www.bosfera.ru

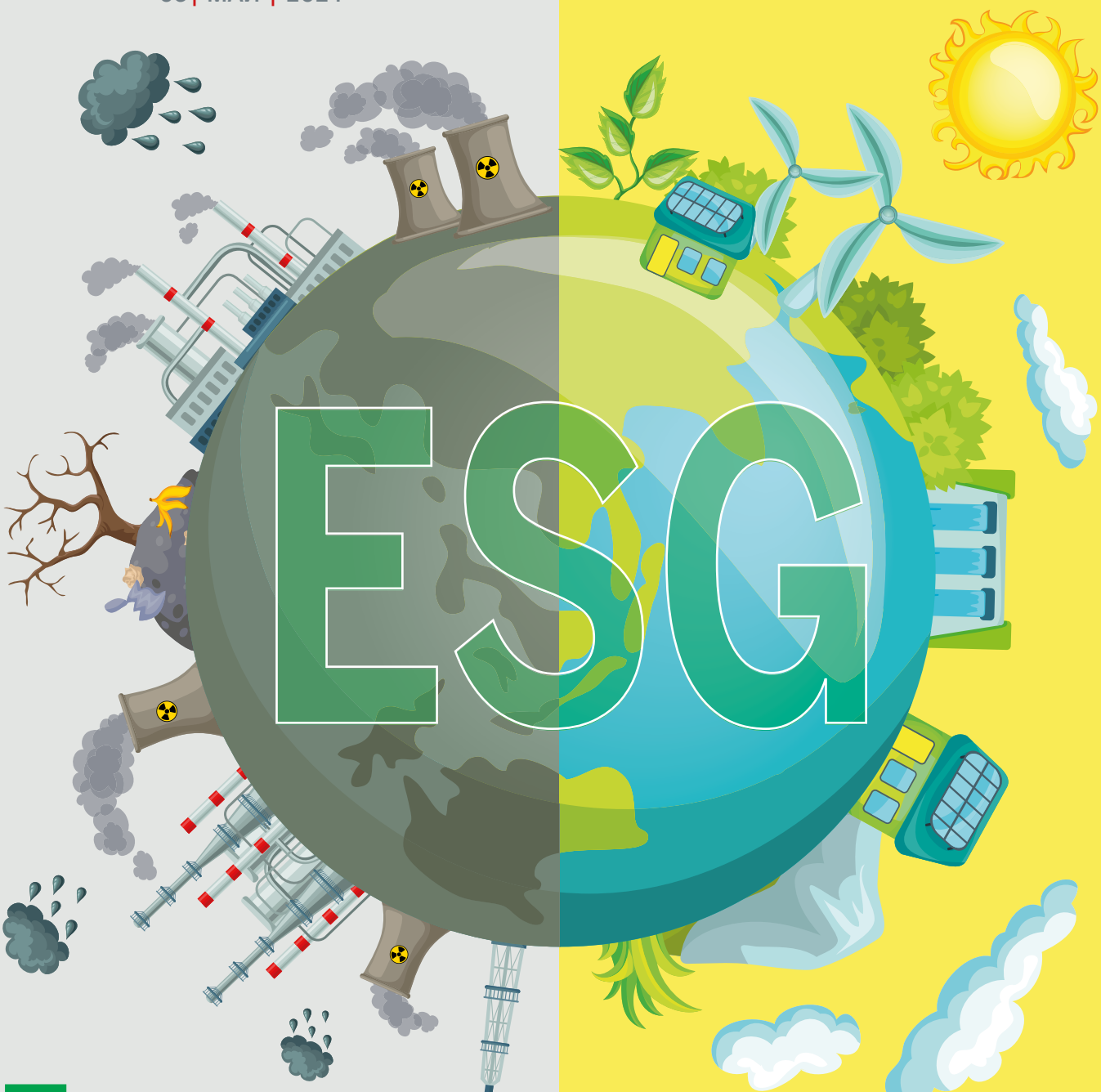
Б.О
БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

05 | МАЙ | 2021

ЮРИЙ ДЕНИСОВ (МОСБИРЖА): ПРОИСХОДИТ ПОСТЕПЕННОЕ ПРОНИКНОВЕНИЕ ИДЕЙ И ПРИНЦИПОВ ESG >14

КУДА ПОЙТИ НА ТРИ БУКВЫ >41

ЗАЛОЖНИКИ ПАНДЕМИИ >60



Трудности перехода > 10

ВАРИАНТЫ ПОДПИСКИ НА 2021 ГОД

Банковское обозрение

Ежемесячный обзор событий финансового рынка, мнения профучастников, исследования, аналитика, практика. Онлайн-библиотека из 600 банковских кейсов (40 новых кейсов в год) на портале bosfera.ru

12 месяцев	24 240 ₽
6 месяцев	12 120 ₽

FinLEGAL Кейсы

Сборник кейсов и текстов с рассмотрением судебных решений по финансовой правовой и надзорной тематике. Онлайн-библиотека из 400 кейсов и судебных решений (60 новых материалов в год) на портале bosfera.ru

12 месяцев	12 000 ₽
6 месяцев	6 000 ₽

Банковское обозрение + FinLegal

12 месяцев	29 880 ₽
6 месяцев	14 940 ₽

КАК ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ:

→ На сайте bosfera.ru

→ Написать на почту: podpiska@bosfera.ru

→ Позвонить по телефону: **+7 (499) 404 20 69**

→ Обратиться в подписное агентство **ural-press.ru**

Реклама

BANK REVIEW
№ 5 (267) май 2021
Издается с 1996 года
Выходит ежемесячно

18+

Учредитель и издатель: ООО «Методология бизнеса»

Генеральный директор: Дмитрий Равкин

Заместитель генерального директора: Наталья Авсиевич

Адрес и телефон учредителя, издателя и редакции:
123298, г. Москва, ул. 3-я Хорошевская, д. 18,
корп. 1, офис 211, (495) 940-8277

http://www.bosfera.ru

Типография ООО «Вива-Стар», Москва,
ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3. Тираж 10 200 экз.

Подписано в печать 06.05.2021

Цена свободная

ООО «Методология бизнеса» и авторы материалов журнала не несут ответственности за возможные убытки, которые могут быть причинены лицам в результате использования или неиспользования ими опубликованной в журнале информации. Читатели самостоятельно оценивают возможные риски совершения юридически значимых действий на основе материалов журнала и несут ответственность за их неблагоприятные последствия.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-52048 от 7 декабря 2012 года

© ООО «Методология бизнеса», 2021

И. о. главного редактора: Александр Сергеевич Садчиков

Обозреватели: Вадим Ференец, Екатерина Кац, Антон Набоко, Дарья Балабошина, Ирина Лаврова

Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»: Павел Самиев

Редактор раздела «Новости»: Елена Малеева

Управляющий директор: Екатерина Маслова

Арт-директор: Александр Садчиков

Заместитель коммерческого директора:
Кристина Белобородова

Корректор: Елена Сатарова

Рекламная служба:
Екатерина Маслова, Кристина Белобородова, Маргарита Шпитальная, Наталья Радаева

Размещение рекламы: (499) 404-2069

Подписка: Светлана Баскакова (podpiska@bosfera.ru)

Дизайн, верстка: Александр Садчиков

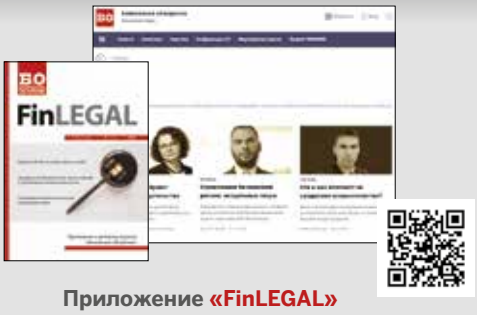
Обложка: Александр Садчиков

Интернет-версия: Федор Авсиевич, Данил Солопов

Организация мероприятий: Юлия Киданова

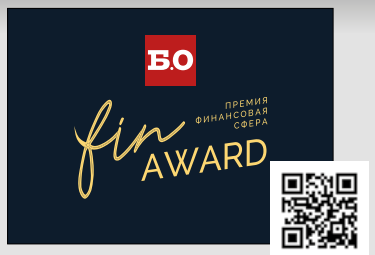
Продукты и сервисы «Банковского обозрения»:

Ежемесячный **деловой журнал**
www.bosfera.ru



Приложение **«FinLEGAL»**
www.bosfera.ru/judicial-opinion

Приложение **Best practice**
www.bosfera.ru/Best-practice



Премия инноваций и достижений финансовой отрасли www.finaward.ru/

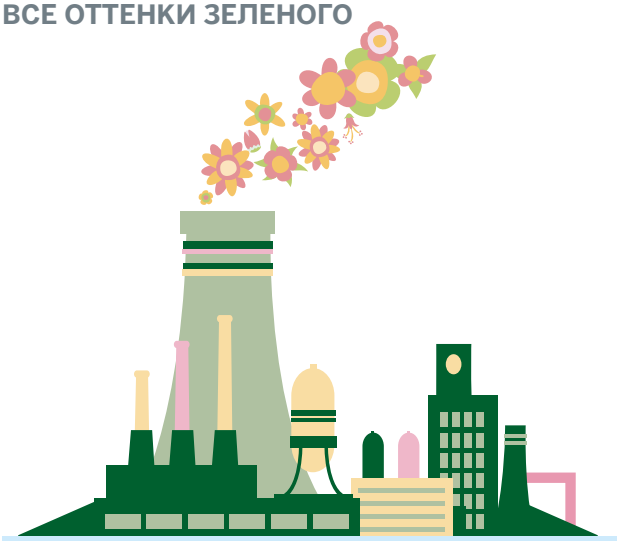
Конференции **«Б.О»**
www.bosfera.ru/conference

6
НОВОСТИ

8
ЦИТАТЫ МЕСЯЦА

9
КЛЮЧЕВЫЕ НАЗНАЧЕНИЯ В АПРЕЛЕ

10
ВСЕ ОТТЕНКИ ЗЕЛЕНОГО



14
ЮРИЙ ДЕНИСОВ (МОСКОВСКАЯ БИРЖА): ПРОИСХОДИТ ПОСТЕПЕННОЕ ПРОНИКНОВЕНИЕ ИДЕЙ И ПРИНЦИПОВ ESG

Фото: Московская Биржа

17
ESG-РЕЙТИНГИ — ОТ МОДЫ К РЕГУЛИРУЕМОМУ РЫНКУ

20
ESG-РЕЙТИНГИ ДЛЯ ESG-БАНКИНГА

22
ДМИТРИЙ СРЕДИН (РАЙФФАЙЗЕНБАНК): МЫ ИНТЕГРИРУЕМ ESG-ПРИНЦИПЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВСЕХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Фото: Райффайзенбанк

26
АЛЕКСЕЙ ГЕРМАНОВИЧ (БСПБ): НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В РОССИИ УЖЕ БОЛЕЕ ТЫСЯЧИ

Фото: «Б.О.»

29
КИБЕРСПОРТ, ТЕЛЕВЕТЕРИНАРИЯ И ПОХУДЕНИЕ

32
ЮЛИЯ БОРОДАЙ (ПОЧТА БАНК):
ВО ВНУТРЕННЕЙ СОЦСЕТИ ВСЕ РАВНЫ:
И ПРЕЗИДЕНТ БАНКА, И РЯДОВОЙ СОТРУДНИК

Фото: Почта Банк

36
ОЛЕСЯ СЕМЕНЯК (ЭКСПОБАНК):
МЫ ДЕЛАЕМ СТАВКУ
НА РАЗВИТИЕ КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ

Фото: Эксобанк

38
НАТАЛЬЯ РОЩИНА (ОТП БАНК):
МЫ ФОРМИРУЕМ ЭФФЕКТИВНУЮ
КОМАНДУ БАНКА ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Фото: ОТП-Банк

41
КУДА ПОЙТИ НА ТРИ БУКВЫ

44
ТАКОЕ ПЛАТЕЖНОЕ «FUTURE»
НАС ОЖИДАЕТ

50
БОРИС КРИВОШАПКИН («МУЛЬТИКАРТА»):
БАНКОЦЕНТРИЧНЫЙ ЛАНДШАФТ
ПЛАТЕЖНОЙ ИНДУСТРИИ
ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ

52
РОМАН ЧЕРКАЕВ (QIWI): МЫ ИДЕМ ПО
ПУТИ СОЗДАНИЯ НИШЕВЫХ ЭКОСИСТЕМ

54
ЕВГЕНИЙ ШАДРИН (CYBERTONICA):
МЫ АДАПТИРУЕМ АНТИФРОД ПОД
КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

58
АНДРЕЙ ВОЙНОВ («СБЕР»):
ПЕРВАЯ TECH-КОНФЕРЕНЦИЯ ЗА 180 ЛЕТ

Фото: «Сбер»

60
ЗАЛОЖНИКИ ПАНДЕМИИ

63
ЗАЛОГОВОЕ ИМУЩЕСТВО КАК ИНДИКАТОР ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ

64
ОТЫГРАТЬ ПАДЕНИЕ

68
ИЛАРИОН ДЕМЧИКОВ («АЛЬФА-ЛИЗИНГ»): В ПЛАНАХ — ПРЕДОСТАВИТЬ РЫНКУ OPEN API ДЛЯ ПАРТНЕРОВ

Фото: «Альфа-Лизинг»

70
КАЧЕСТВО ПРОТИВ КОЛИЧЕСТВА

75
ФАКТОРИНГ В ПОМОЩЬ МСБ

76
ОСТАТЬСЯ В «ЖИВЫХ»

78
ЕВГЕНИЙ ЩЕКЛАНОВ («СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ»): ОНЛАЙН-ОФОРМЛЕНИЕ ПОЛИСА ВЫГОДНЕЕ, ЧЕМ «КЛАССИЧЕСКАЯ» ПОКУПКА

Фото: «Сбербанк страхование жизни»

80
ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА КАК ЧАСТЬ ДНК БАНКА

82
О ПРОБЛЕМАХ ЛУЧШЕ ЗНАТЬ ЗАРАНЕЕ

86
ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ АБСОЛЮТ БАНКА: НОВЫЙ ОБРАЗ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

88
В МАЕ ТОМУ НАЗАД

88
ГРЕЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ ИМПЕРАТРИЦЫ

«Б.О» – один из лидеров рынка бизнес-ивентов в финансовом секторе

- Актуальные темы рынка
- Лучшие столичные ивент-площадки
- Новые форматы: открытые дискуссии, баттлы, нетворкинг
- Участие регуляторов рынка
- Информационная поддержка отраслевых СМИ

www.bosfera.ru/conference
+7 (499) 404-20-69

Реклама

Крупные банки приостановили выдачу кредитов по сельской ипотеке

Сбербанк и Россельхозбанк (РСХБ) приостановили выдачу кредитов по программе сельской ипотеки под 3% годовых из-за исчерпания выделенных на программу лимитов.

Банкиры и чиновники намерены способствовать возобновлению программы, но точные сроки пока неизвестны. В Минфине прорабатывается вопрос об изменении условий выдачи сельской ипотеки.

РСХБ донес до правительства аргументы в пользу расширения объемов программы, которая пользовалась возрастающим спросом. К сегодняшнему моменту в банки подано 307,4 тыс. заявок на 652 млрд рублей, из которых были выданы кредиты 68,7 тыс. семей на 130,5 млрд рублей.

Всего в России предоставлять кредиты в рамках сельской ипотеки под ставку от 0,1% до 3% годовых уполномочены одиннадцать банков. Недополученные доходы банкам возмещают за счет государственных средств по выданным кредитам в размере 100% ключевой ставки ЦБ. В 2020 году на эти цели выделили 1,5 млрд рублей.

В Минсельхозе уточнили, что на 2021 год на программу выделено 5,3 млрд рублей с учетом дополнительных 1,2 млрд рублей из резервного фонда правительства.

Аналитики рынка отмечают, что проблема заключается в механизме расчета лимитов и недостатках управления программой. Задержки оборачиваются сложностями для клиентов, которым приходится обращаться в другую кредитную организацию либо ждать, рискуя упустить выгодный объект.

Пользователи Telegram смогут принимать платежи в чатах

Это стало возможным с помощью встроенных платежных систем в любом чате, в том числе в группах и каналах. Среди поддерживаемых систем — Stripe и другие.

Для оплаты подойдет любое приложение. Также через Telegram можно оставить чаевые. За хранение платежной информации мессенджер не взимает комиссию, платежная система бесплатна для пользователей.

Реквизиты отправляются напрямую платежной системе, а адрес для доставки — продавцу.

Подключить магазин к платформе платежей можно без согласования с Telegram.

Цифровой рубль поможет бороться с «платежным рабством»

Отменить обслуживание клиента только в одной кредитной организации поможет введение цифрового рубля, заявил директор департамента финансовых технологий Банка России **Иван Зимин** на заседании комиссии РСПП по банкам и банковской деятельности.

Он пояснил, что доступ к кошельку с цифровыми рублями будет возможен через различных финансовых посредников, а не через одну кредитную организацию, что поможет бороться с «платежным рабством», когда обслуживание клиента завязано на одной кредитной организации.

Физическое или юридическое лицо не будет связано с одним банком, который открывал ему цифровой кошелек. После процедур идентификации можно будет попасть в свой кошелек через другую организацию.

По словам Зимина, пользование услугами финансовых посредников снижает риски так называемого платежного рабства, когда клиенты могут получить весь спектр услуг только в одной организации.

Фото: Банк России

Портфель микрозаймов российских МФО за 2020 год вырос на 18%

Рынок микрофинансирования в России по итогам 2020 года вырос, несмотря на пандемию. Это следует из обзора ЦБ. По данным регулятора, портфель микрозаймов за год увеличился на 18%, до 249 млрд рублей, при этом объем выдач остался на уровне 2019 года — 417 млрд рублей.

Несмотря на закрытие большинства офисов МФО в апреле-мае 2020 года и ужесточение ограничительных мер в связи с пандемией в конце года, портфель займов МФО по итогам года уверенно вырос. Отмечается, что причинами роста портфеля стали высокая активность в сегменте МФО предпринимательского финансирования и рост доли длинных займов IL в структуре выдач физлицам.

По итогам года доля просроченных более чем на 90 дней долгов в совокупном портфеле МФО выросла до 28,9% с 28% в 2019 году. Но во второй половине года было зафиксировано снижение показателя за счет улучшения платежной дисциплины по сравнению с апрелем-маем и роста выдач новых займов.

В марте 2021 года сумма, которую запрашивают клиенты при обращении в МФО, снизилась до минимума с начала 2019 года — до 22 тыс. рублей. В первые месяцы пандемии россияне запрашивали около 42–43 тыс. рублей. При этом средний размер одобряемого займа находится на уровне 13 тыс. рублей.

Российские банки не смогут прибегать к услугам иностранных аудиторов

Доступ иностранных аудиторов и их российских «дочек» к российским компаниям будет органичен Постановлением правительства № 622 «Об ограничениях на предоставление информации и документации аудиторской организации, индивидуальному аудитору», которое вступило в силу 29 апреля 2021 года.

Как пишут «Ведомости», пользоваться услугами иностранных аудиторов не смогут банки и кредитные организации, специализированные депозитарии и страховые компании, МФО, НПФ и другие организации.

Эксперты отмечают, что речь идет об ограничении доступа к российским банкам крупных иностранных аудиторов — KPMG, PwC и EY, которые в этой ситуации рискуют потерять клиентов, что также означает снижение объема информации, которая поступает в США об экономическом положении хозяйствующих субъектов в России.

Кроме того, российским клиентам иностранных аудиторов Постановление правительства № 622 практически закрывает доступ на международные рынки капитала: туда невозможно выйти без финансового отчета, заверенного крупной международной компанией.

Банки готовы ограничить онлайн-операции клиентов

Ограничивать онлайн-операции клиентов по их желанию готовы российские банки. Эта мера, предложенная ЦБ, поможет бороться с мошенничеством в финансовой сфере, но при этом потребует расходов на доработку банковского функционала.

Ранее Банк России начал проработку вопроса по ограничению банками онлайн-операций, если об этом просит клиент.

В Новикомбанке инициативу ЦБ поддержали как направленную на защиту сбережений граждан.

В банке «Русский Стандарт» уже сегодня можно устанавливать ряд ограничений на операции по картам. Клиент имеет возможность выставить лимитные ограничения в рублях как на снятие наличных, так и на покупки в целом. Также можно установить запрет на операции в интернете и за рубежом.

Подобные ограничения предлагает клиентам и Совкомбанк.

В банке «Открытие» не готовы реализовывать такой сервис из-за высокой стоимости его внедрения в части необходимых IT-доработок. При этом в банке не ожидают снижения комиссионного дохода, так как сервис отключения платежей будет актуален для клиентов, которые редко пользуются онлайн-платежами.

«Яндекс» купит банк «Акрополь»

По сообщению «Яндекса», достигнута договоренность о покупке московского банка «Акрополь» за 1,1 млрд рублей. Соответствующее ходатайство «Яндекс» подал в ЦБ 28 апреля. Премия к капиталу за покупку составит 75 млн рублей.

Компания уточняет, что по итогам сделки все лицензии «Акрополя», в том числе банковская универсальная лицензия, перейдут к покупателю. Более 85% активов «Акрополя» — это портфель ликвидных ценных бумаг и средства на счетах Банка России, 90,29% акций «Акрополя» принадлежат генеральному директору «Связного» **Евгению Давыдовичу.**

ЦБ и Минцифры намерены создать цифровой профиль для юрлиц

Начальник управления анализа и регулирования департамента финансовых технологий ЦБ **Дмитрий Дубинин** сообщил о намерении регулятора и Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций сформировать цифровой профиль юрлица.

Выступая на съезде Ассоциации российских банков, он отметил, что положения о цифровом профиле юрлиц уже включены в законопроект, который в настоящий момент проходит процедуру согласования к рассмотрению Госдумой в первом чтении.

Дмитрий Дубинин подчеркнул, что регулятор поддерживает необходимость внедрения цифрового профиля юрлица, поскольку, по его словам, цифровые профили физических и юридических лиц нужны финансовому рынку, самим россиянам и бизнесу, чтобы получать полный спектр услуг в «цифре».

Сегодня россияне через личный кабинет на сайте госуслуг имеют возможность дистанционно предоставлять информацию о себе в банки и страховые компании, получать услуги в цифровом виде, не посещая офисы.

Некрупным банкам грозит отток вкладов

В частности, речь идет о сохраняющихся в текущем 2021 году рисках оттока средств физических лиц со срочных вкладов. Это может ограничить значительное число банков в объеме активных операций. Либо кредитные организации будут вынуждены искать дополнительные источники пополнения ресурсов.

Наиболее защищены от этого риска крупные банки из топ-20. Эти структуры свободнее замещают срочные депозиты средствами на текущих счетах. В том числе — за счет зарплатных проектов, отмечается в исследовании «Анализ изменения структуры фондирования банков РФ в 2020-2021 годах» агентства АКРА.

В 2020 году почти все 20 крупнейших банков продемонстрировали приток средств граждан. А вот небольшие банки в условиях низких ставок в среднем фиксировали отток.

Срочные вклады россиян — основной источник фондирования почти половины российских банков. Особенно велика роль таких средств для банков, занимающих по размеру активов 20–50-е места (57%) и 100–200-е места (63%), отмечает агентство. При этом у первой десятки банков срочные вклады составляют только 20% источников фондирования.

БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

Никогда никакая экосистема не сможет конкурировать с государством. Государство легко расправится с любой экосистемой.

Герман Греф, президент Сбербанка, в интервью РБК, 22 апреля 2021 года

БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

ЦИТАТЫ МЕСЯЦА

БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

...И как минимум не брать кредиты на вещи, на которые можно и накопить, например, покупка PS5 — это, я думаю, плохой повод взять кредит.

Эльвира Набиуллина, председатель Банка России, на открытом онлайн-уроке для школьников, 27 апреля 2021 года

БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

Пока свои мозги работают, искусственный интеллект должен носить подчиненный характер.

Андрей Костин, президент — председатель правления ВТБ, на IX конференции «Менеджмент Будущего», 2 апреля 2021 года

БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

Ни Европарламент, никакое правительство в принципе не имеет права эту систему [SWIFT. — *«Б.О»*] отключать или делать какие-то исключения.

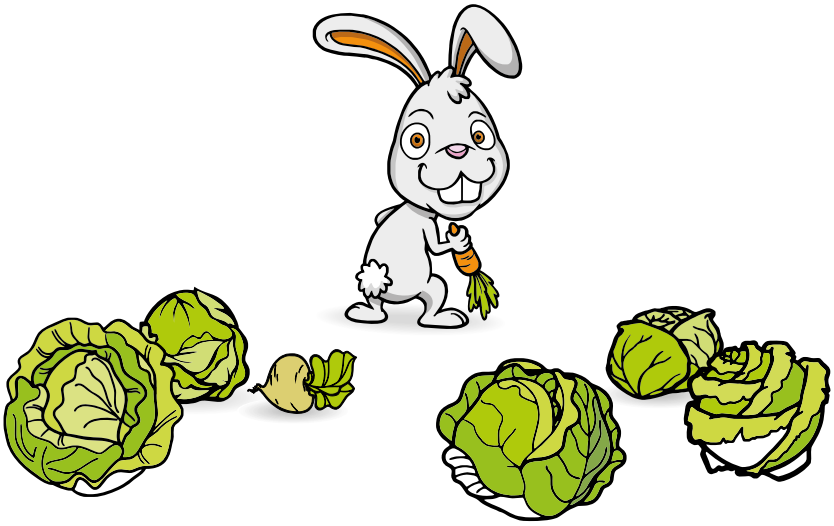
Михаил Задорнов, председатель правления банка «Открытие», в интервью телеканалу «Россия-24», 30 апреля 2021 года

Ключевые назначения в апреле

Назначения

	Председателем правления банка «Уралсиб» назначен Алексей Сазонов
	Денис Сотин вошел в правление банка «Ренессанс Кредит»
	Банк «Восточный» возглавит Кирилл Соколов
	Анатолий Шведов возглавил департамент финрынков Юни-Кредит Банка

	Татьяна Нестеренко войдет в правление банка «Открытие»
	Алексей Зайцев перешел на должность руководителя торговых операций департамента инвестиционного бизнеса банка «Открытие»
	Константин Хлызов назначен зампредом правления СКБ-банка
	Виктор Жидков назначен председателем правления НРД

www.finversia.ru
финансовая информация
finversia
Ничего лишнего...

Реклама

Все оттенки зеленого

Глобальная ESG-повестка получила настолько широкое развитие, что игнорировать ее «себе дороже». В этой связи российские правительство и ЦБ ускоренно принимают меры для трансформации отечественного бизнеса

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Для банковского сообщества внедрение принципов устойчивого развития (УР) означает как приток в сектор инвестиций, так и новые возможности и ограничения по кредитованию отдельных клиентов и целых отраслей. Внедрение механизмов УР в России проходит по традиционной схеме: сначала явление долго игнорировали на всех уровнях власти, затем поняли, что такая стратегия ведет в тупик. По статистике, в 2020 году мировой рынок устойчивого финансирования перешагнул отметку в 1,3 трлн долларов, причем только за прошлый год в различные инструменты (бумаги и фонды) было вложено порядка 380 млрд долларов. Российский рынок в 2020 году «дорос» до 2 млрд долларов, однако спрос на зеленые бумаги в «Эксперт РА» оценивают как неустойчивый.

Комплаенс — на высшем уровне

В 2020 году процессы начали ускоряться, в частности приступил к работе сектор УР Московской биржи (МОЕХ). Параллельно обсуждение и внедрение ESG-повестки происходило и на уровнях различных объединений: РСПП, АБР, а также в госкорпорации ВЭБ.РФ, работающей в связке с правительством над созданием правил игры.

Значительная роль в формировании новой «зеленой» реальности отведена и ЦБ. Весной 2021 года в Москве прошли две конференции, участники которых с разных ракурсов обсуждали успехи и сложности переходного этапа. В том числе о целях, сроках и механизмах их реализации рынку рассказывали представители ЦБ РФ.

Так, в конце марта на мероприятии «Будущее рынка устойчивого финансирования в России» **Виктория Степаненко**, заместитель директора департамента корпоративных отношений Банка России, сообщила, что наша страна должна показать миру, как учитывать цели УР. Для этого ЦБ стремится устанавливать комплаенс на уровне мировых стандартов.

Банк России разработал в 2020 году рекомендации по ответственному инвестированию, напомнила она. Они адресованы в первую очередь институциональным инвесторам и показывают, как учитывать и использовать цели УР в своей деятельности. На подходе — рекомендации по раскрытию нефинансовой информации, позволяющие максимально учитывать ESG-риски (в их основе — стандарты ЕС, Великобритании, Новой Зеландии). Подобные рекомендации сейчас вводят во многих странах, и до конца полугодия они будут выпущены у нас, сообщила Виктория Степаненко.

Практика раскрытия нефинансовой информации пока свойственна в основном крупным компаниям с участием иностранных акционеров, но в ЦБ надеются на ее активное развитие.

Стратегия охвата

Спустя месяц в ходе конференции «ESG и устойчивое развитие» **Андрей Якушин**, начальник управления развития корпоративных отношений департамента корпоративных отношений Банка России, рассказал о работе внутри регулятора.

Помимо рабочей группы по финансированию УР на уровне руководства в ЦБ действуют пять подгрупп. Они отвечают за развитие новых инструментов в России (зеленые и социальные облигации уже представлены в нашей стране). Занимаются проработкой новых форматов, появившихся недавно даже на зарубежных рынках: это переходные климатические бумаги и облигации, привязанные к целям УР. Решают вопросы развития зеленой ипотеки, развития стимулов для внедрения инструментов УР. Есть и группа, работающая с оценкой ESG-рисков, макро- и микроэкономическим стресс-тестированием, связанным с климатическими рисками. Одна из групп занимается корпоративным управлением и раскрытием информации. Также идет работа, связанная с возможным введением транснационального углеродного налога в ЕС, разрабатываются меры, которые Россия может этому противопоставить, развивается торговля углеродными единицами.

Поскольку сам Банк России стремится стать зеленым, одна из подгрупп занимается формированием подходов, которые помогут ему внести вклад в цели УР.

В разработке ЦБ сейчас также рекомендации для советов директоров (СД) по учету ESG-факторов в деятельности ПАО. Они будут изданы в текущем году, сообщил Андрей Якушин.

Климатический риск: новый вызов

В связи с развитием ESG-повестки меняются не только предпочтения и установки инвесторов, но и риски. Климатический риск сейчас— системный, его невозможно диверсифицировать, подчеркнул Андрей Якушин. Свои выводы он проиллюстрировал данными, опубликованными в середине апреля SASB (НКО «Совет по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития»): **68 из 77 отраслей подвержены влиянию климатического риска** — это 89% рыночной капитализации индекса S&P Global 1200.

По мнению Андрея Якушина, за рамками традиционной оценки часто остаются существенные нефинансовые ESG-риски, легко трансформирующиеся в финансовые. Среди них — запрет на инвестиции в некоторые отрасли, страны и компании, а также отказ от краткосрочных решений в пользу долгосрочного УР.

Регина фон Флеминг, независимый директор МТС и Совкомбанка, согласилась с тем, что сложность повестки задают глобальные дискуссии о параметрах УР. Например, сейчас ядерная энергетика временно признана зеленой (хотя экологи ФРГ давно добились того, что немецкие банки отказались от финансирования таких проектов). Так, на решения банков в области кредитной политики влияют как установки международного сообщества, так и внутриполитические факторы.

«ESG-факторы уже включаются банками в оценку кредитоспособности заемщиков, как и в процедуры присвоения кредитных рейтингов», — сообщил Андрей Якушин.

Константа для стейкхолдеров

В условиях формирования стратегий УР в публичных обществах важна позиция СД, в том числе работа независимых директоров, которые служат гарантами ESG-трансформации как для внешних стейкхолдеров, так и для внутренних. **Жан Клод Кнебелер**, руководитель направления по УР Центра международных и сравнительно-правовых исследований, независимый член совета по УР Группы«Газпромбанк», подчеркнул, что константой в процессе остаются полномочия лиц, входящих в СД, и их ориентированность на долгосрочные стратегии, включая повышение капитализации в долгосрочной перспективе. Но новый подход сталкивается с общепринятой политикой ежеквартальной отчетности и краткосрочных KPI, уверен эксперт. Сейчас наблюдается возврат к ранее распространенной практике долгосрочного планирования. «Политика сводится к очень простым вещам: вы отвечаете на вопрос, нужна ли вам устойчивая или неустойчивая компания», — уверен Жан Клод Кнебелер.

Ситуация потенциально конфликтная, поскольку члены СД вынуждены прибегать к критике топ-менеджмента, задавая им вопросы относительно устойчивости их деятельности на долгосрочную перспективу. В этой связи важны установки акционеров.

Регина фон Флеминг добавила: «Выстраивать стратегии в России сложно, потому что горизонт планирования — не больше пяти лет, в то время как инвесторам нужны большие сроки».

Нулевые риски — нулевая прибыль

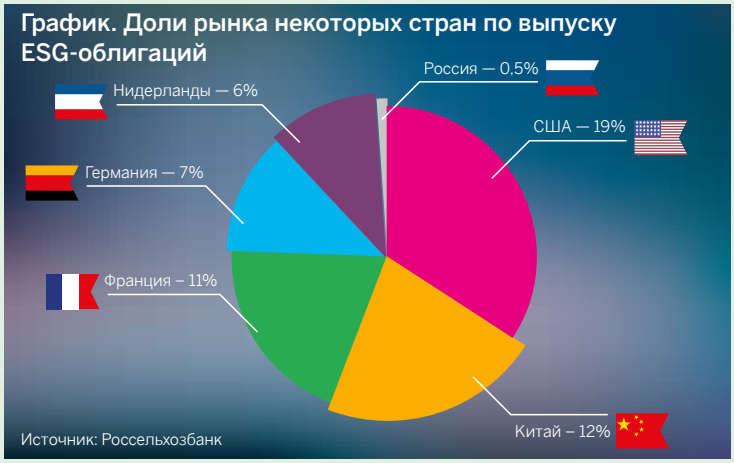
Жан Клод Кнебелер согласился: необходимо анализировать все риски — внешние (экологические, социальные, регуляторные, климатические) и внутренние (отношение к персоналу, гендерная политика). Но управление риском не означает, что его надо свести к нулю, так как в такой ситуации в районе нуля может оказаться и прибыльность компании, предупредил он.

Регина фон Флеминг отметила, что в российской практике у СД востребованы внешние эксперты и покупка ноу-хау, что позволяет ускорить ESG-трансформацию. «Я вижу жесткое желание правительства и регулятора работать с этой темой. Темпы внедрения ESG-повестки будут быстрее, чем в Европе, включая Германию», — считает она.

Юлия Титова, советник председателя правления МКБ, согласна с ней: «С точки зрения практических требований и регламентов мы идем не с таким уж большим гэпом и быстро обойдем лидеров передового опыта в ESG».

Господдержка и доходность

Но нужна ли господдержка для ускорения перехода к модели УР? **Павел Митрофанов**, управляющий директор по корпора-



тивным и суверенным рейтингам «Эксперт РА», опираясь на коллективное мнение участников рынка, сделал вывод, что отсутствие господдержки тормозит достижение устойчивого эффекта развития на МОЕХ. «Рынок пока не оценивает зеленые ставки, и, для того чтобы получить эффект для инвесторов и эмитентов, нужна компенсация расходов эмитентов. Тогда зеленый бонд будет дешевле обычного. А для инвесторов нужна поддержка в виде освобождения купонов по зеленым бондам от налога на доходы», — сказал он на конференции по ESG-финансированию.

Есть и противники господдержки. «Мы видим, что реально зеленые проекты экономически выгодны. По портфелю Европейского банка реконструкции и развития окупаемость энергоэффективных проектов составляет 2-4 года. Какая поддержка нужна?» — возразил участникам рынка **Михаил Бабенко**, директор программы «Зеленая экономика» Всемирного фонда дикой природы.

Информация важнее господдержки?

Сейчас нет консенсуса по вопросу, приносят ли зеленые финансовые инструменты большую доходность, но в целом, такие результаты фиксировались в международных исследованиях, отметил Андрей Якушин.

По данным Павла Митрофанова, в мировой практике ставка на инструменты УР снижается на 10–20 и даже чуть больше базисных пунктов. **Анна Кузнецова**, зампред правления РСХБ, где ESG-принципы активно внедряются, подтвердила приведенные параметры, но считает, что господдержка необходима. «В России внутренние инвесторы пока не сформированы. Инвесторы голосуют сердцем, но им нужны дополнительные стимулы, особенно на старте развития направления», — уверена она.

По мнению Михаила Бабенко, важна информационная составляющая: надо донести до потребителя, какая ценность стоит за его покупкой.

Корпораты отстают от финансистов

В «Эксперт РА» по данным опросов видят, что именно крупные банки задают темп на рынке устойчивого финансирования. ESG-оценку заемщика к концу текущего года планируют внедрить 53% из них, а 40% готовы установить KPI на ESG-инвестиции, сообщил Павел Митрофанов. **Но корпораты отстают: 80% не имеют стратегии УР, а 84% — ESG-рейтингов.**

Анна Кузнецова заявила о необходимости развивать не только зеленые бумаги, но и фонды (по аналогии с ETF). В частности, она предложила институтам развития подумать над созданием фонда, куда могли бы заходить пенсионные деньги.

По паевому фонду, который РСХБ запустил совместно с РСПП на МОЕХ, банк проводит еженедельную оценку и видит, что капитализация компаний, ориентированных на ESG-развитие, растет втрое быстрее, чем у компаний, которые не уделяют этой теме внимания. У российских эмитентов акций, работающих по стандартам ESG, есть возможность привлечь иностранных инвесторов, убеждена Анна Кузнецова.

А **Владимир Потапов**, глава компании «ВТБ Капитал Инвестиции», заявил, что, согласно опросам, уже сегодня 25% инвесторов учитывают факторы ESG-инвестирования, 55% — планируют их применять, и лишь 20% говорят, что не намерены их учитывать. Компании, не соответствующие требованиям инвесторов, будут терять деньги, считает он.

Курс на формирование тренда

Старший вице-президент по ESG «Сбера» **Татьяна Завьялова** сообщила, что оформлена одна кредитная линия, где ставка привязана к ESG-показателям, — «АФК Системе», на сумму 10 млрд рублей. «Масштабно и массово такие проекты могут быть реализованы при механизмах господдержки», — уверена она. Пока в банке стараются «применять мягкое стимулирование клиентов». А поскольку 60% российского бизнеса взаимодействует со «Сбером», банк — эффективный тренд-сеттер, помогающий клиентам и партнерам понять критерии и подходы работы в соответствии с ESG-рейтингами, заявила Татьяна Завьялова. Идет пилотный проект, в рамках которого с помощью анкетирования клиенты получают знания, а банк формирует ESG-индикаторы.

В «Сбере» выстраивается система управления ESG-рисками, стресс-тестирования с учетом экологических факторов. Создается внутренняя платформа, где будет размещена информация обо всех ESG-продуктах и инициативах. К 2023 году должна быть завершена работа по полному ESG-скорингу.

В соответствии со стратегией УР меняются и подходы к управлению в самом «Сбере», проводится ревизия активностей. Банк выстраивает и механизм зеленых закупок: к каждому договору подписывается приложение с перечнем параметров в области УР и ESG-практик, но пока ограничений закупок в соответствии с ESG-факторами нет.

Приоритеты ВЭБ.РФ

Отдувался за госорганы по вопросам устойчивого финансирования на мероприятии

Дмитрий Аксаков, вице-президент ВЭБ.РФ. В госкорпорации уже более года занимаются разработкой методических рекомендаций по зеленому финансированию как части ESG-повестки. Поскольку международные зеленые стандарты спорные, в ВЭБ.РФ разрабатывают собственные критерии и меры поддержки проектов, признанных таковыми по российским стандартам, рассказал он.

«Мы вначале опирались в работе на международные подходы. Но советуясь с рынком и госорганами, стали опираться и на российские национальные приоритеты. Разработаны методические рекомендации, модели и методики верификации», — сообщил Дмитрий Аксаков.

По его словам, среди признанных в России направлений трансформации некоторые не обозначены на международной арене, но крайне важны. Например, проекты в нефтегазовой отрасли, которые не могут быть охарактеризованы как зеленые, могут давать значимый экономический эффект. Их обозначили как переходные.

Поддержка возможна в виде налоговых льгот, субсидий по купонным платежам по облигациям или процентным платежам по кредитам, а также послаблений со стороны ЦБ, рассказал Дмитрий Аксаков.

Рейтинги: курс на унификацию

Серьезной проблемой мирового рынка зеленых проектов остается гринвошинг — пользуясь различиями в методологиях оценки рисков и присвоения ESG-рейтингов, недобросовестные предприниматели под видом зеленых проектов привлекают финансирование. «Попадание компании в ESG-рейтинг не делает ее зеленой», — описал проблему Михаил Бабенко.

Владимир Потапов уверен, что в «ВТБ Капитал Инвестиции» нащупали пути решения этой проблемы. Созданы два фонда ответственного инвестирования: фонд акций и фонд облигаций со встроенной благотворительностью. «Политика компании — ответственное инвестирование. Придется кому-то отказывать. Будет много споров, жалоб и звонков "наверх". Это ломка, которую нам предстоит пройти в ближайшие два года», — заявил Владимир Потапов. Он не исключает, что скоро придется искусственно создавать банки, предлагающие инвестирование компаниям, не соответствующим ESG-критериям.

Отсутствие единых подходов к оценкам и рейтингам — тема, волнующая как рейтинговые агентства, так и регуляторов, согласилась Виктория Степаненко, и унификация подходов — задача, которую предстоит решать в ближайшее время.

Тем не менее Андрей Якушин считает, что риски при работе с ESG-инструментами все равно ниже, чем для обычных инструментов.

Работа над стандартами и рекомендациями в период перехода к ESG-инвестированию — процесс практически безостановочный. Так, в начале 2021 года принято решение о создании единых стандартов раскрытия информации на базе IFRS (Совета по международным стандартам финансовой отчетности), и в ЦБ готовы к коррекции российских документов. Б.О

Юрий Денисов (Московская биржа): Происходит постепенное проникновение идей и принципов ESG

Фото: Московская Биржа

О развитии отечетственных ESG-практик «Б.О» рассказал Юрий Денисов, председатель правления Московской биржи

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Юрий, какие трудности у Московская биржи при работе с проектами сектора устойчивого развития? Насколько отечественные эмитенты понимают их специфику и готовы соответствовать требованиям?

— Рынок развивается, особых трудностей нет. Финансирование экологических или социально значимых проектов путем выпуска облигаций — устойчивый тренд. За прошлый год мировой объем размещений зеленых и социальных облигаций, облигаций и займов, привязанных к целям и проектам устойчивого развития (УР), вырос почти на 30% и составил 732 млрд долларов. Доля российского рынка незначительна, но она растет.

Как и всему новому, данному сегменту рынка необходима дополнительная поддержка со стороны государства. Эмитентам приходится нести дополнительные издержки по верификации выпусков облигаций, а также встраиванию принципов УР в корпоративные процедуры. Им необходимо создавать внутреннюю политику с требованиями по отбору проектов для финансирования в рамках зеленых и социальных проектов, раскрывать дополнительную информацию, обеспечивать обособленный учет привлеченных средств, делать все, чтобы инвестор видел, куда направляются средства и насколько эффективно они расходуются.

Поддержка может быть, например, в виде субсидий для выплаты купонов, налоговых льгот для эмитентов или компенсации затрат на верификацию выпусков облигаций (заключение экспертов, подтверждающее зе-

леный или социальный статус). Простимулировать можно и инвесторов в виде налоговых льгот или сниженных нормативов. Все вместе это поможет расширить круг потенциальных эмитентов, а также повысит привлекательность таких бумаг для инвесторов.

Часто сами государства становятся яркими примерами для рынка и выступают эмитентами зеленых или социальных облигаций. Их доля в прошлом году в мировом объеме размещений долговых ESG-инструментов превысила 10%, а еще пять лет назад составляла всего 2-3%.

В целом, среди инвесторов и эмитентов российского рынка происходит постепенное проникновение идей и принципов ESG. Многие российские компании с богатой публичной историей в России и за рубежом давно следуют принципам УР, это находит отражение в их отчетности. Мотив очевиден: международные инвесторы, доля которых во free-float российского рынка около 80%, учитывают эти факторы для выбора объектов инвестирования.

Российские инвесторы, в первую очередь молодое поколение частных инвесторов, также со все большим вниманием относятся к вопросам экологии и социальной ответственности. Для физлиц зачастую факт участия в таких проектах важнее доходности инструмента.

— Приходится ли вам выступать в качестве коучей, консультантов, есть ли под такие запросы специальные программы (как, например, биржа это делает в школе инвестирования для физлиц)? Есть ли IR, мероприятия по ESG?

— Просвещение, в том числе профессионального сообщества, обсуждение и разработка новых практик корпоративного управления, встраивание ESG-принципов в работу компаний — важные задачи бирж во всем мире. Эту работу мы ведем в рамках специализированных конференций, вебинаров, где мы выступаем организатором или поддерживаем чьи-то инициативы.

В апреле 2019 года мы присоединились к глобальной инициативе «Биржи — за устойчивое развитие» (Sustainable Stock Exchanges — SSE), объединившей более 100 бирж из разных стран. Мы участвуем в рабочей группе Всемирной федерации бирж (WFE). Это крупные центры компетенций, экспертизу которых мы стараемся адаптировать и транслировать российским участникам рынка и эмитентам.

Скоро планируем выпустить «Руководство для эмитента: как соответствовать лучшим практики устойчивого развития». Это поможет компаниям эффективнее выстраивать свои процедуры.

— В прошлом году ЦБ ввел рекомендации, отличающиеся от принятых на Западе при размещении зеленых бондов, говорят на рынке. В чем разница в подходах и как удается добиться соответствия бумаг и российским, и международным требованиям?

— Российское регулирование и стандарты эмиссии ЦБ предъявляют более высокие, чем за рубежом, требования для получения выпусками облигаций зеленого или социального статуса. Зарегистрировав российский выпуск зеленых бумаг, можно быть уверенным, что бумаги соответствуют стандартам International Capital Market Association (ICMA), Climate Bond Initiative (CBI) и наиболее консервативным западным практикам и могут быть приобретены иностранными инвесторами.

На мировых рынках банки — одни из самых активных эмитентов зеленых облигаций. Российское регулирование позволяет кредитным организациям секьюритизировать уже выданный зеленый кредит, успешные примеры есть. Сделать в обратной очередности, привлечь средства в виде зеленых облигаций, и уже свободные средства направлять на финансирование конкретных проектов пока законодательство не позволяет. На развитых рынках этот инструмент применяется активно.

Как в мире, так и в России крупные компании — это промышленные предприятия, которым сложно получить верификацию на зеленый статус. Но такие компании тоже могут следовать принципам УР. На международном рынке компании размещают «переходные» облигации и облигации с привязкой к экологическим KPI. В России аналогичные облигации еще разрабатываются. Это позволит большему числу российских компаний показать инвесторам приверженность принципам УР.

Особенность нашего регулирования состоит в том, что зеленый или социальный статус может получить только проект, а не эмитент в целом. Это позволяет снизить риски greenwashing (гринвошинга, зеленого камуфляжа), о которых сейчас идет активная дискуссия на Западе.

Кроме того, в подготовке к выпуску облигаций эмитент должен получить мнение независимой стороны о том, что в эмиссионных документах и цели, и проекты соответствуют ESG-принципам. Такое мнение или верификацию осуществляют, например, рейтинговые агентства, подтверждающие своим заключением или репутацией зеленый или социальный статус бумаг.

Также в целях снижения рисков greenwashing правила листинга обязывают эмитентов на регулярной основе раскрывать информацию для инвесторов о целевом использовании средств, потраченных средствах, ходе и стадиях реализации проектов, под которые выпускались облигации. Это позволяет инвестору быть в курсе того, на что тратятся его деньги. Если эмитент не выполняет требования, правилами предусмотрено исключение бумаг из Сектора УР. Более того, договор с верификатором также предусматривает заверение раскрываемой информации, это хорошая практика для профилактики greenwashing.

— На период пандемии биржа отменила плату за листинг облигаций объемом до 400 млн рублей для МСП. Позволило ли это привлечь таких игроков? Какие антикризисные меры поддержки эмитентов актуальны сегодня?

— Да, вместе с мерами поддержки, прописанными в Национальном проекте, это позволило в непростой год малым и средним компаниям выходить на публичный долговой рынок. До конца 2021 года мы продолжим эту практику и не будем взимать плату за листинг облигаций объемом до 400 млн рублей.

В рамках Нацпроекта для эмитентов предусмотрены компенсации затрат на услуги организаторов размещений и рейтинговых

агентств, а также субсидирование процентной ставки по купону. В прошлом году по 18 размещениям облигаций эмитентов МСП от Минэкономразвития России были получены субсидии на уплату процентного дохода по купону на сумму свыше 120 млн рублей. По итогам прошлого года в Секторе роста 12 компаний привлекли на развитие своих проектов 6,4 млрд рублей.

Хорошим знаком для инвесторов всегда выступают якорные инвестиции от институтов развития. Так, по 10 выпускам облигаций МСП Банк в прошлом году предоставил почти 1,3 млрд рублей в виде якорных инвестиций. Это важный фактор дополнительного спроса со стороны инвесторов, в том числе розничных.

— Каковы показатели по размещениям зеленых инструментов в 2020 году? Каковы прогнозы по объемам размещений на 2021 год, на перспективу до трех лет, до десяти лет?

— В Секторе УР сегодня обращается 15 выпусков зеленых и социальных облигаций общим объемом свыше 50 млрд рублей. С начала года социальные облигации в секторе разместили МТС и Совкомбанк. С рядом эмитентов мы находимся в контакте.

Недавно о своих планах вернуться на долговой рынок именно с зелеными проектами объявила Москва. Это повысит интерес инвесторов и потенциальных эмитентов к размещению ESG-инструментов.

В Секторе роста в планах Нацпроекта указан целевой объем размещений на этот год в размере 5 млрд рублей. С учетом пула компаний, с которыми Мосбиржа работает, мы позитивно смотрим на перспективы этого года.

— Какой «портрет» российского корпоративного инвестора в ESG-секторе? Видите ли вы готовность участников финансового сектора вкладываться в зеленые облигации организаций, размещаемые на бирже?

— Если смотреть на рынок акций, то спрос на соответствие принципам УР демонстрируют иностранные фонды, например из Центральной Европы, Скандинавии. Инвесторы из этих регионов все больше внимания уделяют вопросам экологии и социального развития. И те эмитенты, которые не отвечают этим требованиям, рискуют сократить свою базу инвесторов.

На рынке облигаций в целом наметилась очень интересная тенденция. Традиционно иностранные инвесторы активны в сегменте госдолга, где сегодня их доля во владении бумагами превышает 22%. Однако в последние годы они увеличивают свое присутствие в секторе корпоративных облигаций. В общем объеме вторичных торгов в Секторе УР доля нерезидентов в прошлом году составила 16%, а в целом на вторичном рынке корпоративных облигаций — 14%. Доля иностранных инвесторов во владении корпоративными облигациями за последние пять лет выросла с 1 до 6%.

На вторичном рынке зеленых и социальных инструментов активно торгуют банки и брокеры (доля 36%), дилеры (доля 29%), частные инвесторы (доля 19%), нерезиденты (доля 16%) и управляющие (9%).

В декларациях российских институциональных инвесторов разделы соответствия принципам УР встречаются не так часто. Однако первые шаги участников рынка мы поддерживаем. На основе наших индексов УР Сбербанк и Россельхозбанк создали биржевые фонды, доступные частным инвесторам. Их совокупная стоимость чистых активов приближается к 1,5 млрд рублей. К запуску готовятся новые инструменты, в том числе подходящие для инвестирования пенсионных накоплений.

— Какие меры обсуждаются в рабочих группах по кибербезопасности и операционным рискам Всемирной федерации бирж? Что сейчас обсуждается в рамках идей ESG?

— В рамках рабочей группы WFE по УР обсуждаются климатические инициативы, разработка основ управления рисками ESG на рынках капитала, таксономия ESG, новые биржевые продукты в сфере УР, практики раскрытия информации, а также роль деривативных бирж в УР.

С точки зрения кибербезопасности рассматриваются новые требования регуляторов по киберустойчивости и управлению киберрисками, методики количественной оценки рисков, использование искусственного интеллекта для борьбы с киберрисками, а также облачные технологии и защита данных.

Обсуждаются подходы к обеспечению операционной надежности, методики финансовой оценки нефинансовых рисков, механизмы управления нештатными ситуациями и управление непрерывностью в условиях пандемии.

— Какие решения необходимы, чтобы инвесторы массово пришли на рынок?

— Наше регулирование в области ESG еще формируется. Сейчас разрабатывается дорожная карта по стимулированию финансирования УР в России, сроки исполнения — 2021-2022 годы.

Среди предложенных механизмов мы считаем важными наличие крупных инвесторов, готовых вкладывать деньги в ESG-инструменты и конкурировать за облигации ESG-эмитентов, разработку механизмов государственной поддержки эмитентов (субсидий и возмещения расходов на верификацию, сертификацию или аудит) и инвесторов (в виде специально выделенных долей портфелей, пониженных норм резервирования, льготного риск-взвешивания, освобождения от налога на прибыль). Похожие эффективные меры поддержки действуют в сегменте МСП.

Должны быть отлажены механизмы раскрытия информации — это обеспечит прозрачность использования привлеченных средств для удобства инвесторов.

Также рынку всегда нужны яркие примеры: проекты с качественной экспертизой и культурой раскрытия информации о ходе их реализации. Важно также сформировать рынок экологической оценки и сертификации.

Очевидно, что обсуждаемые идеи и механизмы, в том числе изменение налогового законодательства, предполагают долгую работу. Однако по мере реализации этих предложений мы можем создать новый перспективный сегмент рынка, привлекательный для эмитентов и инвесторов и помогающий решать важные экологические и социальные задачи. Б.О

ESG-рейтинги — от моды к регулируемому рынку

Почему тематика ESG-инвестиций стала такой модной в мире?

Текст
ВЛАДИМИР ГОРЧАКОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ГРУППЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГОВОГО АГЕНТСТВА (АКРА), СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

Начиная с 2010-х годов тема ответственных инвестиций (responsible investments) стала крайне популярной на зарубежных финансовых рынках. Прежде всего это касалось Европы и США, но со временем тенденция затронула и развивающиеся страны. Мотивом для учета факторов экологии, социальной ответственности и качества корпоративного управления (ESG) для развитых рынков стал запрос со стороны нового поколения инвесторов. Исследования и опросы показывали, что для них важно было не только получать адекватную доходность на вложенный капитал, но и контролировать целевое использование их накоплений — быть уверенными, что деньги не используются для финансирования вредных с экологической и социальной точек зрения производств, в том числе в развивающихся странах.

Перед финансовым сообществом встала проблема: как понять, что компания выполняет свои обещания по вложению в экологически и социально ответственные активы, а не занимается наращиванием клиентской базы за счет агрессивного маркетинга?

Второй базовый вектор развития ESG-инвестирования связан с проектами крупнейших банков развития, таких как Всемирный банк, ЕБРР или Европейский инвестиционный банк, для которых социальная или экологическая направленность финансируемых проектов — вмененная функция. В 2007 году были выпущены первые зеленые облигации Европейского инвестиционного банка, а в 2008-м аналогичный инструмент рынку предложил Всемирный банк. Деньги от обоих выпусков пошли на решение экологических проблем в регионах деятельности этих институтов.

Хотя у крупных банков развития было больше ресурсов и компетенций для оценки экологических и социальных эффектов от финансирования проектов, даже у них возникали сложности. В частности, стандарты банков отличаются друг от друга, поэтому не всегда можно было выработать единое понимание, что проект зеленый в универсальном отношении.

Так, рынку потребовались унификация стандартов и выработка рыночного консенсуса относительно понятия «зеленый» («социаль-

ный») финансовый продукт. В 2010 году появилась Инициатива по климатическим облигациям (Climate bonds Initiative, CBI), которая выпустила свой стандарт климатических облигаций, выделявший только проблему изменения климата — важную, но не единственную из актуальной повестки. В 2014 году вышла первая редакция Принципов зеленых облигаций Международной ассоциации рынков капитала (ICMA). Этот документ затрагивал уже больше направлений и впоследствии был актуализирован. В 2017 году ICMA опубликовала Принципы социальных облигаций и облигаций устойчивого развития, а в 2018-м при ее поддержке Ассоциация кредитного рынка (Loan market association, LMA) выпустила Принципы зеленых кредитов.

Хотя принципы CBI, ICMA и LMA носят общий характер, они постоянно дополняются новыми регламентами и уточняющими документами. Кроме того, правила рыночных некоммерческих ассоциаций не являются нормативными актами, и следование им не всегда можно полностью верифицировать. Так, рынок подошел к условно третьему этапу своего развития — внедрению регулирования. С 2018 года специальная группа экспертов при Европейской комиссии начала обсуждать проект таксономии зеленых проектов, а в середине 2020 года первый вариант документа был принят Европейским парламентом (Taxonomy Regulation). Таксономия и техническое приложение к ней определили, какие проекты можно считать зелеными и соответственно выпускать для них зеленые финансовые продукты. Нельзя сказать, что на этом рынок сформировался окончательно. Таксономию активно критикуют, и, скорее всего, в нее будут вносить изменения. Также не до конца определено, кто и как будет контролировать соблюдение регулирования. Но уже сейчас можно говорить о зрелой стадии европейского финансового рынка.

Российский путь — регулирование без спроса

Российский финансовый рынок прошел свой путь становления зеленых финансов за неполные три года. В декабре 2018-го на нашем рынке были выпущены первые зеленые облигации, в августе 2019-го появился специальный сегмент Московской биржи для зеленых и социальных облигаций, а спустя три месяца там уже стали обращаться первые инструменты. Пандемия не затормозила развитие направления зеленых финансов: за этот год в секторе появилось насколько новых эмитентов и вышла в свет первая версия российской таксономии зеленых проектов, которую разработал ВЭБ.РФ в сотрудничестве с экспертами финансового рынка, в том числе со специалистами АКРА. Ожидается, что в виде нормативно-правовых актов правила зеленого финансирования, в том числе окончательный вариант таксономии, порядок отбора верификаторов зеленых проектов, модельная методика верификации и методические рекомендации, вступят в силу во второй половине 2021 года. Тогда можно будет говорить, что на российском рынке сформирован первый вариант базовых правил зеленого финансирования.

Однако базовое отличие нашего рынка от зрелого европейского состоит в том, что в России активное становление регулирования происходило без большого интереса со стороны его участников. Сейчас общее число эмитентов в секторе устойчивого развития Мосбиржи — менее 10, а объем облигаций в обращении — около 2 млрд долларов. Для сравнения: по оценке CBI, на начало 2021 года мировой рынок зеленых облигаций составлял более 1,05 трлн долларов. В России пока отсутствует такой важный драйвер рынка, как класс «ответственных» розничных инвесторов, которым интересны не только высокая прибыль, но и гарантии этичности вложений. В этих обстоятельствах главным стейкхолдером развития рынка могут стать компании с госучастием — прежде всего госбанки и ВЭБ.РФ. Кроме того, рынок не будет активно развиваться без монетарной поддержки со стороны властей. Сейчас уже озвучены стимулирующие меры — субсидии на выплату купона, частичная компенсация расходов на верификацию и снижение налогового бремени на купонный доход. Это хорошее начало, но можно подумать и над дополнительными стимулами.

При чем тут банки?

Сейчас на рынке много кейсов реализации зеленых и социальных финансовых продуктов банков. Первые зеленые облигации в секторе устойчивого развития Московской биржи в 2019 году были выпущены средним по размерам российским банком «Центр-инвест» — пионером ESG-банкинга в России. В конце 2020-го группа «Сбера» выдала первый кредит с ESG-привязкой российской инвестиционной компании АФК «Система», а МКБ получил от немецкого банка LBBW экспортный кредит с привязкой ставки к своему ESG-рейтингу. В сделках по выпуску зеленых и социальных облигаций участвуют Газпромбанк и Совкомбанк. Последний также выпустил на европейском рынке собственные социальные облигации. В марте 2021 года Московская биржа зарегистрировала программу биржевых облигаций Росбанка, допускающую выпуск зеленых или социальных биржевых облигаций. Так, десяток российских банков уже освоил для себя инструмент зеленых и социальных бондов.

Важно, что, кроме случаев «Центр-инвеста» и МКБ, указанные кейсы — это пока скорее дань моде, а не результат системной работы, начало которой мы ожидаем только в 2021 году. В частности, Сбербанк, согласно новой стратегии, начнет проводить ESG-оценку всего своего кредитного портфеля. Аналогичные шаги до конца года мы ожидаем еще от ряда крупных банков с госучастием.

Почему банки становятся главными драйверами ESG-повестки в России? Для крупных частных банков и участников иностранных финансовых групп это возможность сохранить сотрудничество (в том числе получать фондирование) со своими иностранными партнерами, которые взяли на себя обязательства по учету ESG-факторов в своих финансовых операциях или по отказу от финансирования определенных видов деятельности. Тема экологии и в целом ESG — единственные области сотрудничества России, ЕС и США, остающиеся за рамками санкций. Для крупных госбанков важно «встроиться» в общероссийскую экологическую повестку, которая активизировалась после начала реализации

национального проекта «Экология», ужесточения российского природоохранного законодательства и появления собственного климатического законодательства. Также скоро Банк России, который присоединился к Сообществу центральных банков и надзорных органов по повышению экологичности финансовой системы, начнет проводить стресс-тесты для оценки влияния климатических рисков на экономику. Это потребует от банков создания необходимой отчетности и анализа своего кредитного портфеля.

Проблемы российского рынка

Мы видим ряд узких мест в развитии ESG-банкинга в России, в частности сферы зеленых финансов. Первая проблема — это недостаток компетенций. К сожалению, долгое время развитие рынка зеленого финансирования в России шло без участия экспертов-экологов, силами финансистов и экономистов. К процессу становления лучших ESG-практик должен быть привлечен широкий круг профессионалов. Рейтинговое агентство АКРА как верификатор зеленых облигаций в апреле 2021 года подписало соглашение о сотрудничестве с Российским экологическим движением и планирует использовать узкоотраслевые компетенции экспертов этой организации при верификации финансируемых проектов. Кроме того, в штате Агентства имеется дипломированный эколог, способный верифицировать поступающие данные от эмитентов и их консультантов.

Вторая проблема — недостаток или плохая сопоставимость ESG-данных. В отличие от финансовой отчетности, единых стандартов предоставления ESG-данных нет. Принятые в мире стандарты, такие как GRI или SASBI, только недавно начали процесс коллаборации. Также в России количество компаний, постоянно выпускающих нефинансовую отчетность, ограничивается первой сотней крупного бизнеса — преимущественно публичными компаниями. В этой связи перед банками встает фундаментальная проблема: как учитывать ESG-риски по заемщикам из числа среднего бизнеса, ведь по ним, по сути, нет данных об экологических и социальных рисках. Наконец, есть вероятность того, что ситуацией могут воспользоваться недобросовестные участники рынка, которые будут присваивать ESG-рейтинги, основываясь на публичной информации, которой для российских компаний, как правило, недостаточно для проведения взвешенной оценки.

Третья проблема — это сложившиеся в России правила выпуска зеленых облигаций (Стандарты эмиссии Банка России и Правила листинга Московской биржи). Пока они — одни из самых жестких в мире. Обязательна экологическая верификация проектов, под которые выпускаются облигации, что накладывает финансовые обязательства на эмитента, особенно в случае большого пула проектов. Также в России появилось своеобразное правило зеленого дефолта — у инвесторов в российские зеленые облигации есть возможность требовать досрочного выкупа бумаг в случае нецелевого использования средств. Такой подход, с одной стороны, сводит почти к минимуму зеленую маскировку (green washing), а с другой — отпугивает с узкого российского рынка значительное число потенциальных эмитентов в зеленые проекты. Б.О

ESG-рейтинги для ESG-банкинга

Проектная группа «ESG-банкинг» АБР провела в формате видеоконференции открытое заседание по теме «ESG-рейтинги», в котором приняли участие более 100 человек

Текст
АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Один из основных вопросов встречи — формирование инфраструктуры для ESG-банкинга, к которой относятся и работа рейтинговых агентств по разработке ESG-рейтингов для банков, и верификации проектов для ESG-инвестиций. Руководитель проектной группы председатель совета директоров банка «Центр-инвест» профессор, д.э.н. **Василий Высоков** отметил, что утвержденные Президиумом Совета Ассоциации банков России Практические рекомендации банковского сообщества по внедрению принципов ESG-банкинга уже сформировали каркас структуры ESG-банкинга: таксономию, организацию управления, планирование, управление рисками и отчетность.

Тестирование таксономии европейскими банками в условиях жестких графиков перехода к ESG-банкингу показало необходимость учета особенностей банковского бизнеса, стыковки по отраслям, рынкам, странам, срокам, законодательству. В России даже финансовые рейтинги не всегда используются при принятии решений для участников российского финансового рынка, реализации программ господдержки.

«Новые ESG-рейтинги требует изучения, накопления опыта и открытого диалога банков, регулятора и рейтинговых агентств. Математически любой рейтинг — сверка векторных критериев. Образно говоря: финансовые рейтинги — это выбор жениха в системе координат “здоровый — богатый”, ESG-рейтинги — в координатах “умный — красивый”. Когда экономическая политика, гражданское и банковское законодательство прейдут на ESG-принципы, эти координаты совпадут, но креативная часть ESG-банкинга останется», — считает Василий Высоков.

Для рейтинговых агентств важно понимание, что в любой системе координат идеальных оптимальных решений нет. Для запуска ESG-рейтингов надо накапливать репрезентативную выборку, в которой уже происходит оптимальный выбор бизнес-модели ESG-банкинга с определенной частотой вероятности.

Участники видеоконференции согласились, что для банков важно не фетишизировать рейтинги, а вносить конструктивные замечания и предложения по методологии. ESG-рейтинги необходимы для фондирования банков, но для ESG-кредитования важна еще верификация проектов рейтинговыми агентствами.

Вице-президент ВЭБ.РФ **Дмитрий Аксаков** представил участникам заседания крайнюю версию таксономии, которую ВЭБ.РФ направил в правительство России. После утверждения на базе этой таксономии будут строиться системы стимулирования и государственной поддержки проектов зеленого финансирования. Участники открытого заседания ознакомились с методологией присвоения ESG-рейтингов агентствами НРА, «Эксперт РА», АКРА, НКР и RAEX-Europe.

Большинство рейтинговых агентств уже имеет опыт разработки ESG-рейтингов для промышленных компаний, но для ESG-банкинга требуется оценка ESG-факторов и рисков как с точки зрения фондирования, так и с позиций кредитования.

Характерно, что проведенное Проектной группой анкетирование готовности российских банков к новым правилам игры выявило различия в оценке влияния ESG-рисков иностранными банками, учитывающими эти риски в своих кредитных портфелях как ри-

ски клиентов, и российских банков, которые относят ESG-риски к своей операционной деятельности. Аналогично часть рейтинговых агентств оценивает ESG-риски как риски клиентов, а другая часть — как риски самого банка, устанавливая различные удельные веса для операций клиента и банка. Выбирая агентство для получения ESG-рейтинга, важно знать, каким факторам и рискам уделяется больше внимания.

Есть различия в соотношении влияния отдельных компонентов (E, S, G) на итоговый рейтинг. Опыт банка «Центр-инвест» доказывает, что все компоненты важны. Например, замена котла в муниципальной теплоцентрали не только снижает выбросы CO_2, но и требует увольнения четырех операторов и чиновника, который распределял дотации для покрытия убытков неэффективной работы старого котла.

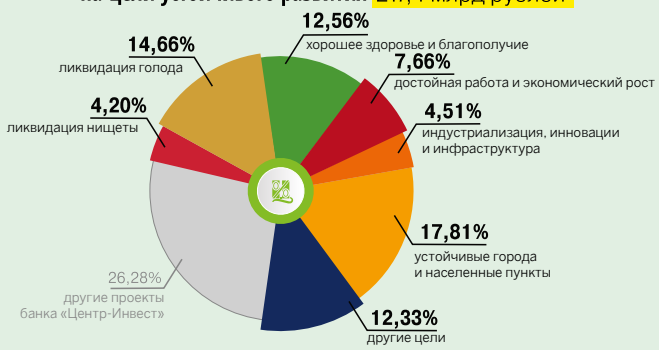
Банк «Центр-инвест» имеет положительный опыт зеленого фондирования. На Московской бирже успешно размещены два выпуска зеленых облигаций банка (на сумму более 1,5 млрд рублей), более 2,3 тыс. вкладчиков выбрали «зеленый вклад» для своих инвестиций (на сумму более 1,2 млрд рублей), более 80 энергоэффективных проектов прокредитовал банк на средства, привлеченные через зеленые облигации, что позволило сократить ежегодные выбросы CO_2 более чем на 11 тыс. тонн, а это эквивалентно посадке 440 тыс. деревьев. В каждом из этих случаев инвесторы и вкладчики получают подробную информацию, на какие цели банк использовал привлеченные средства.

Проектная группа «ESG-банкинг» продолжает работу. Банкиры готовят новые вопросы для рейтинговых агентств о методологии присвоения ESG-рейтингов, верификации финансовых инструментов. В свою очередь, рейтинговые агентства также открыты к диалогу с банками по этим вопросам. Б.О

Василий Высоков (банк «Центр-инвест»):
«Образно говоря: финансовые рейтинги — это выбор жениха в системе координат “здоровый — богатый”, ESG-рейтинги — в координатах “умный — красивый”. Когда экономическая политика, гражданское и банковское законодательство прейдут на ESG-принципы, эти координаты совпадут, но креативная часть ESG-банкинга останется»

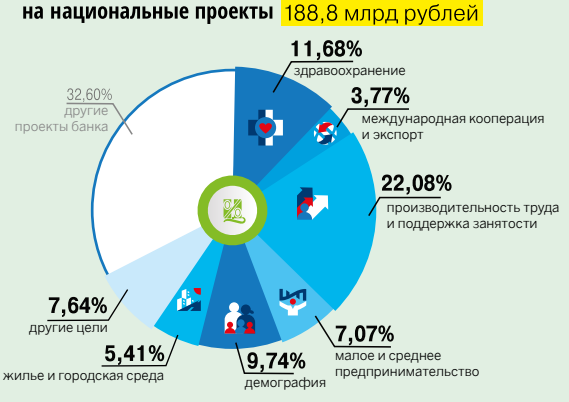
ESG-инвестиции банка с 01.01.2019 по 01.04.2021

на цели устойчивого развития 217,4 млрд рублей



Распределение ₽100 депозита клиентов банка на 01.04.2021

на национальные проекты 188,8 млрд рублей



Дмитрий Средин (Райффайзенбанк): Мы интегрируем ESG-принципы в деятельность всех подразделений

Дмитрий Средин, руководитель управления по работе с крупными компаниями и отдела инвестиционно-банковских продуктов Райффайзенбанка, рассказал «Б.О» о роли банка как части международной группы в развитии ESG-принципов в реальной экономике

Фото: Райффайзенбанк

Текст
ИРИНА ЛАВРОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Дмитрий, что для вашего банка означает переход на ESG-менеджмент? Как сильно и что именно вам придется менять для перехода на его принципы?
— Мы перешли на ESG-менеджмент в рамках всей группы RBI, которая активно развивает повестку устойчивого развития: за последние несколько лет была разработана стратегия и были сформулированы цели и KPI, а также получен наивысший среди банков рейтинг устойчивого развития — на уровне C+ (от агентства ISS ESG). С 2018 года RBI выпускает зеленые облигации, к 2025 году вся группа планирует до 30% своего валового дохода формировать за счет работы с «устойчивыми» клиентами и продуктами, и это очень амбициозный план.

В 2020 году стартовал собственный ESG-проект Райффайзенбанка в России, охватывающий все стороны деятельности банка и включающий несколько направлений. В рамках стратегического направления разрабатывается собственная стратегия устойчивого развития, планируются получение ESG-рейтинга от международного агентства, а также подготовка нефинансовой отчетности.

— Что ваш банк сделал для перехода на принципы ESG уже сегодня?
— Райффайзенбанк в России интегрирует ESG принципы в операционную деятель-

ность всех подразделений. Мы уделяем особое внимание анализу инвестиционного портфеля на предмет наличия зеленых и социальных проектов, анализу ESG-рисков, развитию инструментов ответственного финансирования, а также системе сбора и анализа нефинансовых данных, минимизации собственного негативного воздействия на окружающую среду, вовлечению сотрудников в зеленую и социальную повестку, разработке прозрачной системы KPI и раскрытию нефинансовой информации.

У Райффайзенбанка есть цели по устойчивому развитию в направлениях энерго- и водосбережения, раздельного сбора отходов, экономии бумаги, выбора поставщиков, отвечающих критериям устойчивого развития, вовлечения сотрудников. Например, мы закупаем энергоэффективную бытовую и офисную технику с экологической сертификацией, переходим на офисные товары, изготовленные из переработанного сырья, следуем принципам повторного использования для некоторых категорий товаров. В 2020 году банк сократил количество рекламной полиграфии, внедрил раздельный сбор мусора, также мы регулярно организуем сбор вещей, которым даем вторую жизнь.

— Выдавали ли вы раньше зеленые кредиты и выпускали ли зеленые облигации? Если да — какие именно проекты у вас были и как вы их оценивали и оцениваете?

— В этом году мы выдали два кредита, которые соответствуют принципам устойчивого развития. Один из них — синдикат для группы Nordgold. Процентная ставка кредита привязана к показателю устойчивости бизнеса от ведущего независимого международного поставщика рейтингов устойчивости EcoVadis. Если говорить о продуктах, то в сентябре 2020 года УК «Райффайзен Капитал» запустила ESG-фонд «Райффайзен — США». «ОПИФ Райффайзен — США» — первый в России фонд, который будет использовать европейский скоринг при выборе эмитентов, входящих в состав ПИФа. Консультантом по скорингу компаний выступит команда Raiffeisen Capital Management во главе с **Вольфгангом Пиннером**, одним из лучших специалистов в области ESG-инвестиций в Европе.

Кроме того, недавно мы изменили структуру нашего инвестиционно-банковского подразделения, выделив отдельное направление Advisory. Многим, даже крупным корпоративным клиентам требуются поддержка и внешние компетенции в области ESG. Команда Advisory займется консультированием клиентов по вопросам привлечения финансирования и повышения акционерной стоимости, в том числе по ESG-направлению.

— Насколько сложен будет переход на ESG-принципы для российских банков и нет ли преимуществ у банков с иностранным капиталом?

— Во многих крупных западных банках ESG повестка формировалась годами, пройдены этапы анализа и постановки стратегических целей, выработаны принципы нефинансовой отчетности и подходы к ее аудиту, определены процедуры выявления ESG-рисков, разработаны продукты и инструменты, соответствующие требованиям ответственного финансирования как корпоративного бизнеса, так и клиентов — частных лиц. Особенностью ESG является то, что эти принципы и подходы не скрываются за завесой корпоративной конкуренции или банковской тайны, наоборот, о них принято говорить открыто. В Европе запрос на экологичность и устойчивость складывался несколько последних десятилетий, эта тенденция в последние годы распространилась на американские и азиатские банки. Российские банки и компании, конечно же, не могли остаться в стороне от глобального процесса, но нам есть чему поучиться и что перенять у наших зарубежных коллег. И мы, безусловно, готовы делиться такой информацией и опытом с коллегами-банкирами на различных площадках, включая платформы Ассоциации банков России и Ассоциации европейского бизнеса в Москве.

— Нужно ли стимулирование со стороны государства, и если да — какое именно?

— Практика показывает, что регуляторная поддержка является гарантом эффективности системы ответственного финансирования и перехода на низкоуглеродное развитие в целом. Механизмы стимулирующих мер уже активно обсуждаются на уровне Банка России и ВЭБ РФ. Мы ожидаем, что в течение года появятся рабочие механизмы поддержки всех участников рынка. По нашему мнению, такое стимулирование ждут все участники рынка: заемщики, инвесторы и финансовые организации. Так, предоставление налоговых льгот при эмиссии зеленых облигаций, наличие дополнительных стимулов при реализации зеленых проектов, субсидирование ставки купона по зеленым облигациям и субсидирование кредитных ставок, компенсация затрат на выпуск ответственных инструментов, а также снижение налоговой базы от прибыли по операциям с инструментами ответственного финансирования способны увеличить привлекательность таких инструментов для наших клиентов.

Мы будем рады поддержать наших клиентов в финансировании проектов, направленных на минимизацию негативного воздействия на окружающую среду и на общество в целом. Развитие механизмов повышения кредитного качества ответственных инструментов, в том числе за счет создания государственных гарантий, позволит нам предлагать более выгодные условия финансирования зеленых проектов.

— Участвуете ли вы в разработке методов и способов стимулирования и принципов ESG-банкинга в России?

— Райффайзенбанк входит в рабочую группу ВЭБ.РФ, которая разработала национальные стандарты зеленого финансирования. Мы также входим в рабочие группы ЦБ, Ассоциации банков России и планируем и далее активно участвовать в инициативах в сфере ответственных финансов.

— Сейчас много говорят в том числе об ESG-инвестициях. Одни уверены, что это новый тренд, другие — что не все, что хорошо для общества, хорошо для инвестпортфеля. Как вы считаете, кто выиграет в противостоянии «ESG против грехов-

ных компаний» в портфеле частных и институциональных инвесторов? Учитывая, что военные конфликты, наркотики, табак и алкоголь по-прежнему являются высокодоходными инвестициями.

— Мы считаем, что роль финансовых организаций состоит в том числе в стимулировании рынка на переход к низкоуглеродному развитию, что позволит повысить привлекательность компаний, не наносящих существенный вред окружающей среде, в портфелях инвесторов, учитывающих ESG-принципы. Российская экономика построена на отраслях, которые, как правило, не признаются инвесторами ответственного финансирования в связи с высокими экологическими рисками, и, на наш взгляд, этот разрыв необходимо минимизировать посредством реализации зеленых проектов. Уже сейчас крупнейшие российские игроки разворачивают масштабные проекты по сокращению углеродного следа своей продукции, что не может остаться без внимания.

Тренд на вывод активов из бизнеса, связанного с производством оружия, табака, алкоголя и наркотиков, прослеживается среди всех ответственных инвесторов на глобальном уровне. В частности, в биржевые ESG-фонды не попадают бумаги таких компаний, а крупнейшие международные инвесторы вносят коррективы в свои инвестиционные политики, ограничивая или исключая финансирование табачной промышленности, игорного бизнеса, производства алкоголя, табака и др.

— Как и где в вашем банке будет решаться конфликт между потенциальной доходностью и ESG?

— В основе бизнеса Группы Райффайзен всегда лежали принципы, во многом схожие с современными подходами ESG. Сиюминутная выгода никогда не противопоставлялась созданию долгосрочного партнерства, содействию развитию и применению лучших практик (экологических, социальных и корпоративных). Мы традиционно входим в число наиболее желанных работодателей России, строим отношения с клиентами на принципах взаимной выгоды и сотрудничества. Пока применение практик зеленого кредитования и организация выпуска зеленых облигаций никак не стимулируются российским рынком и регулятором и не компенсируют банкам разницу в доходности. Но рынки уверенно движутся в направлении большей экологичности и социальной ориентированности, к тому, что стоимость бизнеса будет оцениваться не только на основании коэффициентов RoE, RoA, CIR и пр., но и в привязке к стабильности и «вязкости» клиентской базы, созданию долгосрочной стоимости для общества и клиентов, содействию повышению экологичности и минимизации негативного воздействия производств на природную среду. Облегчение доступа к долговому и акционерному капиталу для бизнесов, оставляющих нулевой углеродный след, бизнесов, обеспечивающих сохранение климатического равновесия, социального баланса и поддержку местных сообществ, — в этом мы видим ведущую роль банков как проводников ESG-принципов в реальную экономику. Б.О

Б.О
БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

ЭВОЛЮЦИЯ МОНЕТ РОССИЙСКИХ

Лонгрид о колекционных монетах

Если вдруг у вас завалялись старые советские или дореволюционные монеты, самое время проверить их нумизматическую ценность

Реклама

Алексей Германович (БСПБ): Независимых директоров в России уже более тысячи

Фото: «Б.О»

Запрос со стороны акционеров и инвесторов на транспарентность и прозрачность ведения бизнеса растет. О роли института независимых директоров в этом процессе «Б.О» рассказал старший независимый директор Банка «Санкт-Петербург» (БСПБ) Алексей Германович

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Алексей, для многих отраслей российской экономики наличие в компаниях независимых директоров давно стало нормой. Как обстоят дела в банковском секторе?

— Стандарты корпоративного управления в случае выхода на биржу едины для субъектов всех секторов экономики. Они требуют наличия в совете до одной трети независимых директоров. В идеале комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям должны полностью формироваться из независимых директоров.

Также мы выполняем другие функции: от имени акционеров контролируем деятельность компании, определяем стратегические направления развития, участвуем в принятии решения о дивидендных выплатах, следим за качеством корпоративного управления в организации.

Разница в том, что зависимые директора выдвигаются отдельной группой акционеров и представляют их интересы, а каждый независимый директор, даже если он номинирован определенной группой акционеров, допустим (как в моем случае) финансовыми инвесторами, в совете директоров (СД) работает в интересах всего общества и всех акционеров. Когда в компаниях нет единых подходов к управлению, роль независимых директоров становится существенней. Например, так было в период акционерного конфликта в компании «Норникель».

— Когда в БСПБ появились независимые директора?

— Банк вышел на IPO в 2007 году, и с тех пор корпоративное управление постоянно совершенствуется. С 2016 года мы находимся в листинге Московской биржи в категории «А». Сегодня в СД уже пять кресел из девяти заняты независимыми директорами. С точки зрения контролирующего акционера, это очень грамотная и разумная политика, укрепляющая доверие к банку со стороны международных инвесторов.

— Всегда ли в российской практике независимые директора действительно независимы? Например, когда речь идет о банках с госучастием?

— За последние пять лет в России сформировался запрос на качественных управленцев. Институт независимых директоров развивается, нас уже больше тысячи человек. Созданы профессиональные ассоциации, объединения, в РСПП ведут реестр.

В советы директоров госбанков входят высокопрофессиональные люди. Корпоративное управление «Сбера» делает его лидером на международной арене. Также банк задает тон в продвижении ESG-повестки, и значительную роль в этом играет независимый директор **Надя Уэсс**. Новации, внедряющиеся в «Сбере», становятся востребованными и другими крупными банками. Но так обстоят дела не везде.

— Права независимых директоров как-то ограничиваются?

— В БСПБ корпоративное управление находится на высоком уровне. Любой член наблюдательного совета может посещать заседания комитетов (даже тех, в которые он не входит) и озвучивать свою позицию. Но во многих организациях, если вы не член комитета, вас к участию не приглашают, а сами заседания носят формальный характер, поскольку решения готовятся менеджментом заранее и почти не обсуждаются.

Я видел компании и банки, которыми менеджмент или контролирующие акционеры пытаются управлять самостоятельно, соответственно и корпоративное управление в них сложно назвать передовым.

— Верно я понимаю, что помимо выхода на биржу основная причина появления в организациях независимых директоров — внедрение ESG-повестки, которое сейчас осуществляется под пристальным вниманием ЦБ?

— Нельзя недооценивать роль ЦБ в позитивном процессе продвижения качественного корпоративного управления. Именно по инициативе регулятора в 2014 году был принят Кодекс корпоративного управления. Хотя положения документа носят рекомендательный характер, очень многие общества, причем не только публичные, стремятся им следовать. ЦБ также поддерживает систему, при которой для попадания в высокие категории листинга компаниям приходится выполнять рекомендательные требования Кодекса фактически как обязательные.

Я вижу, что наличие независимых директоров — реальная потребность все большего числа компаний. Формируется понимание, что они привносят управленческий опыт, в том числе западный, и диверсифицированный набор знаний, имеющих отраслевую специфику. Особенно актуально это при запуске новых продуктов. Очевиден большой спрос на независимых директоров, опыт которых позволяет осуществлять стратегические изменения в цифровой среде.

Сейчас даже небольшие компании, которые не могут позволить себе полноценный совет директоров, часто приглашают в качестве независимых директоров или советников специалистов, работающих в других обществах. Такой опыт полезен для технологических стартапов.

Особенно важно, чтобы во всех госкомпаниях был реализован этот тренд, что ведет к более эффективному бизнесу, росту прибыли и как следствие — к увеличению налоговых и дивидендных выплат, формирующих значимую часть российского бюджета. Растет удовлетворенность всех стейкхолдеров.

— Часто ли независимые директора работают на несколько компаний?

— По данным исследования международной консалтинговой фирмы «Стэнтон Чейз» (Stanton Chase), в 89% из сотни крупнейших российских компаний независимый директор работает только в одной такой компании. Но некоторые коллеги занимают кресла сразу в двух-трех, реже — в четырех обществах. Также набирает силу тренд, когда штатный сотрудник банка или компании одновременно является независимым директором.

— Где на условной «шкале» качества корпоративного управления находится Россия?

— Повсеместно СД двигаются в сторону увеличения количества независимых директоров и повышения их значимости. Многие международные инвесторы, работающие в России, признают, что

Фото: «Б.О»

ряд правил корпоративного управления в России более передовые, чем в западных странах. Я согласен с этим, в том числе и относительно управления в банковской сфере. В то же время зоны для улучшений есть всегда.

— Какие направления вы курируете в БСПБ?

— Это направление по связям с инвесторами (investor relations), включающее взаимодействие с финансовыми рынками; корпоративные коммуникации; информационную политику; вопросы, связанные с имиджем банка у внешних стейкхолдеров.

Также в БСПБ существует стратегия управления акционерным капиталом, в реализации которой я активно участвую. Избравшись в СД, я сразу поставил вопрос о необходимости разработки в банке дивидендной политики. Вначале банк взял обязательство выплачивать не меньше 20% чистой прибыли по российским стандартам (РСБУ), позднее (по моему предложению) мы стали платить не менее 20% прибыли по МСФО. По итогам 2018 года прибыль по РСБУ составила около 6 млрд рублей, а по МСФО — порядка 9 млрд, соответственно дивидендные выплаты акционерам выросли практически на треть. В этом году я ставил вопрос о росте дивидендов до уровня 25%. Пока это предложение не поддержали другие члены наблюдательного совета, но я надеюсь, что в перспективе оно будет реализовано. По крайней мере, когда я работал в СД компании «Аэрофлот», я активно выступал за повышение уровня дивидендных выплат с 25 до 50%, и в итоге мы к этому пришли.

В рамках стратегии управления капиталом мы, в БСПБ, также проводим buyback, выкупая с рынка недооцененные акции. Я слежу, чтобы наблюдательный совет возвращался к этому вопросу дважды в год. Мы провели уже три обратных выкупа.

Также я вхожу в комитеты по аудиту, по стратегии и по цифровизации, участвую в развитии БСПБ как digital-банка.

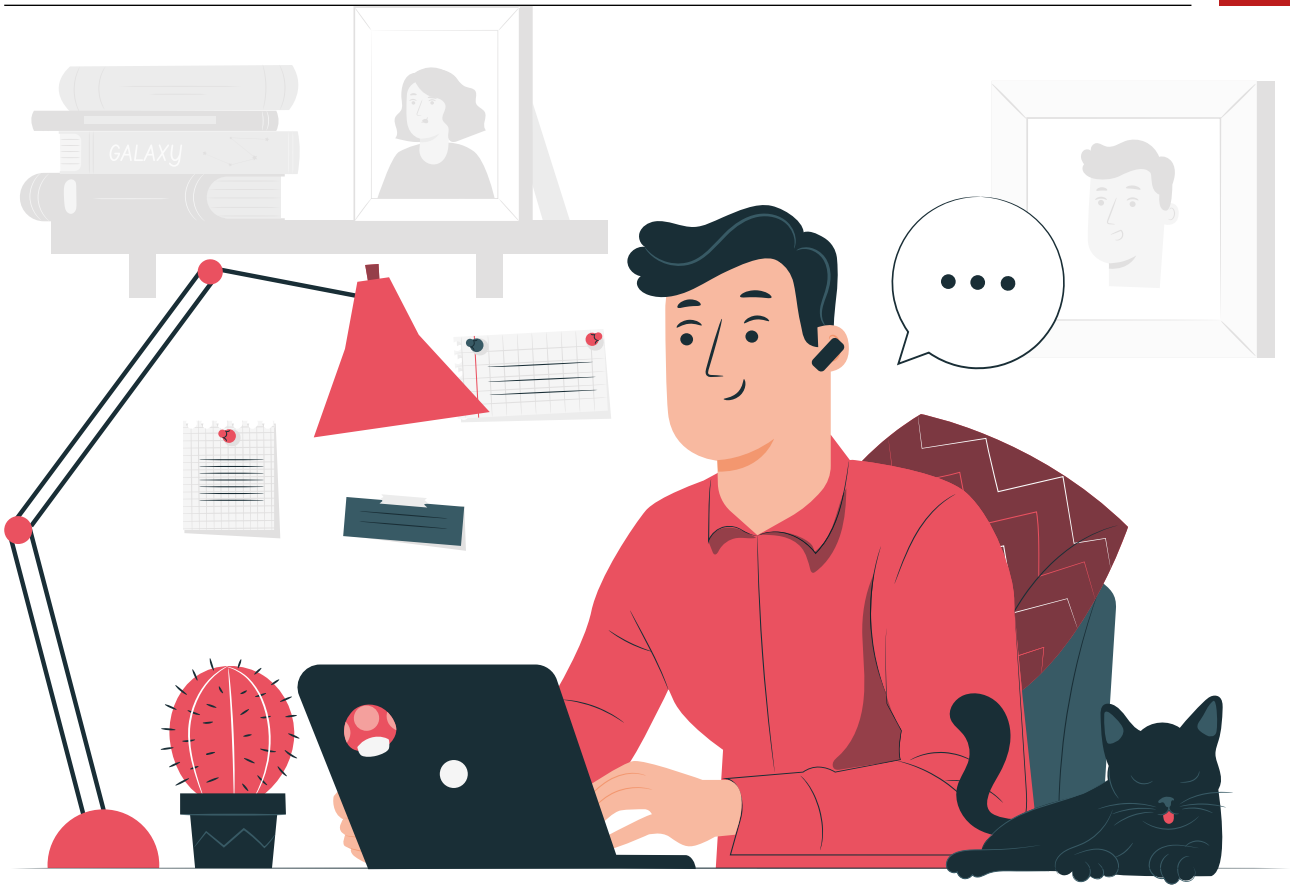
— Для качественного управления достаточно 30% независимых директоров?

— Я не сторонник ужесточения правил листинга в этой части. Важно, чтобы все компании внедряли существующие рекомендации. Хотя сегодня многие собственники, стремясь сделать свой СД более профессиональным, сознательно идут на увеличение количества независимых директоров. Как правило, в советах уже есть профессиональный аудитор, профессиональный кадровик.

— Развитие ESG-повестки предполагает и тренд на гендерное равенство. Нужно ли следовать опыту развитых стран, где действуют квоты?

— Я поддерживаю тренд на увеличение доли женщин как в советах директоров, так и в менеджменте. В нашем банке наблюдательный совет возглавляет **Елена Иванникова**, при участии которой даже самые острые дискуссии переходят в формат win-win. Из восьми участников правления БСПБ два зампреда — женщины. Но если квоты станут обязательными, мы можем натолкнуться на их формальное выполнение, от чего корпоративное управление может только проиграть. **Б.О**

Реклама



Киберспорт, телеветеринария и похудение

Текст
ИРИНА ЛАВРОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Что делают банки, чтобы на «удаленке» сотрудники не чувствовали себя одиноко, и как изменятся наем и HR-бренд банка в постпандемийном мире

Численность персонала в банковском секторе и до 2020 года неуклонно снижалась в последние несколько лет из-за роста производительности труда, внедрения дистанционного банкинга и в принципе развития диджитализации. В 2012 году эксперты РИА Рейтинг оценивали занятость в банковском секторе России примерно в 1 млн человек, в 2015 году было только 800 тыс. работников, а в 2019-м — уже около 650 тыс. А после всеобщего перехода на «удаленку» на рынке наблюдается необычная активность.

Как писал «Ъ», в декабре 2020-го — январе 2021-го резко выросло число банковских сотрудников, решивших поменять место работы. И чтобы переманить к себе лучших, нужна не только высокая зарплата, ведь, по данным Frank RG, рейтинг зарплат не совпадает с рейтингом лучших работодателей, в топе которого Сбербанк и Газпромбанк. HR-бренд компании помогает ей быстро нанимать лучших сотрудников за меньшие деньги и удерживать их у себя в компании.

Работа удаляется, HR приближается

От перехода на «удаленку» и выиграли банки, которые либо изначально были по-

строены по такой модели, либо активно вкладывались в диджитализацию. Например, в Почта Банке, который создавался по модели распределенного офиса, рассказали, что переход на «удаленку» 6% сотрудников, которые все-таки ходили офис, занял три дня. У МТС Банка этот процесс занял две недели, а в Экспобанке, у которого стандартная модель работы, переход на удаленную работу всех сотрудников занял месяц.

Кроме всеобщего перехода на удаленную работу почти все опрошенные «Б.О» банки рассказали, что организовывали для сотрудников каналы психологической поддержки, от прямой телефонной линии до телемедицинских консультаций и приватных бесед с психологами. Программы Well Being, направленные на улучшение психологического и физического самочувствия сотрудников, были довольно разнообразны.

Так, в Экспобанке сделали акцент в том числе на продвижении здорового образа жизни, рассказала **Олеся Семеняк**, HR-директор Экспобанка. «Мы все оказались заперты дома, многие столкнулись со сложностями ненормированного режима работы, хронической усталостью и появлением лишнего веса. Тогда-то на помощь пришли наш страховщик по ДМС и провайдеры по линии спорта. Они проводили для сотрудников онлайн-семинары по здоровому питанию, стрессоустойчивости в условиях пандемии и профилактике коронавируса».

В Почта Банке появилась «кнопка SOS», которую банк разработал совместно с Высшей школой экономики, рассказала вице-президент, директор по персоналу Почта Банка **Юлия Бородай**. Нажав на кнопку, тот, кто оказался в сложной психологической ситуации, мог получить экстренную психологическую поддержку по вопросам, вызывающим высокий уровень беспокойства, и стабилизировать свое эмоциональное состояние.

В ПСБ программа «Благополучие», которую запустили в банке после начала локдаунов, позволяла сотрудникам получить бесплатную помощь в решении юридических, налоговых и психологических вопросов, рассказала **Елена Литвинова**, директор департамента персонала ПСБ.

Одна из самых необычных программ Well Being была в Росбанке. По словам **Марии Мосиной**, директора по персоналу Росбанка, в рамках программы в пакете ДМС появились не только телемедицина, телепсихология, но и телеветеринария; они позволили получить высококвалифицированную помощь в онлайн-режиме. А еще в банке для тех, кто не работает напрямую с клиентами, был отменен дресс-код.

В МТС Банке в головном офисе появился собственный спортзал, а в банке «Хоум Кредит» проводили мастер-классы по нейрографике и арт-терапии, а также чемпионат по киберспорту.

Большинство программ поддержки — это плоды усилий именно HR-департаментов банков. Потому что хоть в большей части финансовых организаций и заявляли, что не проводили масштабных сокращений в 2020 году, проблема разобщенности и выгорания сотрудников добавила работы отделам кадров и отделам по работе с персоналом. Заметное количество стартовавших в пик коронакризиса программ в банках продолжают действовать: банки вошли во вкус удаленной работы, помогающей экономить на офисных расходах, и часто заявляют о сохранении гибридной формы работы сотрудников («удаленка» + офис) или о том, что часть из них продолжит работать удаленном формате на постоянной основе.

Правду говорить выгодно

В кризис можно заботиться о сотрудниках, об их физическом и психологическом состоянии, не снижать зарплату, но в эпоху нестабильности и перемен без открытости в общении между топ-менеджерами и остальными сотрудниками, особенно на «удаленке», ни о какой лояльности речи быть не может. И банкам пришлось экстраполировать эту открытость на удаленные каналы общения (а то и заново учиться ей).

В периоды кризисов очень важны открытая коммуникация с сотрудниками, открытый разговор, даже если он не самый приятный. Это всегда лучше, чем информационная пустота, заявила Мария Мосина. В Росбанке проводят онлайн-завтраки с председателем правления и другими топ-менеджерами, где все сотрудники могут задавать вопросы в чат. Это помогает укреплять доверие и повышать вовлеченность сотрудников, считает она.

Открытость банка — это путь к лояльности сотрудников даже в трудные времена. Так, в МТС Банке ключевыми показателями для HR стали вовлеченность, лояльность и eNPS. «Несмотря на пандемию, в 2020 году eNPS — индекс чистой лояльности сотрудников, вырос на 14,2%. Одна из наших главных ценностей — умение открыто говорить о вызовах — стала ключевой и помогла сохранить лояльность команды. Ежегодно у нас проходит ретроспектива — встреча сотрудника и руководителя, на которой обсуждаются результаты года и формируется индивидуальный план развития», — поделилась опытом **Дарья Капранова**, вице-президент, директор департамента по работе с персоналом МТС Банка.

В Почта Банке рассказывают, что председатель правления во время локдауна чуть ли не каждую неделю обращался к сотрудникам, рассказывая о положении дел в банке и о том, что ждет всех в ближайшее время.

Вторым по важности фактором для привлекательности HR-бренда для лучших сотрудников в кризис стало корпоративное ДМС. Многие компании на рынке пошли по пути оптимизации и если не сократили число сотрудников, для которых доступна эта функция в соцпакете, то как минимум урезали количество предоставляемых по ДМС услуг. Соцпакет в целом и ДМС в частности очень важны в кризис, хотя зачастую они оптимизируются в первую очередь, так как не являются обязательными на уровне законодательства, считает директор по персоналу МКБ **Алена Ефремова**. «Однако в кризис они снова приобретают статус конкурентного преимущества, а не “гигиенического фактора” для

тех компаний, которым удается их сохранить. Кроме того, даже в кризис, когда на рынок выходит большее количество кандидатов, высококвалифицированных специалистов, обладающих лучшей экспертизой в своей области, по-прежнему не так уж и много. И они выбирают себе новое место работы по всей совокупности факторов, включая наличие соцпакета», — считает она.

Будущее HR: ИИ, персонализация и стирание границ

Следующие пять лет станут периодом перемен, к которому должны быть готовы как специалисты на рынке, так и сами компании, уверен **Валентин Тимаков**, директор департамента по работе с персоналом ЮниКредит Банка. Прежде всего акцент будет сделан на взаимодействие с кандидатом в цифровом формате, автоматизация процессов все больше входит в жизнь HR, уже сейчас стоят задачи оптимизировать процесс найма и повысить эффективность ежедневных задач, таких как скоринг резюме, информирование кандидатов о вакансии и другие, считает он. Особенно остро вопрос автоматизации стоит в области найма персонала на массовые позиции, где скорость привлечения кандидатов играет большую роль для роста и развития бизнеса.

После окончания пандемии многие собеседования так и останутся удаленными, ведь это преимущество для всех сторон, особенно это удобно кандидату, ведь ему достаточно зайти в zoom — и он уже на собеседовании, не нужно тратить время на дорогу до офиса, отметила Елена Литвинова.

Летом 2020 года в Росбанке стартовал процесс полностью дистанционного найма сотрудников. В ближайшие несколько лет основной фокус будет на мобильность и на индивидуальные особенности сотрудников: кто-то более продуктивен дома, кому-то нужен офис, а для кого-то важно раз в два-три месяца менять город проживания. «В прошлом году как работодатели, так и сотрудники поняли, что можно работать по-другому без потери эффективности, и многие не захотят возвращаться к классическому офисному варианту», — считает Мария Мосина.

Вице-президент — директор дирекции по работе с персоналом банка «Санкт-Петербург» **Татьяна Громова** считает, что главный тренд найма будущего — стирание географических границ, уход от обязательной релокации для карьерного продвижения. «Уже сейчас наши сотрудники работают не только в городах присутствия банка, но и в Екатеринбурге, Самаре, Ярославле. Это открывает почти безграничные возможности для привлечения лучших», — отметила она.

Скоро банки станут больше доверять при принятии решений ИИ. Автоматизированные системы поиска уже сейчас освободили рекрутера от части рутинной работы, более востребованными станут автоматизированные оценочные процедуры. Уже в ближайшие два года нас ждут легкое безбумажное оформление, бесшовный интуитивно понятный путь кандидата и сотрудника внутри компании, уверена Дарья Капранова. Б.О

Юлия Бородай (Почта Банк): Во внутренней соцсети все равны: и президент банка, и рядовой сотрудник

О том, как внутренний социальный проект стал одной из главных HR-«фишек» Почта Банка, почему сотрудники уходят из компаний с привлекательным HR-брендом и кого на рынке сейчас найти сложнее всего, рассказала вице-президент, директор по персоналу Почта Банка Юлия Бородай

Текст
ИРИНА ЛАВРОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Фото: Почта Банк

— Юлия, в период пандемии коронавируса обострилась проблема внутренних коммуникаций, особенно в больших компаниях. Какие лайфхаки есть и были у вас на такой случай?

— Чтобы понять, как мы настраивали внутренние коммуникации во время пандемии, надо знать, что Почта Банк — не только один из самых масштабных проектов на территории России, но и построен не как классическая банковская структура. У нас нет пафосного офиса, где сидят сотрудники, у нас есть штаб-квартира в Москве, где работает менее 6% наших коллег. Все остальные распределены по территории России во всех часовых поясах, по городам, селам и даже деревням. Мы с первого дня своего существования были дистанционным банком и выстраивали процессы так, чтобы руководитель мог находиться в Нижнем Новгороде, часть его сотрудников — в Омске, часть — в Иванове, часть — в других городах, и все это могло прекрасно управляться.

Поэтому переход на «дистанционку» для нас не был чем-то новым и неожиданным, мы не создавали специальных штабов и комиссий. Нам понадобилось три дня, чтобы

перенастроить IT-инфраструктуру для тех, кто был в головном офисе.

В Почта Банке уже были слаженно работающие сервисы удаленного доступа. Также мы — одни из самых активных участников эксперимента Минтруда по электронному документообороту: у нас электронные трудовые книжки, электронный документооборот с министерствами, и использование бумаги сведено к минимуму.

У нас с первых дней работал корпоративный портал, где в личном кабинете каждый сотрудник может решить любой вопрос. Кроме того, можно отслеживать динамику своих оценок по итогам аттестации, которую мы проводим раз в полгода: сотрудник подтверждает свои знания и квалификацию, его оценивает руководитель, и он может задать вопрос по своей оценке прямо на портале. Там же находится история его образовательных проектов и курсов.

На портале есть живая и активная внутрикорпоративная социальная сеть — главный канал коммуникации, который ежедневно посещают тысячи сотрудников. Жизнь в соцсети не останавливается ни на минуту — этот канал работает в режиме 24x7 для всех сотрудников банка. Причем нашей соцсетью активно пользуются и президент банка, и топ-менеджеры, и рядовые сотрудники, которые в ней переписываются, задают вопросы и получают на них ответы.

Кроме соцсети у нас есть портал, который хорошо сработал в пандемию, наш BankTube, аналог YouTube. Это собственный хостинг и видеопортал, с помощью которого наш президент и топ-менеджеры общаются с сотрудниками, сообщают важные новости и делятся итогами и планами. У каждого из них есть свой канал, и каждый рассказывает о том, почему было принято то или иное решение, касающееся его сферы ответственности. Через этот портал мы получаем огромное количество вопросов и отвечаем на них.

— Как вы научили работать удаленно сотрудников, которые не могли или не хотели этого делать?

— Действительно, некоторым сотрудникам было сложно перестроиться на работу из дома. В 2020 году было несколько этапов перехода в дистанционный формат. Первый — волнение и стресс, много вопросов бытового характера, неготовность работать из дома. Второй — встраивание в новый ритм работы. Если у кого-то из сотрудников было резкое отрицание удаленного формата работы, мы решали это индивидуально: проводили встречу и выясняли, в чем причина. Подключали линию психологической поддержки, решали технические вопросы. Например, у нас есть система контроля за рабочим днем сотрудника: начало, окончание работы, активность по удаленным каналам и так далее. Но в итоге все нормально встроились в рабочий ритм.

— Как вы боретесь с профессиональным выгоранием сотрудников?

— Мы почти сразу поняли, что при удаленной работе сотрудники выгорают быстрее. Причин много, в том числе неграмотное распределение рабочего и личного времени. Как я уже сказала, в помощь коллегам мы открыли линию психологической поддержки, поначалу часто проводили точечные опросы, чтобы зафиксировать состояние сотрудников. В третьем квартале запустили программы обучения для руководителей, объясняли, как работать с настроением сотрудников, предупреждать и выявлять выгорание. Показывали эффективные инструменты работы, учили взаимодействовать по-новому и эффективно распределять рабочее и личное время. Но ничто не может заменить личного общения, и 2020-й всем коллективам дался тяжело. Однако у нас получилось.

— Что изменилось в 2020 году? Какой-то из каналов коммуникаций стал более важным?

— В условиях удаленной работы мы стали еще больше использовать видеообращения. Записывали видеоролики чуть ли не каждую неделю, и больше половины из них были посвящены тому, что происходит на рынке, в банке, какие у нас планы, как мы будем работать. Мы снимали страхи, волнения сотрудников именно таким диалогом с топ-менеджерами банка. Конечно, каждый волновался, неопределенность и страх нужно было купировать, и этот канал коммуникации вполне справился с задачей. Каждую неделю мы выходили на видеосвязь, никто никуда не исчезал, а между этими обращениями каждый сотрудник знал, что все первые лица всегда на связи и доступны на портале.

Тут нужно учесть, что 80% наших сотрудников — это молодые женщины, часть из них — мамы. Когда в мире происходит такое, они переживают за семью, за близких, за будущее. Поэтому топ-менеджер банка разъяснял, что происходит, как это отражается на банке, как мы заботимся о своих сотрудниках. Например, всех, кто работал непосредственно с клиентами в регионах с пиковой заболеваемостью COVID-19, мы на месяц отправили домой, чтобы просто сохранить их здоровье. Оставили открытыми только дежурные отделения. А еще сделали сотрудникам фронт-линии страховки, которые покрывали все возможные риски, связанные с заболеванием коронавирусом, и не только.

— Может ли активное участие руководства сформировать правильный HR-бренд банка?

— Корпоративная культура формируется топ-командой банка и ценностями, все остальное не является корпоративной культурой. Во многом корпоративную культуру определяет личность руководителя. Председатель правления Почта Банка — это часть HR-бренда банка. Мир меняется, и, если топ-менеджеры не принимают активного участия в построении корпоративной культуры, не живут по этим правилам, ничего не получается. Даже пенсионеры у нас в банке уже активно пользуются дистанционными каналами, так почему топ-менеджеры не должны меняться?

— Есть правила, как и что ваши топ-менеджеры должны говорить на камеру сотрудникам?

— Во-первых, все члены правления прошли обучение и научились работать на камеру. Во-вторых, очень важно коммуницировать именно при принятии непопулярных решений, связанных, например, с зарплатой, усложнением рабочего процесса или

оптимизацией. Нельзя избегать таких сообщений, потому что вакуум неизбежно заполнится негативом. И мы часто по несколько раз записываем одно короткое видеообращение, пока не найдем нужные слова и правильную интонацию.

— Какие способы привлечения и удержания сотрудников работали лучше всего в пандемию и какие оптимальны сейчас? Изменилось что-то из-за коронакризиса?

— Кроме обучения, мотивации, понятной системы оценок, когда по всей стране сотрудники оцениваются по одинаковым параметрам, главное наше преимущество — прозрачность всех принимаемых в банке решений. У нас есть железное правило: никогда никаких решений мы не принимаем задним числом. То есть если мы ошибочно рассчитали систему мотивации, мы никогда не будем менять ее задним числом.

Еще момент, который упрощает нам не только наем, но и удержание сотрудников: мы растим и везде ищем для себя менеджеров. Это наиболее «дефицитные» сотрудники, особенно в регионах. Я говорю о хороших менеджерах на позиции руководителей среднего звена. Сотрудники часто приходят в компанию из-за ее сильного и хорошего HR-бренда, а потом уходят. Уходят не от компании, а от своего непосредственного руководителя. Мы можем сколько угодно рассказывать про HR-бренд, но если человек сталкивается с некорректным поведением руководителя, он вряд ли останется в компании.

Именно на решение проблемы поиска около 1,5 тыс. менеджеров среднего звена по всей России направлена наша программа коучинга, которая хорошо работает в Москве и Санкт-Петербурге, но мы активно распространяем ее на всю страну. И, конечно, дистанционный формат в этом смысле все очень нам упростил. Коучинг мы стараемся отдавать внешним специалистам. Кстати, мы дважды получали главную премию в области коучинга, премию Светланы Чумаковой.

— А топ-менеджеров вы у себя растите?

— Конечно. Большая часть наших «топов» — это сотрудники, которые выросли внутри компании. Сейчас мы запустили в банке систему менторинга, когда каждый сотрудник может получить в менторы члена правления или другого топ-менеджера и многому у него научиться.

В Почта Банке несколько десятков топ-менеджеров сертифицированы как менторы, включая президента банка. Любой сотрудник может на нашем внутреннем портале заявить о своем желании попасть к тому или иному ментору. Обычно топ-менеджеры берут не более трех — пяти человек, поскольку загрузка у них большая, а менторство предполагает серьезную работу и минимум десять встреч за период менторства.

— Как удается разделять менторство и отношения «начальник — подчиненный»?

— У менторства внутри банка есть правила, они открыты, каждый может их изучить на портале. Топ-менеджеры сертифицированы как менторы и умеют разделять эти две ипостаси. Важно выстраивать границы и запросы и не смешивать вопросы к ментору с основным рабочим процессом. Думаю, нам это удалось объяснить.

— Есть ли у вас программы для самых незащищенных сотрудников?

— Наша гордость и успех — это программа для молодых мам в декретном отпуске. Когда мы создавали Почта Банк, мы сознательно нанимали молодых женщин 22–23 лет — в первую очередь для контакт-центра, сети. Более 80% наших сотрудников — именно молодые женщины. И, конечно, мы столкнулись с тем, что примерно каждая десятая через несколько лет оказалась в декрете.

Фото: Почта Банк

Самое печальное, что после выхода из декретного отпуска они увольнялись. Мы стали им звонить, выяснять, в чем дело. Самый частый ответ: «А кому мы нужны?». Даже те, кто возвращались на работу после декретного отпуска, жаловались на недостаток знаний. У нас очень динамичный банк, все меняется очень быстро, от внутренних процессов до продуктовой линейки, и, по сути, молодые мамы возвращались на работу в совершенно новую организацию.

Мы стали думать, что с этим делать. Конечно, можно поддерживать уровень знаний, предложить им знакомиться с изменениями на портале… Но все понимают, что это сложно, когда у тебя маленький ребенок. Тогда мы решили, что есть функции, которые мы можем отдать им на «удаленку». Часто даже не связанные с их основной работой, но тем не менее они позволили бы им получать дополнительный доход, что очень важно для семьи. Ведь понятно, что из-за декретного отпуска доход семьи сильно снижается, несмотря на то что у нас есть материальная помощь молодым матерям и неофициальная касса взаимопомощи. А кроме того, такой формат работы помогал бы молодым мамам оставаться в курсе дел внутри банка.

Так в Почта Банке родился проект, работающий уже несколько лет. В нем постоянно участвуют 300–400 молодых мам, которые выполняют определенные функции от одного до трех часов в день — тогда, когда им удобно. У них есть девять видов разного функционала, который они изучили с нуля на портале из дома. Это может быть, например, обработка анкет, тестирование ПО и так далее.

Мы подписываем с ними дополнительное соглашение и платим за работу сдельно. Изначально это был скорее социальный проект, но оказалось, что он экономически выгоден для банка. Мы не нанимаем 500–600 человек на декретные ставки, людей не надо увольнять плюс наши сотрудники никуда не теряются. Они постоянно находятся на портале, в соцсети, чувствуют себя уверенно и социально адаптивно. У нас есть масса историй, как такая работа помогла выстроить отношения в семье.

Так что проект, который создавался только для того, чтобы решить задачу удержания сотрудников после декретного отпуска, превратился в полноценный домашний клиентский центр — специальное подразделение. Сейчас у нас новый пилотный проект: часть диджитал-операций в ДБО мы тоже хотим попробовать вынести в домашний клиентский офис.

— У вас есть не только сотрудники, но и агенты по всей России. Отличаются ли каналы коммуникации и, вообще, способ коммуникации с ними? Как именно?

— Я никогда не различала внутренние и внешние коммуникации, я постоянно учусь коммуникациям у внешнего пиара. Во-первых, мы всегда тщательно изучаем, с кем мы выстраиваем коммуникации. IT — это одно, агенты — совершенно другое. Во-вторых, мы детально изучили банковский коллектив: что это за люди, какого возраста, чем живут, сколько работают, насколько активны на портале, на какие разделы отзываются больше всего. Исходя из этого мы редко выстраиваем прямо массовые коммуникации, если речь идет не о кризисе и не об обращении первого лица по важным и масштабным вопросам. И опросы, и коммуникации у нас точечные, и мы получаем от них максимальный эффект.

— Как вы думаете, что ждет HR в банках в ближайшие несколько лет?

— Адаптация к новой реальности и автоматизация множества процессов. Например, мы создали систему на базе искусственного интеллекта, которая автоматически анализирует достижения специалиста и дает рекомендации по дальнейшим шагам. Думаю, это только начало предстоящих изменений, и рынок труда через пять лет будет совсем другим. Дело не в том, что приходит новое поколение, а в том, что и сорокалетние пересматривают свои отношения с работодателем. Будущее, наверное, за теми компаниями, которые смогут эффективно организовать работу в гибридном формате. Отмечу, что Почта Банк активно внедряет этот формат уже сегодня, так как данная модель дает много дополнительных возможностей обеим сторонам, а трудовые отношения делает более простыми и понятными. Б.О

Олеся Семеняк (Экспобанк): Мы делаем ставку на развитие карьерных маршрутов

Банк, где ключевые сотрудники работают по 10–15 лет, а новички в первый же месяц знакомятся с топ-менеджерами для погружения в корпоративную культуру, — реальность. Олеся Семеняк, HR-директор Экспобанка, рассказала о мотивации персонала и ноу-хау трансформации бренда в условиях цифровизации

Фото: Экспобанк

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Олеся, как изменилась работа HR-подразделения вашего банка в период локдауна? Какие аспекты сегодня в фокусе работы с персоналом?

— Мы активно развивали бизнес. В августе 2020-го заработал агентский канал доставки карт нашим клиентам. На старте проекта план подбора составлял 26 агентов в 6 городах, а в декабре 2020 года — уже 160 агентов в более чем 100 городах.

Мы перезапустили канал digital-продаж, сформировали продуктовую команду под разработку и запуск новых продуктов для разных категорий клиентов, а в декабре 2020 года запустили новый контакт-центр в Курске.

Под новые задачи развития бизнеса в течение всего 2020 года мы активно набирали IT-специалистов различных уровней и специализаций, аналитиков и «рисковиков». Это позволило нам к Новому году запустить новые интересные продукты для клиентов: кредитные и дебетовые карты, инвестиционные продукты, депозиты.

— С таким масштабом трансформации бизнеса пришлось разрабатывать новую HR-стратегию?

— В 2020 году в Экспобанке приступили к разработке бизнес-стратегии на ближайшие три года, в которой, конечно, уделили внимание HR, чтобы поддержать трансформацию бизнеса банка технологиями и ресурсами. В HR-стратегии большое внимание уделили усилению HR-бренда, который тесно связан с брендом всего банка, сконцентрировались на развитии корпоративной культуры, цифровой и диджитал-трансформации HR-функции банка.

Многое уже сделано. Мы наладили технологию массового подбора и обучения персонала. К примеру, обучение сотрудников розничного направления теперь проходит полностью в digital-формате.

— Как отражается на показателях удаленная работа?

— Наш бэк-офис распределен по трем городам. Во время пандемии летом прошлого года послабления были только в Москве, там сотрудники временно выходили на работу по ограниченному графику и только в случае необходимости. В Курске и Новосибирске послаблений не было. Больше года мы работали в удаленном режиме, когда в офисах находились только сотрудники, которые обеспечивали критически важные бизнес-процессы.

Поскольку невозможно спрогнозировать, когда будет возможность полностью вернуться в офисы, мы решили пересмотреть стратегический подход к удаленной работе. Плюсы и минусы есть у обоих форматов. Кто-то считает, что на «удаленке» сотрудники отвлекаются на домашние дела и их эффективность снижается, а кто-то уверен, что гибридный режим способствует росту произ-

водительности, потому что люди не тратят время на дорогу.

Мы проводили пульс-опросы, замеряли, как люди себя чувствуют, как изменилась производительность труда, насколько прижился удаленный формат работы. В итоге мы видим, что эффективность возросла и большинство сотрудников по возможности выбирают гибридный режим работы.

— Можно ли сказать, что условный портрет идеального сотрудника изменился?

— Скорее скорректирован. Сотруднику важно обладать навыками самоорганизации, уметь выстраивать общение с коллегами и партнерами в современной парадигме коммуникаций — удаленно через различные средства связи. При выполнении этих условий эффективность не теряется.

— При тестировании вы замечаете признаки профессионального выгорания, желание работать в офисе?

— Мы видим, что люди скучают по живому общению, встречам и обсуждению на открытых площадках. До пандемии все привыкли жить в активном взаимодействии. Когда ограничения начали снимать и сотрудники стали возвращаться в офисы, мы заметили, с каким энтузиазмом многие приезжали на первые очные встречи.

— Возникают ли сложности при адаптации нового персонала? Как дать людям почувствовать себя частью бизнеса?

— Процесс адаптации в режиме локдауна пришлось полностью пересмотреть — и методологию, и процедуры. Создан онлайн-путеводитель, который каждый новый сотрудник получает в первый рабочий день вместе с приветственным письмом и чек-листом. Также мы проводим welcome-звонки. В течение месяца новые сотрудники проходят обязательный welcome-курс — самостоятельное дистанционное обучение. В планах — однодневный «живой» welcome-тренинг, включающий встречу с директорами по персоналу и маркетингу, а также с некоторыми топ-менеджерами. Это позволит новому сотруднику лучше погрузиться в нашу корпоративную культуру. А далее уже классическая схема: испытательный срок, встреча с руководителем, постановка задач. В конце каждого месяца проходят обсуждение результатов и их корректировка, чтобы сотрудник вышел на необходимый KPI.

С технической точки зрения наша платформа обучения — это целая экосистема с настроенной геймификацией и социальная сеть, позволяющая обучать, тестировать, узнавать интересные новости о банке, его стратегии, проектах и задачах. Это способствует адаптации новых сотрудников.

Экспобанк отличается тем, что средний стаж работы его сотрудников превышает 10 лет, поэтому, когда приходит новый человек, ему все помогают, и адаптация происходит быстро.

СТРАТЕГИЯ

Для реализации новой лидерской модели-2023 Экспобанк:
- работает над изменением позиционирования на рынке труда;
- развивает бренд привлекательного IT-работодателя и приглашает больше людей с опытом работы в инновационных технологических компаниях;
- внедряет программы стажировки для выпускников профильных вузов и принимает лучших выпускников на открытые стартовые позиции в IT;
- продолжает трансформацию HR-процессов: сокращает сроки принятия кадровых решений, повышает доступность и удобство их использования;
- объединяет ключевые данные и аналитику в области управления персоналом в единой IT-системе для оптимизации HR-процессов;
- продолжает автоматизировать процессы, связанные с кадровым делопроизводством.

— У вас есть какие-то внутренние лифты, позволяющие людям осознать перспективы?

— В банке достаточно давно развита практика внутренних конкурсов, мы сейчас ее улучшаем, дорабатываем и скоро представим нашим сотрудникам. Среди прочего мы активно работаем над созданием карьерных лифтов.

— Какие HR-практики помогают вам привлекать с рынка лучших кандидатов? В первую очередь это вопрос про IT-специалистов, которых сейчас скупают все топовые банки страны, предлагая им много денег и «плюшек».

— Конкуренция на IT-рынке, конечно, очень высока, особенно в банковской сфере. Прошли те времена, когда банки конкурировали продуктами и ставками — сейчас эти условия плюс-минус одинаковые. Поэтому конкуренция идет на технологическом уровне.

Нам удается сохранять сформированный костяк IT-специалистов. К тому же новые сотрудники, которые реализуют текущие задачи по цифровизации и полному апгрейду сервисов, пришли еще до бума на рынке экспертов IT.

Если говорить, допустим, о сотрудниках розничного направления, то они получают не только хорошую финансовую мотивацию, но и современные рабочие места — банковские отделения, которые работают сразу на все категории клиентов: физлиц, юрлиц и VIP-клиентов.

В целом, разработка системы мотивации оплаты труда — один из текущих вызовов. Мы регулярно проводим мониторинг, сравнивая себя с конкурентами по уровню материального вознаграждения, чтобы быть конкурентоспособным на рынке. Применяем лучшие практики — это относится к разработке и материальных, и нематериальных систем поощрения. Делаем ставку на обучение, развитие карьерных маршрутов — не столько вертикальных, сколько горизонтальных и экспертных. В банке работают agile-команды, для которых мы выстраиваем горизонтальные экспертные карьерные маршруты и мотивацию. Б.О

Наталья Рощина (ОТП Банк): Мы формируем эффективную команду банка для развития бизнеса

HR-директор ОТП Банка Наталья Рощина — о том, как пандемия изменила процесс рекрутинга, какую роль играет нематериальная мотивация для сотрудников и зачем банк создал программу стажировок

Текст
ДАРЬЯ БАЛАБОШИНА,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

Фото: ОТП-Банк

— Наталья, каковы основные приоритеты кадровой политики вашего банка и какие коррективы в нее внесла пандемия?
— Пандемия не повлияла на главную цель HR-подразделений — формирование команды вовлеченных и нацеленных на эффективную работу сотрудников. А вот инструментарий и практика, за счет которых мы достигаем этой цели, изменились. Изменилось многое, начиная от формата подбора людей (он практически полностью переместился в онлайн) и заканчивая способами мотивации наших сотрудников и их вовлеченностью во все внутренние процессы.

Наши приоритеты остались прежними — мы формируем команду высококвалифицированных профессионалов, создаем для них комфортную систему инструментов обучения и роста внутри компании, чтобы вместе активно изменять и развивать бизнес банка.

— Изменились ли объемы и характер рекрутинга в связи с ускорившейся цифровизацией банковских процессов и услуг?
— Цифровизация банковского сектора затронула не только бизнес-подразделе-

ния, которые отвечают за предоставление миллионам наших клиентов безупречных онлайн-сервисов. Несомненно, в этих подразделениях появилось большое количество профессионалов, которые знают, как работать в digital-пространстве и каковы ожидания конечных пользователей наших продуктов. Отмечу, что и коллеги из риск-подразделений, call-центра, подразделений по работе с просроченной задолженностью и других направлений создают новые пути повышения эффективности, в том числе за счет автоматизации и внедрения новых цифровых технологий. Цифровизация банка в целом не очень сильно повлияла на объемы рекрутинга. Банк проходит активную стадию создания полностью цифровых процессов, поэтому при поиске экспертов в команду мы уделяем особое внимание опыту наших новых коллег в области создания цифровых сервисов или работы с ними.

— Какие сейчас фокусы рекрутинга в вашем банке?

— По сравнению с 2019 годом у нас сильно выросли объемы рекрутинга IT-специалистов. Два года назад у банка не было собственной разработки, отсутствовали такие вакансии, как frontend-разработчик, backend-разработчик, зато сейчас наша потребность в таких экспертах измеряется десятками. Мы развиваем наши digital-платформы и каналы, движемся в сторону универсальности продуктов, причем большинство сервисов и продуктов разрабатываем силами наших Agile-команд, все реже обращаясь за услугами на аутсорсе. Это в первую очередь связано с тем, что растет объем экспертизы наших коллег и мы лучше понимаем, как сделать продукт хорошо и быстро, используя собственные наработки. Кроме того, важно отметить, что коллеги всегда синхронизируются с нашей командой Customer Experience, что позволяет регулярно обращаться к обратной связи от клиентов и создавать продукт, который учитывает пожелания наших клиентов.

— «Жизнь — драйв. Работа — в кайф!» — слоган, который вы придумали в 2019 году при открытии операционного центра в Твери. Как сейчас организована работа в регионе, на каких сотрудников вы ориентируетесь?

— Площадка операционного центра в Твери объединяет более 700 сотрудников. Это специалисты контакт-центра, бухгалтерия, HR, IT и другие направления бизнеса. Нам пришла идея придумать такой драйвовый слоган, чтобы привлечь как можно больше по-настоящему «заряженных», энергичных, амбициозных специалистов, в том числе и тех, кто хотел бы построить карьеру в нашем банке с нуля. Мы собрали коллектив молодых людей, не только работающих вместе, но и имеющих единые цели, культуру, и поддерживающих драйвовую атмосферу внутри офиса. Такой подход быстро нашел отклик во всех подразделениях ОТП Банка в стране, и мы стремимся привлекать в нашу команду чрезвычайно энергичных и амбициозных сотрудников.

— Каков сегодня средний возраст персонала? Чем характеризуются мотивация и ожидания молодежи от трудоустройства по сравнению с вашими более опытными сотрудниками?

— В банке средний возраст сотрудников составляет 32 года, и мы считаем, что это прекрасный показатель, поскольку мы находимся в отличном балансе опыта и энергии. На позиции в дополнительных отделениях банка чаще всего приходят молодые люди 20–25 лет, нацеленные на быстрое обучение, создание собственной финансовой независимости и карьерное развитие. Сотрудников более зрелого возраста привлекает возможность наращивать экспертизу, внедрять собственные решения и идеи, реализовывать свой потенциал.

Основная мотивация молодежи — быстро всему научиться, начать зарабатывать, сделать свои первые шаги в карьерном развитии.

Дополнительные преимущества дает корпоративный ресурс, объединяющий в себе внутренний новостной портал и платформу для обучения. За определенные активности сотрудники получают баллы и обменивают их на подарки в корпоративном магазине

— В прошлом году стартовала программа стажировок OTP Next Generation. Каковы ее результаты, какие ожидания вы связываете с ней в этом году?

— Наша программа создана для молодых амбициозных выпускников, учащихся старших курсов основных вузов столицы. Цель — подобрать максимально подходящих кандидатов, дать им попробовать себя в «боевых» условиях под руководством опытных коллег-наставников и заинтересовать возможностью остаться с нами надолго.

В прошлом году мы собрали около 1,9 тыс. заявок и предложили стажерские позиции 25 лучшим претендентам по девяти направлениям, от бизнес-аналитики до IT. По результатам стажировки около 65% молодых людей устроились в штат. Не считая тех, кто получил досрочный оффер, — были и такие.

В этом году программа стажировок стартовала во второй раз. Сейчас открыт сбор заявок от кандидатов. Мы ждем будущих стажеров по девяти различным направлениям: у нас есть интересные позиции от аналитиков данных до frontend-разработчиков. В этом году мы рассчитываем пригласить на стажировку, а затем и в штат не меньше кандидатов, чем в прошлом.

— Что больше мотивирует работников на трудоустройство именно к вам?

— ОТП банк — часть международной группы. Гибкость и масштаб компании позволяют быстро внедрять многие проекты,

а для профессионалов важно видеть результат своих усилий. Например, мобильный банк ОТП не менялся в течение десяти лет, а теперь мы его пересоздали и внедрили за девять месяцев. Из 2,5 млн наших клиентов 2 млн пользуются им каждый день. Кандидаты из IT-сектора обращают внимание на такие вещи.

— Нематериальная мотивация — что вы предлагаете вашим сотрудникам?

— Интересные задачи и возможность прикоснуться к чему-то большему, чем просто рутинные процессы. Если говорить о базовых возможностях, то у нас есть программы ДМС, корпоративного фитнеса. Дополнительные преимущества дает корпоративный ресурс, объединяющий в себе внутренний новостной портал и платформу для обучения. За определенные активности сотрудники получают баллы и обменивают их на подарки в корпоративном магазине — эта возможность сейчас масштабируется на сотрудников в различных городах присутствия ОТП Банка. Все сотрудники, независимо от занимаемой позиции, могут составить индивидуальный план развития и повысить уровень как своих профессиональных навыков, так и soft skills (тайм-менеджмент, переговорные навыки и другие), проходя тренинги. Многие курсы разработаны в электронном формате, что позволяет сотрудникам осваивать новое в удобное для них время. Всем сотрудникам банка доступна бесплатная корпоративная электронная библиотека бизнес-литературы.

Мы предлагаем нашим коллегам различные пути развития, позволяющие не приближаться к состоянию профессионального выгорания. Например, даем возможность перейти в другое подразделение, если на текущей позиции достигнут «потолок», то есть максимальная экспертиза в рамках своей функции. И часто у сотрудника открывается второе дыхание.

Важная составляющая нематериальной мотивации — команда, к которой готовы присоединяться, в которой готовы оставаться и в которую возвращаются.

— Какова роль HR в «новой реальности»? Какие задачи вы ставите перед собой?

— Наша задача — создавать, укреплять и удерживать сильную команду профессионалов в банке, привлекать таланты, которые необходимы для дальнейшего развития бизнеса и давать возможность нашим сотрудникам органично развиваться вместе с бизнесом ОТП Банка. Мы не делаем скидку на пандемию, хотя она и рождает новые форматы.

Онлайн-формат удобен как рекрутеру, так и кандидату: кандидаты меньше волнуются на онлайн-встречах, что позволяет им лучше продемонстрировать свой опыт, а рекрутер может гораздо быстрее составить мнение об экспертизе кандидата и перейти к следующим этапам взаимодействия с ним. Онлайн позволил обеим заинтересованным сторонам в короткие сроки проводить необходимые встречи с потенциальными руководителями и командами. Кроме того, благодаря долгому периоду работы вне офиса мы смогли создать комфортный и быстрый процесс онбординга, который позволяет оперативнее познакомиться со всеми процессами в банке, с командой и коллегами и непосредственно приступить к работе. **Б.О**

Куда пойти на три буквы

В России на фоне закрытых границ спрос на MBA не упал, однако те, кто хотят учиться за границей, не спешат в российские бизнес-школы. Не в последнюю очередь потому, что из-за всеобщих перемен выросло количество junk-курсов, по сути, не являющихся MBA

Текст
ИРИНА ЛАВРОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Удаленное обучение лишает учащихся нетворкинга. И впервые за всю историю рейтингования MBA Bloomberg не стал делать собственно рейтинг бизнес-школ, а в рейтинге The Economist отказались участвовать многие престижные MBA.

«Недообучение»?

Бизнес-образование для российских студентов за границей стало менее доступным не только из-за роста курса доллара и евро к рублю, но и банально из-за закрытых границ и консульств, да и локдауны привели к тому, что большая часть программ MBA тоже стала преподаваться удаленно. А учитывая, что основная масса студентов едет получать бизнес-образование за границей не только из-за образовательной программы, но и из-за нетворкинга, подобный поворот событий заметно сократил поток желающих получить западный (и не только) MBA: как отмечалось в исследовании The Economist, в условиях кризиса мировой экономики альтернативные издержки получения этого дорогого образования многим казались неоправданными.

Также, по данным исследования Bloomberg, стоимость MBA после перехода на удаленный формат почти нигде не изменилась. Большая часть учащихся самых дорогих западных школ, которые берут более 70 тыс. долларов в год за обучение, считали, что их инвестиции в то, что стало онлайн-обучением, не окупились. Разрыв обычно увеличивался пропорционально стоимости обучения: у студентов, плативших меньше, было и претензий меньше. Мало того, студенты считают, что уровень образования упал: 74% из них на вопрос, как пандемия повлияла на их образовательный опыт, ответили либо «очень отрицательно», либо «в целом, отрицательно».

Однако, как отмечалось в исследовании того же The Econimist, из-за перехода в онлайн в 2021 году на 66% программ увеличилось количество заявок от потенциальных студентов. Как это скажется на качестве

образования — пока сложно сказать. Но даже Илон Маск уже заявил, что MBA сильно переоценен. А в еще одном исследовании утверждается, что спрос на бизнес-школы растет на фоне пандемии.

А что в России?

Коронакризис привел к пониманию, что настоящее онлайн-обучение — это другая технология, отличающаяся от обучения по интернету, которое у нас привычно и неправильно ассоциируют с этим понятием, говорится в исследовании «Российский MBA-2020: развитие, карьера и рост доходов выпускников». Вместе с этим приходит понимание, что онлайн-обучение для управленцев — не панацея; для многих из них очное деловое общение остается в приоритете, и пока ему нет равноценной замены.

Также эксперты отмечают, что кризис ужесточил конкуренцию на рынке бизнес-образования; рост «мусорных» (junk) программ, мимикрирующих под бренд MBA, бьет все рекорды. Менеджеры всех уровней и предприниматели завалены предложениями от «ведущих» псевдобизнес-школ, предлагающих дешево и быстро обучиться на «программе MBA».

Джанк-курсы, онлайн-обучение и отсутствие неформального офлайн-нетворкинга усугубили тенденцию последних лет: работодатели перестали считать MBA главным плюсом при найме на работу.

Диплом Master of Business Administration (MBA) дает меньше преимуществ соискателям, чем пять лет назад, следует из результатов опроса, проведенного сервисом по поиску работу SuperJob. Работодатели все еще считают диплом MBA дополнительным преимуществом, но доля респондентов, давших такой ответ, снизилась за последнее десятилетие. В 2021 году так ответили 60% опрошенных, в 2015-м их было 65%, в 2013-м — 73%, а в 2009-м — 76%.

Впрочем, в реальности снижения спроса на бизнес-образование не видно, даже наоборот, да и те, кто хотят учиться за рубежом, лишь отложили реализацию своих планов, рассказал Лев Татарченко, директор Центра программ развития руководителей Высшей школы бизнеса ВШЭ.

Что же будет?

Большинство зарубежных и российских школ MBA и аналитиков говорят, что MBA никогда не будет прежним, не вернется к прежним стандартам и полностью в офлайн. Будущее — за blended-форматом, смешанной формой обучения, когда теорию читают онлайн, а практические навыки дают в офлайн-режиме. За это голосуют большинство опрошенных Bloomberg студентов.

Именно этот формат позволит отрабатывать те скиллы, нехватку которых выявила пандемия: soft skills, и главное — навыки именно цифрового общения. Плюс многие после удаленной работы хотят сами выбирать, откуда учиться и работать, чтобы не быть привязанными к географической точке.

В России хороших специалистов по обучению soft skills немного, они очень востребованы и имеют собственный бизнес, считает Лев Татарченко. И за ними, по его мнению, надо идти не в MBA, а в корпоративные образовательные структуры «Яндекса» и Mail.ru Group.

Ожидать, что вузы будут выпускать специалистов с необходимым набором навыков, не стоит. Именно работодателям придется взять на себя обязательства по переподготовке сотрудников и действовать очень быстро, чтобы создавать критически важные кадровые ресурсы, рассказали в пресс-службе СберУниверситета.

ТАБЛИЦА 2

Объем рынка MBA по числу обучающихся (без учета онлайн-программ) в 2013–2020 годы

Год	Количество человек	Изменение к предыдущему периоду, %
2013	7800	–
2014	7840	+0,5
2015	7390	–5,7
2016	7290	–1,4
2017	7240	–0,7
2018	7100	–1,9
2019	7150	+0,7
2020 (прогноз)	7250	+1,4

Источник: РБК Исследования рынков

На развитие MBA в целом и soft skills в частности направлена в том числе инновационная концепция Liquid learning, которую разработал один из лидеров MBA — IE University (Испания). Это гибкая модель обучения, при которой онлайн- и офлайн-практики не разграничиваются, а сосуществуют как учебные и внеклассные мероприятия. Так, некоторые школы уже используют голограммы: Имперский колледж Лондона начал создавать голограммы преподавателей для проведения живых лекций. Лектор может находиться в любой точке мира, но при этом виртуально присутствовать на занятии и даже отвечать на вопросы студентов в режиме реального времени. Некоторые уже проводят иммерсивные лекции и занятия в виртуальной реальности.

Что касается зарубежного бизнес-образования в России, то по многим причинам, не последняя из которых — закрытые границы, будет расти цена на российские программы MBA. В России можно также ожидать увеличения спроса на программы MBA в смешанном (очно-вебинарном) формате, дал прогноз Лев Татарченко. Б.О

ГДЕ ЛУЧШЕ ПОЛУЧАТЬ MBA ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ?

The Economist опубликовал ежегодный рейтинг лучших MBA-программ мира 2021. Из-за пандемии 15 из 25 лучших школ прошлого года отказались принимать участие в рейтинге 2021, в том числе бизнес-школы Гарварда, Стэнфорда и Уортона. Поэтому в пятерку лучших программ вошли IESE (Испания), HEC Paris (Франция), Бизнес-школа Росса (США, Мичиган), Школа бизнеса Стерна (США, Нью-Йорк) и Технологический университет Джорджии (США).

Источник: The Economist

ТАБЛИЦА 1

Народный рейтинг бизнес-школ MBA-2020 в России

МЕСТО 2020	БИЗНЕС-ШКОЛА	Стоимость MBA, рубли (если не указано другое)	Стоимость EMBA, рубли (если не указано другое)
1	Московская школа управления «Сколково», Москва	60 000 евро	95 000 евро
	Институт бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС), Москва	997 000	1 745 000
	Стокгольмская школа экономики в России (Санкт-Петербург — Москва)	–	55 000 евро
	Факультет международных программ MBA Института общественных наук РАНХиГС (с Kingston University London), Москва	7 700 фунтов стерлингов + 720 000 рублей	12 000 фунтов стерлингов + 800 000 рублей
2	Санкт-Петербургский международный институт менеджмента ИМИСП, Санкт-Петербург	525 000	1 350 000
	Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, Санкт-Петербург	1 200 000	1 900 000
	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва	610 000	1 300 000
	Школа IT-менеджмента экономического факультета РАНХиГС, Москва	640 000	–
3	Высшая школа бизнеса Казанского (Приволжского) федерального университета, Казань	540 000	–
	Высшая школа менеджмента Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ), Москва	868 000	–
	Высшая школа бизнеса Государственного университета управления (ГУУ), Москва	561 000	–
4	Институт делового администрирования и бизнеса ГУУ, Москва	510 000	
	Школа бизнеса и международных компетенций Московского государственного института международных отношений (Университет) МИД России, Москва	920 000	1 500 000
	Высшая школа бизнес-информатики НИУ ВШЭ, Москва	696 000	–
	Бизнес-школа Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург	524 000	–
	Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС, Москва	750 000	1 100 000
	Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Москва	555 000	840 000
5	Высшая школа финансов и менеджмента РАНХиГС, Москва	750 000	1 150 000
	Высшая школа управления проектами НИУ ВШЭ, Москва	599 000	399 000
	Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург	250 000	550 000
	Академия PricewaterhouseCoopers, Москва	560 000	–
	Институт государственной службы и управления РАНХиГС, Москва	588 000	–
6	Балтийский государственный технический университет им. Д.Ф. Устинова, Санкт-Петербург	550 000	–
	Международный институт менеджмента ЛИНК, Москва	550 000	–
	Плехановская школа бизнеса «Integral» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Москва	630 000	–
	Евразийская школа менеджмента и администрирования , Москва — Нижний Новгород	390 000	690 000
7	Высшая школа международного бизнеса Самарского государственного экономического университета, Самара	300 000	–
	Международная школа бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, Москва	594 000	–
	Школа бизнеса «Синергия», Москва	195 000	1 200 000
	Бизнес-школа AMI	–	1 200 000
8	Высшая школа бизнеса Новосибирского государственного университета экономики и управления, Новосибирск	260 000	–
	Факультет международного бизнеса Всероссийской академии внешней торговли, Москва	410 000	400 000
9	City Business School, Москва	215 000	–
10	Moscow Business School, Москва	140 000	–

Источник: MBA.

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ, МАРИЯ КУБАЛОВА
ОБОЗРЕВАТЕЛИ «Б.О»

Такое платежное «Future» нас ожидает

1 апреля 2021 года в Москве состоялся Форум «FuturePay_21: будущее электронных платежей», посвященный новым вызовам платежной индустрии

На мероприятии, организованном деловым журналом «Банковское обозрение», около 500 экспертов обсудили перспективы развития бесконтактных платежей и Pay-сервисов, а также возможную трансформацию взаимоотношений между потребителем, банками, финтех-компаниями, ретейлом и регуляторами. Сомодераторами выступили Данил Поминов, финтех-эксперт, и Алма Обаева, председатель правления Национального платежного совета

Фото: Б.О.

МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

Дмитрий Тартышев, директор по развитию бизнеса Mastercard в России

Бесконтактные технологии с блеском прошли тест на стрессоустойчивость во время пандемии. Это подтверждают исследования, которые Mastercard регулярно проводит в Европе, в том числе в России, где в условиях локдауна для 70% держателей карт именно оплата в одно касание стала самым предпочтительным способом расчета за офлайн-покупки.

Пандемия укрепила популярность носимых устройств в качестве бесконтактных платежных форм-факторов. За это время Mastercard запустила ряд платежных решений для оплаты в одно касание, наиболее значимым из которых стал запуск фитнес-браслета Mi Smart Band 4 NFC с компанией Xiaomi, а также ряда устройств от колец до брелоков с несколькими российскими производителями, в том числе ISBC, PayRing, ALIOTH Pay, Rosan Pay.

На сегодняшний день с Mastercard россиянам доступны 12 pay-сервисов для бесконтактной оплаты, шесть из которых появились в разгар кризиса. Важно, что российские банки продолжают создавать свои платежные сервисы, например Sber Pay, — и этот тренд будет устойчив и дальше. Стратегия, которую реализует Mastercard, открывает банкам возможности для развития в этом направлении.

Еще одно очень значимое событие для платежной индустрии — запуск программы Mastercard Digital First, которая позволяет банкам делать основной цифровую, а не пластиковую карту. В рамках данной программы банки могут выпускать для клиентов цифровую карту через свое мобильное приложение, оставляя дополнительный заказ пластиковой карты-компаньона на усмотрение клиента. При этом пластиковый «дублер» является абсолютно новой картой с точки зрения классических атрибутов: на такую карту больше не нужно наносить номер, срок действия или CVC — эти данные находятся у пользователя в смартфоне.

Решение получило положительный отклик со стороны банков и цифровых партнеров Mastercard. Количество банков — участников программы в России постоянно увеличивается. Например, в этом году к Digital First присоединился Тинькофф Банк в рамках запуска цифровой кобрендинговой карты с компанией Samsung.

Если смотреть в будущее, в следующие 5–10 лет будет наблюдаться слияние офлайна и онлайна. Мы уходим от «аналогового» мира, отказываемся от наличных и уже видим, как платежи адаптируются под новые реалии.

Покой нам только снится

В условиях, когда более 70% платежных транзакций в России проводится безналично, участникам платежного рынка о покое можно только мечтать. Но обратной дороги нет: мир уходит в «цифру», платежи — в онлайн, а наличные буквально летят в печь, как было продемонстрировано в видеоролике, подготовленном организаторами на основе кадров из классики российского и мирового кино. Момент с наличными — кадр из экранизации романа Достоевского… Ролик, в котором удалось показать эволюцию платежей, предварил первую сессию «Future market & regulation: будущее платежного рынка и регулирования отрасли».

На второй сессии организаторы предложили аудитории и экспертам обсудить тему «Будущее и пути трансформации розничного платежного пространства». Основные доклады были посвящены таким животрепещущим вопросам, как, например, «Станут ли QR-платежи реальной альтернативой банковским картам?» и «Собственные платежные сервисы ретейлеров — новая Big Idea?».

А вот ряд дискуссий по общей теме «Будущее платежных сервисов офлайн- и онлай-торговли» лег в основу третьей, финальной сессии Форума. Неудивительно, что наибольший интерес аудитории вызвали доклады «Уберизация платежей. B2B2C-решения для агрегаторов, экосистем, маркетплейсов» и «От сайта до соцсетей и мессенджеров — как задействовать все каналы продаж и поддержать платежи в них?».

Владимир Крупнов, генеральный директор компании «Новакард», открывая первую сессию, напомнил о платежной сути денег как «энергетического суррогата, позволяющего провести ту или иную работу». В качестве суррогата ранее использовались бумажные купюры, сейчас — образ пластиковой карты в смартфоне, эмитированной коммерческим банком. И размещается он в специальной защищенной зоне телефона (Secure Element),

МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

Майя Глотова, директор процессингового центра «КартСтандарт»

Россия сегодня находится в тройке мировых лидеров по развитию финансовых технологий. Финтех развивался столь стремительно, что это сказалось на структуре рынка — он сильно сегментирован, а клиентский опыт дискретен. В распоряжении пользователя масса платежных инструментов (карты, кошельки, рау-сервисы) и источников средств — дебетовые и кредитные счета, различные баллы и бонусы. Все это делает платежную практику мозаичной, а клиент хочет потреблять сервис максимально просто, – с помощью бесшовного платежного сценария. Поэтому одна из важнейших задач участников рынка — обеспечение незаметного платежного пути. Такой опыт не только повысит лояльность потребителей, но и расширит клиентскую базу. Значительная роль в этой трансформации будет принадлежать процессинговым компаниям. Оставаясь незаметными для конечного пользователя, именно они станут связующим звеном этих внутренне очень сложных, но внешне гладких и бесшовных платежных сценариев.

которая управляется производителем смартфона или оператором Pay-сервиса (Apple, Google и т.д.).

В будущем, по мнению эксперта, ключи для Secure Element, возможно, будут эмитироваться центробанками. Тогда валюта карты или кошелька станет называться цифровым рублем или цифровым юанем в зависимости от страны. Важно, что исключительно онлайн-режим работы кошелька будет дополнен офлайном. А это приведет к полному исчезновению наличности за ненадобностью, как и было показано в ролике «Б.О». Вот такое «Future» ожидает нас!

Михаил Федосеев, вице-президент по развитию бизнеса и цифровых платежей Mastercard в регионе быстрорастущих европейских рынков, напомнил, что в 2014 году, когда началась история Форума, технология NFC не была широко известна, а сейчас стала неотъемлемой частью «новой реальности». Эксперт обратил внимание, что от Форума под названием NFC Live логично сделан переход к Future Pay, потому что теперь мы говорим о широком спектре платежных решений.

Фото: «Б.О»

Михаил Федосеев (Mastercard)

По его словам, минувшее десятилетие в платежной индустрии прошло под флагом NFC. Отправной точкой распространения бесконтактной технологии в России является 2008 год, когда компания Mastercard впервые продемонстрировала здесь бесконтактную оплату картой и начала активно ее внедрять. Постепенно появились и развитая сеть приема бесконтактной оплаты, в том числе на транспорте, и самые разные форм-факторы: смартфоны, браслеты, брелоки, кольца и многое другое.

Михаил Федосеев подчеркнул, что прошедший год стал успешным для всей платежной индустрии, и, в частности, отметил распространение безналичной оплаты и рост бесконтактных транзакций. Например, по данным исследования Mastercard о распространенности бесконтактной технологии, проведенного в прошлом году, половина опрошенных россиян в период самоизоляции стали чаще использовать карты с возможностью бесконтактной оплаты, а 16% впервые попробовали эту технологию именно с началом пандемии. Кстати, большинство респондентов — 82% — считают, что бесконтактная оплата и в дальнейшем сохранит свою актуальность. Прошлым летом Россия стала первой в мире страной, где состоялся запуск долгожданной версии умного браслета от Xiaomi — Mi Smart Band 4 NFC с платежной функциональностью. И снова именно держатели карт Mastercard первыми получили это удобную технологию.

Михаил Федосеев выделил три технологии, с которыми напрямую связано создание инноваций будущего: 5G, распределенные реестры и квантовые компьютеры. По его мнению, в ближайшие пять лет они концептуально изменят мировой рынок и позволят выйти на качественно иной уровень развития и внедрения новых технологий в финансовой отрасли.

Будущее уже наступило

Алма Обаева заметила, что «Future» — оно не одно! Для некоторых игроков платежного рынка один из вариантов будущего уже в какой-то степени наступил в контексте принятого на заседании консультативного совета по вопросам развития НПС при председателе Банка России решения рекомендовать введение в обращение цифрового рубля. К концу этого года ожидается старт пилотного проекта.

И не только смартфоны смогут заменить физические кошельки с наличностью. На подходе биометрический эквайринг, где «лицо заменит все». Биометрическая иден-

тификация станет инструментом подтверждения возможности управления банковским счетом и перевода денег! По словам спикера, эта история также находится у Банка России на рассмотрении.

Рассматривается и вопрос совершенствования допуска на рынок небанковских поставщиков платежных услуг, что находит у НПС положительный отклик. Возможно, здесь будет учтен европейский опыт директивы PSD II, и без специальной банковской лицензии, вероятно, не уведомительным, а разрешительным порядком, на платежный рынок выйдут новые игроки, способные открывать счета. Пока у регулятора идут дискуссии, но «Future» может быть и таким с высокой вероятностью.

Что касается прошлого и настоящего, то у Алмы Обаевой нашлось, как водится, две новости.

Плохая заключается в том, что агрегат наличной денежной массы М0, тех самых наличных под подушками и матрасами, которые авторы ролика настоятельно рекомендуют сжечь, достиг рекордного показателя в 12 трлн рублей. Прирост за 2020 год составил 3 трлн рублей. По прогнозам выступающего, 2 трлн из этих 12 трлн рублей население переведет в цифровой рубль, а «достать» остальные десять — задача непростая.

Хорошая новость состоит в росте за прошлый год на 3% количества карт в целом и росте на 15% безналичных операций по ним, с учетом переводов с карты на карту! Бонусом Алма Обаева привела «очень хорошую» новость: «платежные поручения, поступившие в банки, где распоряжение дали физлица в электронном виде» — плюс 94,7% (в 2015 году — плюс 51%). По этому показателю физлица догнали юридические.

Лекарство от головной боли

Майя Глотова, директор процессингового центра «КартСтандарт», призналась: «Не мы, не платежная сфера в целом "драйвят" технологии NFC. Этим занимаются глобальные игроки в лице Apple Pay и Google Pay, которые формируют клиентское поведение в целом».

Что касается платформы «КартСтандарт», то в 2020 году рост платежей с использованием NFC на ней составил 35%, причем пандемия не очень сильно повлияла на этот показатель. Главный стимул роста — удобство платежа.

Но при этой благостной картине перед процессинговым центром встала другая задача: «избавить клиента от головной боли». Причина недуга — в том, что платежная отрасль сильно сегментируется, а клиентский опыт становится более сложным и дискретным. Люди уже разрываются в выборе из множества платежных карт, электронных кошельков, бонусных программ, кэшбэков и т.д., тогда как клиент хочет потреблять сервис максимально просто: с помощью бесшовного платежного сценария. Поэтому одна из ключевых задач участников рынка — обеспечение незаметного клиентского платежного пути. Такой опыт не только повысит лояльность потребителей, но и расширит клиентскую базу.

«Значительная роль в этой трансформации будет принадлежать процессинговым компаниям. Оставаясь незаметными для конечного пользователя, именно они будут связующим звеном этих внутренне сложных, но внешне гладких и бесшовных платежных сценариев», — отметила Майя Глотова.

МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

Алексей Кондратьев, исполнительный директор компании «Салторо»

В начале 2021 года компания Ingenico (бренд Worldline) представила дальнейшее развитие своих популярных Android-решений — новейшую платформу AXIUM. AXIUM — это расширенная линейка высокопроизводительных платежных терминалов в различных форм-факторах на новой защищенной платформе Android 10 (EMV V3, PCI-PTS V6).

В дополнение к популярным банковским POS-терминалам на Android — Ingenico APOS A8 — новая линейка AXIUM на Android 10 дает возможность предпринимателям, ретейлу, малому и среднему бизнесу, компаниям по доставке, транспортным компаниям и т.д. использовать бизнес-приложения, различные кассовые решения на современном и защищенном оборудовании от мирового лидера с функцией приема оплат всеми типами банковских карт и устройств с NFC: Apple Pay, Google Pay и других.

«Растряс» для банков

Владимир Канин, генеральный директор компании Pay-Me, как высказался один из модераторов, Данил Поминов, давно ищет баланс между финтехами и банками. А раз так, то Алма Обаева не преминула узнать мнение специалиста о допуске на платежный рынок небанковских участников, что станет настоящим «растрясом» для банкиров.

В России сегодня с международными платежными системами (МПС) могут работать напрямую либо банки-спонсоры, либо ли-

Фото: «Б.О»

Александр Дынин («ФК Открытие»)

МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

Анастасия Агеева, проектный менеджер в сфере p2p-переводов компании PAYMO

В последние годы клиентский опыт в платежной сфере обогатился за счет развития бесконтактных способов оплаты, которые эволюционировали от платежей через мобильные приложения банков до использования QR-кодов и виртуальных карт. Возникновение криптовалют также способствовало расширению возможностей потребителей в платежной сфере. Но правовая природа криптовалют неодинакова в разных юрисдикциях, поэтому они не стали универсальным платежным средством. Криптовалюты как платежные средства оказались востребованными среди ограниченного числа пользователей, объединенных, как правило, общими интересами. В большей степени криптовалюты как цифровой актив стали популярны среди инвесторов.

По сути, направления трансформации, сложившиеся в платежной сфере, определили векторы ее развития. Во-первых, идеи, лежащие в основе криптовалют, способствовали разработке цифровых валют центральных банков. Так, в России активно прорабатывается технологическая и правовая база для цифрового рубля, который, в отличие от криптовалют, сможет стать законным средством платежа. Во-вторых, бесконтактные способы оплаты обретают новые формы. Причем эти формы оказываются как материально, так и нематериально выраженными.

Среди материально выраженных форм платежей особого внимания заслуживают новые способы бесконтактной оплаты. Так, чипы NFC уже внедряются в браслеты, смартфоны, наручные часы и брелоки. Также совершение платежей становится возможным с использованием биометрии: к примеру, через голосовое управление. В качестве примера нематериально выраженных форм платежей можно привести СБП и чат-боты в популярных мессенджерах. СБП, созданная в рамках НСПК, позволяет избежать комиссии при переводах между клиентами разных банков, а иногда и внутри одного банка. Если говорить о чат-ботах в мессенджерах, то в будущем они могут стать альтернативой для мобильных приложений банков. Также в перспективе от платежного рынка можно ожидать новых решений, связанных с разработкой Банком России наряду с платежной системой «МИР» и СБП Системы передачи финансовых сообщений (СПФС), актуальность которой очевидна уже сейчас в связи с возможным отключением России от SWIFT.

цензионные НКО. В случае реализации того, о чем говорила Алма Обаева, зависимость всех остальных от представителей этих двух структур несколько ослабнет.

По итогам пандемии в Pay-Me вырос средний чек. При этом средняя карточная транзакция в стране снижается, что связанно с «размыванием» денежных потоков транспортными проектами, например Московским метрополитеном: примерно с 900 рублей пару лет назад до менее чем 400 рублей на сегодня. А вот в мобильном эквайринге наблюдается перекос в сторону доставок, которую на 400 рублей вряд ли кто-то делает. Поэтому такие значения среднего чека: 3,6 тыс. рублей в 2018 году, 4,2 тыс. рублей в 2019-м и 4,4 тыс. рублей в 2020-м. В начале текущего года зафиксирована сумма в 4,6 тыс. рублей.

Алма Обаева полностью согласилась с Майей Глотовой: «Клиентский опыт действительно дискретный, продуктов напихано в рынок колоссальное количество. Все копируют разработки других и порой бездумно выводят их на рынок. Поэтому кардхолдеры имеют на руках "зоопарк" продуктов, источников фондирования и программ лояльности. Разобраться с этим невозможно».

Выход, который предлагают в компании «КартСтандарт» в виде развития замкнутых маркетплейсов и экосистем, для спикера неочевиден. На то они и замкнутые, чтобы не пускать туда других. Ничего хорошего в плане развития конкуренции рынку они не дадут.

А вот некие механики неких компаний, одна из которых базируется в Лондоне, могут вполне быть востребованы. Их суть — в том, что клиент платит картой в какой-либо точке, после чего у него есть месяц для выбора источника фондирования этой покупки. Таких компаний Владимир Канин насчитал «пяток» на весь рынок, «и даже в России одна такая была. Но все они закрылись, кроме той, что в Лондоне. И говорят они там о более чем 2 млн клиентов».

Вот это, по мнению эксперта, и есть пример упрощения клиентского пути. Вот такие финтехи и могут стать «растрясом» для банков!

Долой комиссионные доходы!

Павел Шуст, исполнительный директор, заместитель главного научного руководителя Центра технологий распределенных реестров СПБГУ, сказал: «Банк России очень хочет стать оператором электронных денег».

Далее эксперт остановился на рисках, которые несет рынку это намерение регулятора на фоне роста количества и качества небанковских игроков на этой поляне. Последний пример — появление предоплаченной карты соцсети «ВКонтакте», которое ответило на вопрос: «Зачем нужны банковские счета, если есть электронные кошельки?». Теперь с этими кошельками, наполненными цифровыми рублями, на платежный рынок собирается выходить Банк России, без определенной позиции государства по вопросу, какую, собственно, роль само государство в этой истории будет играть.

Что касается появления небанковских игроков на платежном поле, то, по мнению Ассоциации, такая вероятность приближается к 80%. Но здесь виден конфликт между желанием ЦБ проводить операции с цифровым рублем с нулевой комиссией и сожалением того же ЦБ о том, что «банкиры уж слишком расслабились на дешевых пассивах». По мнению регулятора, деньги у банкиров есть, но начислять проценты на них они не хотят, предпочитая зарабатывать на комиссиях. Цифровой рубль — прозрачный намек Банка России коммерческим банкам на то, что процентный доход для них предпочтительнее комиссионного.

Но остается открытым вопрос: «А на чем будут зарабатывать платежные институты и небанковские посредники, которые не могут начислять проценты на депозиты?». Этот вопрос Павел Шуст переадресовал коллегам в зале, а сам углубился в тему конкуренции частной и государственной инфраструктуры, а также в вопрос о том, как государственная инфраструктура цифрового рубля будет интегрироваться в частные отношения и действовать на рынке.

Тренды, тренды, тренды...

Максим Малютин, директор департамента консалтинга Deloitte, привел результаты недавнего исследования этой консалтинговой компании о том, как меняется клиентский опыт, по данным более чем 300 банков в 35 странах. В России был использован опыт крупнейших игроков.

Исследование выявило появление неожиданного глобального тренда: очень много инноваций в сектор приходят со стороны стран Персидского залива. Кроме того, сильно изменилась структура платежей в пользу бесконтактных, а в этой сфере у России накоплен колоссальный опыт. Видно желание клиентов полностью уйти в ДБО по всем видам их продуктов.

По мнению Алмы Обаевой, обе уважаемые ею компании — «КартСтандарт» и Deloitte — видят скорее выгоду от продуктов, нежели удовлетворение клиентов от них.

Но это было не все, чем эксперт собиралась «взорвать» аудиторию в этот раз. Она рассказала о прогрессе в дискуссиях заинтересованных ведомств, касающихся переносимости банковского счета благодаря появлению инфраструктуры и стандартов безопасности Open API, разработанных Ассоциацией ФинТех. Некоторые подробности этого процесса 14 апреля 2021 года озвучила в интервью vesti.ru **Алла Бакина**, глава департамента национальной платежной системы ЦБ .

Никита Ломов, руководитель аналитического отдела этой Ассоциации, позитивно отозвался о новых платежных методах. «Пусть будет разнообразие, а рынок все рассудит», — дипломатично предложил он и в своей презентации рассказал про Open API, проект «Мастерчейн», CBDC и другие инновации, предложенные АФТ рынку.

Александр Дынин, директор департамента платежных сервисов и систем «ФК Открытие», предположил, что «в ближайшем будущем появятся новые претенденты на кошелек клиента, укрепятся в своем взаимодействии с клиентом "небанки", а внедряемые и регулируемые на уровне государства технологии помогут "дизраптить" банковский рынок».

Оказалось немало людей, которые были не прочь устроить «растряс» для банков и предложить им обращать больше внимания на реальные нужды людей, а не на KPI по развитию своих продуктов!

МНЕНИЕ УЧАСТНИКА

Евгений Шитиков, директор розничных продуктов Банка ДОМ.РФ

Цифровая карта обладает рядом преимуществ перед обычной физической картой как для клиента, так и для банка. К преимуществам для клиента стоит отнести: легкость и быстроту выпуска — как правило, это занимает около одной минуты в мобильном приложении; автоматическую привязку к платежному кошельку для совершения безналичных покупок и снятия наличных; отсутствие риска ее потерять или скомпрометировать, что может иметь место для физической карты.

Преимущества для банка также очевидны: отсутствие расходов на физический «пластик» (по опыту Банка ДОМ.РФ, менее 10% клиентов изъявляют желание получить к цифровой карте физический «пластик») и более высокий уровень активации и транзакционной активности по цифровым картам. Отдельно стоит отметить, что оформление и использование цифровых карт формирует положительный клиентский опыт, который позитивно влияет на клиентские впечатления и лояльность. Согласно внутреннему исследованию банка, 95% клиентов, использующих цифровые карты, оценивают их удобство на 5 баллов из 5.

Также мы отмечаем, что клиенты, оформляющие цифровые карты, совершают значительно больше операций в мобильном приложении, чем клиенты с обычными картами, в том числе операции по оплате услуг, переводам денежных средств, а также оформлению других банковских продуктов. Отдельного внимания заслуживает тот факт, что клиенты, ранее использовавшие банковские карты, после оформления цифровой карты меньше снимают наличные, размещая средства на накопительных счетах и совершая большее количество безналичных операций — покупки или переводы.

На текущий момент около 10% новых карт оформляется в цифровом формате, по итогам 2021 года мы ожидаем, что их доля вырастет до 30%. На горизонте двух-трех лет мы прогнозируем, что цифровые карты будут составлять не менее 90% всех новых карт.

Генеральный партнер
mastercard
Официальный партнер
cybertonica trust in transaction
Партнеры
2can
ibox
Мультикарта
Салторо мы всегда рядом
ДОМ РФ БАНК
ISBC
COMPASS PLUS
paymob
CYPIX новый платёжный сервис
Карт Стандарт
PAYMO
природная вода Vorgol vorgolmsk.ru

Борис Кривошапкин («МультиКарта»): Банкоцентричный ландшафт платежной индустрии трансформируется

Участники рынка финансовых услуг, не обладающие банковской лицензией, играют все более значимую роль. О том, что предпосылки к этому не только регуляторные, но и сугубо рыночные, «Б.О» рассказал Борис Кривошапкин, начальник отдела продаж процессинговой компании «МультиКарта»

Текст
АНТОН НАБОКО,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Фото: «Б.О»

— Бизнес платежных посредников способствует децентрализации рынка, что создает явные преимущества для потребителей. В чем разница европейских и российских подходов?

— Рыночные форматы операторов инициирования платежей (Payment Initiation Service Provider — PISP) и операторов доступа к информации по счетам пользователей (Account Information Service Provider — AISP), предусмотренные PSD2, законодательно в России не закреплены. В силу этого функциональность таких игроков необязательна для банковского сектора, а значит, в полной мере уход от банкоцентричной модели в этих направлениях в России пока невозможен. Однако на российском рынке работают IPSP (Internet payment service provider), появившиеся по аналогии с европейскими законодательными инициативами. Как правило, они предоставляют узкоспециализированные сервисы, не пересекающиеся с банковскими с точки зрения доступа к платежам, и концентрируются на своих технологических функциях.

— Могут ли небанковские игроки повлиять на децентрализацию рынка?

— Некоторые IPSP имеют статус НКО и активно занимаются расчетами, работая в качестве фасилитатора, что дает им возможность контролировать возмещение денежных средств в пользу торгово-сервисных предприятий (ТСП), а также осуществлять подключение ТСП по упрощенной схеме. Практически все IPSP идут по пути развития клиентских сервисов: привязка карт и дальнейшие упрощенные сценарии оплаты по ним, токенизация карт, возможность оплачивать посредством Pay-сервисов, а также предоставление личного кабинета, поддержки и отчетности. Дополнительно IPSP готовы развивать сопутствующие сервисы — работа с кассами и операторами фискальных данных, помощь в продвижении интернет-магазинов и управлении логистикой. Некоторые предлагают услуги по разработке сайтов, а заявляют о преимуществах в удобстве интеграции почти все. В этой части IPSP успешно конкурируют с банками-эквайерами, получая

свою часть прибыли, но при этом оставаясь полностью зависимыми от банков и их функций. Решение, работать или не работать с тем или иным IPSP, как и с его мерчантами (торговыми предприятиями), предоставлять или не предоставлять те или иные функции, практически полностью зависит от эквайера. Тем не менее IPSP готовы принимать на себя дополнительный функционал, который может быть легализован законодательно.

Банки ожидают от IPSP выполнения функций дистрибьютора, то есть привлечения и подключения клиентов, до которых не могут дотянуться сами, а также снижения собственных затрат на обслуживание клиентов по всем направлениям — интеграция, документооборот, техническая поддержка и так далее. При этом банк-эквайер, как правило, перекладывает риски в зависимости от схемы работы на IPSP или на конечных клиентов — мерчантов. Но на практике ни IPSP, ни торговые компании не размещают страховых депозитов в банках-эквайерах. Перечисление возмещения осуществляется обычно на следующий рабочий день, поэтому фактически эквайеры не имеют финансовой подушки на случай, если мерчант или IPSP окажется в зоне риска. Клиенты, в большинстве своем легализованные в форме ИП или ООО, рискуют незначительным уставным капиталом, а вот банк при этом рискует лицензией или попаданием под серьезные финансовые санкции.

— Как можно нивелировать риски банка?

— Расширяя действующим платежным посредникам зоны ответственности и функционала, легализуя возможности работы в формате PISP и AISP по примеру европейского регулирования, задействуя при этом механизмы лицензирования и саморегулирования.

Так можно ожидать повышения доступности финансовых услуг, так как их центры окажутся не только в банках, сосредоточивших у себя платежные потоки и клиентскую информацию, а будут отчасти делегированы провайдерам. Они же получат в качестве преимущества не только возможность агрегировать банковские данные, но и повышение гибкости, мобильности и скорости реализации решений. Сами банки также наверняка возьмут на себя подобный функционал агрегирования и добавят его в свои приложения. Приведет ли это к снижению стоимости финансовых услуг — вопрос спорный. С одной стороны, децентрализация избавляет от чрезмерных накруток со стороны владельцев услуги, с другой — расширение количества игроков может сказаться на уровне качества из-за стремления завоевать долю рынка через

Фото: «Б.О»

демпинг. Качественная услуга не может быть дешевой, поэтому резкое снижение стоимости — не всегда правильный показатель.

— Какую роль может сыграть стандартизация?

— Еще один аспект регулирования функциональности IPSP — введение стандартизации. Стандарты имеют плюсы. Это и единые технологии, что сделает их более понятными, масштабируемыми и дешевыми, и защита рынка от недобросовестных игроков, в том числе от демпинга, зачастую сопровождающегося низким уровнем качества, что подрывает доверие к рынку. Обеспечение регуляторики на стандартизированном рынке — это и более понятная задача, и более полная защита права клиентов.

Стандартизация — это не ограничение, а наиболее полное определение правил игры. Это дает участникам рынка возможность не зацикливаться на своей определенной роли, а расширять функциональность и сферу интересов. Одновременно систематизируется и упорядочивается работа с рисками. Они будут закрываться исходя не из финансовых возможностей или возможности переложить их на клиентов, а исходя из реальной зоны ответственности. Приемлемым может быть страхование профессиональной ответственности, которое уже применяется в платежной индустрии некоторых стран Европы.

Важно, что стандартизацию нужно обеспечивать не только политикой регулятора, но закладывая в основу стандартов мнение и экспертизу профессиональных участников рынка. Такой подход приближает отрасль к саморегулированию и нивелирует риски централизации — уже не в функциональном, а в регуляторном аспекте.

В результате реализации законодательных инициатив, позволяющих небанковским игрокам реализовать новый функционал и свои бизнес-модели, мы увидим изменения ландшафта платежной индустрии. Роль платежных провайдеров будет усиливаться, стимулируя движение к децентрализации банковской системы, что пойдет на пользу потребителям финансовых услуг. Б.О

Роман Черкаев (QIWI): Мы идем по пути создания нишевых экосистем

В интервью «Б.О» Роман Черкаев, директор по развитию финансовых сервисов QIWI, рассказал, почему клиентам нужны не просто отдельные решения, а возможность получить все в режиме одного окна

Фото: QIWI

Текст
ЕКАТЕРИНА МАСЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Роман, какое место занимает QIWI на финансовом рынке?
— Сегодня QIWI — открытая финтех-платформа. Под своим брендом мы объединяем систему денежных переводов CONTACT, КИВИ банк, «Факторинг ПЛЮС», маркетинговую платформу Flocktory и технологическую платформу для рынка ЖКХ «Биллинг Онлайн Решения».

Мы работаем и на b2c-рынке, развивая электронные кошельки, денежные переводы, и на b2b-рынке в части интернет-эквайринга, ДБО, массовых выплат, решений для рынка ЖКХ, открытых API, которые создают win-win-опыт как для бизнеса, так и для конечных пользователей. Благодаря этой специализации мы хорошо знаем, чего хотят конечные пользователи и что нужно дать бизнесу, чтобы он обеспечил удобный клиентский путь и опыт.

— Как работать на высококонкурентном рынке?
— Главный тренд сейчас — развитие платформ и экосистем, которые строят как фи-

Реклама

нансовые, так и технологические компании. Разница — в масштабах и сегментах работы. Крупные игроки делают ставку на сервисы, охватывающие широкие пласты клиентов. Мы же идем по пути создания нишевых экосистем. Мы приходим на новые финансово недообслуженные рынки. Это качественно иной подход, поскольку он требует глубокого погружения в бизнес клиента и кастомизации решений под его конкретные нужды и специфику.

Также мы активно развиваем региональную сеть. В Москве доступен широкий выбор провайдеров, а вот региональному бизнесу, особенно МСБ, различные платежные методы зачастую недоступны. Многих известных крупных игроков там нет, а потребность в платежных сервисах есть. Цифровые методы не только удобнее с точки зрения управления балансом, но и безопаснее, чем работа с наличными. Поэтому региональная и другие виды специализации, выделение новых сегментов станут обязательным пунктом работы игроков финансового рынка.

— Какие решения или технологии сейчас наиболее востребованы вашими клиентами?

— Во-первых, интернет-эквайринг. Из-за пандемии бизнесу пришлось быстро подключать возможности онлайн-оплаты, пока клиенты были ограничены в передвижениях. При этом каждому бизнес-клиенту необходим свой подход. Одним нужна простая платежная форма на сайт, вторым — брендированная, а третьим — надстройка с CRM- или CMS-модулем, чтобы напоминать клиенту о незавершенных заказах. Еще одно важное направление нашей работы — сервисы погашения кредитов и займов, которое можно осуществлять с карт сторонних банков на их сайтах и в мобильных приложениях. В период пандемии спрос на эти решения вырос.

Другой пример — ДБО. Банку достаточно заключить один договор, а мы настраиваем платежный шлюз, с помощью которого клиенты могут оплачивать любые категории — от мобильной связи до ЖКХ как онлайн в мобильном банке, так и офлайн в банкоматах и отделениях. Это позволяет банкам экономить время (без прохождения множества процедур, заключения договоров с каждым из поставщиков) и сразу получать доступ к длинному перечню провайдеров.

Также более актуальным стало факторинговое направление. Многие компании переориентировались на новые сферы и форматы деятельности, для чего требовалось восстановить оборотный капитал. Факторинг — более доступный вариант для бизнеса, чем кредиты.

Наш опыт показывал, что бизнес-клиентам нужны не отдельные решения, а возможность получить все в режиме одного окна — взять кредит, подключить прием отправлений и отправку выплат, решить другие вопросы. То есть настроить свою идеальную среду для управления платежами по модели конструктора.

— Как пандемия повлияла на работу компании? Какие тенденции отметили?

— Спрос на наши сервисы в период пандемии вырос — мы подключали новых клиентов, партнеров, пополнили портфолио контрактом с одним крупным банком.

Из технологий «выстрелил» интернет-эквайринг для банков и МФО — это погашение кредитов для первых и погашение займов для вторых. В 2020 году мы приросли на 20% по ДБО-направлению относительно 2019 года.

Также «ожили» терминалы. Эта тенденция объясняется просто: пока отделения банков и другие розничные точки оплаты были закрыты, люди пользовались альтернативными инструментами, например терминалами.

— Какие еще новые сервисы у вас есть?

— Недавно мы вывели на рынок решение на основе технологии SoftPOS, которая еще тестируется в России. С его помощью пользователь может превратить свой Android-смартфон в платежный терминал и бесконтактно принимать платежи с банковских карт, поддерживающих технологию бесконтактной оплаты, или устройств Google Pay, Apple Pay. Мы планируем расширить функциональность сервиса под потребности МСБ и самозанятых.

Еще мы постоянно развиваем решения для отраслевых рынков, таких как рынок такси. В начале марта запустили для партнерских таксопарков кредитный сервис в виде овердрафтов. Подключив его, таксопарки смогут избежать кассового разрыва, выплачивать водителям такси гонорар за поездки вне зависимости от поступления денег от агрегаторов, выходных и праздничных дней.

— Какие у вас планы развития на ближайшую перспективу?

— Планов много. Стратегически мы стремимся быть payment facilitator для клиентов — быть проводником цифровых сервисов для «новичков» и провайдером финтех-решений под ключ для более зрелых игроков.

Планируем улучшать продукты, это постоянная работа. Мы будем дальше повышать качество наших сервисов, продуктов интернет-эквайринга и ДБО, увеличивать их эффективность за счет оптимизации технических систем.

Также мы продолжим наращивать экспертизу и развитие нашей технологической платформы для рынка ЖКХ. В контур группы QIWI входит компания «Биллинг Онлайн Решения», которая возьмет на себя подключение новых участников. Для многих домохозяйств, особенно в регионах, цифровизация платежей ЖКХ становится реальностью.

Также мы усилим фокус на региональное развитие — обслуживание МСБ-сектора, который сейчас остается финансово недообслуженным и нуждается в платежах интернет-эквайринга, ДБО, ретейле. Параллельно будем развивать дистрибуцию пополнения кошелька, а наша региональная команда с развитой сетью филиалов продолжит расширять сеть мерчантов и провайдеров в регионах. Б.О

Евгений Шадрин (Cybertonica): Мы адаптируем антифрод под клиентский опыт

Технологии позволяют сейчас бороться с мошенничеством более гранулярно. О новинках антифрод-систем «Б.О» рассказал Евгений Шадрин, операционный директор компании Cybertonica

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Фото: Cybertonica

— Евгений, могут ли затраты на антифрод трансформироваться в инвестиции в развитие бизнеса? Или ИБ — это всегда «кнут» от регуляторов?

— Внедрение антифрода — это, безусловно, положительная финансовая история. Во-первых, у вас и ваших клиентов станут меньше воровать денежных средств. Я не скажу: «Совсем не будут красть», потому что не существует системы, которая защищает на 100%. Но потери будут ощутимо меньше.

Во-вторых, чем меньше мошеннических транзакций, тем меньше издержек на проведение чарджбэков. Чем меньше мошеннических инцидентов, тем выше индекс потребительской лояльности (net promoter score, NPS) и ниже уровень оттока (churn rate).

Несмотря на то что ИБ — это «принудиловка» со стороны регуляторов, я бы не назвал ее «кнутом». Это не наказание, а скорее одно из правил хорошего тона, которые вместе играют всем на руку.

— Поможет ли риск-ориентированный надзор со стороны ЦБ повернуть финансистов лицом к вендорам? Как добиться партнерства между менеджерами и службами ИБ?

— Банк России так или иначе всегда был ориентирован на управление рисками. Поэтому сложно говорить, что изменения в регулировании как-то кардинально изменят рынок. Но, конечно, более высокие требования мотивируют компании искать вендоров с более качественными решениями.

Что касается бизнес-партнерства между менеджерами-банкирами и службами ИБ финансовых организаций, то оно сегодня просто необходимо. Важно понимать: задача ИБ — не только предотвратить риски, но и помочь бизнесу заработать.

Да, «безопасник» может настроить выполнение политик безопасности в режиме «по-максимуму», но при этом будут затронуты «хорошие» пользователи, для которых взаимодействие с банковскими продуктами от этого усложнится. Необходимо искать баланс.

— Какие международные и отечественные стандарты ИБ поддерживают ваши решения?

— Выделю основные документы, касающиеся безопасности в платежной индустрии. Во-первых, Закон № 161-ФЗ от 27.06.2011 «О национальной платежной системе». Во-вторых, Закон № 167-ФЗ от 27.06.2018 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части противодействия хищению денежных средств». В-третьих, Положение Банка России № 382-П от 09.06.2012. Действие этих документов и соответствие им позволяет унифицировать процессы и подходы, что повышает общую эффективность ИБ.

Кроме того, очень важно сейчас соответствовать требованиям НСПК по проверке денежных переводов в СБП. Например, существует ряд векторов риска, которые требуется оценивать при проведении платежей. Система нашей компании уже осуществляет мониторинг каждого из них, например, факт запроса двух одноразовых паролей за короткое время, если не было неуспешного ввода первого из них, или начало новой сессии, если старая еще не завершена.

Поскольку мы работаем с платежными данными, все наши продукты и инфраструктура сертифицированы по стандарту PCI DSS (level 1). В марте этого года мы прошли очередной ежегодный аудит: независимые эксперты проверили наши оборудование и софт, после чего продлили срок действия сертификата соответствия.

— Представители компании не раз заявляли, что наступает век адаптивных приложений не только по антифроду, но и по взаимодействию с клиентом. Что это значит?
— Антифрод — это не просто замкнутая на себя система, это часть общего контура взаимодействия с клиентом и механизма приобретения им соответствующего клиентского опыта. Здесь важно не только предотвратить и минимизировать риски киберугроз, но и сделать так, чтобы пользователям было легко и удобно пользоваться платежными продуктами. Антифрод должен помогать повышать лояльность пользователей, а не вызывать их упреки!

Именно эта гибкость, обеспечиваемая настройками политик безопасности и интерфейсов пользовательского взаимодействия с продуктом, и формирует понятие «адаптивность». Мы адаптируем антифрод под клиентский опыт каждого пользователя в целях выработки максимально выгодного соотношения между риском и требованиями бизнеса, например достижение заданного уровня конверсии или монетизации.

— Какие технологии лежат «под капотом» ваших решений?
— Наше решение базируется на JVM (виртуальная машина Java) для разработки серверной части платформы, на библиотеке ReactJs для построения UI рабочего места фрод-офицера, на SQL и python для аналитики. «Движок» правил оперирует Lua-синтаксисом для описания бизнес-правил и проведения скоринга.

Модели обучаются на данных входящих событий, обновлений чарджбэков от клиента, на событиях обновления статуса события, а также на событиях, размеченных вручную. Обогащение данных может происходить в разные моменты времени — как до скоринга, так и после него в случае необходимости дальнейшего анализа.

Если говорить о самих моделях, то мы их делим на две части: первая состоит из моделей на основе бизнес-правил и может быть скорректирована в режиме реального времени, а вторая — из ML-моделей. Способность моделей к изменениям зависит от количества данных, их сложности и специфики модели. Поэтому переобучение занимает какое-то время, обычно не более одного дня.

Как проверить систему на наличие ошибок первого и второго рода? Можно, например, запустить исторический АБ-тест на выявление таких ошибок и провести корреляцию правил. После переобучения модели можно сравнить показатели исторической выборки. Кроме того, существуют аналитические метрики, по которым можно понять, как ведет себя система после каких-либо изменений. Эту оценку может дать как специалист, визуально отсмотрев поведение графиков на требуемом интервале времени, так и сама система, используя предварительно настроенные алерты.

— Могут ли системы антифрода стать в итоге персональными?
— Уже сейчас антифрод является чем-то бóльшим, нежели просто набор универсальных правил, применимых ко всему трафику. Конечно, базовые условия проверки при этом никуда не исчезают. Выяснив однажды, что перевод всей суммы денег при входе в личный кабинет ДБО с нового устройства чаще всего является попыткой мошенничества, мы этого не забудем.

Однако технологии не стоят на месте и позволяют нам бороться с мошенничеством более гранулярно, отслеживая подозрительное поведение на уровне индивидуальных аккаунтов. Сейчас мы уже можем выявить и остановить мошенника, который завладел не только вашим логином/паролем, но и самим мобильным устройством. Об этом будет свидетельствовать множество признаков: то, как он вводит данные для входа, как держит девайс, какие вредоносные программы использует для своих преступных целей и многое другое.

Иногда для подобного выявления достаточно только данных смартфона. Но, конечно, наиболее эффективной защита будет в том случае, если информация поступает из разных источников: это и поведение на различных девайсах пользователя, и платежная информация, передаваемая в систему банком, и, например, клиентские данные из CRM.

— Для чего нужен модуль Threat Intelligence? Поможет он противостоять фишингу?
— Threat Intelligence — это скорее реализация соответствующего аналитического подхода. Технология позволяет агрегировать и анализировать разные данные на предмет кибер-, сетевых и прочих угроз. Например, с каких IP-адресов и откуда географически приходят пользователи, попали ли их данные в IP-списки неблагонадежных, можно ли выявить различные сети мошенников?

Сопоставляя данную аналитику с информацией о пользователях и их устройствах, можно качественно повысить работу антифрода в целом. Ну и, конечно, если на клиента банка будет произведена фишинговая атака, Threat Intelligence поможет отразить ее.

— Как подобная система способна снижать ущерб от социальной инженерии?
— Сегодня социальная инженерия — одна из основных и самых «прогрессивных» форм массового мошенничества. Бороться с ней чрезвычайно трудно. Антифрод-системы в своей работе используют тысячи различных факторов, аналитику пользовательского поведения, машинное обучение и т.д. Однако этого всего еще недостаточно для того, чтобы справиться с социальными инженерами. Наверное, наиболее успешным методом отражения подобных атак продолжает оставаться информирование пользователя с подозрительным поведением прямо при использовании им системы ДБО.

Наша система «понимает», что паттерны поведения данного пользователя отличаются от обычных, и отправляет ему уведомление с предупреждением о социальной инженерии. Уведомление может быть проведено в самых разных формах. Иногда оно сопровождается запросом какого-нибудь дополнительного фактора аутентификации, чтобы дать пользователю время еще раз задуматься над операцией, которую он совершает.

Такое точечное уведомление позволяет добиться снижения случаев социальной инженерии на 10–15%. Но все равно «обнулить проценты» можно, только проводя постоянное информирование

населения и повышая его финансовую грамотность в этой сфере на уровне государства. Считаем, что активная работа в этом направлении обязательно принесет свои плоды.

— Не станет ли в итоге оператор антифрод-системы сам объектом атаки злоумышленников, охотящихся за персональным данными?

— Безусловно, такие риски есть. Но объект интереса злоумышленников в первую очередь — клиентские данные, а только потом — конкретная ИБ-система. Почему? Очень часто множество практических кейсов ею отрабатываются без применения персональных данных, так как используются токенизированные или анонимизированные данные. Поэтому антифрод-решение — одно из самых безопасных мест инфраструктурного IT-контура платежной организации.

— На сайте компании заявлено: «Умеем обрабатывать не только платежные транзакции». Поясните, пожалуйста!

— Фрод-мониторинг принято связывать с платежами, однако его возможности гораздо шире. Мы можем защищать не только платежи, но и доступ к чувствительной информации и персональным данным. Для этого достаточно установить наши модули безопасности на страницу логина и пароля — и тогда в личные кабинеты пользователей не зайдет никто посторонний.

— Насколько сложно подключить ваши решения к SOC/SIEM финансовых организаций?

— У нас есть Open API, к которому можно подключить любое клиентское IT-решение и произвести интеграцию с ним. Поскольку спецификация API стандартизирована, это позволяет минимизировать сложность подключения. Также у нас есть интеграции с внешними источниками данных как для скоринга и обогащения данных, так и для CRM и ей подобных систем.

— Какой инструментарий доступен банковским специалистам для подключения: SDK, API, JavaScript? Как происходит обучение специалистов заказчиков? Насколько сложно развернуть in-house-версию?

— Наша компания готова предоставить пример реализованного проекта, а также SDK (набор средств разработки) для встраивания решения, отдельный JavaScript и, конечно же, документацию API. Это все позволяет минимизировать время интеграции и оперативно решать любые вопросы.

Что касается обучения специалистов заказчика, то разработаны различные варианты: вебинары, консультации и тренинги как удаленно, так и очно. Клиент снабжается инструкциями и документацией, проводится его обучение в выбранной форме, а в финале по желанию можно провести анкетирование на проверку усвоения материала.

В итоге развернуть как сервис, так и in-house-версию нашего антифрод-решения достаточно просто. В зависимости от потребности и готовности инфраструктуры клиента составляется план внедрения, а также разрабатывается архитектура решения: от коробочного до кастомизированного. **Б.О**

Б.О

Банковское обозрение

Финансовая сфера

Instagram

@bosfera

Присоединяйтесь
к нашей странице

Реклама

Андрей Войнов («Сбер»): первая Tech-конференция за 180 лет

В мае 2021 года состоится первая технологическая конференция «Сбера» — SmartDev. Для кого она предназначена и что на ней будет обсуждаться, «Б.О» расспросил Андрея Войнова, вице-президента Сбербанка по развитию технологической платформы Platform V

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Фото: «Сбер»

— Андрей, почему именно сейчас «Сбер» решил провести собственную конференцию для своих и сторонних разработчиков SmartDev?

— «Сбер» уже много лет успешно развивается как банк. Одновременно с этим мы развиваемся и как технологическая компания. И в том, и в другом качестве сегодня мы — крупнейшие игроки на нашем рыке, и мы достигли того уровня развития, при котором готовы делиться с рынком нашими технологическими сервисами и продуктами.

— Зачем?

— Чем большее разработчиков пользуются технологией, тем более зрелой она становится. Мы заинтересованы в том, чтобы нашими технологиями пользовались не только внутри «Сбера», но и вне его. Мы много инвестируем в наше технологическое развитие и хотели бы, чтобы другие компании могли использовать наш опыт. Кроме того, задача состоит и в том, чтобы объединить клиентский опыт одних и профессионализм других.

«Сбер» создал ряд высокотехнологичных решений (собственная платформа — Platform V, IT-сервисы и продукты), которые мы впервые готовы предоставить самой широкой аудитории разработчиков России. Ранее мы использовали их исключительно для себя. 20 мая 2021 года открываем их для всех.

— Опыт крупных конференций «Сбера» поможет при организации SmartDev?

— У нас уже есть опыт проведения нескольких международных конгрессов по кибербезопасности (ICC — International Cybersecurity Congress), международной конференции по

СПРАВКА

Виртуальные ассистенты и умные устройства от «Сбера» обладают мультимодальным интерфейсом для взаимодействия с пользователями. Ассистенты работают по банковским, общим и lifestyle-сценариям, а сценарии — на основе навыков, которые создаются разработчиками SmartMarket и могут представать в виде игры, обучения, спортивных активностей и т.д. В такие сценарии можно встроить любые сервисы и услуги экосистемы, компаний-партнеров или самостоятельных разработчиков.

искусственному интеллекту AI Journey и первой для нашей организации продуктовой конференции «СберКонф», на которой мы заявили, что «Сбер» — технологичная компания.

— Расскажите подробнее про ваше семейство виртуальных ассистентов «Салют» и их связку со SmartMarket.

— На «СберКонф» мы объявили о запуске платформы по разработке и монетизации навыков для виртуальных ассистентов «Салют» — SmartMarket. За следующие семь месяцев эта платформа собрала вокруг себя более 5 тыс. разработчиков, которые уже опубликовали более 350 навыков для ассистентов «Салют». Они регулярно взаимодействуют с командой SmartMarket, совместными усилиями улучшая платформу и ее сервисы.

Мы хотим донести до сообщества простую мысль: многие программисты работают не ради кода, а для бизнеса, которому нужна клиентская база. И мы предлагаем доступ к потенциальным клиентам: внешний разработчик или компания теперь могут получить доступ к многомиллионной (65+ млн человек) аудитории «Сбербанк-Онлайн», если они сделают навык для ассистентов «Салют», например, по заказу пиццы где-нибудь в Москве, в Новосибирске или в других городах.

У нас недавно на конкурсе для разработчиков победила компания из Брянска. Они стали предлагать свою выпечку через ассистента, создав соответствующий навык для него в SmartMarket. Это оказалось очень удобно для их клиентов.

Предприниматели лучше всех знают своих клиентов, знают, как с ними общаться, что им нужно. Поэтому мы даем им платформу и нужные инструменты, чтобы они могли создавать навыки самостоятельно — эти навыки будут релевантны для их клиентов и их продукции.

— Наверняка будет что-то и для сообщества разработчиков, которые заинтересованы не только в «Салюте»?

— Мы откроем доступ к части сервисов нашему облачному решению Platform-as-a-Service, к Platform V, к части сервисов нашей собственной IT-платформы. Мы довольно долго работали над этой IT-платформой, после того как поняли, что нам необходимо отказаться от старой легаси-архитектуры.

Было принято решение о радикальной модернизации и полной унификации всего IT-ландшафта «Сбера», о разработке набора платформенных сервисов, закрывающих все потребности программиста, начиная от хранения данных и заканчивая передачей сообщений и работой с API.

С проблемой старой архитектуры сталкиваются многие наши клиенты, перед разработчиками стоит задача перейти на современный технологический стек, а перед IT-директором — создать необходимые условия для успешной IT-трансформации, унификации и автоматизации бизнес-процессов компании. Вы не сможете совершить цифровую трансформацию, если у вас нет подходящей платформы. Создание собственной займет минимум семь лет и обойдется неимоверно дорого. В этом плане доступ к Platform V — это возможность совершить гигантский скачок в области цифровой трансформации бизнеса.

Platform V отличает типизированный набор компонентов и сервисов для разработчиков. Например, если мы внутри «Сбера» используем одну из технологий передачи сообщений, то и все остальные также могут ей воспользоваться. Platform V в связке со SberCloud (облачная платформа «Сбера») — универсальная технологическая платформа с доступом посредством API к построению собственного бэкенда.

— Что будет представлять собой SmartDev? В каком формате пройдет конференция? Кто на ней выступит?

— Это онлайн-конференция, предназначенная в основном для разработчиков. Доступ к ней будет бесплатным. Ключевые объявления о тех инструментах и платформах, которые мы даем разработчикам, в начале конференции сделает **Герман Греф**. После этого в Keynote-сессии выступят **Давид Рафаловский**, СТО «Сбербанк Груп», и другие технологические лидеры нашей организации. Они расскажут о новых инструментах и сервисах, которые станут доступны на платформах SmartMarket, Platform V и SberCloud. Кроме того, мы покажем новое умное инновационное устройство от SberDevices и сделаем несколько интересных объявлений стратегического характера о дальнейшем развитии наших технологий для рынка.

— Что самое ценное в этой конференции? Предполагается ли какое-то общение, обратная связь с участниками SmartDev?

— Их ждут шесть параллельных онлайн-сессий продолжительностью около шести часов, на которых наши разработчики объяснят, как работают IT-платформы, продукты и сервисы для них. Это будет devtodev-общение со множеством демо, Live-coding-сессиями и круглыми столами с крутыми технологическими экспертами не из «Сбера».

Мы детально расскажем и покажем, что может упростить жизнь разработчика, как она выглядит глазами «Сбера», как использовать представленные инструменты и что с их помощью можно сделать. Разработчикам крайне важны две вещи: ощущение, что данной темой интересуешься не ты один, а целое комьюнити, и понимание того, что можно сделать вместе со «Сбером» в части развития своих сервисов и продуктов.

А самое бесценное — это общение, пусть и в онлайн-формате, возможность задать вопрос и получить на него ответ. Для этого во время всех стримов мы будем принимать вопросы от гостей конференции и уделять время ответам на них. Любой развитой tech-компании нужна площадка для общения со внешними разработчиками. У «Сбера» это SmartDev!

— Шесть часов, шесть стримов — как успеть все посмотреть?

— На портале smartdev.ru мы обязательно выложим записи всех стримов и выступлений. Б.О

Заложники пандемии

Практика работы с залогами в банках меняется под влиянием проектного финансирования на рынке жилищного строительства, бурного роста ипотечного кредитования и коррекции в сфере коммерческой недвижимости. Ожидаются и важные новации в сфере оценки

Текст
ДАРЬЯ БАЛАБОШИНА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Взаимодействие банков с залогами сегодня переживает трансформацию. Первая и основная причина — введение механизма проектного финансирования застройщиков.

Прошло полтора года с момента вступления в силу новой редакции 214-ФЗ, согласно которой банки обязаны использовать эскроу-счета при проектном финансировании. Переход на новую модель потребовал детального анализа схем финансирования проектов, учета потоков заемных и собственных средств, переоценки рисков проектов, рассказал региональный директор департамента оценки Colliers в России, член Совета Ассоциации «СРО «Экспертный совет» **Дмитрий Романов.**

При финансировании проектов с использованием эскроу-счетов банки требуют от застройщиков жилья более тщательной подготовки документов на старте проекта. «Как правило, необходимо наличие пакета исходно-разрешительной документации, финансовой модели реализации проекта, заключения технического консультанта или внутренней службы банка о достоверности бюджета проекта», — рассказывает партнер Группы компаний SRG **Владимир Олейников.** По его словам, при рассмотрении финансовой модели проекта банк

обычно проводит анализ запаса его прочности в случае снижения цены реализации жилья (до 20%).

Подготовка и согласование документов в банке в зависимости от масштаба проекта могут занимать несколько месяцев. В качестве залогового обеспечения в рамках проектного финансирования выступают права на земельный участок, 100% долей акций застройщика и поручительства собственников.

Наличие эскроу-счетов изменило подходы к оценке стоимости девелоперских проектов. Теперь застройщик получает деньги только после подписания акта ввода в эксплуатацию. Изменилась и политика ценообразования: стоимость продажи квартир на этапе котлована выросла — таких больших дисконтов, как раньше, уже нет. «В среднем в финансовых моделях для кредитных организаций заложенная стоимость квартир на этапе ввода в эксплуатацию отличается от стоимости квартиры на этапе котлована на 15–20%, — отметил Владимир Олейников. — При этом есть успешные проекты, по которым хорошо идут продажи, и разница по факту оказывается больше».

Проектное финансирование подразумевает постоянный мониторинг проекта. Банк анализирует цены и темпы продаж, ведет ежеквартальный финансово-технический аудит строительства объекта, в том числе с привлечением технического консультанта.

В регионах проектное финансирование еще не стало массовым явлением: многие застройщики завершают реализацию начатых ранее проектов и только приступают к новым, констатировал вице-президент Российского общества оценщиков (РОО) **Дмитрий Хлопцов.** «Однако со временем услуги по оценке девелоперских проектов, а также бизнеса и активов самих строительных компаний, которые могут являться предметом залога, будут становиться все более востребованными», — добавил он.

При этом в последние три — пять лет банки реже обращаются за услугами к независимым оценщикам, число аккредитаций независимых оценочных фирм снижается, рассказал Дмитрий Хлопцов. «Возможно, отчасти это происходит вследствие снижения кредитования, но главным образом — из-за развития банками собственных внутренних оценочных подразделений, которые не связаны жесткими законодательными ограничениями в сфере оценочной деятельности», — считает он.

Впрочем, снижение объемов взаимодействия банков с независимыми оценщиками не касается сегмента ипотеки. Взаимодействие в этой сфере увеличивается вследствие колоссального роста числа выдаваемых ипотечных кредитов и становится более компьютеризированным: многие банки создали свое ПО (например, «ДомКлик» в «Сбере») или работают через централизованные агрегаты («ЭсАрДжи-Айти» для банка «Открытие» и др.).

Единый реестр и новые стандарты

Скоро в сфере оценки залогов возможны изменения. Одно из них — создание единого реестра сведений об отчетах оценщиков. Проект поправок в Федеральный закон «Об оценочной деятельности» (135-ФЗ) уже подготовило Минэкономразвития. Как следует из законопроекта, в информационную систему будут вносить сведения об оценщике, договоре на проведение оценки, самом объекте, реквизиты отчета и его ключевые выводы. Также в едином реестре будет информация об изменениях, внесенных в отчет, и другие данные. Реестр будет состоять из двух частей: открытой — с общими сведениями, и закрытой, данные в которой можно посмотреть только по запросу от госорганов. Отчеты, не включенные в реестр, будут признаны недействительными.

«Реестр отчетов — полезный инструмент, который позволит обеспечить прозрачность и достоверность отчетов, избежать наличия двух документов с разной стоимостью одного и того же объекта», — прокомментировал нововведение Владимир Олейников. Это особенно актуально в сфере обязательной оценки, затрагивающей публичные интересы государства, — вполне оправдано упорядочить информацию и доступ к ней государственных органов.

Если речь идет о коммерческой оценке, которая не регулируется ст. 8 135-ФЗ (т.е. необязательной), то размещение отчетов в открытом доступе сопряжено с опасностью нарушения конфиденциальности, опасается Владимир Олейников. Дело в том, что оценка бизнеса, сложных имущественных комплексов часто проводится вместе с тестом на обесценение активов. Для этого оценщик собирает и приводит в отчете бюджеты и стратегии развития предприятий, сведения об основных покупателях и поставщиках, условия ключевых контрактов и прочую коммерческую информацию. «Неправомерный доступ к таким данным может нанести вред государственным предприятиям, чьи отчеты об оценке будут в открытом доступе», — уверен Владимир Олейников.

Например, часто проводится оценка залогового обеспечения для получения банковского финансирования. «Если заемщики банка или банк будут понимать, что информация из отчета может попасть в планируемый реестр, то, скорее всего, отчет об оценке для необязательных случаев заменит некое консалтинговое заключение, на которое не будут распространяться требования Закона об оценке», — предположил Владимир Олейников.

Еще одно важное изменение в сфере оценки — создание апелляционного органа при Минэкономразвития. Сегодня, если к отчету об оценке возникают претензии, можно написать жалобу в дисциплинарный комитет саморегулируемой организации, в которой состоит оценщик. Если такая жалоба не будет удовлетворена, следует обратиться в суд. В дальнейшем планируется развить институт досудебного урегулирования. «Если заинтересованное лицо не устроит итог рассмотрения претензии в дисциплинарном комитете СРО, отчет об оценке можно будет оспорить в апелляционном органе при Совете по оценочной деятельности Минэкономразвития», —

рассказал Владимир Олейников. Сейчас этот механизм проходит апробацию.

Новация будет особенно актуальна для работы банков с проблемными активами, которая сопровождается заказом отчета об оценке и рисками оспаривания полученных результатов проблемным заемщиком с последующими судебными процессами.

Кроме того, назрела необходимость корректировки федеральных стандартов оценки (ФСО), считают в оценочном сообществе. Действующие ФСО приняты в 2015 году, с тех пор рыночные реалии изменились, по мнению Дмитрия Хлопцова. «Введен квалификационный экзамен в области оценочной деятельности, — отметил он. — Кроме того, новые издания международных стандартов оценки, европейских стандартов оценки приводят к необходимости корректировки ФСО и приведения их в соответствие с мировыми».

Сейчас Минэкономразвития России разрабатывает новую редакцию существующих ФСО, профессиональное сообщество ожидает вскоре получить их публичную версию для обсуждения.

Коммерческая недвижимость: в ожидании переоценки

В прошлом году пищу для размышлений подкинула залоговым подразделениям банков и ситуация на рынке коммерческой недвижимости. По словам Дмитрия Романова, сильнее всего почувствовала последствия ограничений торговая и гостиничная недвижимость, особенно городские гостиницы и отели при аэропортах. Офисная недвижимость тоже пострадала, считает Владимир Олейников: «Это связано с большим ростом недозагрузки объектов и снижением уровня арендных ставок». Офисные здания класса В и С сдаются в краткосрочную аренду, поэтому уровень вакансий в этих зданиях вырос быстрее, добавил Дмитрий Романов. В то же время в офисных зданиях класса А договоры аренды в основном долгосрочные, поэтому и ставки аренды, и стоимость таких зданий будут корректироваться на протяжении нескольких лет, предположил Дмитрий Романов.

В качестве реакции на локдаун ЦБ ввел послабления в части необходимости переоценки стоимости залогов. С 1 марта до 30 сентября 2020 года банкам было разрешено не проводить оценку справедливой стоимости залога I и II категорий качества обеспечения, используемого при определении резерва по ссудной и приравненной к ней задолженности. В этот период можно было использовать результаты оценки стоимости залога на 1 января 2020 года. Это позволило избежать тотального пересмотра стоимости залогового обеспечения в меньшую сторону. По мнению Владимира Олейникова, послабления поддержали заемщиков и банки в тяжелый период, ограничив необходимость формирования дополнительных резервов или предоставления дополнительного обеспечения со стороны заемщика.

Осмотры залогового обеспечения в прошлом году тоже проходили в «облегченном» режиме. В период локдауна (с марта 2020 года) действовал временный мораторий на личные осмотры в связи с ограничениями, а иногда заемщики сами предоставляли фотографии объектов, рассказал Владимир Олейников.

Банк России при проведении экспертизы отчетов об оценке руководствовался широкими диапазонами для принятия управленческих решений. В результате регулятор уменьшил количество жалоб на отчеты об оценке в дисциплинарные комитеты СРО, ограничившись наиболее критичными случаями. За восемь месяцев 2020 года было направлено лишь 80 таких жалоб (за аналогичный период 2019 года — 160).

Однако острый период пандемии закончился, и рынок «пожинает плоды». Очевидна необходимость переоценки залогов — нежилой недвижимости и движимого имущества — вследствие ожидаемых стоимостных трансформаций на рынке, считает Дмитрий Хлопцов. По его словам, масштабных форм переоценка пока не приобрела: сегодня речь идет о единичных случаях, касающихся больших залоговых объектов.

В 2021 году при оценке стоимости залогового обеспечения, особенно по новым кредитам, банки учитывают результаты, полученные в рамках доходного подхода, принимая во внимание сложившуюся недозагрузку, уровень текущих ставок и дополнительные риски в ставке дисконтирования, поделился своим видением ситуации Владимир Олейников.

Непрофильные активы по осени считают

Пандемия принесла с собой риски увеличения проблемной задолженности и банкротства заемщиков, пока не реализовавшиеся в полной мере. В частности, мораторий на возбуждение дел о банкротстве по заявлению кредиторов был продлен до 7 января 2021 года.

По данным СДМ-Банка, который проанализировал последствия «года на карантине» для своих клиентов из числа МСБ, от пандемии пострадали почти 60% предприятий МСБ. У 45% из них в периоды первой и второй волн пандемии значительно сократились обороты, но они сумели «выжить», а 14% собственников закрыли бизнес. По данным НРА, предприятия МСБ в 2020 году потеряли более 2,8 трлн рублей оборота.

«Собственники предполагают, что если ситуация с пандемией будет улучшаться, то уже в мае-июне 2021 года это позволит им выйти из неопределенности, строить более четкие планы и вернуть докризисные объемы выручки», — прокомментировал ожидания рынка **Иван Лонкин**, начальник управления клиентских отношений СДМ-Банка.

«На основе практики наших партнеров из числа крупнейших российских банков можно констатировать, что размер проблемного портфеля пока существенно не увеличился», — отметил Владимир Олейников. При этом, по словам эксперта, некоторые банки все же прогнозируют увеличение непрофильных активов начиная с третьего квартала. Б.О

Залоговое имущество как индикатор финансового положения

Взаимодействие банка и оценочной компании

В ситуации коронакризиса ЦБ не стал ужесточать банковский надзор, дав банкам возможность и время самим разобраться с проблемными активами

Текст
ТАМАРА КАСЬЯНОВА,
КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОЦЕНОЧНОЙ КОМПАНИИ «2К-ОЦЕНКА АКТИВОВ»

Одно из основных мероприятий по усилению контроля за банковскими кредитами в целях анализа финансового положения банка и определения достаточности имущества банка для осуществления урегулирования его обязательств при формировании резервов на возможные потери — это переоценка залогового имущества. В ходе переоценки уточняется текущая стоимость имущества (активов) и стоимость условных обязательств банка на сумму недоформированного резерва на возможные потери (недоначисленной переоценки). По результатам вносятся корректировки по стоимости имущества и обязательств на балансовых и внебалансовых счетах бухгалтерского учета.

Переоценка залогового имущества происходит как с привлечением независимых оценочных компаний, проводящих оценку рыночной стоимости залогового имущества с учетом новых экономических реалий, так и собственными силами сотрудников банка. Многим банкам сложно оценивать специализированные активы и бизнес нефтегазовой, энергетической, сельскохозяйственной, машиностроительной, металлургической и других отраслей из-за отсутствия в штате специалистов необходимой квалификации. В такой ситуации важно привлечь оценочную компанию — эксперта в области оценки специализированных активов.

Взаимодействие банка и оценочной компании не ограничивается переоценкой залогового имущества. Сотрудничество осуществляется по таким направлениям, как:

- оценка для целей кредитования (первичная и повторная). Первичная оценка залогового обеспечения проводится при оформлении кредита. Повторная оценка — для подтверждения рыночной стоимости залогового обеспечения через определенный временной интервал;
- переоценка активов банка для целей бухгалтерской отчетности по РСБУ/МСФО;
- оценка залогового имущества в случае банкротства залогодателя в целях продажи имущества на открытых торгах (аукционах);
- оценка в целях аренды/продажи непрофильных активов банка;
- оценка при возникновении страхового случая при повреждении предмета залога.

Привлечение независимой оценочной компании придает объективный характер оценке залога и уменьшает риски, связанные с выбором неверного метода оценки. Задача сотрудников залоговой службы — определение корректности выполненной оценки, определение ликвидности и формирование рекомендаций кредитным подразделениям о целесообразности принятия в залог предлагаемого имущества. Так, банк контролирует ликвидность залогового обеспечения при осуществлении финансирования МСБ.

Специалисты залоговых подразделений банков нередко сталкиваются с некомпетентностью сотрудников оценочных организаций. Это связано с тем, что тендеры по оценке выигрывают компании, предлагающие низкую стоимость услуг и как следствие специалистов с недостаточной квалификацией. Последствия такого выбора — потеря времени на исправление замечаний залоговых служб банка, сорванные сроки, риски получить недостоверную оценку. Поэтому при выборе оценочной организации важно учитывать количество в компании экспертов-оценщиков с квалификационными аттестатами и необходимыми компетенциями, деловую репутацию, опыт в сфере оценочных услуг, размер страхового обеспечения организации, ее место в рейтинге и другое. Б.О

Отыграть падение

Несмотря на сжатие лизингового рынка, в прошлом году активно формировались условия для развития операционного лизинга в розничных сегментах, активизация которых позволит в 2021 году вырасти объему нового бизнеса на 10–15%

Текст
ЗОЯ СОВЕТКИНА,
МЛАДШИЙ ДИРЕКТОР ПО БАНКОВСКИМ РЕЙТИНГАМ АГЕНТСТВА «ЭКСПЕРТ РА», СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О»

Показав отрицательные темпы роста впервые за пять лет, объем нового бизнеса лизинговых компаний (ЛК) по итогам 2020 года сократился на 6% и составил 1,41 трлн рублей. Рынок просел из-за сокращения объемов в таких корпоративных сегментах, как железнодорожная и авиатехника, недвижимость, морские и речные суда (в совокупности падение составило 36%), в то время как остальные сегменты выросли на 9%. Введенные карантинные ограничения во втором квартале 2020 года и как следствие падение спроса на услуги перевозчиков привели к сокращению объема нового бизнеса в железнодорожном и авиасегментах на 26 и 15% соответственно. Наибольший спад (–87%) показал сегмент лизинга недвижимости, вызванный высокой базой 2019 года из-за крупной сделки, а новый бизнес сегмента лизинга морских и речных судов сократился на 36% из-за негативного влияния пандемии на сроки сдачи судов и кораблей.

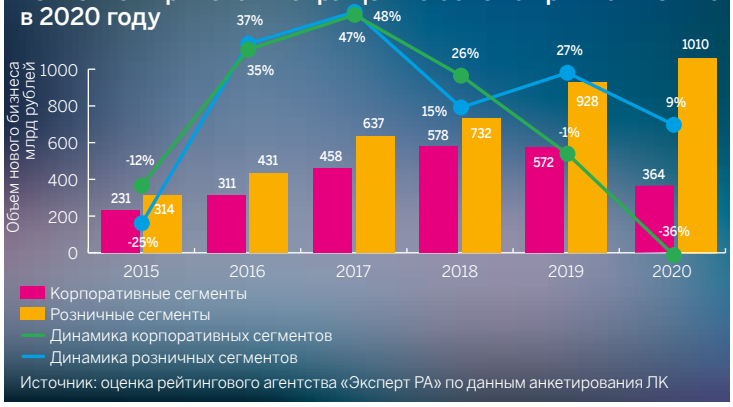
Однако розничные сегменты показали двузначные темпы роста и удержали рынок от существенного падения: объем нового бизнеса в сегменте лизинга сельскохозяйственной техники и скота в стоимостном выражении вырос за год на 77%, а в сегменте строительной и дорожно-строительной техники — на 18%. Основным драйвером рынка остается автолизинг, который, несмотря на падение автопродаж (в 2020 году продажи новых легковых и легких коммерческих автомобилей упали на 9%, по данным АЕБ; рынок новых грузовых машин упал на 7%, согласно Автостат), показал увеличение объема нового бизнеса на 8% и нарастил за год долю на рынке лизинга с 38 до 44%. Ключевыми факторами, способствующими наращиванию объемов автосегмента, стали взрывной рост автопродаж во втором полугодии из-за реализации отложенного спроса после отмены жестких карантинных ограничений, а также возросшие ожидания клиентов по увеличению цен на автомобили вследствие девальвации рубля.

Компания ГТЛК, показав снижение объема нового бизнеса на 12%, стала лидером рынка по итогам 2020 года, на ее долю приходится 13% объема нового бизнеса. Второе место занимает «Сбербанк Лизинг» (сокращение нового бизнеса на 34%), на третьем месте — «ВТБ Лизинг» (–10%). Наибольшие темпы роста из топ-20 продемонстрировал «Росагролизинг», объем нового бизнеса которого увеличился более чем в 1,5 раза по сравнению с 2019 годом в результате реализации антикризисных программ по поддержке аграриев в период пандемии.

Объем лизингового портфеля по итогам 2020 года вырос на 6% и составил 5,2 трлн рублей, однако его увеличение во многом обусловлено ростом объема реструктуризаций лизинговых договоров на фоне пандемии, а также переоценкой валютных договоров из-за ослабления курса рубля (–19% за 2020 год). Доля проблемных активов (куда агентство относит лизинговые активы, платежи к получению по которым просрочены свыше 30 дней, реструктурированные договоры, задолженность по расторгнутым договорам лизинга, изъятое лизинговое имущество, прочие потенциально проблемные активы) в портфеле лизинговых компаний составила около 20% в 2020 году, а в абсолютном выражении с конца 2019-го объем проблемных активов увеличился на 70%. При этом доля проблемных активов розничных компаний составляет около 10% портфеля, в то время как в портфеле корпоративных компаний этот показатель составил 23%. Разница обусловлена высокой концентрацией корпоративных портфелей на сегментах из наиболее пострадавших отраслей (железнодорожный и авиасегменты), в то время как розничные

компании имеют более диверсифицированный по отраслям портфель с более ликвидным имуществом и небольшими сроками его изъятия и ремаркетинга в отличие от корпоративного сегмента. Основной объем реструктуризаций был проведен во втором квартале 2020-го, при этом подавляющее число лизингополучателей розничных компаний уже вернулось в свои графики, что предполагает дальнейшее снижение объема проблемных активов на балансе розничных компаний. Динамика проблемных активов из корпоративного сегмента, сосредоточенных в основном на балансах крупных государственных компаний, во многом будет зависеть от оказания мер государственной поддержки, а также дальнейшего развития эпидемиологической обстановки.

График 1. Отрицательная динамика крупных корпоративных сегментов привела к сокращению объемов рынка лизинга в 2020 году



Источник: оценка рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным анкетирования ЛК

Тренды в лизинге

В последнее время все большую популярность набирает операционный лизинг в розничных сегментах, особенно в автосегменте. На конец 2020 года доля аренды в автолизинге, по нашим оценкам, составила около 5%, однако за последний год в абсолютном выражении аренда автомобилей выросла в 1,5 раза. Данный показатель не учитывает физлиц — потребителей аренды автомобилей у каршеринговых компаний, подавляющая часть парка которых взята в лизинг у компаний — участников наших исследований. Тем не менее оперлизинг авто для населе-

ТАБЛИЦА 1

Топ-20 лизинговых компаний России по объему нового бизнеса по итогам 2020 года

Место по новому бизнесу		Наименование ЛК	Рейтинг кредитоспособности от агентства «Эксперт РА» на 04.02.21	Объем нового бизнеса (стоимости имущества) за 2020 год, млн рублей	Темпы прироста нового бизнеса за 2020 год, %	Сумма новых договоров лизинга за 2020 год, млн рублей	Объем лизингового портфеля на 1.01.2021, млн рублей
01.01.2021	01.01.2020						
1	2	Государственная транспортная лизинговая компания		176 973	–12	255 350	1 285 804
2	1	«СБЕРБАНК ЛИЗИНГ» (ГК)		137 916	–34	213 178	816 742
3	3	«ВТБ Лизинг»	ruAA-	120 072	–10	189 754	602 305
4	7	«Газпромбанк Лизинг» (ГК)[1]		99 984	67	146 014	292 062
5	5	ЛК «Европлан»[2]		91 918	19	н.д.	134 915
6	6	«Альфа-Лизинг» (ГК)		71 653	20	105 526	167 979
7	8	«Балтийский лизинг» (ГК)	ruA	65 190	21	90 426	80 568
8	10	«СИМЕНС ФИНАНС»		58 368	28	73 504	115 879
9	9	«РЕСО-Лизинг»	ruA+	56 279	10	85 654	87 755
10	–	«ПСБ Лизинг»		36 333	н.д.	40 735	37 027
11	16	«Росагролизинг»	ruA	33 341	54	46 029	83 198
12	15	«КАМАЗ-ЛИЗИНГ» (ГК)		27 736	25	39 980	66 080
13	11	«ЮниКредит Лизинг»	ruAAA	22 095	–20	30 049	51 507
14	17	«Открытый лизинг»		19 022	–1	28 898	46 063
15	23	«Интерлизинг»	ruBBB	17 339	42	24 864	22 829
16	20	«Райффайзен-лизинг»		16 917	1	22 173	33 927
17	24	Универсальная лизинговая компания		16 230	34	23 351	24 482
18	25	«РЕГИОН Лизинг» (ГК)		15 087	28	25 531	49 277
19	21	«СТОУН-XXI» (ГК)		14 359	1	21 530	22 972
20	22	«Эксперт-Лизинг»		12 827	0	18 298	19 519

Источник: «Эксперт РА» по данным анкетирования ЛК.

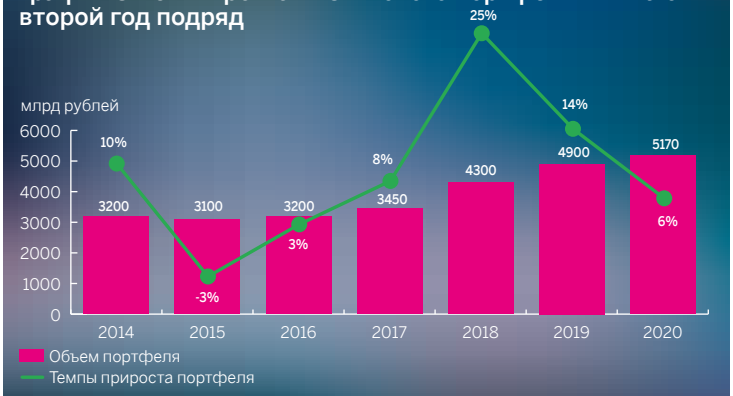
[1] Данные включают ЛК «Каркаде» (рейтинг ruA+ от «Эксперт РА»), вошедшую в группу ГПБ с 30 марта 2020 года.

[2] Для расчета нового бизнеса с 2021 года компанией принимаются в расчет сделки, по которым состоялась передача предметов лизинга, данные за 2019–2020 годы скорректированы соответствующим образом.

График 2. Наибольшее сокращение объема нового бизнеса в абсолютном выражении показали сегменты ж/д-техники, а также морские и речные суда

Источник: оценка рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным анкетирования ЛК

График 3. Темпы роста лизингового портфеля снижаются второй год подряд



Источник: оценка рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным анкетирования ЛК

ния имеет большой потенциал роста, если сравнивать развитие подобного сервиса в европейских странах, где частным лицам в лизинг продается более трети всех новых автомобилей. Основным стоп-фактором для развития оперлизинга автомобилей в России остается НДС для физлиц в составе лизингового платежа, но решение этой проблемы возможно только на законодательном уровне. Поддержку оперлизингу в 2019-2020 годах оказали снижение ключевой ставки, а также запущенная Минпромторгом в конце второго квартала 2020 года программа по развитию льготного оперлизинга для физлиц «Доступная аренда».

Говоря об операционном лизинге для физлиц, стоит выделить такую перспективную услугу, как подписка, позволяющая взять в аренду, например, автомобиль на срок от нескольких недель до нескольких лет. Помимо автосегмента значительный потенциал — у подписки на предметы электронной (смартфоны, компьютеры) и бытовой техники (стиральные и посудомоечные машины). По мнению агентства «Эксперт РА», услуги подписки имеют большой потенциал в силу растущего желания современных потребителей оперативно обновлять предметы электронной и бытовой техники, не тратя на избавление от морально устаревших активов свое личное время. Мы не исключаем, что в дальнейшем подобные продукты также будут внедряться в экосистемы банков, активно расширяющих спектр своих услуг для розничных клиентов.

Сокращение процентной маржи банков, произошедшее после снижения ключевой ставки ЦБ, подтолкнуло банки активнее развивать другие, более доходные ниши, одной из которых стал лизинговый рынок. Так, за период с 1 января 2016 года по 1 января 2021-го доля банковских лизинговых компаний в объеме нового бизнеса автосегмента (наиболее диверсифицированного и привлекательного с точки зрения доходности) выросла с 39 до 50%.

Еще одной тенденцией прошлого года на лизинговом рынке стало развитие диджитализации и автоматизации бизнеса, в том числе внедрение системы электронного документооборота (ЭДО), позволяющей снизить сроки рассмотрения сделок, что становится конкурентным преимуществом на лизинговом рынке. При этом пандемия ускорила наметившийся ранее тренд на цифровизацию финансовой сферы, в частности в лизинге. По данным нашего исследования, по итогам 2020-го доля лизинговых компаний, заключающих через ЭДО более половины всех сделок, составила 23% против 4% годом ранее.

Прошедшие два года усилили тенденцию по выходу на долговой рынок лизинговых компаний: за 2019-2020 годы шесть лизинговых компаний впервые разместили облигации. Несмотря на то что банковские кредиты по-прежнему остаются основным источником финансирования для лизингодателей, небольшим лизинговым компаниям становится труднее получить финансирование в кредитных организациях из-за сокращения количества региональных банков. Кроме того, такие преимущества, как отсутствие зависимости сроков и объемов лизинговых сделок от средств кредитующего банка и обременения лизингового имущества, а также более простой способ рефинансирования задолженности компании путем размещения нового выпуска, обусловливают выход большего количества лизинговых компаний на рынок облигаций.

В будущее с оптимизмом

Исходя из основных макроэкономических предпосылок и факторов, оказывающих влияние на рынок лизинга в 2021 году (скорость ослабевания эпидемиологических рисков с планомерным открытием межгосударственных границ и возобновлением перевозок, направление денежно-кредитной политики ЦБ, динамика инвестиционной активности лизингополучателей на фоне восстановления экономики), «Эксперт РА» видит два сценария развития лизингового рынка на текущий год: базовый и консервативный.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» опирается на предпосылки базового сценария развития рынка лизинга в 2021 году. Согласно базовому прогнозу, объем нового бизнеса по итогам 2021 года прирастет на 10–15% и составит около 1,6 трлн рублей. Незначительный рост рынка (менее 10% при достижении объемов рынка менее 1,5 млрд

рублей) возможен в случае низких темпов вакцинации, дальнейшего ослабления курса рубля и падения среднегодовой цены на нефть марки Brent за отметку в 55 долларов за баррель.

В железнодорожном сегменте мы предполагаем сохранение слабого спроса на грузоперевозки угля и нефтепродуктов, в совокупности составляющих около 50% всех грузоперевозок, а также постепенный рост пассажиропотока, во многом зависящего от скорости ослабевания эпидемиологических рисков. Тем не менее к концу 2021 года железнодорожный сегмент сократится до 20% на фоне сохранения низких арендных ставок на полувагоны при их профиците вследствие слабого восстановления спроса на железнодорожные перевозки.

Авиасегмент наиболее сильно пострадал от пандемии в связи с закрытием границ и введенными ограничениями на перевозки. Основной поддерживающий фактор для объемов авиализинга — поставки отечественных SSJ100, по которым существуют риски их переноса на 2022-2023 годы в случае слабого восстановления авиаотрасли, а также госгарантии на закупку вертолетов. Увеличение пассажиропотока на фоне смягчения рисков эпидемиологической ситуации, а также выделение правительством госгарантий на приобретение самолетов SSJ100 позволят авиасегменту по итогам 2021-го при крайне низкой базе предыдущего года показать рост на уровне 50%.

Автолизинг останется одним из драйверов рынка по итогам 2021 года и покажет рост более чем на 20%. Инвестиционная активность сектора МСБ, потребность в обновлении устаревшего парка автомобилей, государственные программы окажут поддержку этому сегменту. Кроме того, увеличение стоимости среднего авто, в том числе из-за девальвации рубля в прошлом году, приведет к номинальному росту объемов нового бизнеса в автолизинге. Лизинг автобусов и троллейбусов также окажет поддержку автосегменту в силу субсидирования сегмента на фоне высокого уровня износа общественного транспорта в городах России.

Прочие сегменты совокупно покажут темпы роста на уровне 9%. Реализация программы по развитию лизинга отечественных судов с государственным софинансированием, а также высокая степень износа объектов поддержат сегмент морских и речных судов, рост которого может достичь 15% на конец 2021 года. Рост сегмента сельского хозяйства будет обусловлен высокой степенью износа и недооснащенности парка аграриев сельхозтехникой, а также мерами государственной поддержки лизинга сельскохозяйственной техники путем субсидирования механизма льготного лизинга. Реализация ряда крупных национальных проектов («Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Жилье и городская среда» и др.) совместно с мерами государственной поддержки по субсидированию лизинга спецтехники и оборудования позволят сегменту строительной и дорожно-строительной техники по итогам 2021 года также показать положительную динамику. Б.О

ТАБЛИЦА 2

Ключевые предпосылки прогноза на 2021 год

Показатель	Сценарий	
	Базовый	Консервативный
Brent, долл. за баррель	60	55
ВВП, %	3,2	1,5
RUR/USD среднегодовой	69	72
Уровень инфляции, %	4,1	5,5
Ключевая ставка, %	5-5,25	выше 5,75

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Виталий Милованов,
гендиректор компании «Райффайзен-Лизинг»

В 2020 году просадка рынка ощущалась всего несколько месяцев, во время введения самых жестких ограничений и «нерабочих» дней. С июня мы уже стали чувствовать начало восстановления рынка во всех сегментах. Существенное падение по итогам 2020 года наблюдалось только в сегментах финансирования авиа- и железнодорожного транспорта, на которых сконцентрированы государственные лизинговые компании. Если в качестве проблемных активов рассматривать договоры, по которым весной и летом 2020 года была проведена реструктуризация, то их доля существенно выросла и у некоторых лизинговых компаний достигла 25–30% портфеля. Однако многие лизингополучатели делали такие реструктуризации "на всякий случай", и к концу года большинство клиентов уже не нуждались в поддержке и могли осуществлять платежи в докризисном размере, что, безусловно, не касается наиболее пострадавших отраслей, таких как авиаперевозки, общественное питание и туризм. В 2021 году мы ожидаем восстановления лизингового рынка как за счет продолжения роста в розничных сегментах (финансирование транспортных средств и спецтехники), так и за счет пострадавших в кризис отраслей.

Также одним из драйверов рынка, возможно, станет операционный лизинг, который имеет потенциал не только в традиционном сегменте финансирования автотранспорта, но в качестве альтернативы потребительскому кредитованию физических лиц. При этом данный тренд рассматривается скорее как долгосрочный, и его влияние на рост рынка лизинга в 2021 году будет небольшим.

Иларион Демчиков («Альфа-Лизинг»): В планах — предоставить рынку Open API для партнеров

Лизинговые компании переживают цифровую трансформацию и меняют подходы к бизнесу. Иларион Демчиков, директор по развитию ГК «Альфа-Лизинг», поделился с «Б.О» своим взглядом на тренды лизинговой отрасли, перемены в поведении клиентов и цифровой лизинг для сегмента МСБ

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Фото: «Альфа-Лизинг»

— Иларион, в вашей компании активно развиваются цифровые каналы и сервисы. Каких результатов удалось добиться?

— Еще в декабре 2019 года заработал личный кабинет клиента, задача которого — охватить весь процесс сопровождения сделки после подписания договора лизинга. В личном кабинете клиенту доступны графики платежей, возможность заказа счетов и актов, оформление выписки и так далее. Сервис очень помог в начале пандемии, когда клиенты не могли оперативно получить поддержку в офлайне или через контакт-центр, который был перегружен запросами.

Сейчас количество стандартных операций, которые мы закрываем при помощи личного кабинета, выросло до 73%, и наша задача — уже в ближайший год довести эту долю до 92%. Так мы разгружаем бэк-офис для работы с более сложными задачами.

В ближайшее время в личном кабинете можно будет оформить договор лизинга как для текущих клиентов, так и для новых.

— Как коронавирусные ограничения повлияли на темпы цифровизации рынка?

— В прошлом году основные ресурсы компании были направлены на автоматизацию процессов для клиентов, попавших в трудную экономическую ситуацию. Это реструк-

туризация действующих договоров, цессии, лизинговые каникулы.

В то же время и сама компания, и клиенты получили новый опыт ведения бизнеса в период локдауна в условиях отсутствия живого контакта. Со стороны клиентов увеличился запрос на электронный документооборот, в том числе при заключении новой лизинговой сделки.

В конце года мы пересобрали карту наших стратегических инициатив, сформировали видение того, какой будет компания «Альфа-Лизинг» на горизонте трех-четырех лет.

Вслед за финансовыми институтами лизинг переживает сопоставимую цифровую трансформацию. Лизинговые компании превращаются в IT-компании, где через два-три года IT-специалистов будет не меньше, чем клиентских менеджеров.

— На чем сосредоточено ваше внимание в 2021 году?

— Основной фокус развития — как для нас, так и на рынке — цифровой лизинг. Мы проектируем новый E2E-сценарий, в котором процесс от обращения в компанию до подписания договора будет проходить без контакта с клиентским менеджером. Мы собираемся запустить MVP на отдельных участках клиентского пути до конца года, а затем достроим бесшовный процесс и увеличим долю сделок, оформляемых через онлайн-каналы.

— Какие еще приоритеты в развитии вы обозначили?

— В этом году мы сосредоточены на развитии каналов продаж. Сейчас один из ключевых фокусов — наша материнская компания, Альфа-Банк. Вместе мы выстраиваем бесшовный процесс оформления лизинговой сделки для клиентов банка. Уже сейчас мы не запрашиваем финансовые документы у клиентов банка для сделок до 30 млн. рублей, а это существенно ускоряет процесс согласования и приобретения авто.

Мы понимаем перспективность развития партнерских каналов и ведем переговоры с рядом банков, а также планируем наладить отношения с другими цифровыми компаниями: онлайн-агрегаторами, брокерами, дилерами. В планах — предоставить рынку Open API, к которому сможет подключиться любой партнер, готовый предлагать своим клиентам услугу лизинга.

Приобретение легкового транспорта, даже для представительских нужд бизнеса, это часто эмоциональная покупка. Клиенту важно получить решение быстро, и оформление лизинговой сделки должно быть не сложнее автокредита. Поэтому мы планируем развивать экспресс-продукты с минимальным пакетом документов, автоматизируем систему принятия решений, работаем над цифровизацией оформления нового договора.

— Что тормозит формирование E2E-подхода в работе с российскими клиентами?

— Рынок продаж автомобилей — очень консервативный и офлайн-ориентированный. Большая часть продаж осуществляется через дилеров, задача которых — привести клиента в салон. В то же время на глобальном рынке появляются новые модели продаж — например, experience store у Tesla. В России автопроизводители также пробуют новые форматы — например, Hyundai запускал онлайн-продажи через сайт.

Лизинговые компании превращаются в IT-компании, где через два-три года IT-специалистов будет не меньше, чем клиентских менеджеров

В то же время есть запрос на новый формат со стороны клиентов. Ожидания от качества сервиса формируются лучшим клиентским опытом. Клиенты привыкли к онлайн-банкам, к планированию путешествий онлайн, к онлайн-покупкам — с прозрачной ценой и понятными процессами. Лучше всего в сегменте владения автомобилем этим ожиданиям соответствует услуга подписки на автомобиль.

Пока рано говорить о сформированном рынке с интересной емкостью, но он точно будет расти. Мы наблюдаем, ищем возможность участия в создании нового клиентского сценария в интересном для себя формате. Готовой модели, которую можно взять за основу, нет.

— Клиенты готовы к цифровому лизингу?

— Из-за локдауна бизнесмены чаще, чем до пандемии, самостоятельно подбирают параметры финансирования и способы покупки автомобиля. Доля продаж, которая была сформирована в онлайн-каналах за счет интернет-рекламы, в 2020 году увеличилась относительно 2019 года на 70%. В планах на ближайшие три-четыре года — наращивать долю такого бизнеса; расти активнее, чем рынок.

Мы стремимся максимально упростить продукт, поскольку наша основная клиентская база — это малый бизнес и микробизнес. Свой клиентский опыт они получили как физлица и хотят перенести его на услуги для юрлиц. Поэтому вслед за цифровизацией b2c-продуктов возник активный запрос на цифровизацию b2b-продуктов.

— Вы замеряете, как сказываются изменения на удовлетворенности клиентов?

— Да, мы проводим регулярные замеры индексов лояльности и удовлетворенности потребителей как после заключения договора лизинга, так и на всем жизненном цикле договора.

В целом, динамика положительная. Мы в любой ситуации стараемся идти навстречу клиентам, поскольку лизинговый бизнес во многом строится на «повторных» сделках. Если мы потеряем клиентов, завтра придется привлекать новых, это дополнительные затраты. Б.О

Качество против количества

По итогам 2020 года выдачи кредитов МСБ остались практически на уровне 2019-го. При этом, несмотря на множественные реструктуризации, просроченная задолженность в сегменте выросла на 13%, до 641 млрд рублей. Агентство считает, что в 2021 году просроченная задолженность МСБ продолжит расти, объемы господдержки будут меньше, чем в 2020-м, а ставки вырастут

Текст
ЮЛИЯ ЯКУПОВА,
МЛАДШИЙ ДИРЕКТОР ПО БАНКОВСКИМ РЕЙТИНГАМ «ЭКСПЕРТ РА»,
ВЛАДИМИР ТЕТЕРИН,
СТАРШИЙ ДИРЕКТОР ПО БАНКОВСКИМ РЕЙТИНГАМ «ЭКСПЕРТ РА», СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

За 2020 год банки выдали субъектам МСБ кредитов на общую сумму 7,6 трлн рублей, что лишь на 2% ниже показателей 2019-го (см график 1). Сдержать сегмент от существенного падения в кризисный год помогли прежде всего масштабные государственные программы льготного кредитования бизнеса, направленные на поддержку занятости и возобновление деятельности компаний. Без их учета сегмент показал бы существенный спад.

В то же время задолженность субъектов МСБ за 2020 год выросла почти на 23% и на 1 января 2021 года достигла 5,8 трлн рублей против 4,7 трлн на начало 2020-го (см. график 2), показав наибольший прирост с 2012 года. Указанное обусловлено снижением оборачиваемости портфеля, что связано с масштабными реструктуризациями кредитов, которые проводились банками в рамках антикризисной поддерж-

ки бизнеса как с помощью государства, так и по собственным программам. Так, согласно данным Банка России, за период с 20 марта по конец 2020 года банки реструктурировали ссудную задолженность субъектов МСБ на общую сумму не менее 854 млрд рублей.

В 2020 году средневзвешенная процентная ставка по кредитам субъектам МСБ на срок до одного года опускалась до 7,54% в сентябре, на срок свыше одного года — до 7,55% в июне, что является самым низким значением за весь период наблюдения (см. график 3). Динамику процентных ставок во многом определили снижение ключевой ставки ЦБ РФ до исторически низкого уровня в 4,25%, а также предоставление бизнесу кредитов по программам льготного кредитования, процентные ставки по которым составляли 2% и даже 0%.

Качество кредитов

Несмотря на активную реструктуризацию кредитов, по итогам 2020 года просроченная задолженность субъектов МСБ выросла на 13% (рекорд с 2016 года) и достигла 640,7 млрд рублей (см. график 4). Вместе с тем доля просроченной задолженности в портфеле МСБ на 1 января 2021 года снизилась на 0,9 п.п. относительно результата годовой давности (до 11%) ввиду роста кредитного портфеля.

При этом за 2020 год динамика просроченной задолженности в портфеле МСБ была сопоставима с динамикой просрочки по кредитам крупному бизнесу (+13,2%), в то время как в розничных кредитах наблюдался прирост просрочки на 22%. Доля просроченной задолженности в кредитах МСП остается самой высокой — в кредитах крупному бизнесу на конец прошлого года она составила 7,3%, а в розничном сегменте — 4,7%.

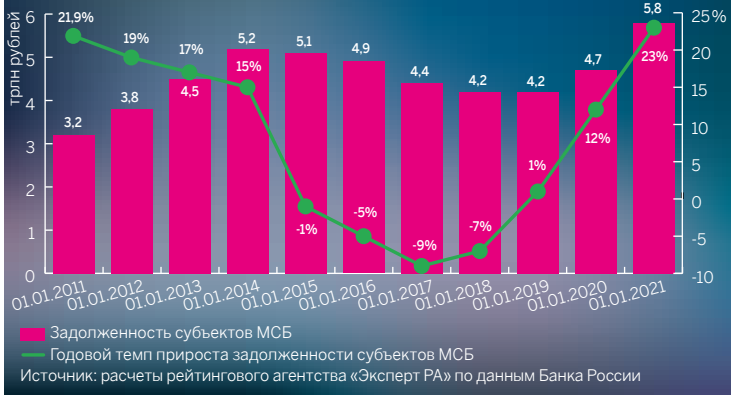
Анализ региональной структуры показал, что по итогам 2020 года объем просроченной задолженности субъектов МСБ по Москве, на которую приходится около 25% кредитного портфеля, вырос на 63%, в результате чего ее доля в портфеле достигла 16,4% против 11,6% на начало года, что значительно превышает средний показатель по стране (см. график 5).

Существенный прирост также показала просроченная задолженность в Санкт-Петербурге (+32%), но доля просрочки в портфеле существенно не изменилась (рост с 11,2 до 11,6% за год) за счет увеличения задолженности субъектов МСБ (+27% за год). В других регионах доля просроченной задолженности снизилась. Такой прирост проблемных активов в Москве и Санкт-Петербурге

График 1. Объем выдач кредитов субъектам МСБ в прошлом году показал небольшое снижение по сравнению с 2019-м

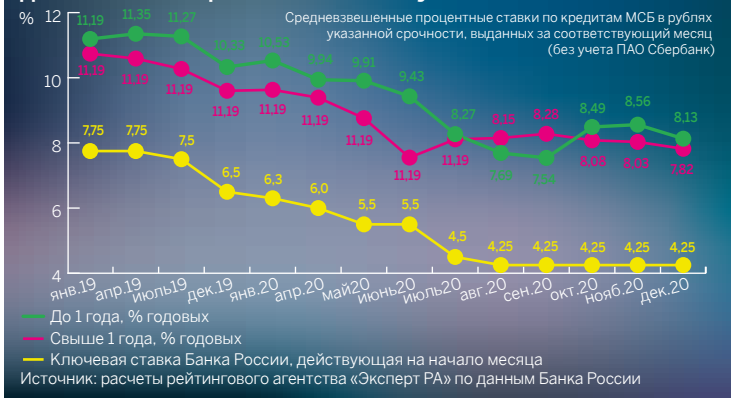
Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным Банка России

График 2. Задолженность субъектов МСБ показала рекордный с 2012 года темп прироста



Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным Банка России

График 3. В 2020 году ставки кредитования МСБ достигали исторического минимума



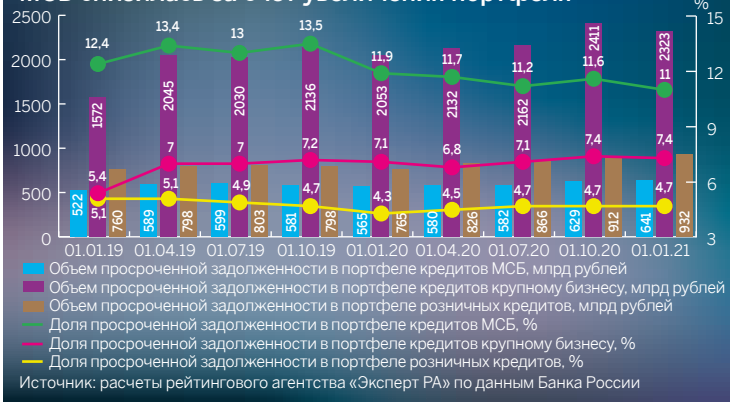
Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным Банка России

может быть следствием жестких ограничений, которые вводились в крупнейших городах страны в прошлом году. В условиях ограничений на ведение бизнеса и общего ухудшения экономической ситуации в стране многие компании не справились с долговой нагрузкой, что и привело к росту просрочки в Москве и Санкт-Петербурге.

Участники рынка

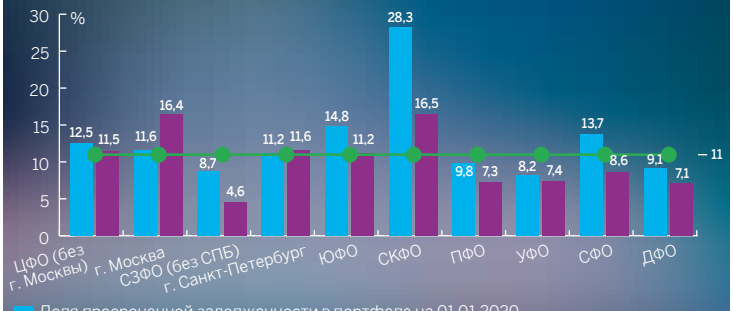
Впервые с 2015 года крупнейшие банки не увеличили своей доли в сегменте кредитования МСБ — в прошлом году около 79% выданных МСБ кредитов пришлось на банки из топ-30 по величине активов, по итогам 2019-го этот показатель нахо-

График 4. Доля просроченной задолженности в сегменте МСБ снизилась за счет увеличения портфеля



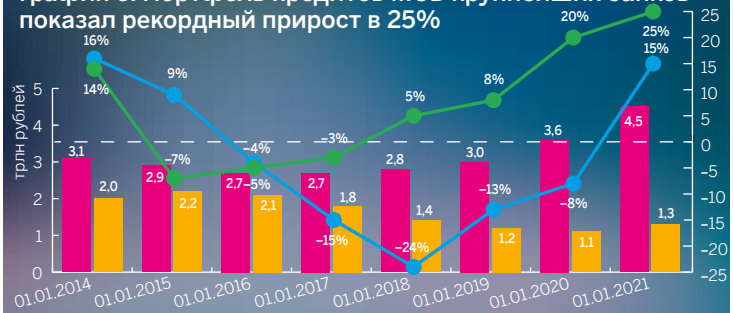
Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным Банка России

График 5. В 2020 году существенный рост доли просроченной задолженности наблюдался только в Москве



Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным Банка России

График 6. Портфель кредитов МСБ крупнейших банков показал рекордный прирост в 25%



Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА» по данным Банка России

дился примерно на том же уровне. При этом объем выданных крупнейшими банками кредитов в 2020 году снизился по сравнению с 2019-м на 2,6% (6,05 против 6,2 трлн рублей), прочие банки сохранили объем выдач примерно на уровне 2019-го (около 1,6 трлн рублей).

Напротив, задолженность субъектов МСБ, приходящаяся на крупнейшие банки, в 2020 году выросла на 25% и достигла 4,54 трлн рублей, в то время как прирост портфеля банков вне топ-30 составил 15% (см. график 6). В итоге к концу прошлого года доля кредитного портфеля субъектов МСБ, приходящаяся на крупнейшие банки, выросла на 1,4 п.п., до 78%, портфель прочих банков составил 22%. Это обусловлено тем, что крупнейшие банки стали основными проводниками льготного кредитования МСБ, что способствовало увеличению их кредитного портфеля. Кроме того, банки из топ-30 могли активнее реструктурировать кредиты заемщикам, в результате чего оборачиваемость их портфелей снизилась, что сдерживало «выгашивание» ссудной задолженности.

Сбербанк и Банк ВТБ удерживают первые позиции в сегменте, при этом в 2020 году объемы выдач кредитов субъектам МСБ указанными банками остались примерно на уровне 2019 года. «В 2020 году объемы выдач кредитов МСП продемонстрировали слабый рост по сравнению с 2019 годом в связи с общим замедлением экономики. При этом объемы вновь заключаемых кредитных договоров по МСП продемонстрировали 25%-ный рост год к году (1,86 трлн в 2020 году и 1,48 трлн в 2019-м), в том числе за счет выдач по антикризисным государственным программам поддержки бизнеса, в которых "Сбер" является одним из ключевых участников», — прокомментировали итоги прошлого года в пресс-службе Сбербанка. Совкомбанк увеличил выдачи кредитов МСБ в 2020 году более чем в два раза, существенный прирост также показали Промсвязьбанк, СМП Банк, АБ «РОССИЯ», Россельхозбанк и Металлинвестбанк.

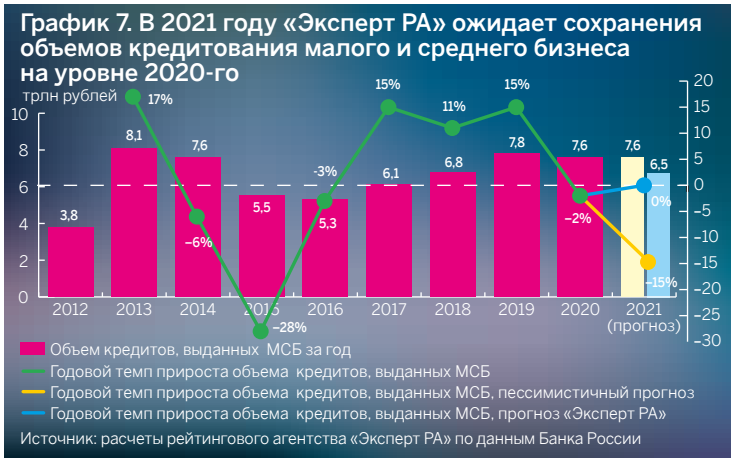
Прогноз на 2021 год: отложенные проблемы

Мнения участников анкетирования (32 банков), проведенного агентством «Эксперт РА», относительно дальнейшей динамики качества портфеля кредитов МСБ разделились — около 70% банков не ожидают роста просроченной задолженности либо считают, что изменения не будут существенными по сравнению с 2020 годом, остальные же отметили, что ухудшение качества портфеля вполне вероятно. При этом агентство отмечает, что активная практика реструктуризации кредитов, а также предоставление банкам послаблений по формированию резервов по таким кредитам отложили на будущее решение вопроса роста проблемных ссуд на балансе. Многим субъектам МСБ реструктуризация помогла пережить период, когда бизнес был полностью остановлен, но при этом мы ожидаем, что падение реальных доходов населения, а также общеэкономические последствия пандемии продолжат негативно влиять на деятельность МСП в 2021 году, что приведет к росту дефолтности в сегменте. Таким образом, несмотря на всевозможные льготные кредиты, многим представителям МСБ будет сложно восстановиться после пандемии и начать расти.

ТАБЛИЦА 1

Рэнкинг банков по объему выданных за 2020 год кредитов МСБ

Место в рэнкинге по объему кредитов, выданных субъектам МСБ		Наименование банка	Объем кредитов, выданных МСБ, млн рублей		Темп прироста объема выдач кредитов МСБ за 2020 год по сравнению с 2019 годом, %	Рейтинг кредитоспособности от агентства «Эксперт РА» по состоянию на 17.03.2021
За 2020 год	За 2019 год		За 2020 год	За 2019 год		
1	1	Сбербанк	1 997 943	1 953 666	2,3	–
2	2	Банк ВТБ	904 475	902 969	0,2	ruAAA
3	–	Россельхозбанк	282 525	202 219	39,7	–
4	6	Промсвязьбанк	183 942	106 108	73,4	ruAA
5	4	Банк «ФК Открытие»	159 671	140 955	13,3	ruAA-
6	7	МСП Банк	95 227	82 941	14,8	ruA+
7	10	АК БАРС БАНК	59 147	56 293	5,1	ruA-
8	8	БАНК УРАЛСИБ	57 783	76 762	–24,7	–
9	–	АБ «РОССИЯ»	36 664	25 615	43,1	ruAA
10	13	КБ «Кубань Кредит»	35 810	33 197	7,9	–
11	–	Совкомбанк	34 586	16 706	107,0	ruAA
12	27	РОСБАНК	33 785	31 848	6,1	ruAAA
13	12	ТКБ БАНК	31 236	36 963	–15,5	ruBB+
14	-	Металлинвестбанк	31 078	21 175	46,8	–
15	14	КБ «Центр-инвест»	28 158	29 709	–5,2	–
16	15	ЧЕЛИНДБАНК	27 412	29 160	–6,0	ruA
17	17	НБД-Банк	27 021	26 682	1,3	ruBBB+
18	-	СКБ Приморья «Примсоцбанк»	25 767	22 517	14,4	ruBBB+
19	18	Банк «Левобережный»	25 398	26 276	–3,3	ruA-
20	22	СМП Банк	24 780	15 478	60,1	ruA
21	16	Банк ЗЕНИТ	22 879	27 573	–17,0	ruA-
22	19	Банк Интеза	22 620	26 145	–13,5	ruA
23	20	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	19 070	21 470	–11,2	ruA
24	21	СДМ-Банк»	17 108	19 970	–14,3	ruA-
25	25	Азиатско-Тихоокеанский Банк	13 440	13 108	2,5	–
26	23	АКБ «Энергобанк» (АО)	11 715	14 267	–17,9	–
27	24	Прио-Внешторгбанк	11 165	13 371	–16,5	ruBB
28	26	Банк «Национальный стандарт»	11 096	12 038	–7,8	ruBB+
29	29	КБ «УБРиР»	10 921	7 908	38,1	–
30	33	НИКО-БАНК	7 013	5 089	37,8	ruBB+
31	31	Датабанк	6 061	5 503	10,1	ruBB-
32	30	БАНК СГБ	5 339	5 955	–10,3	ruA-
33	32	Ставропольпромстройбанк	5 252	5 465	-3,9	ruB
34	–	Банк «Акцепт»	4264	3 341	27,6	ruBBB+
35	–	АКБ «Алмазэргиэнбанк»	4240	3 683	15,1	ruBB
36	–	Банк «Агророс	2819	2 722	3,6	ruBB-
37	–	БАНК «СИАБ»	2318	2 321	–0,1	–
38	39	ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК	2 095	2 124	–1,4	ruB+
39	41	СТРОЙЛЕСБАНК	1 900	1 857	2,4	–
40	–	Алеф-Банк	1 738	1 122	54,9	ruB+
41	40	КБ «Новый век»	1 689	2 040	–17,2	ruB+
42	–	СИНКО-БАНК	1 173	1 865	–37,1	ruB
43	–	ВНЕШФИНБАНК	715	629	13,6	ruB+
44	42	Унифондбанк	702	1 570	–55,3	ruB
45	43	КБ «РБА»	691	761	–9,2	ruB-
46	44	Банк «Объединенный капитал»	622	627	–0,7	ruBB
47	–	Промсельхозбанк	574	937	–38,7	ruB



Опрошенные агентством «Эксперт РА» банки позитивно смотрят на перспективы роста сегмента — 27 из 32 банков сообщили, что в текущем году планируют нарастить объемы выдач МСБ по сравнению с 2020-м, прирост выдач в среднем составит около 13%. Вместе с тем, по мнению агентства, фактическая активность банков в сегменте будет сдержанной, многие из них будут принимать итоговое решение о динамике портфеля с учетом статистики погашения реструктурированных кредитов. При этом государство все так же будет влиять на динамику рынка и качество портфеля, однако, по оценкам агентства, в 2021 году объемы кредитования МСБ по льготным программам с господдержкой могут быть на 25–30% ниже, чем в 2020-м.

Из-за повышения ключевой ставки Банка России в марте и апреле текущего года и ожиданий дальнейшего роста ключевой ставки на фоне возросших инфляционных рисков агентство ожидает, что в 2021 году ставки по кредитам для МСБ могут вырасти до 10%. В то же время сдерживать ставку кредитования от роста будут запущенная в марте 2021-го программа льготного кредитования бизнеса ФОТ 3.0 под 3% годовых, а также одобренное в январе 2021 года снижение с 8,5 до 7,25% (с учетом изменения в марте 2021-го ключевой ставки) процентной ставки по кредитам в рамках Постановления Правительства РФ № 1764.

В результате агентство полагает, что при отсутствии новых шоков, связанных с решением на региональном/федеральном уровне о вынужденной приостановке работы бизнеса из-за пандемии, объем выданных кредитов субъектам МСБ в 2021 году будет находиться примерно на уровне 2020-го и составит около 7,6 трлн рублей (см. график 7), при этом доля просроченной задолженности в портфеле достигнет не менее 13%. В случае реализации негативного сценария объемы кредитования МСБ могут сократиться на 10–15% по сравнению с 2020 годом и составят 6,5–6,8 трлн рублей, а доля просроченной задолженности вырастет до 16–18%. **Б.О**

Реклама

Факторинг в помощь МСБ

Факторинг позволяет МСБ оперативно пополнить оборотные средства, увеличить объемы и периодичность поставок, а также получить выручку от продаж сразу, не дожидаясь наступления даты платежа по контракту

Текст
АЛЕКСАНДР ПЕСТОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ОТКРЫТИЕ ФАКТОРИНГ»

Важное преимущество факторинга перед кредитными решениями — участие дебитора в процессе: финансирование получает клиент (поставщик или подрядчик из сегмента МСБ), а возвращает его дебитор. В отличие от кредита и других финансовых инструментов для реализации факторинговой сделки не надо предоставлять какой-либо залог, обеспечением становится уступаемая дебиторская задолженность.

Также в качестве важного преимущества факторинга для МСБ клиенты отмечают учет факторинговых операций на балансе — задолженность по факторингу отражается в кредиторской задолженности поставщика.

Как правило, факторинговые решения для клиентов из сектора МСБ реализованы в дистанционном формате, что гарантирует максимально простой и удобный процесс получения финансирования, когда оно требуется. Например, в компании «Открытие Факторинг» выплата финансирования возможна в любой день до окончания срока отсрочки платежа — клиент сам выбирает, под какие поставки и когда ему необходимо получить деньги. Весь процесс взаимодействия от подачи заявки до операционного обслуживания реализован полностью в личном кабинете (разработка нашей компании).

Основной пул клиентов работает по программам онлайн-факторинга для поставщиков и подрядчиков крупнейших компаний страны, аккредитованных в банке «Открытие». В рамках этих программ мы проводим упрощенную оценку клиента по минимальному пакету документов, а лимит МСБ-поставщика ограничен только его потребностью, мы готовы финансировать любые суммы. В настоящее время у нас самый широкий среди российских факторов перечень дебиторов, на которых установлены лимиты риска. Есть и решения для предприятий из сектора МСБ, позволяющие получать финансирование под дифференцированный пул дебиторов.

Если говорить о динамике бизнеса в секторе МСБ за прошлый год, то, по данным международной аналитической консалтинговой компании FinExpertiza, в 2020 году работу прекратили более 500 тыс. компаний, которые не справились с вызовами новой реальности. Общее количество закрытых компаний в России в 2,4 раза больше числа созданных — печальная история для сегмента МСБ.

Важно, что данный тренд не был свойствен b2b-рынку. В условиях измененной конъюнктуры крупные компании, дебиторы поддерживали своих поставщиков и покупателей. Участие компании «Открытие Факторинг» в создании экосистемы факторинговых инструментов вокруг крупнейших компаний страны позволило ей предоставить оперативный доступ клиентам из сектора МСБ (поставщикам и подрядчикам) к эффективному управлению ликвидностью.

По итогам 2020 года портфель компании «Открытие Факторинг» превысил 23 млрд рублей, из них более 25% приходится на клиентов из сектора МСБ, прирост нового бизнеса составил 23%. Б.О

Остаться в «живых»

Предпринимателям нужны новые программы поддержки, которые будут комфортны для них даже при росте ставок

Текст
ПАВЕЛ САМИЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА «БИЗНЕСДРОМ», ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА «ОПОРЫ РОССИИ» ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ;
ВЕРОНИКА ЗАКИРОВА,
ДИРЕКТОР ПО РЕЙТИНГОВЫМ И АНАЛИТИЧЕСКИМ ПРОЕКТАМ АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА «БИЗНЕСДРОМ», СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

В 2020 году объем кредитов, выданных МСП, сократился всего на 2% по сравнению с 2019-м, негативные прогнозы относительно состояния сектора и объемов кредитования не оправдались. Кредитный портфель МСП достиг рекордных 5,8 трлн рублей. Это произошло из-за программ поддержки, в числе которых реструктуризации уже имеющейся задолженности, снижение ставок на новые кредиты, льготные кредиты под 0 и 2%, списывающиеся при сохранении занятости. «Бесплатные» кредиты брали в том числе заемщики, ранее никогда не кредитовавшиеся. В результате число заемщиков МСП по итогам 2020 года составило 1,8 млн (на 68% больше, чем годом ранее).

Всего на 1 февраля 2021 года кредит имеют 471 тыс. МСП, или 8,3% всех предпринимателей, за год это число практически удвоилось. Из них 33 тыс. МСП (7%) имеют просроченную задолженность (годом ранее — 9,2%). Уровень просроченной задолженности снизился с 12 до 10,9%. Но по большей части льготных кредитов до весны 2021 года действовал мораторий на выплаты, поэтому качество кредитного портфеля МСП сейчас ниже, чем показывает статистика.

Предприниматели привлекали дополнительное финансирование не только в Москве и Санкт-Петербурге, на которые приходится треть всех кредитов страны, активизация кредитования прошла по всем регионам. С одной стороны, при тех же объемах выдач снизилась концентрация кредитов в Москве (доля региона сократилась с 29 до 20%) — кредитование стало доступнее в регионах. С другой стороны, рост объемов кредитования в регионах вызывает опасение, так как пока нельзя говорить о выходе МСП из негативной динамики. Почти 80% предпринимателей — респондентов опроса ТПП России считают, что не справятся с оплатой отсроченных налоговых и других платежей. Доля доходов от предпринимательской деятельности в общих доходах населения, по данным Росстата, снизилась с 6 до 5,2% в 2020 году.

Многолетний период снижения ставок прекратился — на двух последних заседаниях Банка России ставка была повышена впервые с 2018 года. В ближайшие два квартала ставки, в том числе по кредитам МСП, будут расти. В связи с этим льготные программы становятся очень важными, они могут стать основным источником кредитования. ЦБ выпустил обновленную дорожную карту по развитию финансирования субъектов МСП на 2021-2022 годы, где заявлено продолжение работы в рамках программ льготного кредитования. В марте 2021 года правительство уже запустило новую программу льготных кредитов ФОТ 3.0 под 3%, направленную на поддержание рабочих мест. Кроме того, продолжает действовать льготная программа кредитования МСП под 7,25%, в рамках которой сохранены пониженные требования к заемщикам. Однако если в 2020 году по этой программе ставка была зафиксирована на уровне 8,5%, то в этом году правительство привязало льготную ставку по кредитам для МСП к ключевой ставке Банка России («ключевая ставка плюс 2,75 п. п.»). В январе 2021 года предприниматели уже получили 469 млрд рублей, что на 6,2% выше, чем годом назад. Поскольку ожидается дальнейшее повышение ключевой ставки, возможно даже до 6% к концу 2021 года, то при таком сценарии льготные кредиты вернутся к отметке в 8,5% или

даже превысят ее, что нивелирует эффект от снижения ставки в начале года.

Министр экономического развития **Максим Решетников** заявил, что в рамках льготной программы предприниматели уже почти выбрали объем кредитного портфеля, под который у государства есть средства на компенсацию процентных ставок. Дальнейшее увеличение выдач будет возможно только с дополнительным финансированием. Многие предприниматели до сих пор не успели воспользоваться льготной программой и господдержкой в целом, поэтому ужесточение критериев может значительно сказаться на секторе МСП. У малых предпринимателей помещение в аренде, оборудование в аренде или лизинге, и для решения этой проблемы функционирует механизм гарантийной поддержки.

На конференции «Финансовые инструменты для малого бизнеса», организованной ГБУ «Малый бизнес Москвы», **Антон Купринов**, исполнительный директор Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы, рассказал, что в Москве портфель кредитов МСП в 2020 году вырос на 16% к 2019 году и достиг рекордных 1,5 трлн рублей. Но выдача новых кредитов МСП в столичных банках упала почти на треть (–31,2%) к 2019 году, — 1,6 трлн рублей против 2,3 трлн.

Банки видят высокие риски в кредитовании этой категории заемщиков, доля просроченной задолженности остается на уровне 10%. Поскольку при наступлении дефолта Фонд незамедлительно осуществляет выплату по поручительству банку и обязан потребовать возврата этих средств заемщиком, он не заинтересован в столь болезненной процедуре для всех участников. Фонд рекомендует максимально пролонгировать срок кредитного договора (до 10 лет), с тем чтобы дать возможность заемщику восстановить свою платежеспособность.

Александр Зайцев, начальник Центра услуг для бизнеса «Малый бизнес Москвы», рассказал о финансовых мерах поддержки — субсидии для франчайзи, для владельцев гостиничного и социального бизнеса, субсидии на продвижение, льготные кредиты по сниженной ставке для приоритетных отраслей. Также есть возможность до 1 июля рефинансировать действующий кредит — понижение ставки на 6 п.п.

Позиция банков понятна — растут ставка по привлечению, резервы, число просроченных кредитов и их объем. На 1 февраля 2021 года задолженность по реструктурированным кредитам, согласно данным ЦБ, за период с 20 марта 2020 года по 24 февраля 2021-го составила 884 млрд рублей (15% всего кредитного портфеля), есть также ряд пролонгированных кредитов. Если прибавить этот объем к просроченным кредитам, то получим около 25% кредитного портфеля МСП потенциально проблемных кредитов в банках топ-30 и около 40% в небольших региональных банках. Значительные потери до сих пор терпит бизнес, связанный со сферой гостеприимства, — гостиничный бизнес, общественное питание, компании-перевозчики, туристические компании. Для недопущения массового закрытия предприятий МСБ и резкого ухудшения качества кредитного портфеля банков, восстановления и укрепления положения МСП необходимо продлевать налоговые и кредитные каникулы, реструктурировать кредиты как минимум до конца 2021 года. Б.О

Евгений Щекланов («Сбербанк страхование жизни»): Онлайн-оформление полиса выгоднее, чем «классическая» покупка

Фото: «Сбербанк страхование жизни»

Евгений Щекланов, административный директор «Сбербанк страхование жизни», рассказал о цифровизации страховых продуктов, внутренних процессов компании и преимуществах, которые клиенты получают от ухода страхования в «цифру»

Текст
АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Евгений, цифровизацию страхования можно разделить на два блока: цифровизацию внутренних процессов компании и цифровизацию продуктов, сервисов, способов коммуникации с клиентами. Какие главные задачи стоят перед компанией по этим двум направлениям?

— Что касается внутренних процессов, то не только у нас, но и в целом на рынке очевиден тренд на отказ от так называемой monkey job — работы, не требующей от человека интеллектуальных усилий. Все внедряют роботов, и мы были одними из пионеров в этом направлении. Сегодня наши роботы регистрируют обращения клиентов в системе, взаимодействуют с ЦБ, работая с обращениями, поступившими от регулятора. Юристам компании больше не нужно заниматься чисто технической работой. В течение года-двух мы планируем полностью заменить роботами все подобные технические операции. Сейчас на рынке масса решений, позволяющих отказаться от ручного труда.

— Вы пользуетесь готовыми решениями от компаний-разработчиков?

— Да. Эти разработки нам поставляют крупные независимые вендоры. Это серьезные технологические решения: ведь робот не просто должен «взять» документ и «переложить» его, ввести в систему, но и выполнить с ним все те же операции, что и человек.

Как только мы добьемся высокого уровня роботизации и автоматизации наших систем, мы планируем внедрять решения в области ИИ. Например, подготовку ответа на обращение человека с использованием ИИ, способного проанализировать обращение, понять основные акценты и подготовить проект ответа, который уже будет рассматривать «живой» сотрудник. Мы не пытаемся полностью заменить человека, мы хотим помочь ему, предоставив удобные и эффективные инструменты.

— Говоря об обращениях, вы имеете в виду жалобы клиентов?

— Не только. Например, клиенту нужно помочь разобраться в сложных продуктах, разъяснить их условия. Сейчас этим занимаются люди, но вполне возможно использование ИИ для таких ситуаций.

Что касается внешней цифровизации, направленной на повышение клиентской удовлетворенности продуктами и сервисами, то мы стоим на пороге перемен. Более молодые люди (моложе 50 лет) активно пользуются гаджетами, мобильными приложениями и личными кабинетами на сайтах. Но есть и консервативные клиенты, которым важно лично посетить отделение банка или страховщика, почувствовать себя в социуме. Поэтому скоро мы должны будем обеспечить два эквивалентных сервиса для каждого из этих клиентских сегментов.

— Какие изменения в продуктах и сервисах стоит ожидать в этом году (ускорение процесса выплат, изменения в идентификации клиентов, трансформация самих продуктов и так далее)?

— Уже сейчас у нас возможна онлайн-покупка. «Сбербанк-Онлайн» помогает клиенту в оформлении полиса, предзаполняя за него необходимую информацию, запрашивая дополнительные данные, разъясняя все условия продукта и предупреждая о рисках.

У нас делался акцент на цифровизации продаж. Мы стараемся наверстать упущенное и выводить в онлайн процессы постпродажного обслуживания. Клиент не должен думать о страховой компании, он должен думать о том, как воспользоваться сервисами, на что потратить деньги. Действуя в этой парадигме, мы выводим ряд сервисов в дистанционный канал. Клиент сможет в онлайне оформить заявление на страховую выплату, оплатить очередные взносы (это доступно и сейчас, но процедура упростится), получить деньги по окончании действия договора и так далее.

Кроме того, мы первыми на рынке запустили «автодожитие». Раньше, когда у человека заканчивался договор, он должен был прийти в компанию, написать заявление на получение выплаты по договору, а мы должны были убедиться, что он жив и здоров. Но теперь клиенты смогут получать такие выплаты автоматически: государство создало сервис электронного ЗАГС, к которому мы сразу подключились. Это большой прорыв для страховщиков жизни, потому что они получили возможность автоматически платить не только страховую сумму по окончании срока действия договора, но и выплачивать купоны по ИСЖ (ежеквартальные или ежегодные выплаты). «Сбербанк страхование жизни» — пока единственная компания на рынке, которая реализовала этот механизм.

Мы также завершаем переговоры с Фондом социального страхования о подключении к системе электронных больничных, чтобы платить людям по открытым больничным листам, не дожидаясь заявления от клиента на страховую выплату.

Также мы подключились к сервису Почты России, позволяющему клиентам получать официальные письма от компании не физически — в почтовых отделениях, а в личном кабинете на сайте госуслуг. Пока мы можем таким образом отправлять письма, надеюсь, что в этом году «научимся» и получать их.

— Какие преимущества клиенты получают от страховых онлайн-продуктов по сравнению с «классическими» помимо очевидной экономии времени на их подбор и приобретение? Различается ли тарифная политика по отношению к онлайн- и офлайн-продуктам? Может быть, первые более доходны для клиентов, если говорить об НСЖ и ИСЖ?

— Да, продукты, продаваемые через «Сбербанк-Онлайн» и в «физической» сети, различаются. Прежде всего потому, что в первом случае на компанию и соответственно на клиента нет дополнительной комиссионной нагрузки. То есть онлайн-оформление полиса выгоднее для человека, чем «классическая» покупка.

Кроме того, в дистанционном канале клиент самостоятельно проходит процедуру выбора и оформления продукта, а мы верим, что тот, кто осознанно подошел к этому вопросу, изучил и сравнил различные варианты, хочет получить именно страховую защиту, а не рассчитывает просто на получение выплаты. Поэтому мы готовы выстраивать с таким клиентом долгосрочные отношения, поддерживая его лояльность более низкими тарифами.

— Один из ключевых вопросов диджитализации страхования — дистанционное урегулирование убытков. По каким продуктам компании это возможно уже сегодня?

— Выплаты по НСЖ и ИСЖ, а также выплаты по «дожитию», в том числе купонные, сегодня доступны для клиентов в дистанционном режиме. Через личный кабинет и электронную почту клиент может направлять документы и получать выплаты. Также клиенты могут дистанционно заявлять о страховых случаях.

Но пока нам не удалось вывести в онлайн выплаты по ипотечному страхованию. Там очень крупные суммы, как правило, свыше 1,5 млн рублей, и у компании возникают определенные налоговые риски, если эти выплаты не подтверждаются первичными документами. В ситуации с ИСЖ все просто: страховщик получил от клиента определенную сумму и ее же вернул с некоторым инвестиционным доходом. А в случае с ипотечным страхованием мы, условно, получили от клиента 30 тыс. рублей, а выплатили 1,5 млн. Получается, что мы взяли эти деньги из прибыли компании, не заплатив государству налоги. Для соответствия нормам Налогового кодекса нам и требуются первичные документы.

Чтобы упростить здесь клиентский путь и добиться полной цифровизации, включая дистанционное оформление крупных выплат, необходимы определенные законодательные изменения.

— Страховое сообщество давно пытается донести эту мысль до законодателей, но пока ситуация не меняется.

— Я бы так не сказал. Уже есть законопроект, позволяющий осуществлять крупные выплаты в онлайн-режиме (с использованием онлайн-документов) при условии идентификации клиента через портал госуслуг. Государство предлагает начать подобные выплаты с сегмента ОСАГО.

Но мы бы хотели разрешить идентификацию не только через сайт госуслуг, но и через банковские ID, а также идентификационные средства, предоставляемые крупнейшими IT-компаниями, которые в рамках своих экосистем оказывают клиентам различные услуги, идентифицируя их. Регулятор с нами согласен. Б.О

Ориентация на клиента как часть ДНК банка

События прошлого года обострили конкуренцию банков как за новых клиентов, так и за лояльность клиентов нынешних

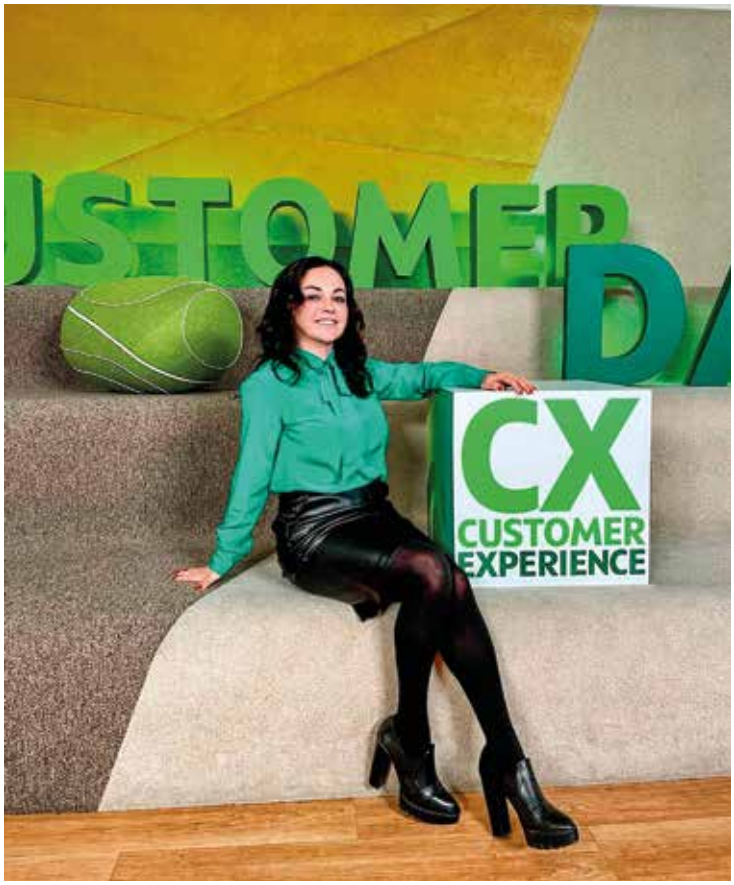


Фото: ОТП Банк

Текст
ЯНА БАТАШЕВА,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И PR ОТП БАНКА

Сегодня руководители бизнеса понимают важность создания для клиентов наиболее комфортного взаимодействия с банком в разных сценариях. Кроме того, оказалось, что цифровизации и широкого спектра продуктов с гибкими условиями клиентам банков стало мало: рынок насыщен предложениями, уровень финансовой грамотности клиентов растет, как и их желание сравнивать, выбирать — либо становиться лояльным клиентом, либо навсегда забыть о компании, если опыт сотрудничества или даже первого контакта оставил неприятный осадок.

Сегодня в гонке за клиентами побеждают те, кто выводит на рынок продукты под запрос, с учетом быстрых изменений на российском рынке и при этом делает customer experience (CX) важнейшим пунктом, определяющим многие процессы внутри банка с запасом в несколько лет. В ОТП Банке в конце 2019 года началась Agile-трансформация, и именно это позволило нам так быстро изменить и самих себя, и корпоративную культуру, и подход к работе, что CX в течение 2020 года стал одной из важных составляющих нашего пути. Теперь CX лежит в основе всего, что мы делаем, к чему мы планируем приступить и с чем мы уже работаем. Наша ориентация на клиента стала частью ДНК ОТП Банка.

Мы изменили архитектуру бизнеса в сторону горизонтального полноценного взаимодействия. CX-трансформация в первую очередь касается изменений в менталитете и корпоративной культуре: потребности и интересы клиента должны быть в центре всех бизнес-процессов банка, от разработки продуктовых концепций до оценки эффективности работы бизнес-команд. Отдельное направление работы в рамках CX-трансформации (а на первых порах — ключевой) — это продвижение такой культуры и идей клиентского опыта, чтобы осознание важности CX ощутили все — от топ-менеджмента до сотрудников первой линии. Для этого мы используем разные форматы — от встреч с отдельными продуктовыми командами до митапов, привлекающих всех сотрудников банка.

В начале апреля мы провели первый общебанковский Customer Day с разбором лучших практик на рынке, насыщенный полезной информацией, — мы снимали видеоинтервью с нашими клиентами, демонстрировали их впечатления от работы с банком «без купюр», чтобы сотрудники могли из первых уст получить представление, насколько комфортно клиентам работать с нами. Мы обеспечили живую обратную связь от сотрудников банка. Отдельно проводили замер

среди сотрудников банка с просьбой определить для себя, что такое CX и какова его роль в банке — результаты «до» и «после» Customer Day показали 34%-ный рост понимания сотрудниками, что такое CX.

CX-трансформация — это непривычный для многих, но эффективный процесс работы: команды, отвечающие за разработку продуктов, сервисов, за каналы продаж и поддержки, должны работать вместе, чтобы создавать бесшовный опыт для наших клиентов. Именно это сейчас определяет лояльность клиентов тому или иному банку и становится одним из важнейших драйверов роста компании.

Для ОТП мы определили три составляющих, которые помогут нам быть «на одной волне» с нашим клиентом — персонализация, понятность и простота. Люди устали от назойливых предложений ненужных услуг, поэтому очень важно персонализировать свои продукты и предлагать их только тем клиентам, которым они действительно интересны. Это дает нам возможность укрепить связь между брендом и клиентом и показать компанию не просто как финансовый механизм, а как партнера в решении ежедневных вопросов. В мире финансов комплексные предложения становятся более насыщенными, а продукты — более сложными, поэтому мы знаем, что клиент должен услышать от банка предложение, которое понравится ему и которое не требует разбираться в деталях и условиях под звездочкой. Мы уверены, что понятные сценарии использования продукта, яркие примеры позволят выстроить доверительные отношения между банком и клиентом.

CX-трансформация в первую очередь касается изменений в менталитете и корпоративной культуре: потребности и интересы клиента должны быть в центре всех бизнес-процессов банка, от разработки продуктовых концепций до оценки эффективности работы бизнес-команд

На финальном этапе построения отношений клиента и банка самым важным фактором становится простота оформления, получения или изменения продукта. Чем быстрее клиент получит продукт и начнет им пользоваться, тем лучше будет его customer experience, поэтому мы стремимся убирать ненужные этапы и держать клиента в курсе того, на каком этапе сейчас находится решение его вопроса и каким будет следующий шаг.

При этом создать первое впечатление — это только начало пути. Ведь мы знаем, что именно лояльные клиенты приносят банкам основной объем доходов, поэтому следующий этап для всех компаний, которые выстроят технологичный и простой процесс онбординга клиентов, — предиктивная аналитика и инструменты, помогающие анализировать «цифровой след» клиента в банке и составлять для него лучшее предложение с учетом его ежедневных финансовых привычек. Б.О

О проблемах лучше знать заранее

Фото: РусКрипто

История с исключительно инспекционным надзором ИБ исчерпала себя. Поэтому появление гибридных подходов к надзору у Банка России — это отрадно! Но времени категорически не хватает...

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Ассоциация пользователей стандартов по информационной безопасности (АБИСС) провела для кредитных и некредитных финансовых организаций закрытую секцию по вопросам обеспечения информационной безопасности финансовых организаций на площадке ежегодной конференции «РусКрипто'2021», посвященной актуальным вопросам криптографии и ИБ. **Александр Дудка**, начальник отдела проверок Управления надзора и наблюдения Банка России, выступил с докладом, в котором рассказал о новшествах в области надзора ИБ в финансовых организациях. **Артем Сычев**, первый заместитель директора департамента информационной безопасности (ДИБ) Банка России, позже ответил на ряд вопросов из зала. Основные тезисы их выступлений приводим ниже.

Эта история заканчивается

Изначально в ДИБ Банка России надзор зародился как отдел проверок. В 2019 году он провел 171 проверку, в 2020 году в силу пандемии — 87. В прошлом году плановые проверки пришлось «замораживать», и открывались только наиболее важные из них, требующие физического выхода сотрудников в подотчетную организацию.

Долгое время инспекционного надзора было достаточно: есть требования и есть их проверка. Но эта история заканчивается, причем все понимают — видоизменять ее нужно как можно скорее.

Любой банкир осведомлен, что существует классический банковский надзор, заключающийся не только в инспекционных проверках. Важную роль в нем играет риск-профиль кредитной организации. Существует множество методик его построения. Самая известная из них базируется на Указании Банка России от 3 апреля 2017 года № 4336-У «Об оценке экономического положения банков» и основана на анализе ряда финансовых показателей. В случае ухудшения качества риск-профиля банк несет экономические и юридические издержки. Например, ему может быть перекрыт доступ к рефинансированию со стороны ЦБ.

А ИБ исторически находилась «где-то сбоку». Существовал набор требований со стороны ЦБ, и их выполнение необходимо было периодически проверять. Этого, как уже отмечалось, было достаточно до тех пор, пока не началась цифровая трансформация бизнеса.

Александр Дудка задал вопрос и сам же ответил на него: «Кто у нас сейчас лидеры на банковском рынке? Это уже фактически IT-компании, причем довольно крупные и динамично развивающиеся. И это только начало! Суть экономических операций — кредиты, вклады и так далее — уходит в эту сферу. С точки зрения регулятора, прямо сейчас происходит трансформация источников денежных рисков».

Этот процесс можно проиллюстрировать свежей практической историей, как из одного из банков злоумышленники вывели крупные суммы. Используя уязвимости ПО и «железа», которое использовалось в банке, хакеры внедрились в IT-инфраструктуру и «пасли» этот банк несколько месяцев. При этом никто ничего не замечал. А потом случился вывод миллионов рублей.

«Противники сейчас, к сожалению, работают эффективнее, чем регулятор, чем надзор. И это — общемировой тренд. Поэтому всем очевидно, что необходимо торопиться. Поэтому у нас для проведения трансформации надзора осталось максимум полтора-два года», — прокомментировал Александр Дудка.

Суть реформ

Уже некоторое время Департамент IT проводит масштабную трансформацию надзорной работы: от инспекционных проверок к созданию всеобъемлющего полноценного надзора, основой которого станет риск-профиль ИБ поднадзорной организации. В перспективе он будет интегрирован в риск-профиль оценки экономического положения и будет влиять на экономику банка.

По словам представителя ЦБ, методика расчета риск-профиля сформирована. Она пока непубличная и апробируется при участии отдельных коммерческих организаций. Но уже понятно, что для получения полноценного риск-профиля его необходимо постоянно актуализировать, едва ли не в режиме онлайн. Очевидно, для этого инспекционных проверок раз в три года не хватит.

В итоге Банк России анонсировал мегапроект в области ИБ — формирование второй ветви надзора в области кибербезопасности финансовой сферы. **Валерий Тумин**, консультант отдела дистанционного надзора и наблюдения, представлял на сессии это подразделение ЦБ. Для чего это? Цель проверяющих сейчас — не в том, чтобы набрать какое-то количество нарушений, а ответить на вопрос: «И что?». У одного банка выявлено, например, два нарушения, а у другого — 53. И выясняется, что у первого денег под угрозой гораздо больше, хотя он на бумаге сравнительно «белый и пушистый».

Большинство проверок показало, что организации уже в значительной степени изучили стандартные требования ЦБ и формально к ним готовы. Другое дело, что выполняют они их, как правило, действительно формально. Те же заинтересованные в реальном исполнении нормативов банки отличаются продвинутым уровнем корпоративного управления. Если собственники и топ-менеджеры осознают цифровизацию как факт, то они выстраивают процесс управления банка правильно.

ДИБ стремится к построению проверок не столько на сверке с требованиями, сколько на исследовании автоматизированных бизнес-процессов и применяемых при этом технологий. В итоге вывод проверок должен быть «про деньги и про риски клиентов». Согласно 86-ФЗ от 2002 года «О Центральном банке Российской Федерации», Банк России осуществляет надзор в целях обеспечения защиты интересов кредиторов и вкладчиков, поэтому они — основной объект защиты ЦБ. Собственники при этом рискуют своими деньгами.

Но при этом сами требования регулятора «неизбежны», никто их не отменит, и их никогда не перестанут проверять. Они должны сохраниться как инструмент юридического взаимодействия, т.е. для реализации функций «кнута». В разных государствах существуют свои парадигмы юридического построения общества. В России, как и в большинстве развитых стран, работает принцип: «Все, что не запрещено, то разрешено». Чтобы кого-то обязать что-то выполнить, необходимо ввести какие-то требования и что-то четко запретить. Соответственно нормативные требования в виде ГОСТов, рекомендаций и т.д. нужны именно для этого.

Опираясь на эти документы, будущий надзор в области ИБ должен выявлять риски в автоматизированных процессах и показывать их организации. По сути, она сама заинтересована в их устранении. Если нет — будут применяться соответствующие инструменты через механизм формальных требований. Поэтому сейчас в актах проверки появились не только записи о нарушениях, но и рекомендации. В них проверяющие обращают внимание должных лиц на то, где есть потенциальные риски.

Деловые игры регулятора

Одним из ноу-хау отдела дистанционного надзора в ходе пандемии и сокращения количества выездных проверок стали киберучения. Суть механизма — проводимое дистанционно стресс-тестирование, но с прицелом на безопасность.

В прошлом году 22 крупнейшие финансовые организации страны добровольно присоединились к участию в такой деловой игре. Учения начинались неожиданно для исполнителей со стороны банков, но с ведома руководства банков и руководителей их служб ИБ. Для самого ЦБ это тоже был стресс-тест.

Отрабатывались два сценария. Во-первых, проникновение вредоносного ПО в организацию, которая должна была своевременно провести процедуры по его локализации и блокировке, а также минимизации последствий. Во-вторых, наличие внутреннего злоумышленника, искажающего или формирующего ложный платежный документ, после чего происходит массовое списание с корсчетов банка немалых денег. Здесь требовалось своевременно обеспечить блокировку корсчета, а также электронного обмена между банком и ЦБ. В том числе это был стресс-тест и для обычных дежурных смен ФинЦЕРТ Банка России — специализированного центра мониторинга и реагирования на компьютерные атаки в кредитно-финансовой сфере. Здесь отрабатывалось то, как он среди большого потока сообщений об инцидентах способен выявить именно эти события и отработать ситуацию с банком.

Фото: РусКрипто

Александр Дудка (Банк России)

Большинство из проведенных 22 киберучений подтвердили, что банки много внимания уделяют отражению внешних угроз и халатно исполняют собственные внутренние процедуры обеспечения ИБ. Видно, что борьба с инсайдерами не всем привычна.

В 2021 году планируется расширение этой практики на 70–80 организаций. Апробированные два сценария учений будут применяться не только для отдельных банков, но и для участников финансовых объединений или экосистем. Этот формат станет постоянным элементом надзора. Как часто учения будут проходить, пока обсуждается.

Выводы и ответы на вопросы

Основная цель всех мероприятий — выстроить в сфере ИБ надзор, основанный на риск-профиле, на понимании процессов и особенностей технологических участков. При этом количество нарушений, требований и т.д. — это не цель регулятора, а инструмент влияния и доведения до сведений информации о выявленных рисках, деньгах под угрозой, игнорирование которой будет отрицательно влиять на экономику организаций.

Также был поднят вопрос о роли внешних аудиторов в процессе надзора ИБ. В частности, в диалоге с регулятором прозвучал вопрос: «Может ли Банк России в рамках надзорной деятельности переоценивать какой-то объем проведенной аудиторами работы»?

По словам Александра Дудки, теоретически может — в рамках понятия «проверяемый период», например от конца предыдущей проверки до текущего момента. Сейчас это примерно три года. Если аудит будет выстроен, как в финансах (раз в год, по аналогии с налоговым), то теоретически в рамках проверки ЦБ требуется отсмотреть три этих годовых аудита. Но если нам придется перепроверять то же самое, то нет смысла в аудите. Значит, стоит подумать о каком-то выборочном формате и системе сдержек и противовесов, «кнуте и прянике» для аудиторов и банков.

Необходимо фиксировать какие-то недостатки, где аудиторская компания была неправа, и это к чему-то привело. Это нужно привязывать к реальным инцидентам, связанным с потерей денег клиентами или утечкой персональных данных. Существует понятие «угроза кредиторам и вкладчикам», согласно ФЗ-86. Какой-то аналогичный подход можно рассмотреть в области ИБ. Соответственно необходимо фиксировать количество таких случаев, и, может быть, это будет «кнутом» по отношению к аудиторской компании и мотивирует работать добросовестно.

Следует остановиться на вопросе из зала, касающегося целей инициативы по самооценке банками киберустойчивости, появившейся в конце 2020 года в связи с реформой надзора.

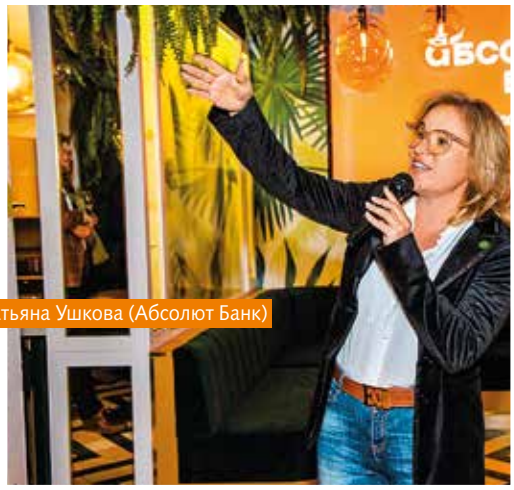
Артем Сычев разложил все по полочкам: «Данная самооценка — это первый этап, необходимый для уточнения: с каких позиций банк стартует. А дальше прилагается все остальное — консультативный надзор, киберучения и в конечной точке — пересчет всего, что формирует риск-профиль. А уж он приводит к пониманию потенциальных потерь, которые могут случиться у финансовой организации, что отражается на оценке устойчивости банка. О проблемах лучше всего знать заранее. А для этого нужно измерить то, с чего стартовали». Б.О

социальная реклама

День рождения Абсолют Банка: новый образ и новые возможности

22 апреля Абсолют Банк собрал друзей на встречу в неформальной обстановке, где в честь своего 28-летия представил новый логотип компании, а также рассказал о направлениях развития на ближайшее будущее

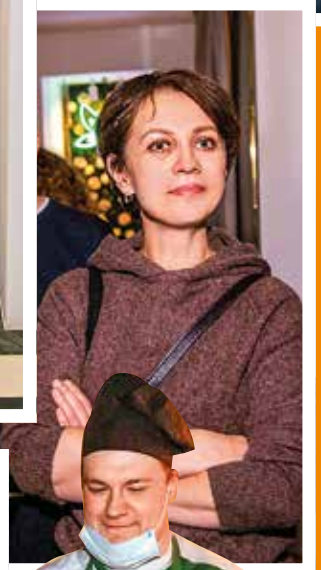
Текст
ДИАНА МИХАЛЬЧУК,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**



Татьяна Ушкова (Абсолют Банк)

Встреча под названием «Оранжевая весна» состоялась в ресторане Les Ole. Неожиданной интригой вечера стало представление нового логотипа банка. С приветственным словом выступила председатель правления **Татьяна Ушкова**, которая сняла завесу тайны с темы ребрендинга. Был представлен обновленный логотип с зеленой точкой. «Мы оставили название "Абсолют Банк", но изменили позиционирование. Зеленая точка как знак "включенности" означает, что мы всегда на связи и всегда включены», — пояснила Татьяна Ушкова.

Также была представлена новая стратегическая концепция «диджитал-гуманизма». Директор департамента маркетинга **Евгений Пермяков** отметил стремление банка использовать новейшие цифровые технологии для создания доверительных отношений с клиентами и партнерами. «Многие клиенты выделяют клиентоориентированность как преимущество Абсолют Банка, невзирая на технологичность и современность. Мы рядом, мы на связи, и мы — за человеческие отношения», — сказал он.

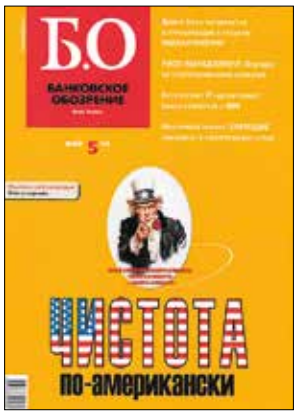


После завершения формальной части внимание переключилось на успехи команды банка. Были отмечены топ-менеджеры, чьи успехи оказались наиболее впечатляющими. Среди них **Элла Шаврина** — глава направления РВ, **Аслан Шогенов** — самый харизматичный представитель направления «Корпоративный бизнес», и **Николай Василевский**, который помог запустить ретейловые продукты.

Далее гостям предложили поучаствовать в викторине, ответив на вопросы о разных сторонах жизни и истории Абсолют Банка. Игра оказалось непростой, но очень увлекательной. Труднее всего оказался вопрос: «Какие животные были изображены в рекламной кампании банка в 2014 году?». Гораздо легче гости справились с определением города по картинке.

Вечер продолжился в веселой атмосфере — с музыкой, поздравлениями, танцами и праздничным тортом. Б.О

Фото: Абсолют Банк



15 лет (2006)

Потенциал рынка личного страхования, жизни и здоровья людей в России освоен всего на 5–7%. Перспективы страхового ретейла самые заманчивые, но своими силами страховщикам этот рынок не поднять. **Владислав Снопок,** заместитель генерального директора страховой компании «ОРАНТА», уверен, что развитие страхового ретейла напрямую зависит от того, насколько удачным будет партнерство страховых компаний и других операторов розничного рынка, в том числе с банками.

5 лет (2016)

В Москве прошел XXVII съезд АРБ. Открывая мероприятие, президент АРБ **Гарегин Тосунян** призвал Банк России не злоупотреблять отзывом лицензий. По его словам, санации надо проводить в десятки раз чаще. Он отметил, что в 2015 году с рынка ушло рекордное число банков. «Лицензия — это мандат государственного доверия, — подчеркнул Гарегин Тосунян. — Частый отзыв лицензий подрывает доверие к банковской системе. Банковской системе необходима смена парадигмы».

1 год (2020)

Размещение первого в России выпуска банковских зеленых облигаций в Секторе устойчивого развития Московской биржи — важная веха для национальной экономики. Для эмитента, ростовского банка «Центр-инвест», это событие стало логичным этапом развития направления заботы об окружающей среде, направления ответственного финансирования. ESG-банкинг — это не только основной тренд на глобальных финансовых рынках, но и философия ведения регионального бизнеса.

УГОЛОК НУМИЗМАТА

Греческий профиль императрицы

К 10-летию правления Николая I было принято решение о выпуске параллельно с «фамильным рублем» золотой монеты достоинством 10 рублей

Текст: **ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Четвертого октября 1835 года начальник Санкт-петербургского монетного двора получил предписание: «Есть воля министра финансов, дабы по изготовлении сей медали («фамильный рубль») сделана была другая подобной же величины, представляющая портреты Государя и Государыни рядом одного за другим, как встречается на древних греческих монетах, также с плоскою вырезкою».

О трудной судьбе «фамильного рубля» «Б.О» писал в предыдущем номере. И вот опять: изучив экскиз монеты, Николай I указал о несхожести профиля императрицы и дал распоряжение переделать его. И лишь 19 марта 1836 года медальер **Губе** справился с задачей и представил новые штемпели для чеканки. И она, судя по историческим документам, началась.

Все бы хорошо, но никто позже подлинные десятирублевики не видел. Просто мистика какая-то. Известны лишь новоделы.

Одно из объяснений пропажи монет из оборота может быть дано после изучения записок министра финансов **графа Канкрина** управляющему делами государя: «Государю Императору угодно приготовленный империал с портретами двух лиц приготовить в виде не монеты, а медали, без надписи о цене. Со стороны портретов ничего не писать, а на обороте поставить один вензель Их Величеств и год».

Граф Канкрин, исполнив высочайшую волю, отчитался о проделанной работе: «Приготовленные на Монетном Дворе медали с портретами Их Величеств Государя и Государыни и с шифром на обороте, 22 золотых и одна серебряная, поднесены Государю Императору к 21 числу сего апреля, и таковых медалей более приготовлять не велено».

Продажа новодела номиналом 10 рублей 1836 года была зафиксирована на аукционе МиМ («Монеты и Медали») 13 апреля 2013 года, стоимость составила 118 тыс. евро. Медали продавались в 2007 году за 68 тыс. евро. Вот такая история приключилась с подлинными десятирублевиком и 23 медалями в честь десятилетия коронации Николая I.

Монета «10 лет коронации Николая I»