www.bosfera.ru

# Б.О БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

12 | ДЕКАБРЬ | 2022


**QIWI: ФИНТЕХ-ПАРТНЕРСТВО НА КОНЧИКАХ ПАЛЬЦЕВ >54**



**АЛЕКСАНДР МОЛОДЦОВ (IFELLOW): СПРОС НА РОССИЙСКИЕ IT-РЕШЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР ДВУКРАТНОГО РОСТА БИЗНЕСА >94**



**АЛЕКСЕЙ ТОЛСТИК (MANDARIN): НАШУ БИЗНЕС-КУЛЬТУРУ МОЖНО НАЗВАТЬ МАРАФОНСКОЙ >96**

## «Есть черный лебедь, а у нас свои утки»

>78

*Иллюстрация подготовлена нейросетью по цитате Романа Шайхутдинова, заместителя премьер-министра Республики Татарстан, на FINOPOLIS 2021/2022, 10 ноября 2022 года*

# ВАРИАНТЫ ПОДПИСКИ НА 2023 ГОД

## Банковское обозрение

Ежемесячный обзор событий финансового рынка, мнения профучастников, исследования, аналитика, практика. Онлайн-библиотека из 600 банковских кейсов (24 новых кейса 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 (50 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

Б.О БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

**BANK REVIEW**
№ 12 (286) декабрь 2022
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, (499) 404-2069

**http:**//www.bosfera.ru

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

**Подписано в печать** 05.12.2022

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. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в рекламных объявлениях. Мнения и оценки в авторских статьях могут не совпадать с позицией редакции. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

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

© ООО «Методология бизнеса», 2022

**Главный редактор:** Яна Викторовна Шишкина

**Шеф-редактор:** Александр Садчиков

**Обозреватели:** Екатерина Кац, Елена Покатаева, Вадим Ференец, Данил Поминов, Ирина Лаврова, Александра Крылова, Дария Новикова, Александр Садчиков, Александра Никольская

**Редакторы:** Дмитрий Олейников, Александра Мужичек

**Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»:** Павел Самиев

**Редактор раздела «Новости»:** Дария Новикова

**Управляющий директор:** Екатерина Маслова

**Арт-директор:** Александр Садчиков

**Заместитель коммерческого директора:**
Кристина Белобородова

**Корректор:** Елена Сатарова

**Рекламная служба:**
Екатерина Маслова, Кристина Белобородова,
Наталья Радаева

**Размещение рекламы:** (499) 404-2069

**Подписка:** Дария Новикова (podpiska@bosfera.ru)

**Дизайн, верстка:** Александр Садчиков, Егор Залетов

**Обложка:** нейросеть starryai

**Интернет-версия:** Федор Авсиевич, Данил Солопов

**Организация мероприятий:** Юлия Киданова

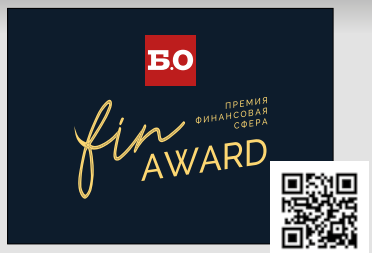
**Информационное партнерство:**
Кристина Поликарпова

## Продукты и сервисы «Банковского обозрения»:

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

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

Исследования **«Б.О»**
https://bosfera.ru/research




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

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

4
СОБЫТИЯ

6
НАТАЛЬЯ ФЁДОРОВА (АСВ): МЫ — КАК ФИНАНСОВЫЕ АРХЕОЛОГИ: ИЩЕМ СКРЫТЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ВЫВОДА АКТИВОВ ИЗ БАНКОВ

Фото: Надежда Дьякова/«Б.О»

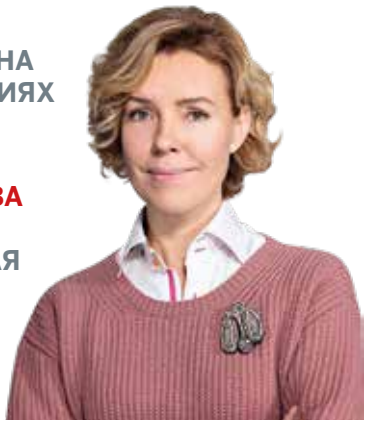
10
ЛАРИСА ЗАЛОМИХИНА (СБЕРБАНК): СОВРЕМЕННЫЙ КОМПЛАЕНС — ЭТО ТЕХНОЛОГИИ И ЛЮДИ

14
САНКЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ

19
АЛЕКСАНДР НЕСТЕРЕНКО («ФАКТОРИНГ ПРО»): РЫНОК ФАКТОРИНГОВЫХ УСЛУГ ПРОДОЛЖАЕТ УСТОЙЧИВО РАСТИ

20
КИРИЛЛ СОРОКИН (ЛОКО-БАНК): НАМ ИНТЕРЕСНО КОНКУРИРОВАТЬ В ЛЮБОЙ СРЕДЕ И НА РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

22
ТАТЬЯНА ЗАВЬЯЛОВА (СБЕРБАНК): ESG — ЭТО ДОЛГОСРОЧНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, А НЕ СИЮМИНУТНАЯ ВЫГОДА



26
ПРЕМИАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО

32
ОЛЬГА СТЕБАКОВА (ИНБАНК): МЫ УДЕЛИЛИ ВНИМАНИЕ УСТАНОВЛЕНИЮ КОНТАКТОВ С БАНКАМИ В ДРУГИХ СТРАНАХ

34
КИРИЛЛ РЕВИН (РОСБАНК): КЛИЕНТЫ ТОП-ПРЕМИУМ САМИ ПО СЕБЕ НЕ ПОЯВЯТСЯ

37
ДАНИЭЛЬ ЗЕЛЕНСКИЙ (BALANCE PLATFORM): МАРКЕТПЛЕЙСЫ МЕНЯЮТ ФИНАНСОВЫЙ ЛАНДШАФТ

40
РАДИКАЛЬНЫЕ ОПТИМИСТЫ

44
ОБРЕЧЕННЫЕ НА ЦИФРОВИЗАЦИЮ

47
ПРИДУМЫВАТЬ НИЧЕГО НЕ НАДО, И ТАК ИНТЕРЕСНО

50
OPEN API: СТРЕМЛЕНИЕ К КОЛЛАБОРАЦИИ

54
ФИНТЕХ-ПАРТНЕРСТВО НА КОНЧИКАХ ПАЛЬЦЕВ

58
ТАЛАНТЫ БАНКА «ЦЕНТР-ИНВЕСТ» НА FINOPOLIS

60
ЦИТАТЫ. FINOPOLIS

61
AI ДА ФИНТЕХ, ИЛИ КАК НЕЙРОСЕТИ ПОМОГАЮТ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

62
ЕЛЕНА ТЕРЕХОВА («АКТИВБИЗНЕСКОНСАЛТ»): ПОГОВОРИТЬ С РОБОТОМ ПО-ЧЕЛОВЕЧЕСКИ

64
OPEN FINANCE: ОТ КОНЦЕПЦИИ ДО РЕФЕРЕНЦИИ

68
КОРПОРАТИВНОЕ КАЗНАЧЕЙСКОЕ

74
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ IT В РОССИИ: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАЗНАЧЕЙСТВА

78
ФИНТЕХ-ЦЕХ

94
ПОВЫШЕНИЕ СПРОСА НА РОССИЙСКИЕ IT-РЕШЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР ДВУКРАТНОГО РОСТА БИЗНЕСА

96
АЛЕКСЕЙ ТОЛСТИК (MANDARIN): НАШУ БИЗНЕС-КУЛЬТУРУ МОЖНО НАЗВАТЬ МАРАФОНСКОЙ

98
НИКОЛАЙ АДЕЕВ (ABANKING): НАТИВНАЯ РАЗРАБОТКА УСТУПАЕТ МЕСТО ГИБКИМ ПЛАТФОРМЕННЫМ РЕШЕНИЯМ

100
НА ПУТИ К ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЕ ИБ

104
МАКСИМ СТЕПЧЕНКОВ (RUSIEM): РАНЬШЕ АТАКОВАЛИ ХАКЕРЫ, ТЕПЕРЬ АТАКУЮТ КИБЕРВОЙСКА

108
МИХАИЛ ГАВРИЛОВ (БСПБ): ЦИФРОВИЗАЦИЯ — ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ ИНСТРУМЕНТ, А НЕ ЦЕЛЬ

112
КАК СБЕРЕЧЬ МИЛЛИАРД

116
716 РАЗ ОТМЕРЬ

119
ПАВЕЛ АНОХИН (СК «ГЕЛИОС»): 30 ЛЕТ КОМПАНИИ ВСТРЕЧАЕМ ДОСТОЙНО

120
ПЕРЕЗАГРУЗКА ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ

122
О ПИАРЕ «ЦИФРЫ»

128
В ДЕКАБРЕ ТОМУ НАЗАД

128
«КАРУСЕЛЬ, КАРУСЕЛЬ — ЭТО РАДОСТЬ ДЛЯ НАС!»

## Платежная система «МИР» приступает к реформе межбанковских комиссий

Размер аналогичных комиссий для карт МПС не меняется, что может привести к появлению существенного разрыва в программах лояльности банков по картам «МИР» и картам МПС в пользу последних. Более того, эксперты предполагают, что новая стратегия НСПК может изменить сам подход к стимулированию клиентов — не через кешбэк, а через скидки в торговых точках. НСПК начала реформу подхода к определению межбанковской комиссии при оплате картами (интерчейндж). Разработан комплекс отраслевых и специальных программ для большого количества предприятий в сфере общественного питания и продуктового ритейла с рядом пониженных ставок, единообразных внутри указанных отраслей (вплоть до 0,5%), часть которых уже вступила в силу. Спецпрограмма начала действовать с 10 ноября.

Как сообщает Telegram-канал CardReview, НСПК анонсировала и новые изменения интерчейнджа по картам «МИР» с 1 января. Для MCC-кодов 5811–5814 при покупке до 1 тыс. рублей комиссия составит 0,5%, а свыше 1 тыс. рублей — 1,65% (5811 — поставщики провизии, магазины общественного питания; 5812 — рестораны; 5813 — бары, ночные клубы; 5814 — фастфуд). Таким образом, по мнению авторов канала, «элегантно решена проблема мискодинга лжефастфуда» через сумму чека, а не через соответствие формальным критериям: официанты, одноразовая посуда и так далее. Кроме того, с 1 января планируется ввести интерчейндж в размере 1,4% не только для MCC-кода 5411 (супермаркет), но и для узкоспециализированных магазинов, для которых он раньше зависел от типа карты, доходя до уровня 2,35%.

## Банк России может получить право требовать от агентств пересмотра кредитных рейтингов

Соответствующие поправки были внесены в Госдуму главой комитета Госдумы по финансовому рынку **Анатолием Аксаковым.**

Согласно действующему законодательству, если рейтинговое агентство не устранило в срок нарушений в работе по предписанию регулятора, то ЦБ имеет право потребовать замены лиц, входящих в органы управления и внутреннего контроля агентства, а также исключить сведения о рейтинговом агентстве из реестра ЦБ.

Законопроект предлагает расширить полномочия ЦБ и наделить регулятора правом вводить запрет на присвоение кредитных рейтингов до устранения нарушения, выявленного при работе агентства. Кроме того, предлагается ввести норму о том, что если кредитный рейтинг присвоен (пересмотрен, подтвержден) с нарушением требований к методологии, то Банк России вправе потребовать от кредитного рейтингового агентства отозвать или пересмотреть указанный кредитный рейтинг. Сейчас такого права у ЦБ нет.

Регулятор уже представил в Госдуму проект положения о проведении кредитными рейтинговыми агентствами проверки качества методологии, а также о том, на основе каких параметров ЦБ будет оценивать методологии агентств.

Согласно материалам регулятора, решение о направлении предписания об отзыве или пересмотре кредитного рейтинга принимает комитет надзора в сфере оказания профессиональных услуг на финансовом рынке ЦБ.

Кроме того, законопроект вводит ряд технических правок в работу агентств. Так, сейчас в кредитном рейтинговом агентстве с количеством работников выше 20 человек как минимум треть членов совета директоров должны быть независимыми. Предлагается ввести это требование и для агентств с числом работников менее 20 человек.

## НРД обжалует санкции в Совете Европы

Как отмечается в сообщении Мосбиржи, НРД уже обжаловал санкции в суде общей юрисдикции ЕС, а также подал в финансовые органы Бельгии и Люксембурга запросы на получение лицензий, но на них пока не ответили.

«Таким образом, со стороны НРД на сегодня предприняты все зависящие от него действия для создания условий высвобождения активов пострадавших участников финансового рынка, объявленных в рамках восьмого пакета европейских санкций, а также с учетом разъяснений Еврокомиссии», — говорится в пресс-релизе на сайте Мосбиржи.

## Банк России представил направления ДКП на ближайшие три года

Ключевую задачу государства в экономической сфере мегарегулятор видит в создании условий для результативной перестройки национальной экономики, ограничения спада экономической активности без макроэкономических рисков.

Из опубликованного документа следует, что ЦБ продолжит поддерживать курс на таргетирование инфляции, считая, что именно он создает нужные предпосылки для предсказуемой и эффективной перестройки экономики. Основным инструментом здесь, как и прежде, будут решения по ключевой ставке.

Ближайшие три года ЦБ видит в трех возможных сценариях. По базовому сценарию в будущем году аналитики Банка России ожидают снижения инфляции до 5–7% со средним диапазоном ключевой ставки 6,5–8,5%, с дальнейшим плавным (примерно на 1 п.п в год) понижением, чтобы к 2025 году вернуть ставку в долгосрочный нейтральный диапазон.

В целом, согласно базовому сценарию, в 2022 году и в течение большей части 2023-го российская экономика будет сокращаться, подстраиваясь к изменившимся внешним условиям, и перейдет к росту во второй половине будущего года. Что касается сценария ускоренной адаптации, то он, по версии ЦБ, возможен в случае восстановления внутреннего спроса, но прежде всего за счет увеличения импорта. Трехлетняя положительная по целеполаганию динамика основных макроэкономических показателей при этом незначительно ускорится.

Сценарий «Глобальный кризис» предполагает дальнейшее «разбегание» региональных экономик и локализацию мировой торговли и производств. В этом случае инфляция в 2023 году может достичь 16%, и тогда ЦБ будет также менять ставку в сторону увеличения, но чтобы опять же обеспечить возвращение инфляции к цели в 2025 году.

## Прибыль Raiffeisen Bank увеличилась в разы

Прибыль после налогообложения Raiffeisen Bank International от деятельности в России за первые три квартала подскочила вчетверо в годовом выражении — до 1,42 млрд евро, следует из финансовой отчетности банка. Чистый процентный доход RBI в России за этот период — 1,091 млрд евро, вдвое больше показателя годичной давности. Операционная прибыль банка в РФ составила 2,605 млрд евро, увеличившись в 3,3 раза в годовом выражении, а кредитный портфель Raiffeisen в России составил по итогам этих девяти месяцев 13,009 млрд евро, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 16,6%.

За третий квартал прибыль RBI в РФ после налогообложения выросла почти в шесть раз в годовом исчислении и составила 790 млн евро. Чистый процентный доход в России вырос в 2,4 раза, до 476 млн. Операционная прибыль увеличилась в 4,3 раза в годовом выражении, до 1,265 млрд евро.

## НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ НОЯБРЯ

**ДМИТРИЙ ПЬЯНОВ** назначен зампредом ВТБ

**ПАВЕЛ САМИЕВ,** назначен председателем комиссии по страхованию «ОПОРЫ РОССИИ»

**НИКОЛАЙ ШАРШАВИН** назначен управляющим директором, начальником управления партнерских продаж «СберСтрахования жизни»

**ЕВГЕНИЙ УФИМЦЕВ** избран президентом ВСС

**КАЙРАТ АЛТЫНБЕКОВ** будет временно исполнять обязанности председателя правления АТБ

**АЛЕКСЕЙ КОРОВИН** покинул пост председателя правления АТБ

**ИГОРЬ ЮРГЕНС** покинул должность президента ВСС

# Наталья Фёдорова (АСВ): Мы — как финансовые археологи: ищем скрытые доказательства вывода активов из банков

**В АСВ ускоряются, чтобы успеть до 2025 года ликвидировать более 380 «подопечных» организаций. Форсирование процессов позволяет сократить расходы на ликвидационные процедуры и быстрее удовлетворять требования кредиторов. С той же целью Агентство продолжает возвращать как выведенные за рубеж, так и спрятанные в стране активы. О том, какие механизмы наиболее эффективны в этом процессе, «Б.О» рассказала заместитель генерального директора государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ) Наталья Фёдорова**

Фото: Надежда Дьякова/«Б.О»

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

**— Наталья Владимировна, в одном из интервью вы сообщили о курсе на интенсификацию ликвидационных процедур. Каковы предварительные итоги этого процесса?**
— Сейчас мы осуществляем процедуры ликвидации в 382 финансовых организациях: в 321 банке, 29 негосударственных пенсионных фондах (НПФ) и 32 страховых компаниях. Общая балансовая стоимость этих активов превышает 3 трлн рублей. В 2022-2023 годах планируем «закрыть» около 150 банков или финансовых организаций (в том числе страховых).

Наша стратегическая цель — завершить имеющиеся ликвидационные процедуры до конца 2025 года, максимально рассчитавшись с кредиторами. То есть вернуть им деньги, которые были украдены, потрачены или выведены из финансовых организаций.

**— Некоторые конкурсные производства длятся уже более 10 лет. Почему так долго и от чего зависит этот показатель?**
— Если криминальная составляющая отсутствует, то сроки проведения ликвидационных процедур получается значительно сократить — до одного года и менее — за счет интенсификации внутренних бизнес-процессов, которой Агентство сейчас уделяет особое внимание.

Среди основных факторов, которые влияют на длительность ликвидационных процедур, — финансовое состояние организации, наличие/отсутствие признаков хищения ее имущества. У значительной части ликвидируемых финансовых организаций качество активов крайне низкое — 13–15% реальной балансовой стоимости.

**— То есть история, когда вы получали финансовую организацию без активов, с массой должников, кредиторов и проблем, — не редкость?**
— Совершенно верно. Во многих финансовых организациях мы продолжаем находить новые признаки криминальных банкротств и других преступлений, направленных именно на вывод активов.

Мы — как финансовые археологи: ищем тщательно скрытые доказательства банковских махинаций. Для этого нам нужно найти похищенное имущество, выработать индивидуальную стратегию возврата активов (в том числе из иностранных юрис-

дикций). Затем надо сформировать доказательную базу для принятия судами обеспечительных мер. Все это требует времени.

Например, работая с финансовыми организациями, у которых лицензии были отозваны после кризиса 2014-2015 годов, Агентство направило в правоохранительные органы почти 370 заявлений о преступлениях лиц, контролировавших ликвидируемые финансовые организации. По итогам на сегодняшний день возбуждено более 440 уголовных дел. Во многих из них применялись весьма изощренные схемы вывода активов. Для того чтобы их раскрыть, проводятся длительная финансово-аналитическая экспертиза, мероприятия по розыску бенефициаров, которые спешно покинули Россию.

**— Какая средняя продолжительность ликвидационных процедур?**

— Около 3,5 лет. Дольше идет конкурсное производство — в среднем около 5 лет. На принудительную ликвидацию уходит в среднем чуть более полутора лет.

**— Пик отзыва банковских лицензий пришелся на 2019 год — 363. В 2022 году отозваны только две лицензии. Складывается впечатление, что эпоха массовой зачистки рынка закончилась. Назовите основные отличия банков, которые попадают к вам сейчас, от тех, что вам доставались ранее.**

— Первое — в число банкротов стали реже попадать крупные финансовые организации. Второе — чаще стали встречаться ситуации, когда собственники банка кредитуют свой же бизнес. Если обратиться к статистике с 2014 года, то примерно 15% составляет рыночное банкротство, значительная часть случаев — это так называемое криминальное банкротство. По страховым компаниям и НПФ показатель примерно такой же. При этом в последние три года доля криминальных банкротств сократилась.

**— Меняется ли качество активов ликвидируемых банков? Если да, то в какую сторону?**

— Да, прогресс есть. В среднем рыночная стоимость активов в начале конкурсного производства составляет 14% балансовой стоимости. Но в последние годы этот показатель стал выше — в банках, поступивших на ликвидацию в 2019 году, стоимость активов была на уровне 37%, в 2020 году — 53%, в 2021-м — 44%. В 2022 году Агентство было назначено конкурсным управляющим четырех банков, там цена активов была уже довольно приличной — 72,4% балансовой стоимости.

**— Вы изменили подход к оценке имущества. В чем суть нововведений?**

— В течение года мы заказали чуть более 70 внешних отчетов у аккредитованных компаний. При этом собственными силами оцениваем около 4 тыс. объектов в месяц.

**— Складывается ощущение, что в месяц вы оцениваете чуть ли не половину большого города?**

— Вы попали в точку.

**— В чем смысл брать на себя такой большой объем работ?**

— Как вы знаете, аутсорсинг — это расходы, оплачиваемые из конкурсной массы. Для нас важно как можно больше денег из конкурсной массы вернуть тем, кто находится в реестре кредиторов. Для этого мы собрали свой внутренний штат оценщиков. Наши специалисты имеют профильное образование, квалификационные аттестаты, а также опыт оценки в залоговых службах банков.

Но полностью отказываться от независимых оценщиков мы не планируем. Мы привлекаем их в случаях, которые определены законом. Примерно 50% отчетов заказаны для определения стоимости при реализации имущества, четверть из общего количества мы использовали для оценки в судах в целях оспаривания сделок, когда находим объект, реализованный по заниженной стоимости. На этом основании признаем продажу недействительной и возвращаем актив на баланс ликвидируемого банка. Всего в текущем году благодаря этому механизму удовлетворены требования Агентства на сумму 3,1 млрд рублей.

**— Для клиентов банков с отозванной лицензией предусмотрено онлайн-рефинансирование в целях улучшения условий кредитования через интернет-сервис АСВ. Предоставляются ли такие услуги юридическим лицам или только физлицам? Как реализован механизм?**

— Рефинансирование доступно всем категориям заемщиков — и физическим, и юридическим лицам. С помощью нашего сервиса рефинансирования действующие банки могут найти новых качественных клиентов, а заемщики — улучшить условия по кредитам.

Иногда кредитные организации идут на то, чтобы дофинансировать должника, которого мы вынуждены были бы банкротить. Для нас такой путь означает ускорение процедуры взыскания и соответственно пополнения конкурсной массы.

До конца года мы планируем завершить модернизацию сервиса и добавить в него новые возможности.

**— Сколько банков работает с АСВ по такой схеме? Вы их как-то отбираете?**

— На сегодняшний день — 14. Мы приветствуем всех, кто захочет присоединиться к этому процессу. Для нас важно, чтобы участников было больше, потому что деньги, полученные в результате рефинансирования, сразу пополняют конкурсную массу ликвидируемых банков.

**— Субсидиарная ответственность — больная для рынка тема, поскольку вводили ее как чрезвычайную меру, а применяется она повсеместно. В частности, и на АСВ юристы жалуются, говорят, что не всегда прослеживается логика в выборе «крайнего». Как определяют, кого привлечь к «субсидиарке»?**

— На самом деле алгоритм действий достаточно простой. Аналитики Агентства изучают, что происходило в банке: какие есть вклады, какие проходили операции, что с остатками на счетах

Источник: АСВ

юридических лиц. Поднимается вся банковская история минимум за два года. По некоторым проектам мы «откатывали» проверки на пять лет, поскольку выявляли схемные операции, проводившиеся длительное время. После анализа информации делаем заключение о наличии или отсутствии признаков преднамеренного банкротства.

Заключение ложится в основу дальнейших процессуальных действий как в уголовной плоскости, так и в гражданской. В том числе оно используется при принятии решений о привлечении к субсидиарной ответственности. Мы изучаем, какие должностные лица принимали решения, подписывали договоры, голосовали на комитетах, а также кто был на самом деле выгодоприобретателем по сделкам. Это совокупность факторов.

При этом личная ответственность за происходящее в банке ложится и на тех должностных лиц, которые, принимая решения, должны были осознавать: если у банка уже есть финансовая дыра, а он продолжает выдавать кредиты, то привлекать средства населения во вклады — это ненормально.

**— Есть ли у контролирующих должника лиц шанс поторговаться с АСВ? Вернуть не все, что вывели, а, допустим, часть?**

— Наша задача — найти все активы и взыскать их в полном объеме, поскольку у Агентства есть обязательства перед кредиторами. Вернуть нужно сумму, позволяющую закрыть обнаруженный в банке дисбаланс и рассчитаться с кредиторами. Тогда заявления в суд не будет.

**— Отдельная тема: взыскание за рубежом. Из-за санкций рвутся цепочки, останавливаются судебные процессы. Каков выход?**

— Мы выработали схему — привлекаем компании, которые работают по принципу «гонорар за успех». Свою деятельность они финансируют за свой счет, в том числе сами оплачивают адвокатов в иностранных юрисдикциях. А в случае победы в суде получают процент от того, что смогли отсудить у виновных лиц.

**— А почему другие структуры не используют этот механизм?**

— Могу говорить только от имени Агентства. Для нас эффективность этого механизма очевидна. Мы не тратим ежемесячно на сопровождение юристов деньги из конкурсной массы для сопровождения зарубежных процедур взыскания и поиска активов.

**— Какие здесь есть недавние успешные кейсы?**

— Последняя новость была в конце октября этого года: Высокий суд правосудия Англии и Уэльса по нашему иску признал банкротом на территории Соединенного Королевства бывшего совладельца ООО «Внешпромбанк» **Георгия Беджамова** и подтвердил полномочия на территории Великобритании его финансового управляющего. Это позволяет производить с имуществом должника процедуры, необходимые для удовлетворения требований кредиторов банка, и соответственно ускорить возврат средств в его конкурсную массу.

**— Недавно вновь активизировалась дискуссия о необходимости повышения предельной суммы страхования вкладов до 3 млн рублей. Каковы перспективы?**

— При действующих лимитах системой страхования полностью застрахованы 98,3% всех вкладчиков, повышение, на наш взгляд, не требуется. Это хороший уровень даже по международным меркам.

**— Как я понимаю, в текущем году из-за обнуления дифференциации ставок для наиболее агрессивных участников рынка поступления в фонд страхования вкладов ниже, чем могли быть. Какие перспективы на 2023 год?**

— Обнуление действует для всех банков, а не только для «агрессивных» игроков. Это адекватная ситуации мера поддержки, которая позволила банкам сохранить ликвидность. Под ее действие попала масса рыночных игроков всех размеров, включая системообразующие кредитные организации.

**— Согласно сайту, за годы существования АСВ 4,4 млн вкладчиков получили 2,05 трлн рублей, произошло 549 страховых случаев. Хотелось бы понять, как в динамике выплаченные суммы соотносятся с объемами финансовых поступлений?**

— До настоящего времени общий объем поступивших взносов составил 1,48 трлн рублей, что очевидно меньше, чем выплачено в качестве возмещения вкладчикам. Но фонд существует не только на взносы. Агентство является одним из кредиторов ликвидируемых финансовых организаций. Соответственно в фонд деньги поступают в том числе из их конкурсной массы. Плюс еще существуют доходы от инвестирования: свободные средства мы размещаем на рынке.

Кроме того, в 2015–2017 годах, когда у банков массово отзывали лицензии, для пополнения фонда и обеспечения страховых выплат Банк России предоставлял Агентству кредитную линию на 842 млрд рублей. Сегодня она практически полностью возвращена кредитору. Остаток задолженности планируем погасить до конца этого года. Б.О

# Атмосфера гор и вкусный кофе в деловой Москве

Приглашаем вас провести деловой завтрак, презентацию или дружескую встречу в уютном кафе **Jeffrey's coffee**

Дизайн горного шале | Возможность закрытия 2-го этажа или всего кафе | Кофе высшего класса Specialty

Удобное расположение между метро Белорусская и Савеловская

+7 963 658 59 65 | Бумажный проезд, 4 | @sohocoffee

реклама

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

# Лариса Заломихина (СберБанк): Современный комплаенс — это технологии и люди

**Механизм комплаенса непрерывно подстраивается под любые изменения. О том, какие изменения произошли в работе в 2022 году и как в процессе участвует искусственный интеллект, «Б.О» поговорил с Ларисой Заломихиной — директором управления комплаенс СберБанка**

Фото: Надежда Дьякова/«Б.О»

**— Лариса, что изменилось после того, как вы персонально попали в санкционный список Великобритании?**
— Вероятно, я — единственный руководитель комплаенса в мире, включенный в эти списки. Никаких последствий не ощущаю, поскольку связей с Британией у меня нет.

**— Ваши коллеги жалуются, что перевод работы на рельсы санкционного комплаенса требует перестройки «на бегу» и команды, и процессов в IT. Во вверенном вам подразделении Сбера тоже наблюдается турбулентность?**
— Запас прочности у нас ковался годами, ведь СберБанк с 2014 года находится под санкциями. Тогда за рубежом были «изобретены» секторальные санкции. Никто понятия не имел, что такое секторальные санкции, поэтому и мы, и наши партнеры, и регуляторы нарабатывали практику «с колес».

С тех пор система комплаенса СберБанка неоднократно проходила аудит соответствия международным стандартам качества. Это означает, что у нас есть все элементы, необходимые для управления рисками, чтобы справляться с любыми задачами в ситуации турбулентности.

**— Масштабы ограничений тогда и сейчас абсолютно несопоставимы как для всей финансово-банковской системы, так и для Сбера в частности. В чем основные сложности?**
— Одно дело — формальные требования, которые описаны в нормативных документах, другое — то, как их реализуют иностранные банки или контрагенты, как они понимают эти предписания и какие перестраховочные механизмы в них закладывают. Так, появился термин over-compliance (чрезмерное соблюдение требований безопасности). Важны качество анализа, гибкость реагирования на изменения и техническая готовность к реализации задуманного.

**— В промежутке между 2014 и 2022 годами вы готовились к тому, что санкции могут ужесточить?**
— Готовность к нестандартным сценариям лежит в основе банковского регулирования, планы реагирования разрабатываются заранее. Другое дело, что порой происходят беспрецедентные события, которые почти невозможно спрогнозировать. Никто и сейчас не скажет, что все риски уже реализовались, поэтому от каждого требуется и дальше добросовестно выполнять свою работу.

**— А когда в банке появилось это направление?**
— В Сбере комплаенс именно как единая, централизованная функция развивается с 2012 года. Отдельные элементы появились, конечно, задолго до этого.

Назывались такие специалисты по-разному — иностранное слово «комплаенс» в определении профессии не сразу прижилось. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг, например, требовала иметь в организации контролеров деятельности профессионального участника рынка ценных бумаг с момента зарождения фондового рынка в стране.

Областей комплаенс-контроля множество: санкции, легализация средств, конфликт интересов, манипулирование ценами, коррупция и т.д. Как показывает опыт, принципы осуществления контроля, управления рисками в этих областях схожи. Поэтому и возникла потребность посмотреть на задачи в совокупности и организовать единую службу.

**— Что такое современный комплаенс?**
— Современный комплаенс — это технологии и люди. Например, потребность в том, чтобы контролировать платежи клиентов банка, была всегда — банки обязаны это делать по требованию законодательства. Представим банк, у которого свыше 100 млн клиентов — физических лиц и около 3 млн клиентов-организаций. Каждая транзакция из миллиарда ежедневно обрабатываемых банком характеризуется набором атрибутов: индивидуальные характеристики клиента, его окружения, операций и т.д.

Раньше использовались алгоритмы поиска интересующих платежей, и далее эти транзакции исследовались, но такой путь затратен и малоэффективен. Понятно, что число алгоритмов непрерывно росло, поскольку человеческий ум изобретателен и находит новые и новые способы обхода ограничений.

Сейчас решается задача определения вероятности вовлечения клиента в сомнительную деятельность. Вначале все атрибуты, характеризующие транзакцию и клиента, анализируются с точки зрения «полезности» в поиске ответа на поставленный вопрос. Затем анализируется, какие решения в прошлом принимались аналитиками в аналогичных обстоятельствах. В дальнейшем такие данные используются при построении моделей с использованием искусственного интеллекта. Операции присваивается «скоринговый балл» — уровень риска, и аналитику становится понятно, на каких операциях имеет смысл сосредоточить внимание в первую очередь. Таким образом, вначале люди «обучают» математическую модель, на чем фокусировать внимание, а потом модель помогает людям выполнять свою работу эффективно.

**— То есть нет нужды нанимать дополнительно персонал, чтобы управлять в ручном режиме, как это делают в некоторых организациях?**
— Комплаенс в такой большой организации, как СберБанк, не может управляться в ручном режиме.

СберБанк много инвестировал в финтех, создавал собственные IT-решения. А современный комплаенс развит настолько, насколько организация вложилась в технологии. У нас нет задачи наращивать численность персонала, наоборот, автоматизация оптимизирует ресурсы и позволяет охватить больший объем задач.

Наша особенность — в единой системе. Мы подключены ко всему процессингу, имеем возможность отслеживать то, что требуется, как в режиме онлайн, так и в рамках пост-контроля.

**— В чем проблема использования решений на основе искусственного интеллекта?**
— Есть известная проблема интерпретации решений моделей, и есть некоторые опасе-

Фото: Надежда Дьякова/«Б.О»

вопросы. Клиент таким образом может сохранить продуктивные отношения с банком. А также есть межведомственная комиссия в Центральном банке.

**— Еще две особенности 2022 года — внесены изменения в Закон № 115-ФЗ и заработала платформа KYC (ЗСК, «Знай Своего Клиента»). Что изменилось в этой связи в вашей работе?**

— Каждый банк волен самостоятельно разрабатывать механизмы, позволяющие реализовывать законодательные требования, в том числе принимать решение об использовании информации об оценке уровня риска клиента Банком России. СберБанк использует эту информацию в своей работе, поскольку это обогащает наши знания о клиенте, позволяет лучше оценивать ситуацию и принимать взвешенные решения.

ния в обществе относительно уместности и масштаба применения таких инструментов. В этой связи трудно переоценить важность труда аналитика при оценке сложных схем, формировании мотивированного решения по исследуемым операциям.

**— Давайте поговорим об ужесточении регулирования внутри РФ с сопутствующим усилением ответственности. Каких кусочков конструктора вам не хватает?**

— В России введены специальные антикризисные меры, появились новые предметные области контроля. Задача ясна — выполнять все предписания. Инструментарий полностью сформирован. А ответственность у должностных лиц была всегда.

**— Ваше подразделение испытывает сложности с трактовкой указов и постановлений правительства, с разъяснениями?**

— В указах есть необходимые отсылки для трактовок положений профильными регуляторами. При необходимости идет дискуссия с регуляторами. Да и в публичном поле активно обсуждаются подходы.

**— Количество конфликтных ситуаций в 2022 году растет?**

— Мы на своем уровне этого не видим. Законом предусмотрена система сдержек и противовесов. Например, клиент имеет право подать в банк заявление на реабилитацию, предоставить дополнительные сведения по операции, которая у банка вызывала

**— Перестройка экономики из-за санкций увеличивает риски отмывания денег?**

— Возникают новые риски. Например, правительство поддерживает параллельный импорт. Это требует адаптации бизнеса, и банки должны понимать, как это отражается на транзакционной активности клиента.

Мы видим, что для поддержки экономики отдельные секторы и группы предпринимателей дополнительно финансируются из бюджета. Средства должны использоваться по назначению.

За банком сохраняется предусмотренная Законом ответственность по оценке деятельности клиентов. Мы находимся с клиентами в контакте, чтобы понимать экономический смысл проводимых операций.

**— Какие основные риски для клиентов вы сейчас видите?**

— Есть комплекс вызовов, связанных с санкционными запретами (экспортно-импортные ограничения, эмбарго на предоставление услуг, запреты на установление отношений, трансграничные расчеты и т.д.), о них уже много было сказано на различных площадках.

**— Как вы помогаете бизнесу решить проблемы? Какие сведения предоставляете?**

— У СберБанка есть программы по повышению финансовой грамотности клиента, включая специализированные продукты по комплаенс-поддержке. Закон позволяет банку сообщать клиенту, какие условия привели к запрету на проведение какой-то операции, чтобы дать возможность устранить эти препятствия.

**— Как помогает в этом процессе искусственный интеллект?**

— Применяемые в работе численные методы позволяют одновременно решать несколько задач: минимизировать риск вовлечения банка в сомнительные операции клиентов, снизить издержки за счет автоматизации рутинных действий, не беспокоить добросовестных клиентов дополнительными вопросами со стороны банка. Б.О

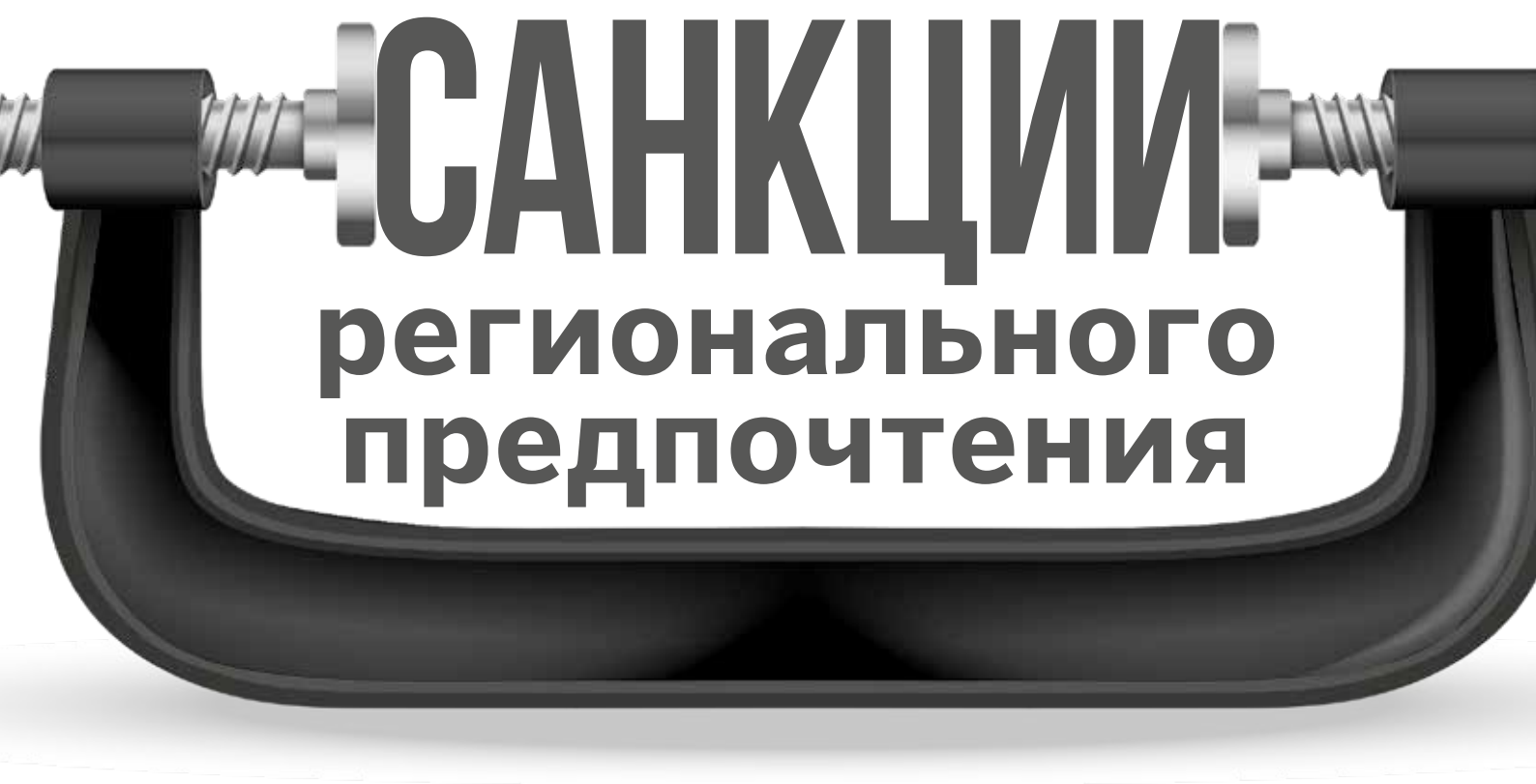
Б.О
БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

# ЭВОЛЮЦИЯ МОНЕТ РОССИЙСКИХ

## Лонгрид о колекционных монетах

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

реклама



# САНКЦИИ регионального предпочтения

**Нужны ли субъектам Российской Федерации «собственные» банки? Каковы их шансы на выживание и процветание в то время, когда неопределенным выглядит само будущее экономики РФ? «Б.О» обсудил с участниками рынка роль банков в регионах**

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

На 1 февраля 2022 года 95,1% всех активов банковского сектора РФ приходилось на структуры, зарегистрированные в Москве и Санкт-Петербурге. При этом число региональных учреждений в системе — примерно половина: на 1 января 2022 года их насчитывалось 166.

Невзирая на несопоставимые финансовые масштабы, как представители локальных кредитных организаций, так и опрошенные эксперты в необходимости таких структур не сомневаются.

Прежде всего региональные банки — крупнейшие налогоплательщики и работодатели, пояснил председатель правления банка «Приморье» **Андрей Зверев.**

**Алексей Луценко,** директор по развитию розничного бизнеса банка «Синара», добавил, что «важность банка для домашнего региона заключается в реализации социальных проектов».

«Значимость региональных банков остается высокой. Привлекая средства локальных юридических и физических лиц, они обслуживают преимущественно местный МСБ и население, предоставляя им зачастую более гибкие условия по продуктам, чем крупные федеральные игроки, — напомнила младший директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Зоя Советкина. — Среди них стоит выделить опорные структуры региональных органов власти, которые занимаются обслуживанием государственных региональных предприятий; участвуют в реализации региональных и муниципальных инвестиционных проектов. В их управлении часто заняты представители администраций».

### Функции «опоры» в регионах

**Ирина Мельникова,** старший управляющий директор НРА, считает, что собственные устойчивые банки помимо Московского региона есть в Санкт-Петербурге, Казани, а также в Сибирском (СФО) и Дальневосточном (ДФО) федеральных округах.

«Ак Барс Банк — финансовый партнер основного региона присутствия, Республики Татарстан. Принимает участие в значимых инфраструктурных и социальных проектах, включая сделки по кредитованию и выдаче банковских гарантий для строительства дорог, дворов, метро, объектов соцназначения в рамках республиканских

и федеральных программ, — сообщил первый зампред правления банка **Радик Саляхутдинов.** — Мы также выступаем драйвером внедрения в Республике Татарстан финансовых технологий».

Согласно рейтингу Банки.ру за февраль 2022 года, у организации 22-е место по активам-нетто в РФ, а всего в регионе — 15 локальных банков.

«Количество местных банков в СФО не превышает десятка. "Левобережный" — самый большой по размеру активов и капиталу, один из крупнейших налогоплательщиков. Остальные существенно меньше. Мы вполне можем конкурировать с крупными федеральными банками и дочками "иностранцев"», — уверена **Анна Насонова,** заместитель генерального директора банка «Левобережный» (72-е место по активам).

«Топ-3 локальных организаций региона: ПримСоцБанк, Дальневосточный банк и Банк "Приморье" (соответственно 68-й, 97-й и 100-й в рейтинге. — *Ред.*). Присутствуют также филиалы региональных банков других субъектов РФ, например АТБ, Балтийский Банк Развития, которые ведут актуальную политику и быстро адаптируются к изменениям», — рассказал Андрей Зверев. По его словам, «Приморье» «в некоторой степени — соинвестр всех компаний из значимых для региона областей (судостроение, строительство и финансирование инвестиционно-коммерческих проектов), которые кредитует».

### Банки для территорий с «особенностями»

В экономически развитых регионах, таких как Татарстан, где добываются нефть и газ, создана многопрофильная промышленность, включая сильную нефтегазохимическую индустрию, ВПК, машиностроение и агропром, понятна база, на которой «вырастают» опорные финансовые институты. То же касается Сибири с ее богатыми недрами и других субъектов-доноров, сформировавшихся в силу географических преимуществ, но таких в 2022 году в РФ всего 23. Остальные территории соответственно — дотационные, и там у успешных локальных игроков, похоже, даже более значительная роль.

«"Собственный" банк в Пензенской области — "Кузнецкий". Субъект РФ имеет дотационный бюджет, инвестиционные возможности Фонда развития промышленности и Фонда поддержки предпринимательства ограничены, поэтому мы — незаменимый партнер в реализации инфраструктурных проектов, — рассказал **Михаил Дралин,** предправления банка «Кузнецкий» (201-й в перечне). — Присутствие сильного регионального банка дает возможность более широкого выбора услуг, что важно для МСБ. Иногда только мы готовы поддержать местные предприятия: при необходимости выехать на место, проанализировать, предложить индивидуальные решения. В федеральных банках скоринговые программы оценки заемщиков не предусматривают таких условий и сервисов, особенно для бизнеса в стадии активного инвестиционного роста».

Еще более специфический регион — республика Крым, куда до последнего года большинство участников финансовой системы РФ под страхом санкций «не заходили». «РНКБ Банк (31-е место по активам. — *Ред.*) — один из ключевых налогоплательщиков в регионе, — сообщил зампред его правления **Николай Билан.** — Банк осуществляет функции институтов развития, предоставляя до 80% ипотечных кредитов, более 70% кредитов в рамках программ поддержки малого бизнеса; финансирует строительство крупных инфраструктурных проектов».

Также на полуострове присутствуют локальные ЧБРР (Черноморский банк развития и реконструкции), Генбанк, ИС Банк, Банк «Россия», в 2022 году конкуренцию им составил ПСБ, открывший уже семь офисов. Николай Билан оценивает плотность инфраструктуры как избыточную, поскольку остальные банки РФ дотягиваются туда в дистанционных и онлайн-каналах. В Крыму развиваются «гибридные форматы предоставления услуг: цифровые офисы, офисы — картинные галереи, цифровые зоны обслуживания», рассказал Николай Билан.

Российский национальный коммерческий банк (РНКБ) вышел за пределы республики, его отделения работают в Краснодарском крае и Ростовской области, в обеих столицах.

«Региональные банки формируют собственные платежные экосистемы, подстраиваясь под конъюнктуру, предлагают качественные финансовые инструменты, понимая специфику бизнеса и жителей территории», — описал преимущества локальной бизнес-модели Николай Билан.

### Конкуренция с «федералами»

В зависимости от структуры банковского бизнеса в регионе представители организаций по-разному воспринимают отношения между «местными» и «федералами».

«Конечно, конкуренция в ДБО существует: работаем на одном рынке, с приблизительно одинаковой экспертизой. Но при правильном управлении и уважении для всех есть место на рынке. Сектор развивается: региональные банки выходят за рамки субъекта, федеральные задают темпы и горизонты развития», — уверен Андрей Зверев.

Анна Насонова подчеркнула: «Мы конкурируем с крупными федеральными игроками, с региональными конкуренция минимальна». У «Левобережного» более 40 офисов банка в Новосибирской области, привела она аргумент (для сравнения: у Сбербанка их 224. — *Ред.*). Банк тесно сотрудничает с органами местной власти: кредитуем муниципальные организации, помогаем закрывать разрывы бюджета, сообщила Анна Насонова.

Михаил Дралин также подчеркнул как преимущество банка «Кузнецкий» наличие сети офисов в Пензенской области (у банка их 32, у Сбера — 145), а еще в Самаре, Чебоксарах и Ульяновске. Банкир уверен, что консервативным жителям регионов, где до сих пор есть проблемы с интернетом, важны не IT-решения, а «то, чего нет у "федералов", — например, ипотека на дома и вторичную недвижимость».

Зоя Советкина по-прежнему видит, что только единичные крупные региональные игроки готовы предложить высокий уровень

сервиса и удобное ДБО, и это сказывается на лояльности клиентов. Также пока не конкуренты федеральным банкам местные и в плане ESG, хотя за полгода число банков, внедривших стратегию устойчивого развития или экологическую политику, по оценкам «Эксперт РА», увеличилось в 4 раза.

А вот в чем федеральные местным не соперники — это в социальном взаимодействии на территориях. «Безусловно, филиалы крупных кредитных организаций участвуют в жизни региона присутствия, но, несмотря на более значительные финансовые возможности, они ограничены бюджетом, выделяемым головным офисом», — пояснила Ирина Мельникова.

Михаил Дралин согласен: «Не всегда регион чувствует участие федеральных банков в общественной и социальной повестке, а региональные структуры — как правило, многолетние партнеры социальных и благотворительных программ, от которых они не отказываются даже в самые сложные времена».

Андрей Зверев рассказал, что банк «Приморье» участвовал в строительстве Спасо-Преображенского кафедрального собора; закупал в ковидный период оборудование для медучреждений «во всех территориях присутствия, включая Иркутск и Южно-Сахалинск».

Андрей Луценко из банка «Синара», который развернул сеть не только в Екатеринбурге и Свердловской области, но уже в десятке регионов, включая Север, Юг и столицу РФ (60-е место в рейтинге), подчеркнул значимость социальных проектов в регионах присутствия: предоставление социальных карт, создание образовательных программ в школах и вузах.

### Смена тренда или флуктуация?

Концентрация финансового сектора, где в последнее десятилетие год от года росла роль системно значимых кредитных организаций, в первую очередь увеличивались количество госбанков и размеры их активов, до февраля 2022 года казалась долгосрочным безальтернативным трендом. Система ежегодно сжималась, в основном за счет малых и средних участников, не имеющих амбиций и возможностей для экспансии. Организации разорялись и теряли лицензии либо добровольно их сдавали, лишь некоторым удалось продаться игроками покрупнее.

Пытаясь работать в классической депозитно-кредитной бизнес-модели, небольшие и средние банки, не допущенные к участию в госпрограммах, только проедают капитал, поскольку их маржинальность близка к нулю, если банк не встроен в бизнес акционеров, а в последние годы регулятор активно боролся с такой аффилированностью, объяснил **Алексей Войлуков,** вице-президент Ассоциации банков России (АБР).

Но после того как в 2022 году на «мастодонтов» были наложены санкционные ограничения, перед другими участниками рынка открылись определенные перспективы. Вопрос только в том, насколько долгосрочны и устойчивы новые тренды и кому именно эти перемены выгодны.

### Консолидация рынка: замедление или ускорение?

На фоне олигополизации в последние годы звучало много прогнозов, что в банковской системе выживут максимум 200, а то и даже 100 достаточно крупных банков. Судя по экспертным прогнозам, тренд не изменился. Так, буквально в сентябре 2022 года глава АКРА **Михаил Сухов** заявил, что в ближайшие полтора года с рынка уйдут до 50 участников, включая дочек западных групп, а огосударствление сектора только ускорится.

Алексей Войлуков полагает, что «50 банков — это максимальная планка». Предсказуемо, что и он ждет ухода представителей западных банков. Но также, по его мнению, небольшим банкам по-прежнему предстоит выбирать: консолидироваться или уйти с рынка. А вот в то, что в новой конфигурации РФ достаточно 100–200 банков, спикер не верит. «Когда под санкциями находятся все крупные финансовые организации РФ, малое количество банков неоптимально», нужно много небольших структур с индивидуальным подходом к нуждам клиентов, уверен он.

Логика здесь в том, что на каждый из них санкции наложить не получится. С другой стороны, попытки нескольких мелких банков «объединиться в сеть» были, но без регуляторной базы и поддержки они не увенчались успехом. Единственный способ для «мелкой рыбешки» — продажа портфеля и точек присутствия, то есть поглощение бизнеса «хищником» покрупнее.

Процесс консолидации банковского сектора с высокой вероятностью сохранится, но будет идти меньшими темпами, чем до февраля 2022 года, считает Ирина Мельникова. По крайней мере, судя по статистике, в текущем году рынок, вероятно, покинет меньше участников, чем прогнозировали аналитики до усугубления геополитического противостояния. Так, аналитики портала Банки.ру еще до начала СВО ожидали, что в «книге памяти» прибавится 25–30 участников. Но на 1 октября 2022 года в РФ действовали 362 кредитных организации (из них 328 банков), 225 — с универсальной лицензией, 103 — с базовой. Количество структур сократилось за период на девять, банков среди них — семь. У трех отозваны лицензии, у двух — аннулированы, в шести произошла реорганизация через присоединение.

### Бенефициары волей санкций

Что сейчас происходит на рынке, понять непросто, поскольку отчетность не публикуется. **Олег Скворцов,** председатель правления Ассоциации российских банков (АРБ), сообщил «Б.О», что его представления совпадают с выводами исследования «Эксперт РА» по итогам первого полугодия текущего года (в их основу легла собственная статистика Агентства).

Аналитики делают вывод, что одномоментная отмена действующих регуляторных послаблений может привести к нарушению пруденциальных требований и последующему отзыву лицензий у отдельных банков, независимо от их бизнес-моделей.

В документе содержится и доказательство распространенного на рынке тезиса, что невозможность проведения международных расчетов привела к оттоку клиентов из банков топ-15. Их доля в активах банковской системы за полгода с 85,9% опустилась до 84,6%, то есть уменьшилась на 1,3 п.п., подсчитали в «Эксперт РА».

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА**

**Алексей Войлуков,**
**вице-президент Ассоциации банков России**

Когда-то президент РФ, сравнивая экономику Германии и России по масштабам, отметил, что в ФРГ действует около 200 банков и можно на такое количество кредитных организаций ориентироваться и нам. Надо понимать, что речь шла только об универсальных банках, не включая специализированные финансово-банковские учреждения. Многие журналисты подхватили значение 200, которое звучит и сегодня.

Но мы видим, что в нынешней экономической ситуации малое количество банков неоптимально. Возможно, с точки зрения оптимизации контроля доходов, расходов, удобства администрирования это удобно. Но когда санкции наложены на все крупные финансовые учреждения страны, нужны в большом количестве небольшие структуры, которые могли бы индивидуально договариваться и решать вопросы своих клиентов. Их транзакции по корсчетам с иностранными банками в общем объеме не так значительны, и наложить на них санкции гораздо сложнее.

Для изменения ситуации было принято законодательное решение: банки с базовой лицензией получили право открывать корреспондентские счета за границей напрямую, а не как раньше — через универсальные банки. По закону это право действует до конца 2023 года.

Такая возможность позволит примерно 100 небольшим кредитным организациям осуществлять расчеты с зарубежными контрагентами. Но надо понимать, что налаживание таких связей — процесс небыстрый, тем более что этот шаг не решает вопросов крупного бизнеса. Зато это позволит закрыть потребности в расчетах микробизнеса и приграничного бизнеса.

Что касается прогноза об уходе с рынка 50 банков: на мой взгляд, это максимальная планка. С учетом санкционной ситуации будут проходить два процесса — уход с рынка дочек западных финансовых учреждений и консолидация оставшихся небольших кредитных организаций.

С одной стороны, небольшим и средним банкам сегодня очень сложно работать в классической депозитно-кредитной бизнес-модели. Маржинальность игроков, не допущенных к госпрограммам, близка к нулю. Они просто проедают свой капитал, если банк не встроен в бизнес акционеров. Тут надо заметить, что в последние годы регулятор активно боролся с аффилированностью банков с бизнесом собственников. И сейчас небольшим игрокам придется выбирать: консолидироваться или уйти с рынка.

С другой стороны, регулятор начинает понимать, что нужно дать возможность открывать финансовые учреждения. Не обязательно банки, это могут быть специализированные компании, которые оказывали бы услуги по трансграничным расчетам, или небанковские платежные поставщики услуг (НППУ) — упрощенная версия расчетных небанковских кредитных организаций. НППУ требуют не очень много капитала, но могут занять свою нишу.

Вероятно, нужно вернуться к обсуждению возможности впустить на закрытый российский рынок филиалы небольших и средних финансовых организаций из дружественных стран. Это способствовало бы выстраиванию международных расчетов.

Для этого необходимо получить согласие регулятора и изменить законодательство. В текущих условиях даже при положительном решении вряд ли мы увидим большой поток желающих.

Из исследования также следует, что бенефициарами ситуации стали крупные участники, занимающие в системе места с 16-го по 100-е, в том числе и «регионалы» «поувесистее». Те, кто оказался за чертой, не смогли всерьез воспользоваться моментом.

Рост концентрации продолжится, но в выигрыше будут все те же «середнячки», занимающие позиции с 16-й до 100-ю, — таков вывод исследования.

### Система координат от АРБ

«Количество региональных банков за девять месяцев 2022 года сократилось с 166 до 162. В 25 регионах РФ нет ни одного регионального банка, в 26 субъектах — только один местный банк», — привел статистику Олег Скворцов.

Всего субъектов сейчас 89, значит, 38 из них обходятся кредитными организациями «извне».

Среди региональных доминируют банки, не имеющие четкой бизнес-модели, обрисовал картину Олег Скворцов. Он видит среди «региональных банков несколько десятков, входящих, как правило, в топ-200 банков РФ по активам, завоевавших репутацию в упорной борьбе с федеральными».

В АРБ предлагают системно подойти к вопросу о том, какие организации считать регионально значимыми. В список, представленный на апрельском съезде Ассоциации, вошли организации, отвечающие следующим критериям:

- регистрация за пределами Москвы, Санкт-Петербурга, Московской и Ленинградской областей;
- не относится к группе системно значимых;
- имеет высокий рейтинг;
- не находится под санациями;
- претензии к текущей деятельности со стороны ЦБ отсутствуют;
- более 50% работающих активов сформированы за счет средств, предоставленных предприятиями и физлицами по месту «основной прописки».

Исходя из этих условий, лишь 40 банков из топ-250 на 1 января текущего года в 25 регионах можно было отнести к регионально значимым, подвел итог Олег Скворцов. Совокупные активы данной группы банков составляли всего 1,52%, или 1,816 трлн рублей.

Цель выделения регионально значимых банков в отдельную категорию — предоставление им преференций, включая специальные нормы регулирования и надзора; «автоматическое» участие в программах господдержки; докапитализация через механизм ОФЗ; внедрение системной IT-поддержки.

Как справедливо подчеркнула Ирина Мельникова, «преимуществом крупных игроков по-прежнему остаются более выгодные тарифы, цифровизация и уровень IT-сервисов».

Например, запуск цифровой платформы по дистанционному кредитованию населения под эгидой ЦБ позволяет региональным участникам привлекать клиентов со всей страны, если, конечно, банк конкурентоспособен.

**В поисках небанковских моделей**

Обсуждение того, как нужно трансформировать рынок под новые условия, идет, но несколько иным путем: ЦБ в августе выступил с предложением создать институт небанковских поставщиков платежных услуг (НППУ). Судя по тому, как реагирует Алексей Войлуков, идея находит поддержку в АБР: «Регулятор начинает понимать, что не обязательно открывать банки. Специализированные компании, оказывающие расчеты по трансграничным услугам, или НППУ, — упрощенная версия небанковских кредитных организаций. Они требуют не очень много капитала, но могут занять свою нишу». Также Алексей Войлуков выступает за то, чтобы пустить на российский рынок небольшие и средние банки из дружественных государств.

Подобная конфигурация рынка может до некоторой степени способствовать децентрализации, но может и выбить почву из-под ног «оживающих» сейчас региональных игроков.

«Банк "Кузнецкий" абсолютно самостоятельный, мы под санкции не попали, операции в валюте не останавливали. Поэтому вовремя "подставили плечо" клиентам из других учреждений. Был достаточно большой переток, временное конкурентное преимущество, и мы им воспользовались. Удалось существенно увеличить базу клиентов ВЭД по всем регионам присутствия. Но, повторю, ситуация носила краткосрочный характер», — пояснил Михаил Дралин.

«Дальнейшие темпы перетока клиентов будут зависеть от развития геополитической обстановки. При этом наличие ликвидности даст возможности для расширения объемов бизнеса локальными банками, особенно после ухода с российского рынка крупных иностранных компаний», — сказала Зоя Советкина.

**Экономика: новые вызовы**

Еще один аспект проблемы: долгосрочные перспективы банков-«регионалов» в ситуации, когда «провалились» бизнес-модели ранее успешных субъектов федерации, как это произошло, к примеру, с Калужской областью из-за развала автомобильного кластера.

По динамике производства заметно, что санкции начинают работать, поскольку невозможно полностью компенсировать потерю европейского рынка, считает профессор географического факультета МГУ **Наталья Зубаревич.** Уже по итогам августа спад в металлургии был до минус 6–8%. Ограничения, наложенные на лесопромышленный комплекс, сильнее всего бьют по Северо-Западу, в Карелии промышленное производство сократилось на 8%. Провал регионов, специализирующихся на автопроме, достигает 20–30%. В Кемеровской области склады забиты углем. Будет проседать Ямал, а влияние ограничений по нефти и нефтепродуктам проявится к февралю, прогнозирует Наталья Зубаревич.

Так что вопрос — в том, насколько соответствует заявленным стратегиям развития отечественных банков и компаний покупательная способность населения в ситуации надвигающейся рецессии. Б.О

iFIN media

АРБ Ассоциация Российских Банков

iFin-2023
XXIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

7-8 февраля 2023, г. Москва
Рэдиссон Славянская

Электронные финансовые услуги и технологии

Спонсоры

BSS iCAM Информационные системы

Партнеры

SimbirSoft фродекс ПрограмБанк abanking

**Форум iFin-2023 –** это центральное мероприятие в России, посвященное электронным финансовым услугам и технологиям, которое проводится ежегодно с 2001 года.

**Тематические акценты Форума iFin-2023**

- Новейшие решения в сфере ДБО, интернет и мобильного банкинга
- Автоматизация фронт-офиса, обслуживание физических лиц, МСБ и корпораций
- Импортозамещение, ИТ-инфраструктура, автоматизация и цифровизация
- Информационная безопасность финансовых организаций
- Современные инструменты коммуникации с клиентами
- Маркетинг, продвижение услуг, привлечение и удержание клиентов, лояльность
- Цифровизация финансовых сервисов
- Обеспечение взаимодействия с государственными органами
- Развитие СБП, платежных решений и сервисов
- Цифровые платформы, маркетплейсы, экосистемы и открытый банкинг
- Цифровой рубль, распределенные реестры и цифровые финансовые активы

реклама

# Александр Нестеренко («ФАКТОРинг ПРО»): Рынок факторинговых услуг продолжает устойчиво расти

**Александр Нестеренко, председатель совета директоров компании «ФАКТОРинг ПРО», рассказал об итогах работы рынка факторинга в 2022 году, преимуществах факторинговых компаний и планах на 2023 год**

*Текст*
**ПАВЕЛ САМИЕВ,**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АЦ «БИЗНЕСДРОМ»

**— Александр, что сейчас переживает рынок в целом и каковы предварительные итоги работы рынка факторинга в 2022 году?**
— Я оцениваю ситуацию на рынке прежде всего как появление новых возможностей, в том числе и для нас самих, — это время для расширения бизнеса, которое мы ни в коем случае не хотим упустить. Сейчас мы видим новую экономическую реальность, которая продолжает очень быстро изменяться, и она разительно отличается от того, к чему мы привыкли.

Что касается рынка факторинговых услуг, то он продолжает устойчиво расти. В основе этого роста лежат несколько движущих сил. Во-первых, потребление товаров, особенно из сегмента повседневного спроса, продолжает расти, хотя и изменяется по своей структуре. Во-вторых, практически все продавцы требуют от производителей отсрочку платежа как обязательное условие продажи товаров, что увеличивает потребность в финансировании, в частности в факторинге. В-третьих, рынок видоизменился в сторону «условий продавца», и многие промышленные покупатели столкнулись с требованием предоплаты, что увеличило потребность в рабочем капитале.

**— В чем преимущество работы в целом с факторинговыми компаниями, в частности с вашей компанией, по сравнению, например, с работой с банками?**
— Самый распространенный вид финансирования — это банковский кредит. При принятии решения по кредитованию производителя банки, как правило, используют классический подход на основе анализа финансового состояния заемщика. Факторинговая компания принципиально по-другому оценивает риск и определяет лимит, в первую очередь анализируя конкретную товарную сделку между производителем и продавцом-дебитором.

Компания «ФАКТОРинг ПРО» — частная компания с десятилетней отраслевой компетенцией. За плечами менеджеров и акционеров компании много успешных крупных проектов на рынке финансовых услуг. Обсуждая свою стратегию, мы обратили внимание на тот факт, что на рынке факторинговых услуг нет достаточного предложения для предприятий малого и среднего бизнеса.

Наше преимущество я вижу в правильном позиционировании наших услуг на потребности малого и среднего бизнеса и в уровне сервиса, который мы предлагаем клиентам: доступность, оперативность, гибкость в меняющейся среде. Наше уникальное ценностное предложение состоит в том, что мы стремимся создать «химию» в работе с клиентом, лучше понять его потребности и быстро отреагировать.

**— Как вы видите дальнейшее развитие компании?**
— Я оцениваю текущие рыночные возможности как очень привлекательные. Наши целевые клиенты — малый и средний бизнес — сегодня быстро приспосабливаются к условиям новой реальности. Появляются новые торговые цепочки, активно перенаправляются экспортно-импортные операции, заключаются новые контракты. В этом году мы удвоили наш бизнес и планируем как минимум повторить рост в следующем. Под изменяющиеся потребности наших клиентов мы планируем предложить ряд новых услуг — финансирование торговых цепочек, экспортно-импортное финансирование, динамическое ценообразование, управление лимитами на основе складских остатков и т.д. Б.О

реклама

# Кирилл Сорокин (Локо-Банк): Нам интересно конкурировать в любой среде и на рыночных условиях

**О динамике открытий расчетных счетов для предпринимателей, способствующих этому сервисах и планах по развитию СБП-платежей рассказал Кирилл Сорокин, руководитель центра развития транзакционного бизнеса Локо-Банка**

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

**— Кирилл, расскажите, пожалуйста, о динамике открытия расчетных счетов в 2022 году.**
— Я бы начал с 2021 года, первого постковидного. Тогда усилиями всех команд наш банк открыл 39 тыс. расчетных счетов. А сегодня, опираясь на уверенную динамику роста 2022 года, мы планируем открыть около 50 тыс. счетов, что дает нам основания для амбициозных планов удвоить этот показатель в 2023-м. В этом году мы трижды обновляли исторический рекорд по месячному открытию счетов.

**— На конец ноября какое число открытых счетов по году?**
— На данный момент открыто более 43 тыс. счетов. Поэтому могу сказать, что 2022 год стал годом уверенного роста клиентской базы.

**— За счет чего вам удается достигать таких результатов?**
— Во-первых, за счет оптимизации всех бизнес-процессов, которые так или иначе связаны с процедурой открытия расчетного счета. Когда клиент подписывает один-единственный документ, в банке включается большой и мощный механизм, который незаметно проводит клиента по всем этапам открытия расчетного счета. Для этого мы на каждом этапе (будь то контакт-центр, либо подразделение, которое проверяет клиента перед открытием счета, либо выездной клиентский сервис) контролируем тайминг и следим за процессами на предмет лишних действий. Нужно это, чтобы ни на одном из этапов не потерять клиента, потому что он может просто чего-то не дождаться либо другой банк откроет счет быстрее, если клиент обратился одновременно в несколько банков.

Во-вторых, в этом году мы оптимизировали линейку продуктов, добавили много новых востребованных сервисов. Например, реализовали возможность принимать платежи через QR-коды, сдавать выручку через самоинкассацию, то есть через точки партнеров, которых по стране десятки тысяч. Еще одна рыночная тенденция нам подсказала необходимость запустить карты «МИР» для бизнеса.

В-третьих, у нас построена эффективная работа в каналах привлечения, мы проводим активные коммуникационные и маркетинговые кампании. В начале марта мы были первыми, кто отреагировал на изменение рыночных условий и вышел на коммуникацию с клиентами в Telegram с решениями, отвечающими изменившимся

запросам. Другой пример — осенью мы запустили большую рекламную кампанию с продуктовой акцией «Получи 50 000 юаней» за открытие расчетного счета. Это стало продолжением нашего масштабного проекта по запуску расчетов в альтернативных валютах, в том числе юанях. И клиент откликнулся, поверил, пришел открывать расчетные счета в Локо-Банк в новом объеме.

**— На привлечение каких клиентов вы делаете ставку? Работаете с начинающим бизнесом, переманиваете чужих клиентов или хотите стать для них вторым, третьим банком?**

— Каждый банк греет мысль о том, чтобы стать первым банком абсолютно для всех клиентов, и мы — не исключение. Среди наших клиентов есть и те, кто только вчера зарегистрировался. При этом мы готовы предлагать клиентам других банков великолепные условия и качественный сервис, чтобы мотивировать их перейти к нам. Есть такие, кто открыл расчетный счет как резервный, попробовал, понравилось, и процент операций через Локо-Банк начинает расти, иногда достигая 100%.

**— Есть категория клиентов, которая вынуждена уходить из топ-банков, попавших под санкции. Наблюдаете ли вы приток с этой стороны?**

— Безусловно, такая тенденция есть. Похожая ситуация была в периоды отзыва лицензий, тогда клиенты тоже искали новые банки для обслуживания. При этом нам гораздо интереснее создавать сервисы, благодаря которым люди перейдут к нам в обычных условиях. Локо-Банку интересно конкурировать в любой среде и на рыночных условиях. Поскольку такие клиенты к нам обращаются, мы все равно думаем, как предоставлять тот сервис, ради которого они обслуживались в другом банке до перехода к нам.

**— Как Локо-Банк изменил работу в части трансграничных платежей для МСБ?**

— Многие банки действительно были вынуждены изменить подходы из-за ограничений, связанных с проведением платежей в классических валютах (долларах и евро), в результате чего объем этих платежей существенно снизился, а то и приблизился к нулю. Мы тоже наблюдаем падение числа платежей в Европу и Америку, что дало нам возможность посмотреть в сторону азиатского рынка и ближнего зарубежья. В этом году мы много сделали для развития платежей в так называемых мягких валютах (тенге, юанях, дирхамах, драмах, лари и белорусских рублях).

Поскольку сейчас, если сравнивать с прошлым годом, рыночные условия сильно изменились, в поиске находятся все: и предприниматели, и банки. Мы, например, открывая клиенту счет в юанях, обязательно спрашиваем его: «Чем помимо классического расчета банк мог бы быть вам полезен?». По моему наблюдению, клиенты также находятся в состоянии поиска идеи. Им сейчас важно, чтобы платежи проходили нормально, быстро и относительно недорого.

**— Расскажите о планах по развитию сервисов для МСБ.**

— До конца этого года мы пересмотрим линейку тарифных планов, а именно уменьшим количество тарифов, сделаем их более понятными, чтобы, взглянув на описание, за две-три секунды клиент мог понять суть предложения банка.

Подобные изменения ждут и нашу бизнес-карту. Наведем порядок в условиях снятия наличных, бонусной системе, при расчетах в магазине. Тем самым мы хотим мотивировать клиентов использовать такие карты не только для снятия денег, но и при осуществлении покупок для нужд предприятий.

Самое ожидаемое лично для меня — это релиз нашего приложения для оплаты услуг через СБП с помощью QR-кодов. Летом мы уже запустили этот сервис, правда, с возможностью использования статического QR-кода. Но все-таки хотим, чтобы любой пользователь, включая продавца в торговой точке, мог за две секунды из приложения сгенерировать нужный QR-код с необходимой суммой, получить подтверждение об оплате, а при необходимости осуществить возврат. Мы надеемся, что это приложение вступит в хорошую, здоровую конкуренцию с эквайрингом.

**— Сейчас у торгово-сервисных предприятий есть проблема интеграции СБП-платежей с фискальным контролем.**

— Действительно, есть группа предпринимателей, для которых важна моментальная стыковка онлайн-кассы с облачной фискализацией. Это, как правило, ТСП с большой проходимостью, которым необходимо максимально сократить время обслуживания клиента на кассе. Они не могут тратить время сначала на то, чтобы пробить товар, потом принять оплату, затем отправить данные в ОФД. Для таких компаний в следующем году мы «прикрутим» к нашему сервису онлайн-фискализацию.

**— Считаете ли вы, что СБП способна заместить эквайринг полностью?**

— Лет пять назад, когда на горизонте «замаячила» оплата платежей через QR-коды, я был готов спорить, что с рынком эквайринга в ближайшие 10 лет ничего не случится. Эквайринг был настолько сильно встроен в клиентский путь со всеми его системами бонусов, опциями бесконтактных платежей и так далее, что, казалось, сдвинуть его ничего не может. Однако сейчас мы находимся на совершенно другом рынке, и я вижу большой интерес со стороны предпринимателей по подключению платежей через СБП. Они даже готовы мотивировать покупателей платить таким образом. Экономика здесь простая — средняя стоимость эквайринга 1,8–2%, а СБП-платежи, учитывая поддержку со стороны Минэкономразвития, почти бесплатны. Для многих предприятий 2% оборота — значительная экономия.

Процесс вытеснения эквайринга сейчас идет быстрее, чем до 2022 года, и пойдет еще быстрее, когда будет реализована оплата через NFC. Такой пункт, между прочим, уже зашит в приложении СБПэй. Есть и другая сторона: поскольку почти вся стоимость эквайринга идет в сторону эмитента карты, крупные игроки вряд ли захотят расставаться с таким комиссионным доходом. Поэтому будем с интересом следить за развитием этого рынка. Б.О

реклама

# Татьяна Завьялова (СберБанк): ESG — это долгосрочная устойчивость, а не сиюминутная выгода

**Старший вице-президент по ESG СберБанка Татьяна Завьялова — о трендах устойчивого развития и зеленых продуктах для каждого**

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

**— В 2021 году Сбер был одним из флагманов ESG-повестки. Актуальна ли она для вас сейчас?**
— Очень актуальна. ESG-повестка — не дань моде. Стремление к устойчивому развитию — неотъемлемая часть нашей системы ценностей и результат анализа долгосрочных трендов. Это тот случай, когда понимаешь, что иначе действовать нельзя. Если, конечно, мыслить горизонтом десятилетий, а не нескольких месяцев.

В этом году нам пришлось скорректировать свою ESG-стратегию. Но даже в текущей ситуации, когда по понятным причинам приоритеты в экономике смещаются, мы сохранили 80% запланированных на 2022 год ESG-целей, а 20% наиболее затратных с финансовой точки зрения перенесли на следующие годы. Стратегические цели нашей ESG-политики, принятой в 2021 году, не изменились. Мы по-прежнему планируем достичь полной углеродной нейтральности по операционной деятельности к 2030 году.

**— Российские банки обычно брали за основу западные ESG-принципы и модели, ориентировались на западных инвесторов и клиентов. Сейчас приходится смотреть на Восток. Как на рынке и в Сбере меняются подходы и насколько сильно восточная ESG-повестка отличается от западной?**
— Внимание к ESG растет во всем мире. Причем в ряде стран Азии, Африки и Ближнего Востока

ESG-регулирование развивается быстрее, чем в Северной Америке и Европе, и требования там зачастую даже жестче. Если мы хотим оставаться конкурентоспособными на мировом уровне, то нам придется ориентироваться на эти стандарты и внедрять их у нас. И чем бесшовнее будет переход между стандартами разных стран, тем проще будет экономике соответствовать этим требованиям.

Сейчас мы видим, что ESG-повестка активно развивается в странах ЕАЭС, где активно создается инфраструктура для привлечения денег в зеленую экономику. Объем устойчивых финансовых инструментов, выпущенных странами ЕАЭС, в 2021 году превысил 250 млрд рублей — это 0,6% долгового рынка. В мире этот показатель составляет 1%, однако у нас данное направление возникло только в 2019 году. Важно помнить, что долгосрочные цели по устойчивому развитию объединяют разные страны даже в такой сложный период, как сейчас. ESG-повестка помогает сохранять существующие связи между государствами и создавать новые.

**— Как вы оцениваете зеленые проекты?**

— Устойчивые кредитные продукты, которые вносят вклад в ESG-трансформацию клиента, подразделяются на зеленые, адаптационные и кредитные ESG-продукты (сделка с ESG-условием). Сбер использует ESG-критерии и для бизнес-планирования, и для анализа корпоративного кредитного портфеля.

**— Банк разрабатывает комплексную линейку ESG-продуктов для бизнеса. Для каких компаний и отраслей она наиболее актуальна?**

— Наши ESG-эксперты разработали широкий спектр услуг для устойчивого развития — от бесплатной самодиагностики до комплексного сопровождения ESG-трансформации. Эти инструменты позволяют бизнесу сокращать издержки, управлять ESG-рисками и повышать вовлеченность сотрудников.

ESG-продукты актуальны для всех отраслей. Если говорить про крупный бизнес, то в нашем портфеле зеленых и ESG-кредитов 43% составляют компании-девелоперы, строительные подрядчики и управляющие недвижимостью. Поэтому Сбер поддерживает внедрение отечественного зеленого стандарта строительства, разработанного в том числе с участием наших экспертов.

Отмечу, что ESG-повестка клиентов и партнеров банка напрямую влияет на устойчивость бизнеса Сбера, потому что их возможные риски — это риски нашего кредитного и инвестиционного портфелей. Бизнес, который игнорирует ESG-вопросы, очень сильно рискует. Рискует потерей общественного доверия, клиентов и выручки, что в конечном счете может привести к банкротству.

**— Какие зеленые продукты банк предлагает корпоративным клиентам?**

— Это «ESG-навигатор», «EHS-консалтинг» (EHS — environment, health and safety), «Комплекс ESG-политик» и «Зеленая цепочка поставок». Этими продуктами уже воспользовались около 250 компаний. Они получили отчеты с рекомендациями, разрешительную и регламентирующую документацию, сертификаты, подтверждающие приверженность ESG-принципам.

Например, «Зеленая цепочка поставок» оценивает зрелость компаний-поставщиков по таким направлениям, как экологическая эффективность, работа с сотрудниками и прозрачность корпоративного управления. Мы провели пилотный проект с крупнейшими компаниями — «Т Плюс» и «Уралхим», в результате комплексную оценку получили 20 поставщиков этих корпораций. Сейчас подписываем контракт с еще одной крупной компанией, о чем расскажем в ближайшее время.

**— А какими могут быть зеленые продукты для частных клиентов?**

— Запрос на ESG и устойчивое развитие есть не только у бизнеса, но и у населения. Наглядные примеры ESG-образа жизни — использование электромобиля вместо авто с двигателем внутреннего сгорания, покупка экопродуктов, раздельный сбор мусора и сдача вторсырья на переработку, участие в волонтерских инициативах по защите окружающей среды (и личное, и финансовое) и многое другое. Таких клиентов мы называем ESG-ориентированными. Вы удивитесь, но с начала 2022 года их число выросло на 52% — сейчас это 12 млн человек.

И мы готовы разрабатывать для них соответствующие продукты. В следующем году, если рынок и девелоперы будут готовы, планируем запустить зеленую ипотеку на жилье из высококачественных материалов с доступной средой, построенное с использованием зеленых стандартов и новейших технологий.

**— Сбер разработал свою первую ESG-стратегию еще в 2020 году. Расскажите о динамике зеленого финансирования и затрат на развитие данного направления в банке. Насколько экономия от внедрения зеленых принципов внутри Сбера окупает расходы на внедрение этой повестки в бизнесе?**

— Наш портфель зеленых и ESG-кредитов за первое полугодие 2022 года составляет 419 млрд рублей. Темпы роста не столь высоки, как планировалось, но это объективные сложности. Вместе с тем клиенты продолжают проявлять интерес к этому направлению. Все-таки ESG — это про долгосрочную устойчивость бизнеса, а не сиюминутную выгоду. Поэтому на коротком отрезке не стоит ожидать существенной экономии от вложений в ESG-проекты. Это больше про то, каким мы хотим видеть мир вокруг и как обеспечиваем устойчивость собственного бизнеса.

То же самое касается и наших внутренних проектов по достижению углеродной нейтральности. Безбумажный документооборот, переработка пластиковых карт, энергосбережение, зеленые закупки, кибербезопасность — эти проекты направлены и на устойчивость бизнеса на длинном горизонте, и на прямую экономию.

Так, в 2021 году Сбер перевыполнил план по раздельному сбору отходов (30% вместо 28%), а эффективные модели энергопотребления позволили сэкономить 230 млн рублей. Вроде бы

не такая большая сумма в масштабах Сбера, но это ежегодная экономия, которая принесет 2,3 млрд рублей за 10 лет. Еще один пример: к концу 2023 года мы посадим 1 млн деревьев. Увидим ли мы прямую экономию от потраченных на лесовосстановление средств? Нет. Но так мы компенсируем свой углеродный след, ведь выросшие деревья будут поглощать больше $CO_2$.

**— Сколько всего ESG-проектов у Сбера?**
— За два года реализовано около 1 тыс. проектов разного уровня и масштаба. Мы лидируем в отечественной ESG-повестке и вносим весомый вклад в ESG-трансформацию экономики страны.

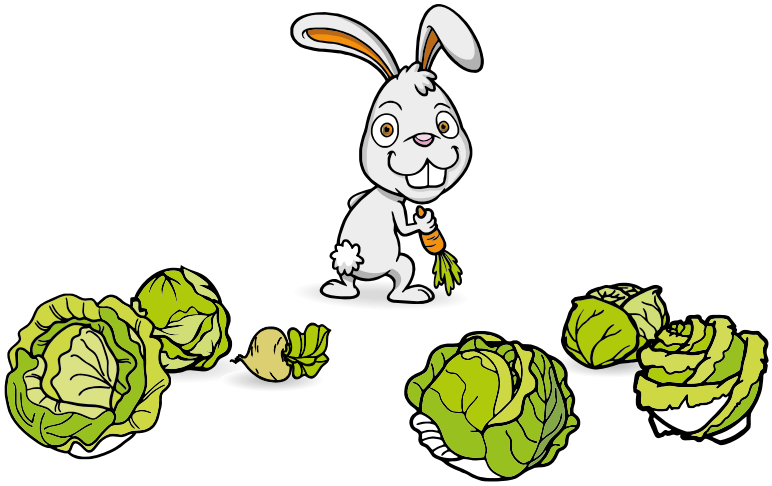
**— Легко ли найти ESG-специалистов в России? Где вы их ищете?**
— Пока мы большей частью готовим их сами. Тема ESG появилась на отечественном небосклоне относительно недавно — не было ни научной осмысленности, ни комплексного подхода, ни возможностей для обучения. Но затем бизнес почувствовал кадровый голод и сейчас уже активно включился в подготовку профильных специалистов.

Свои учебные программы запустил и Сбер. В СберУниверситете есть базовый бесплатный курс «ESG: введение» для тех, кто хочет разобраться в основных понятиях. Совместно с Высшей школой экономики мы реализовали магистерскую программу. Кроме того, для бизнеса у СберУниверситета существуют корпоративные программы-интенсивы. На сегодняшний момент нами запущено уже три программы обучения. Думаю, они станут хорошим примером для других компаний и институтов — будут появляться новые программы, которые помогут преодолеть дефицит ESG-специалистов в России.

В завершение хочу подчеркнуть, что мы рассматриваем ESG-повестку во всем ее многообразии. Это сложная, многокомпонентная, каждодневная работа. Любое решение мы «взвешиваем», чтобы понять, как оно повлияет на природу, социум и финансовую устойчивость банка, как его воспримут сотрудники, клиенты, партнеры и акционеры, как оно будет выглядеть в корпоративной отчетности и так далее.

Ведь ESG — про длинный горизонт планирования. Здесь нет «быстрых побед». Мы понимаем, что мало измениться самим, — важно быть драйвером позитивных изменений для всей страны. У Сбера для этого есть не только желание, но и компетенции, выработанные на собственном опыте. И это не какое-нибудь тайное знание: мы делимся своими наработками, разрабатываем ESG-продукты для бизнеса любого сегмента и масштаба, финансируем зеленые проекты. Мы рассказываем нашим розничным клиентам, что такое ESG на практике и с чего можно начать — например, с сортировки бытового мусора.

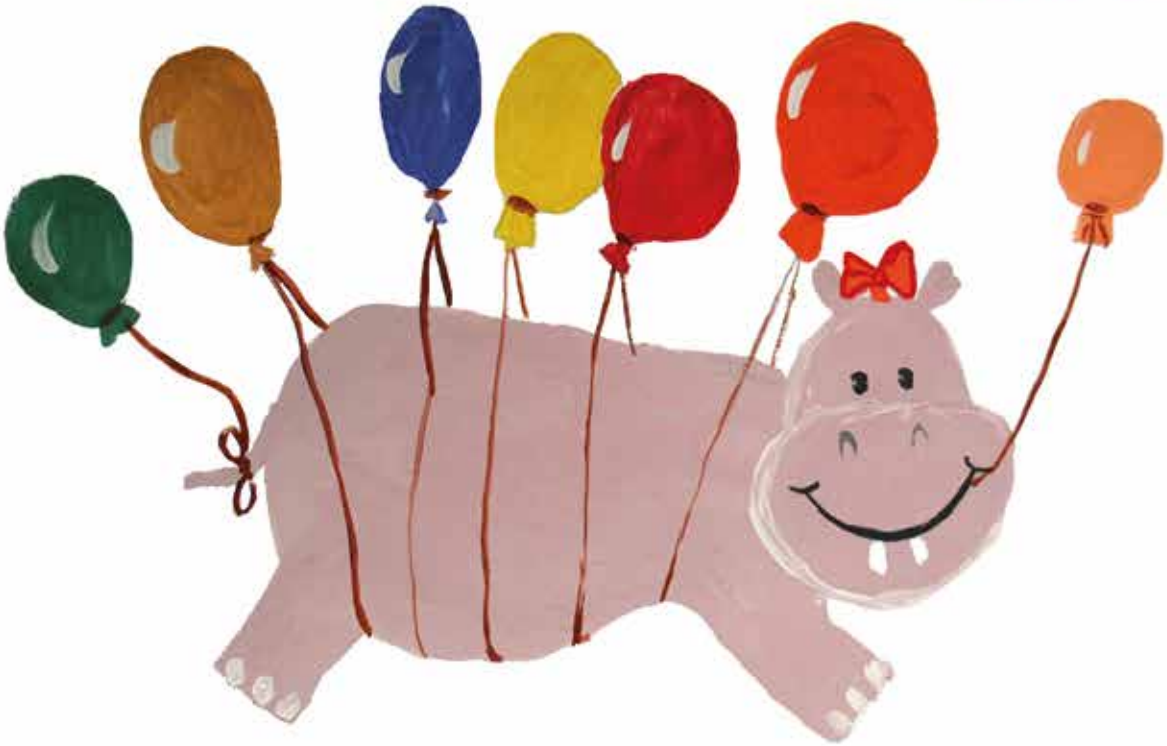
Поэтому главным результатом такой работы для нас станет изменение внутреннего сознания, культуры людей, когда экология из того, что делается «для галочки», станет образом жизни. Б.О

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

реклама

Фонд помощи детям с онкологическими заболеваниями «Подари жизнь»

Подари Жизнь

www.podari-zhizn.ru



# НЕПОДЪЁМНОЕ ПОДЪЁМНО, КОГДА НАС МНОГО.

Лечение рака стоит огромных денег.
Ваши 10 рублей помогут спасти жизнь.

**ОТПРАВЬТЕ**

## СМС НА НОМЕР 6162

с суммой пожертвования
от 10 до 15 000 рублей.

ДОСТУПНО ДЛЯ АБОНЕНТОВ СЕТЕЙ МТС, «БИЛАЙН», «МЕГАФОН», TELE2, «ЛЕТАЙ!»(ТАТТЕЛЕКОМ) И YOTA. РАЗМЕР КОМИССИИ С АБОНЕНТА – 0%

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

# Премиальное неравенство

**Невзирая на проблемы в экономике, многие подразделения банковского премиального бизнеса закончат год с прибылью. Но издержки высоки: рынку предстоит восстанавливать доверие и ценность обслуживания, а наступающий 2023 год из-за рецессии может оказаться значительно хуже «предшественника»**

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

Шоки в экономике, наблюдавшиеся на протяжении 2022 года, лишили два десятка попавших под жесткие санкции финансовых организаций возможностей проводить международные транзакции, а как следствие — и значительной части клиентов и их денег.

«Произошло разрушение привычных постулатов премиального обслуживания, — поделился с «Б.О» своими наблюдениями **Андрей Щербаков**, руководитель отдела премиального обслуживания банка «Тинькофф». — Появилась необходимость резко подстроить продуктовую линейку и ожидания клиентов под новые реалии».

Среди прочих проблем **Ирина Зехельсшлосс**, начальник управления «Премиальный банк» «Уралсиба», отметила такой фактор, как снижение стоимости финансовых активов на российском рынке.

### Финансы — в «красной» зоне

Как показали итоги исследования Frank RG Premium Banking-2022, за отчетный период произошло резкое, на 14% (0,744 трлн рублей), снижение всех финансовых показателей у клиентов целевого сегмента (рис. 1). Аналитики объясняют наблюдаемую динамику перетоком средств в наличные, реинвестированием их в недвижимость или выводом за рубеж.

Бросается в глаза размер среднего капитала на одного клиента — всего 1,81 млн рублей. Аналитики фиксировали тенденцию снижения этого показателя еще в 2021 году, но тогда в сегменте появилось много премиальных «новичков» с небольшими размерами капиталов. В текущем году это чистое падение, причем в 10 раз (до минус 20,6%).

Рост клиентской базы в премиальных программах составил 9%, в прошлом году он был на уровне 27%, или 4,17 млн против 3,84 млн рублей сейчас.

Источник: Premium Banking 2022, Frank RG

**Рисунок 1. Основные показатели рынка премиального обслуживания**

| | Общий капитал премиальных клиентов, трлн рублей | Средний размер капитала премиального клиента, млн рублей | Доля клиентов с инвестициями, % | Доля капитала в инвестициях, % |
|---|---|---|---|---|
| **2022** | 7,53 трлн рублей ▼ — 14,2% | 1,81 млн рублей ▼ — 20,6% | 22,1% ▼ — 1,7 п.п. | 26,8% ▼ — 7,2 п.п. |
| **2021** | 8,78 трлн рублей ▲ + 24,5% | 2,28 млн рублей ▼ — 2,1% | 23,8% ▲ + 6,2 п.п. | 34,0% ▲ + 8,4 п.п. |

«Потери контроля и доступа к замороженным финансовым активам по разным оценкам коснулись 30–40% премиальных клиентов, — рассказала «Б.О» **Любовь Прокопова,** проектный директор Premium & Private Banking Frank RG.

Данные исследования свидетельствуют как о замедлении роста клиентской базы premium banking в целом, так и о резком оттоке из «верхнего» его сегмента top-affluent.

**Прагматизм побеждает лояльность**

Как видно из рис. 2, сейчас премиальные клиенты в еще большей степени, чем в прежние годы, склонны обслуживаться сразу в нескольких банках. Любовь Прокопова по итогам интервью видит, что люди рассматривают «премиальный сервис как набор невзаимосвязанных услуг, что позволяет переходить в разные банки и дополнять их».

«Из более чем 6 тыс. опрошенных премиальных клиентов 50% ориентируются на конечную ценовую продуктовую выгоду, а 35% — на систему и сервис. Наибольшая важность — продуктовые решения: кредитные карты, работа с валютой, кредиты, небанковские сервисы», — выяснили в Frank RG.

Вывод очевиден: клиенту сейчас неважно, с каким банком сотрудничать, лишь бы получать все привычные и нужные услуги на разумных условиях.

Раньше банки предлагали пакетные решения, но с уходом из РФ Visa и Mastercard «утерян» доступ ко всем встроенным в них «премиальным» привилегиям. А российская «МИР» в обозримой перспективе им не конкурент, уверен **Алексей Гусев,** старший советник председателя правления банка «Центрокредит». Поэтому каждый участник рынка теперь «выкручивается» как умеет.

«Банки нашли возможности восстановить привилегии, которые были подключены к премиальному пакету обслуживания: консьерж-сервис, страхование, проходы в бизнес-залы аэропортов и повышенный кешбэк», — заверила «Б.О» **Нина Макухина,** директор департамента по работе с премиальными клиентами МКБ.

В то же время на рынке появился прецедент: в ПСБ решили «отменить» пакетные решения в сегменте private banking. Любопытно понять, поддержат ли тенденцию другие банки и «спустится» ли решение на уровень в premium banking, как это нередко бывало раньше.

Пока похоже на то, что большинство банков вырабатывают гибридные «промежуточные» тактики, помогающие держаться на плаву.

**МИРовая монополия**

Мнения относительно функциональности продуктов НПС «МИР» разделились. Так, в банке «Кубань Кредит» уверяют, что MIR Supreme уже обладает всеми необходимыми опциями: доступ в бизнес-залы аэропортов, повышенный кешбэк, юридическая поддержка, специальные предложения от партнеров, высокие лимиты по банковским операциям и т.д.

«В России у карты “МИР” есть все шансы локализовать те привилегии, которые были у зарубежных платежных систем. Остальное будет зависеть от внешней ситуации», — осторожно высказался Андрей Щербаков.

Финансовый директор Инбанка **Александр Савинов** отметил, что «в Инбанке вынуждены самостоятельно искать сторонних провайдеров премиальных услуг, чтобы воспроизвести утерянный функционал премиальных карт».

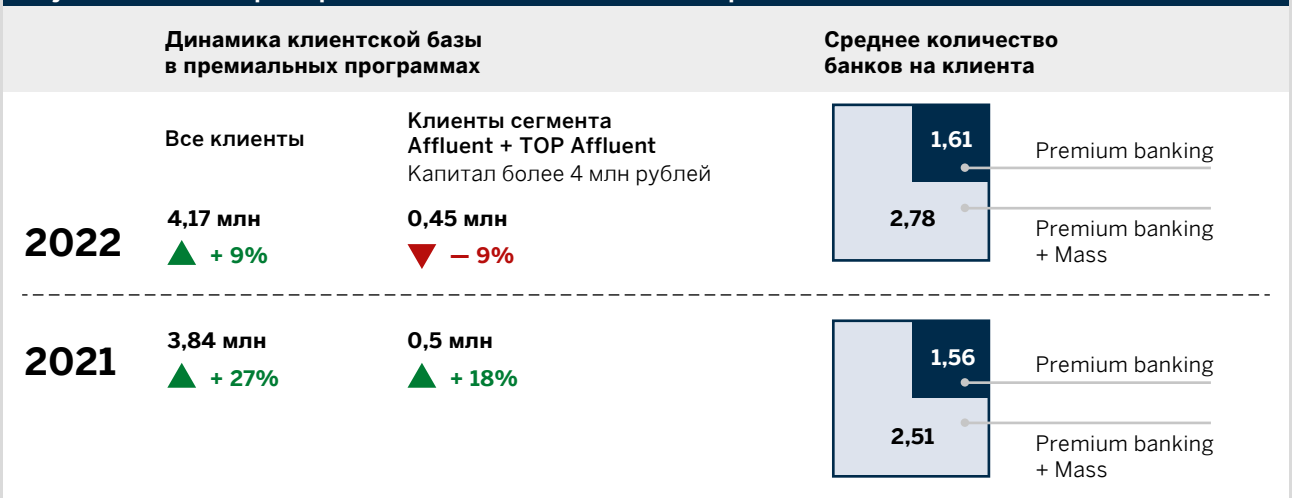
«МТС Банк Премиум также выбрал путь самостоятельного отбора партнеров под каждый нефинансовый сервис, — сообщила «Б.О» **Маргарита Васильева,** директор по развитию клиентов состоятельного сегмента и частного банковского обслуживания. — При этом в банке запустили MIR Advanced и Supreme с программой лояльности от платежной системы “МИР”, а для зарубежных поездок доступна карта Union Pay».

В «Уралсибе», который также работает с MIR Supreme, премиальным клиентам предлагают китайский DragonPass для прохода в бизнес-залы аэропортов (вместо привычного прежде россиянам Priority Pass), сообщила Ирина Зехельсшлосс.

**Кирилл Ревин,** директор по проекту департамента инвестиционных решений и развития премиального сегмента Росбанка, сообщил «Б.О», что посредники или представители сервисов «появились быстро, а главной задачей стало улучшение клиентского пути по ним: с предыдущими игроками интеграция настраивалась годами».

**Юлия Михайлова,** директор по развитию и поддержке бизнеса сегмента «Премиум-клиенты» БСПБ, тоже рассказала, что удалось оперативно поменять партнеров по Lifestyle на российских провайдеров. «Набор привилегий, сервисов

**Рисунок 2. Внешние факторы изменили основные показатели рынка**




Источник: Premium Banking 2022, Frank RG

и услуг не сократился, — заверила она. — Перспективы у MIR Supreme есть, главное, чтобы система не останавливалась в развитии, учитывая, что по факту это монополист рынка».

### Психотерапия класса «премиум»

Еще одна тенденция, отмеченная Frank RG: в 2022 году клиенты возвращаются в банковские офисы. В частности, 40% представителей сегмента top-affluent с капиталом 20 млн предпочитают приезжать в отделение. И это при том, что большинство кредитных организаций в предыдущие годы сократили физические сети до одного — трех отделений на города-миллионники, не считая Москвы и Подмосковья (речь, как правило, не идет о специализированных офисах для привилегированных клиентов).

Кроме того, настроение у людей с февраля, на фоне нескольких пережитых шоков, не лучшее. Ирина Зехельсшлосс поделилась наблюдениями, что «эмоциональный настрой клиентов приводит к резкой смене решений».

Нина Макухина поставила на первое место «психологическую поддержку клиентов 24/7 для сохранения капитала в банке». Любое информационное событие приходилось отрабатывать, объяснять на пальцах, предостерегать клиентов от импульсивных решений, объяснила представитель МКБ.

Еще одно последствие текущего кризиса — серьезный рост неудовлетворенности клиентов. Только 33% клиентов готовы порекомендовать свой банк, при этом ДБО люди в целом довольны, а обслуживанием в банковских отделениях и общением с персональными менеджерами — нет.

«Самая качественная услуга, которую можно предложить в рамках премиального обслуживания, — персональный менеджер, — тем не менее убеждена Юлия Михайлова. — Имея бюджет на привлечение, развитие и оплату настоящих профессионалов своего дела, можно не заниматься демпингом в продуктах и программах лояльности, даже когда клиенты нервничают».

### Премиальным пациентам прописали очереди

В этой связи на презентации Frank RG разгорелась дискуссия: как добиться удовлетворенности клиентов при явном дефиците отделений. Присутствовавший там **Андрей Скрипко,** автор YouTube-канала «Вокруг Скрипко», которого устроители «позвали задавать каверзные вопросы», сообщил, что вынужден сидеть в очередях и в Ситибанке, и в А-Клубе, «поскольку премиальных клиентов в обычном отделении имеет право обслуживать только начальник, а в Москва-Сити других нет».

Андрей Щербаков сообщил, что «Тинькофф» не планирует открывать офисы, поскольку для основной базы «в фокусе по-прежнему удобство сервиса и интерфейса». Он считает, что диджитал победит: в перспективе всем игрокам рынка придется учиться работать с молодой аудиторией, а для «более возрастной, где подсознательное ощущение “куда принес деньги, там и заберу”, можно организовать привоз наличности домой». В персональном менеджере в «Тинькофф» нуждаются 20–30% клиентов, которые имеют сложные продукты. И чем они «старше и богаче», тем активнее пользуются поддержкой.

Нина Макухина объяснила, что поколение «состоявшихся клиентов, хоть и сделало большой шаг в цифровизации, предпочитает при выборе сложных финансовых решений общение с менеджером. «Маятник вернется обратно, но не сегодня», — считает Нина Макухина. По клиентам, нуждающимся в персональном менеджере, в МКБ соотношение обратное —80% на 20%.

«Человек побежал к врачу, а не заниматься телемедициной, — провел аналогию руководитель канала «Премьер» блока «Сеть продаж» СберБанка **Александр Сафонов.** — Когда клиент не понимает, что завтра будет с валютой или брокерским счетом, он идет к персональному менеджеру. Это ценность. Как только перестанет «болеть», маятник качнется обратно.

**Менеджер как двигатель «раскрутки»**

«У нас и не было гиперфокуса на цифровизацию в премиальном обслуживании. Базовые сервисы "жили" в удаленных командах, но остальное — это повод встретиться и пообщаться с клиентом. У тех, кто приходит в офис, продуктов больше, — пояснила Юлия Михайлова. — Есть нормативы, как часто менеджер обязан пытаться коммуницировать клиентом: звонить, встречаться, чтобы не терять связь. Выделенная линия не особо пользуется популярностью, а значит, и компетенции "замыливаются". Колл-центр часто просто записывает клиента ночью на утро к менеджеру».

Если клиенты диджитальные, какой KPI ни поставь сотрудникам, они просто перестанут брать трубку, не согласился Александр Сафонов.

В МКБ против того, чтобы представители премиального сегмента, подобно телефонисткам, нажимали кнопки 1,2, 3: клиенту должен ответить его персональный менеджер в любом удобном канале связи, включая видеочат. В выделенный колл-центр и здесь клиенты обращаются «только в нерабочее время или при срочных задачах», пояснила Нина Макухина.

Таким образом, выстраивается система, при которой более «дорогой» в обслуживании клиент становится еще и более прибыльным. И это — важный момент в ситуации, когда банки массово меняют стратегии, переориентируясь на топовых премиальных клиентов.

Новый тренд во Frank RG наблюдают второй год подряд. Из 16 проанализированных в 2022 году организаций в шести исследователи уже выделяют программы top-premium banking для физлиц с капиталами от 10 млн рублей, хотя отдельные суббренды ввели пока только ПСБ (Orange Premium Club+) и Газпромбанк («Премиум UP»).

Бизнес-модели обслуживания топовых представителей premium тоже различаются: в некоторых организациях это «дополнительные надстройки» по продуктам, в других выстраивается системный подход. Аналитики считают, что «новые реалии требуют более узкого сегментирования и одновременно более вариативной продуктовой линейки для каждого из сегментов. Пока же из результатов исследования Frank RG видно, что именно у топовых клиентов наиболее высокий уровень удовлетворенности.

Похоже, что отсутствие целевых решений — одна из причин, в силу которых премиальные клиенты бегают из банка в банк, закрывая потребности в продуктах и сервисе.

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА**

**Любовь Прокопова, проектный директор Premium & Private Banking Frank RG**

**Почти все банки отмечают, что план 2022 года им удалось выполнить, а некоторым даже перевыполнить — во многом благодаря комиссионным доходам от конвертации валюты, переводов.**

Но это больше похоже на накопление «защитного жирка», поскольку к краткосрочным доходам в финансовой отрасли приводят импульсивные действия клиентов. А 2023 год видится очень сложным. Учитывая прогноз падающего ВВП, мы не ожидаем, что количество состоятельных клиентов и объем их капитала существенно увеличатся. Инвестиционная активность в ближайшее время вряд ли сильно вырастет. Наступит время рецессии, затишья, и тут, безусловно, выживут сильнейшие.

Сейчас не время для экспериментов: стоит сконцентрироваться на том, что клиенту действительно важно. Кажется, что правильный баланс у тех банков, которые смогли обеспечить клиенту омниканальный сервис с высоким уровнем цифрового доступа, а также возможность увидеться с менеджером в банковском отделении, которая снова становится ценной. Цифровизация при этом не теряет актуальности.

Что же касается развития линейки инвестиционных продуктов, в настоящий момент банки в основном продают инвестиционно-страховые продукты с гарантированным возвратом капитала сроком на один-два года.

Пока отрицательной динамики в количестве клиентов мы не видим, возможно, будем наблюдать ее по итогам года. Зато есть значительное перераспределение капитала между разными типами игроков: доля «несанкционных» растет. Санкционные банки не могут совершать трансграничные платежи и переводы, это стало наиболее острой проблемой для них. Будем наблюдать за развитием внешних факторов, которые определяют данный тренд. Выросло среднее количество банков на клиента.

Конечно, мы наблюдаем потерю доверия и готовности к новым инвестициям. Банкам приходится ежедневно «отрабатывать» этот клиентский негатив.

Краткосрочно участники рынка работают над восстановлением продуктовой линейки, возвращая клиентам ценность премиального предложения.

Про долгосрочные тренды пока говорить рано. Возможно, к ним относится как раз готовность максимально быстро подстраиваться под ситуацию и продолжать работу по принципу «делай, что можешь, и будь что будет». Абсолютно все, с кем мы проводили интервью, искренне пытаются найти решения. Благодаря этому неравнодушию будущее у премиального банковского обслуживания в России точно есть.

Мы видим снижение интереса к сегменту premium light. Данное направление бизнеса в прошлые годы казалось интересным, но не успело обрести законченные формы, и в ситуации высокой неопределенности и ограниченности ресурсов его развитие, вероятно, замедлится.

Сейчас наиболее актуальным выглядит подсегмент топ-премиум, к которому относятся клиенты с капиталами от 6–10 млн рублей. Банкам важно удерживать наиболее доходных клиентов, это очень здравая стратегия в текущей ситуации.

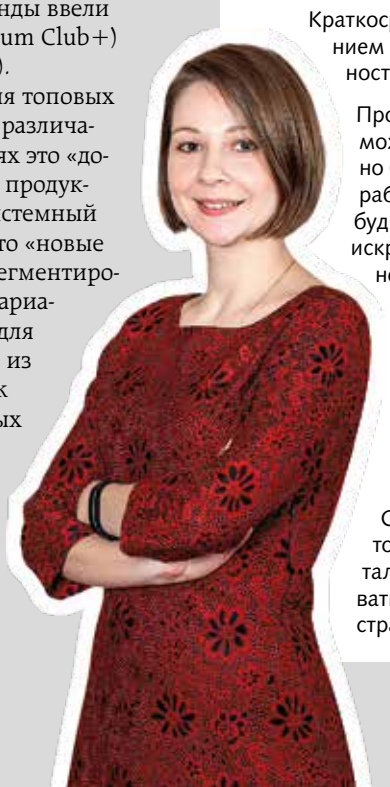
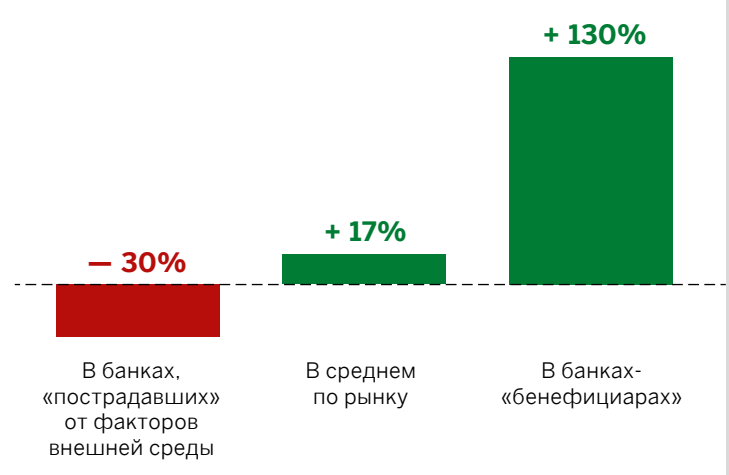


**Рисунок 3. Динамика комиссионного дохода на клиента, первое полугодие 2022 года к первому полугодию 2021-го**




Источник: Premium Banking 2022, Frank RG

**Light — по минимуму, но с амбициями**

С другим трендом последних лет — вовлечение в обслуживание «на вырост» клиентов premium light (на фоне того, что большинство целевых из более доходных подсегментов уже попали в орбиту банков) — все не столь однозначно. Выделение в премиальном сегменте трех частей «завершилось», но интерес к развитию конкретно этого направления снижается, считает Любовь Прокопова.

Средний капитал у клиентов сегмента premium light в 2022 году аналитики оценили в 0,7 млн рублей (–14%, хотя его «нормальный» диапазон всегда составлял от 1,4 до 4 млн рублей). Просели, хоть и не так серьезно, и средние показатели по другим сегментам: affluent — до 5,9 млн (–13%), а top-affluent — до 23,6 млн рублей (–11%).

«Провокатор» Андрей Скрипко, увидев статистику, и вовсе поставил под сомнение смысл привилегированного обслуживания физлиц с капиталами менее 2 млн рублей. Тем не менее в семи из 16 исследованных банков выделен сегмент premium light.

Собеседники «Б.О» уверяли, что продолжают развивать сегмент. «В БСПБ направление premium light мы запустили в 2021 году, а в 2022-м количество клиентов увеличилось почти на 200%», — рассказала Юлия Михайлова. По ее словам, для успеха «важно грамотное управление экономикой продукта».

«Есть несколько способов удовлетворить потребности клиентов "Тинькофф Премиум". Первый — создать программы-спутники (premium light, premium max) и дать клиенту возможность выбирать пакет, но это плохо работает. Второй — когда в рамках одного пакета количество и качество привилегий зависит от уровня клиента. Мы идем по этому пути, анализируем активность, предлагаем соразмерные преимущества, растим клиентов», — обрисовал стратегию Андрей Щербаков.

«Вероятно, финансовый эффект от такого подхода будет несколько растянут во времени, но сегмент остается для МТС Банка перспективным», — несколько уклончиво ответила Маргарита Васильева.

Еще два банка — «ЗЕНИТ» и МКБ — планируют внедрить у себя направление premium light уже в 2023 году. «Работа с обратной связью помогла понять ключевые потребности людей. Вывод: банкам стоит трансформировать базовый премиальный продукт, внедрять его "облегченную" версию. Если снизить стоимость годового тарифа и скорректировать лимиты, получится понизить "точку входа" для потенциальной аудитории», — считает Нина Макухина.

Кирилл Ревин сообщил только, что у Росбанка есть альтернативное стратегическое видение с учетом мировых практик, которое, видимо, будет реализовано в 2023 году.

**«Водяное перемирие» в банковской системе**

Из-за санкций в текущем году участники рынка были вынуждены не только конкурировать, но и сотрудничать. «Коллеги из других банков приходили за помощью, передавали клиентов. Впервые мы столкнулись с таким безумным потоком валютных переводов, которые не проходили, — вспоминает Ирина Зехельсшлосс ситуацию, которая была весной и летом. — Все делалось в ручном режиме, но усилия дали рост лояльности наших клиентов, синергию рынка, поддержку и взаимопомощь».

По оценке банка «ЗЕНИТ», в целом, рынок премиальных клиентов сократился на 5–7%. Тем не менее портфели выросли, как и в банке «Кубань Кредит». В БСПБ отметили увеличение количества премиальных клиентов; в МКБ конкретизировали, что показатель за девять месяцев «вырос почти в два раза, пропорционально увеличился и портфель». В «Уралсибе» рассказали о росте целевых клиентов на 30% и перевыполнении годовых планов.

«По предварительным данным, мы отмечаем, что база премиальных клиентов увеличилась в шесть раз по сравнению с началом года. МТС Premium banking выходит на запланированные финансовые показатели. В следующем году рассчитываем придерживаться планов роста с коррекцией в зависимости от рыночных тенденций», — дала осторожный прогноз Маргарита Васильева.

О высоком уровне неопределенности, падении благосостояния клиентов и возникающих в этой связи сложностях оценки перспектив 2023 года рассуждает и Юлия Михайлова.

Статистика Frank RG иллюстрирует, насколько «поляризована» сейчас ситуация с доходами в премиальном сегменте. Крупнейшие банки и те, по которым ударили санкции, неохотно делятся информацией, впрочем, в Сбере и «Открытии» сообщали о росте количества клиентов премиального сегмента по итогам первого полугодия.

«Одним из главных вызовов был быстрый переход из VUCA в BANI-мир, — считает Кирилл Ревин. — Глубина, а главное, скорость и векторы изменений порой хаотичны. Не все успевают сгруппироваться и делать правильные тактические шаги».

**В поисках источников прибыли**

Рост показателей тем более впечатляет, что в течение года не раз появлялись сигналы, свидетельствующие об ухудшении условий обслуживания премиальных клиентов. Среди основных претензий представителей премиум-сегмента звучали: введение и рост комиссий (в том числе за хранение валютных средств на счетах, конвертацию, международные транзакции, операции по брокерским счетам); «урезание» льгот или повышение обязательных остатков на счетах для сохранения бесплатного обслуживания; перекладывание на них части расходов с частичным возмещением кешбэком и т.д.

В то же время вряд ли стоило ждать, что банки войдут в положение клиентов и откажутся от собственной прибыли. Организации имеют право на пересмотр условий в одностороннем порядке, максимум, что им «грозит» — проблемы с репутацией и доверием клиентов. Этими своими возможностями они активно пользовались и в «мирные» времена, и в предыдущие кризисы, иногда и с выгодой для клиентов.

«Б.О» поинтересовалось, выросли ли в банках заодно и «пороги» обслуживания. Аналитики Frank RG считают, что показатели в основном не менялись. В МКБ заверили, что условия и тарифы неизменны. В МТС Банке сказали, что «комиссия изменилась незначительно, но при этом порог входа снизился».

Юлия Михайлова сообщила, что «ценник по рынку вырос в среднем на 20–30%», в самом БСПБ «критерии вступления в программу остались практически неизменными», но новые комиссии под давлением внешних факторов все-таки вводились.

Обратная сторона недоверия к геополитической ситуации в целом и к участникам финансового рынка в частности — резкое снижение в 2022 году количества инвестирующих клиентов, а также доли капитала в инвестициях. **Алексей Капитанов**, главный инвестиционный стратег Инбанка, считает: «Клиенты не гонятся за высокими доходностями, плата за которые — высокий риск. Первоочередная задача — восстановление доверия к инвестиционным инструментам. Рынок новых инвестиционных возможностей только зарождается». Б.О

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА**

**Алексей Гусев, старший советник председателя правления банка «Центрокредит»**

**Изначально практический подход к бизнесу отличает premium от отечественного private banking, который мог делить прибыль с другими подразделениями банка или с другими дочерними и внешними финансовыми компаниями и даже в какой-то момент дотироваться. Все это компенсировалось долгосрочной лояльностью, которая постепенно окупала начальные затраты и издержки.**

Премиальные клиенты рассматривали как образец не столько обслуживание западного affluent и mass affluent, сколько российский private banking, хоть и понимали, что они не VIP-персоны. Их аппетиты подогревались тем, что им периодически перепадали имиджевые продукты «сверху», в том числе статусное обслуживание в VIP-залах. В этом, кстати, кроется причина постоянной неудовлетворенности таких клиентов доступным форматом обслуживания.

Premium-сегмент эффективно использовал привилегии международных карточных систем, на стадии становления дополняя стандартные пакеты минимальным объемом консультаций и отдельных собственных программ по востребованным сервисам от контрагентов. Но чем крупнее был банк, тем больше со временем в рамках повышения конкуренции премиальным клиентам добавляли уникальных продуктов и услуг из его собственного консьерж-сопровождения. И на них премиальный бизнес сразу же начинал зарабатывать.

Набор продуктов и сервисов для премиальных клиентов постепенно расширялся, и до пандемии в отдельных банках, особенно крупных и с госучастием, удалось «связать» premium и private banking в эффективный бизнес с четким пониманием правил перехода в высшую лигу.

Пандемия показала, насколько различны предпочтения целевых групп и способы решения проблем в каждом подразделении. При этом потребности нужно было удовлетворять быстро и без повышения издержек, стараясь не потерять клиента в перспективе слишком уж высокими тарифами и комиссиями, но и от сиюминутной прибыли никто не хотел отказываться. В итоге стало понятно, как выстроить баланс между пожеланиями клиентов и качеством сервиса premium.

В 2022 году в связи с санкциями окупаемость премиальных клиентов стала новым вызовом при очевидном их стремлении сохранить привычный базовый lifestyle management (LSM), обидах на то, что «их в бизнес-залы не пускают, а клиентов других банков пускают». Видно, как внедряются в бизнес решения и из розницы, и из private banking, в том числе клиентам предлагают ЗПИФы.

Очевидно, что запас прочности у подразделений premium в банках, где ранее внедрили привилегии от private banking LSM, оказался выше, реакция быстрее, а перспективы лучше.

Отечественный и зарубежный консьерж, ориентированный на российских клиентов, после санкций испытывает трудности. К концу года, после того как первый шок прошел, в компаниях начинают оценивать перспективы более прагматично, стремясь если не продать бизнес (более крупному игроку), то установить тесные связи с банками, которые развивают не только private, но и premium и в которых в ближайший год будет востребован их сервис.

# Ольга Стебакова (Инбанк): Мы уделили внимание установлению контактов с банками в других странах

**О том, как состоятельные клиенты отреагировали на события 2022 года и что Инбанк может предложить взамен привычных сервисов, рассказала Ольга Стебакова, директор департамента частного банковского обслуживания Инбанка**

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

**— Ольга, когда заходишь на сайт вашей организации, сразу бросается в глаза лозунг о том, что банк стремится быть лучшим для конкретного клиента, а не для всех. Означает ли это высокую персонификацию сервиса для клиентов?**

— Да, это именно так. Инбанк гордится высокой степенью доверия клиентов, большинство из которых обслуживаются у нас со времен нашего «прародителя» — Номос-Банка. Для них мы не просто кредитная организация, предоставляющая классический набор банковских услуг. К нашим менеджерам клиенты обращаются с совершенно разными запросами. Это и планирование благосостояния, и юридические услуги, и помощь в вопросах налогообложения, и решение различных персональных задач. Мы стремимся всегда оправдывать оказываемое нам доверие и подходить индивидуально к каждой потребности клиента, находя наилучшее решение в любой ситуации и при любых внешних обстоятельствах.

**— В последние месяцы фиксируется переток состоятельных клиентов из крупнейших структур, попавших под тотальные санкции, в частные банки. Как эта тенденция отразилась на вашем портфеле?**

— Такая тенденция наметилась еще в марте и сохраняется до сих пор. Попав под санкции, многие крупные банки были ограничены в платежах, и их клиентская база отчасти распределилась между другими игроками рынка. Наш банк не стал исключением. К нам пришли новые клиенты из финансовых институтов, входящих в топ-10. Кроме того, некоторые действующие клиенты перевели к нам те продукты, которые ранее предпочитали обслуживать в других банках. Увеличился и объем операций, особенно в иностранной валюте, ведь мы сумели поддерживать этот функционал без перебоев дольше, чем большинство других игроков банковского сектора.

**— В чем сейчас преимущества вашего банка для состоятельных клиентов?**

— На фоне других банков мы незначительно меняем тарифы на переводы и валютные операции, а по депозитам продолжаем предлагать очень выгодные ставки.

Кроме того, понимая, что у наших клиентов есть ряд потребностей не только внутри страны, но и за ее пределами, мы уделили внимание установлению контактов с банками в других странах и помогаем оформлять их карты на выгодных условиях. Мы также работаем над созданием локальной мультивалютной платежной системы с покрытием в рамках банков СНГ, что позволит нашим клиентам без проблем проводить платежи по основным банкам ближнего зарубежья.

**— Что в последние месяцы пришлось менять в продуктовом предложении, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов этой категории?**

— Если говорить о профильных продуктах, мы ввели новые валюты по вкладам и платежам. Сейчас прорабатываем возможности совершения операций в мягких валютах, таких как дирхам, лира, тенге, и надеемся, что скоро наши клиенты смогут ими воспользоваться. В то же время мы понимаем, что наши клиенты по-прежнему заинтересованы во вкладах в твердой валюте, поэтому предлагаем им очень привлекательные условия по депозитам в долларах и евро.

Параллельно мы развиваем непрофильные направления бизнеса: сервис по покупке недвижимости за рубежом, сопровождение сделок, открытие счетов за границей. Эти услуги пользуются спросом у клиентов: им важно доверять посредникам в таких вопросах, поэтому они идут в банк, с которым имеют давние и надежные отношения.

**— Инвестиционные возможности для россиян с февраля стремительно сужаются — как из-за санкций, так и из-за ограничительных установок ЦБ РФ. Много ли пострадавших? Какие доступные сейчас продукты вы рекомендуете?**

— Ограничительные меры ЦБ касаются в основном неквалифицированных инвесторов, а вот западные рынки действительно сейчас закрыты для всех российских инвесторов.

В текущей ситуации клиентам доступны ценные бумаги российского рынка. Наши аналитики прогнозируют рост количества ценных бумаг китайских компаний на российском рынке и размещений бумаг российских эмитентов в юанях. Это, конечно, расширит возможности инвестирования.

**— Доходность по вкладам резко снизилась вслед за ключевой ставкой. Насколько сейчас клиентов интересуют депозиты?**

— У клиентов интерес к депозитам сохраняется. Ведь возможности инвестирования в текущих реалиях действительно ограничены, а по вкладам нам удается удерживать привлекательные ставки. Наши клиенты размещают деньги в долгосрочных продуктах от одного до трех лет, что опять же подчеркивает высокую степень доверия банку. Если говорить о валюте, обычно выбирают рубли, доллары или юани.

**— Расскажите об альтернативных инвестициях и доходности, которую они обеспечивают.**

— Как правило, наши клиенты делают вложения в недвижимость (как в России, так и за рубежом). По индивидуальному запросу мы можем также предоставить консультации надежных партнеров банка по инвестициям в предметы искусства или драгоценные металлы. Доходность по таким вложениям очень сильно разнится. Но в текущих условиях как никогда ярко прослеживается консервативность Private-сегмента. Сейчас большинство наших клиентов стремятся в первую очередь сохранить, а не преумножить свое благосостояние, поэтому чаще всего выбирают такие классические инструменты, как депозиты или ОФЗ.

**— Как удается сохранять сервис по премиальным картам после ухода из РФ международных платежных систем? Что сейчас доступно? Работаете ли вы с картой «МИР» для состоятельных клиентов?**

— Мы планируем в ближайшее время обеспечить держателям премиальных карт все бонусы и привилегии, которые были доступны им в рамках программ лояльности платежных систем Visa и Mastercard. Процесс небыстрый, поскольку мы тщательно отбираем из всех доступных на рынке предложений те, которые будут отличаться не только самым высоким качеством, но и максимальным удобством в использовании. Карту «МИР» мы рассчитываем начать выпускать до конца этого года, но пока это будет карта с классическим набором привилегий.

**— В сентябре вы запустили биометрическую идентификацию. В чем удобство метода? Какие еще технологические новинки готовит банк?**

— Наши клиенты часто рекомендуют нас друзьям и партнерам, в том числе в регионах. Теперь из любого региона России можно оформить вклад или открыть счет в Инбанке удаленно, пройдя идентификацию через ЕБС.

Дистанционные сервисы стали востребованы еще в пандемию, и сейчас спрос на них не снижается. Учитывая потребности своих клиентов, мы будем стараться предлагать все больше продуктов, которые можно оформить в мобильном приложении.

**— Каковы планы на 2023 год?**

— Уже не первый раз мы оказываемся перед лицом глобального вызова, который ставит под вопрос все наши планы и усилия по их достижению. Однако мы решили быть стойкими, как символ нашего банка — чертополох, и продолжать делать все, что в наших силах, для соблюдения интересов клиентов банка.

На 2023 год мы ставим перед собой задачу расширять линейку классических продуктов и предоставлять комплексные услуги по запросам клиентов в стремлении стать для них «единым окном» для решения большинства запросов. Вдобавок банк начал развивать новое магистральное направление — работу с драгоценными металлами. Надеемся, что уже в следующем году мы сможем конкурировать с лидерами этого сектора.

Хочется надеяться, что новый год принесет нам всем больше позитива и стабильности и все, что мы планируем, удастся реализовать. Б.О

реклама

# Кирилл Ревин (Росбанк): Клиенты топ-премиум сами по себе не появятся

**Об изменениях в подходах к обслуживанию премиальных клиентов в новых условиях, цифровизации сегмента и ребрендинге «Б.О» рассказал Кирилл Ревин, директор по проекту департамента инвестиционных решений и развития премиального сегмента Росбанка**

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

**— Кирилл, в текущем году в вашем банке произошли серьезные перемены: вначале смена владельца, затем поменялось руководство. Предлагаю начать с того, какие задачи перед вами поставлены и как они решаются.**

— 2022 год стал для Росбанка годом вызовов и перемен. Изменение акционерной структуры, ребрендинг — эти события открыли новые перспективы развития для банка и новые возможности для его клиентов.

Росбанк по-прежнему остается одним из самых надежных банков России, продолжает работать в штатном режиме и бесперебойно обслуживать клиентов. Мы входим в число 13 системно значимых кредитных организаций страны, у нас максимально возможные для работающих в России банков кредитные рейтинги (АКРА, AAA (RU), «Эксперт РА», ruAAA).

Мы продолжим развиваться как системно значимый банк. Условия получения банковских продуктов для клиентов не изменятся, а новые возможности, которые открываются для нас при новой акционерной структуре, мы используем как импульс для дальнейшего развития, дальнейшего повышения качества и технологичности услуг, их удобства для клиентов.

**— Что удалось «взять с собой» из багажа «Сосьете Женераль»? Что меняется?**

— Росбанк, сохраняя обширную международную экспертизу, продолжает развиваться в ногу со временем, повышать качество обслуживания и предлагать клиентам тщательно разработанные актуальные продукты, позволяющие максимально эффективно управлять своими финансами.

В октябре банк представил новые логотип и бренд-платформу, которые отражают происходящие изменения. В новом логотипе вместо фирменного знака сделан акцент на названии «росбанк», сущности и ценности которого неизменны во все периоды истории бренда. Разрабатывая новый логотип, мы исходили из того, что, с одной стороны, у банка богатая история, а с другой — он готов к изменениям, которые открывают двери в мир новых возможностей.

**— Если говорить не только о тактике, но и о стратегии, то, судя по данным исследования Frank RG, приоритеты банков серьезно изменялись: премиальные подразделения конкурируют за top-affluent, а light-сегмент вообще оказался вне фокуса. Как обстоят дела в Росбанке, где еще в прошлом году решили сосредоточиться на топовых клиентах?**

— Ситуация немного сложнее. Кризис показал бо́льшую устойчивость сегмента топ-премиум и ожидаемое снижение дохода от нижней части сегмента. Поэтому фокус смещается в сторону высокодоходного сегмента. При этом работать надо со всеми подсегментами, потому что клиенты топ-премиум сами по себе не появятся, они вырастают по принципу сообщающихся сосудов из mass-affluent в true и далее в топ.

Поэтому мы, в Росбанке, делаем значимые усилия во всех трех подсегментах: запускаем полноценный remote-канал облуживания для клиентов mass-affluent и усиливаем оффер для клиентов с остатками 6 млн рублей и более.

**— Изменился ли у вас порог вхождения?**

— Мы не меняли «правила игры» для клиентов в период тяжелой для всех ситуации. Да, вводились комиссии и ограничения по работе с некоторыми валютами, и это было тенденцией на рынке, так как все игроки пытались в первую очередь нивелировать системные риски клиентов. В остальном мы старались сохранить для клиентов привычный уровень сервиса и по возможности оперативно компенсировать «ушедшие» с российского рынка привилегии.

**— Наблюдается ли переток клиентов в связи с переменами на рынке и в банке? Если да, то в плюс или в минус? Портфели растут или падают? Как соотносятся план и факт по году с прошлыми периодами?**

— Сильного перетока мы не наблюдали. В сентябре был приток новых клиентов, которые отреагировали на наш сильный оффер по вкладам и накопительным счетам.

**— Некоторые банки сейчас отказываются от пакетных решений в премиуме. Судя по сайту банка, у вас это не так. Какие продукты вы сейчас «упаковываете», чтобы заинтересовать клиентов?**

— Премиальные клиенты редко приходят в банк за «пакетом услуг» как за некой единой сущностью. Чаще речь идет о якорном продукте, одном или нескольких, и дополнительных сервисах, которые нанизываются на эту нить по мере возникновения потребностей у клиента. Пакетное позиционирование лишь упрощает восприятие и помогает банкам нагляднее описать комплекс всех доступных привилегий.

Премиальных клиентов всегда отличал вдумчивый подход к управлению финансами, и в этом году, нелегком для всех, клиенты продолжили искать ценовую выгоду. Поэтому эффективное управление премиальным сегментом требует тонкой настройки продукта и сервиса и, конечно, комплексного предложения именно нужных клиенту ценностей.

Так, в Росбанк Премиум для клиентов, которых интересуют безрисковые инструменты получения дохода, мы рекомендуем накопительный счет #Акционный. Сегодня по накопительному счету мы предлагаем одну из наиболее конкурентных ставок на рынке. При этом в турбулентные времена он особенно удобен деловому человеку, так как дает быстрый доступ к деньгам. Проценты по нему начисляются на фактический среднемесячный остаток и выплачиваются раз в месяц.

Также недавно мы предложили клиентам дебетовую карту Mir Supreme #МожноВСЁ. Это карта премиального уровня с кешбэком, скидками и бонусами для тех, кто открыт новым впечатлениям и хочет достигать большего. Владельцы карты могут по желанию получать кешбэк или travel-бонусы. Мы постоянно совершенствуем наше продуктовое предложение: расширяем список категорий с повышенным кешбэком, делаем карту максимально гибкой, подстраивая ее под нужды клиентов, предлагаем коллаборации с самыми разными партнерами, чтобы нашим клиентам было из чего выбрать.

Совсем недавно мы включили в список категорий повышенного кешбэка курорт «Роза Хутор»: к привычным категориям кешбэка добавили кешбэк на ски-пасс, отели, рестораны и другие развлечения курорта. А настоящим гурманам доступен повышенный кешбэк (до 8%) в любых ресторанах (3% от Росбанка по программе #МожноВСЁ и 5% кешбэка в рамках акции «Достигая максимальных высот» от платежной системы «МИР»).

Любителям путешествовать Росбанк советует подключить travel-бонусы и получать до 5 бонусов за каждые 100 рублей, потраченные по карте. Также с премиальным пакетом услуг можно бесплатно застраховать свою семью в путешествиях на сумму 100 тыс. евро.

И поделюсь с вами самыми свежими новостями! Мы запустили комбо-оффер «Безлимитный доступ в бизнес-залы по всему миру + 24 трансфера бизнес-классом в аэропорт и обратно». Такого предложения нет ни в одном банке на российском рынке.

**— С учетом ухода международных платежных систем многие ранее привычные сервисы стали недоступны клиентам. Можно ли сказать, что обслуживание сейчас находится на том же уровне комфорта, который был привычным в лучшие времена? Какими методами это достигается?**

— Мы тоже столкнулись с выпадением ряда сервисов для наших премиальных клиентов, но, как говорится, свято место пусто не бывает. Очень быстро появились игроки, предлагающие альтернативные решения. Главной же задачей нашей команды стало улучшение клиентского пути по этим сервисам, так как с предыдущими игроками интеграция настраивалась годами, и сложно предоставить привычный уровень сервиса в столь сжатые сроки. Так, нам удалось очень оперативно вернуть услугу бесплатных проходов в бизнес-залы аэропортов по всему миру и ряд других привычных сервисов для наших премиальных клиентов. Мы в числе первых запустили работу с дирхамом ОАЭ. Одну из

реклама

самых стабильных валют в мире мы предлагаем премиальным клиентам в инвестиционных целях как альтернативу доллару и евро, а также для использования в туристических или деловых поездках в ОАЭ. Кроме того, для платежей за рубеж премиальным клиентам доступно открытие счетов в валютах Китая, Казахстана, Армении, Беларуси, Узбекистана и Турции.

**— В Росбанке был фокус на инвестициях. Как проходят через санкционный кризис клиенты и их портфели? Есть ли что предложить сегодня, с учетом всех ограничений и проблем момента?**

— Особый спрос мы видим на инвестиционные инструменты с защитой капитала, когда инвестор может получать доход от роста стоимости акций, а при негативном сценарии вложения будут защищены и вернутся в конце срока действия продукта. И вполне понятно, с чем это связано: в современных реалиях трудно делать какие-либо долгосрочные прогнозы. Поэтому Росбанк совместно с партнерами идет навстречу клиентам, в том числе в части горизонтов инвестирования по таким продуктам.

Есть и другая категория клиентов — они готовы принять рыночные риски, но хотят контролировать ситуацию. Они, как правило, доверяют управление своим портфелем специалистам по вопросам инвестиций. Для таких клиентов персональный менеджер помогает выстроить диверсифицированный портфель из акций и облигаций или выбрать готовую сбалансированную стратегию. Причем это доступно широкому кругу наших клиентов, поскольку в паевых инвестиционных фондах достаточно низкий финансовый порог вхождения.

Также популярно инвестирование в драгоценные металлы и иностранные акции. И тут у нас есть продукты, которые позволяют выйти за пределы российского фондового рынка, если у клиента есть к этому интерес.

**— Цифровые сервисы становятся все более сложными, персонифицированными, что подразумевает вложения в IT-решения и аналитику. Росбанк относят к категории высокотехнологичных. Над чем сейчас работаете?**

— Банки уже давно ведут активную работу по развитию IT-решений и диджитал-каналов обслуживания, это сильно упрощает жизнь клиентов, дает быстрый доступ к продуктам и сервисам. И Росбанк здесь — не исключение, мы активно совершенствуем наше мобильное приложение, в котором каждый премиальный клиент получает персонализированные офферы, может отслеживать количество доступных ему бесплатных проходов в бизнес-залы, видит информацию о своем персональном менеджере и его контакты, может оформить продукты, связаться с консьерж-службой и многое другое.

В ближайшее время мы запустим новое интересное цифровое решение в рамках инвестиционного направления. Следите за новостями на нашем сайте. Б.О

rosbank.ru

реклама

# Даниэль Зеленский (Balance Platform): Маркетплейсы меняют финансовый ландшафт

**Развитие сегмента финансовых платформ в сочетании с SaaS-технологиями изменяет весь банковский сектор и не только его. Даниэль Зеленский, генеральный директор Balance Platform, в интервью «Б.О» рассказал о движущих силах этих перемен**

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

**— Даниэль, какова сегодня роль финансовых платформ в банковских экосистемах? Есть ли принципиальные различия между ситуацией в России и в развитых странах?**

— Роль финансовых маркетплейсов в банковских экосистемах — это усиление конкуренции между банками и другими отраслями экономики. Появление финансовых платформ ведет к повышению качества предоставляемых продуктов и услуг, к выходу на новый уровень предложения для клиентов, позволяет им выбирать наиболее выгодные и привлекательные продукты. Другими словами, маркетплейсы меняют финансовый ландшафт.

Стратегия Банка России направлена на демократизацию рынка и создание платформенных инфраструктурных решений для финансового рынка. На пленарной дискуссии форума FINOPOLIS 2022 ЦБ сформулировал семь ключевых платформенных задач, в числе которых Open API, Open Data, а также связанные с этой темой вопросы создания сквозного идентификатора и платформы «согласий».

Я уверен в успехе этих начинаний, так как уже имеются успешные примеры трансформации финансового рынка под эгидой ЦБ РФ, например внедрение Системы быстрых платежей (СБП), которая была запущена Банком России и Национальной системой платежных карт (НСПК) в начале 2019 года. В 2022 году в СБП участвуют 212 банков, уже каждый третий житель России пользуется услугами этой системы. Закон № 211-ФЗ от 20.07.2020 внес ключевое изменение для перехода от бизнес-модели лидогенерации (успешные примеры: «Сравни.ru», «Банки.ru») к модели финансового маркетплейса (транзакционной модели обслуживания клиента).

Уровень цифровизации и клиентского обслуживания в России на порядок выше многих западных стран, а инфраструктурные платформенные решения, которые создаются в России (во многом благодаря политике нашего ЦБ), являются отличительной положительной особенностью российского рынка. Полностью цифровой банк одним

из первых, напомню, появился в России. Так что мы в чем-то впереди планеты всей.

Отдельные примеры платформенных решений в мире, конечно же, есть, например: **Klarna** — шведская FinTech-компания, которая предоставляет услуги оплаты в интернет-магазинах в формате BNPL; **Upstart** — кредитная платформа на основе искусственного интеллекта (ИИ), которая связывает заемщиков с кредиторами-партнерами и позволяет почти мгновенно одобрять большинство кредитов; **Money Supermarket** — британский веб-сайт-агрегатор, специализирующийся на сравнении цен финансовых услуг и товаров.

Говоря об архетипах платформ, можно констатировать, что в России, как и во всем в мире, цифровые банки, платежные системы, личные финансы и управление инвестициями хорошо развиты. Свободная ниша — финансовые маркетплейсы.

**— Каковы, согласно действующему законодательству, роль и функции операторов этих платформ?**

— Инициатором проекта «Маркетплейс» выступил Банк России в конце 2017 года. На разработку законопроекта и его рассмотрение в Государственной думе ушло около двух с половиной лет. В итоге в июле 2020 года президент подписал закон «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы».

Согласно ему, роль платформы состоит в автоматизации взаимодействия сторон и обеспечении удобства совершения финансовых транзакций, а все операторы финансовых платформ должны быть включены в соответствующий реестр Банка России.

Основная функция операторов платформ — взаимодействовать с клиентом от заявки до выдачи: идентификация по ФЗ-115; доступ к Цифровому профилю гражданина, Системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Бюро кредитных историй (БКИ), проведение электронной сделки с регистрацией в Национальном расчетном депозитарии (НРД) и т.д. Таким образом, на одной платформе появляется возможность полной эмуляции множества предложений от банков и страховых компаний с единым нативным клиентским путем для приобретения и обслуживания финансовых продуктов.

Многие из нас оценили удобство товарных маркетплейсов, таких как OZON, Wildberries или «Яндекс Маркет». С подписанием Закона «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» появилась возможность не только сравнивать, но и приобретать финансовые продукты в одном месте, без надоедливых звонков и посещения офиса банков.

**— Является ли облачная модель SaaS единственно возможной? В чем ее преимущества и недостатки?**

— ГК Balance Platform предоставляет собой передовой сервис по процессингу кредитных заявок (проще говоря, кредитных конвейеров) по модели SaaS (Soft as a Service).

На стороне банка, конечно же, есть варианты реализовать что-то свое, например разработать кредитный конвейер самим, заказать разработку у IT-вендора или же воспользоваться нашими услугами.

К очевидным плюсам SaaS-решения ГК Balance Platform можно отнести продуктовую экспертизу, гарантированные SLA по времени обработки и ошибкам, доступности 24/7, сертифицированную инфраструктуру для работы с персональными данными, интеграцию со всеми необходимыми внешними источниками данных для оценки заявок. Могу также выделить отсутствие капитальных затрат со стороны банка на запуск продукта, так как мы зарабатываем от результата, а именно от наличия бизнеса. На старте мы инвестируем в каждый проект, в котором участвуем, что делает наше предложение уникальным на рынке.

При работе с финансовым маркетплейсом ключевым фактором для нас является реализация сквозного нативного клиентского опыта с момента появления заявки до получения продукта клиентом. В этом процессе задействована и внутренняя инфраструктура банка. Всего несколько кредитных организаций на нашем рынке реализовали удобный для потребителя опыт в онлайне: заявка — одобрение — выезд агента к клиенту для идентификации — получение продукта. ГК Balance Platform предлагает банкам решение под ключ: технологии и процессы, которые в совокупности реализуют/создают для клиента наилучший на рынке опыт приобретения финансового продукта.

**— О какой доле рынка можно говорить применительно к ГК Balance Platform?**

— ГК Balance Platform состоит из трех компаний. Если говорить о показателях, то через решения ГК банками выдано уже более 2,5 трлн рублей.

Balance Platform работает в сфере создания программного обеспечения для компаний финансового сектора. Мы предлагаем кредитные конвейеры для банков, предоставляя высокотехнологичные продукты, например «Кредитование как сервис». В качестве примера: в объеме автокредитования РФ мы занимаем долю рынка в 8,5%, в ипотеке — 4,3%.

«Цифровая ипотека» предоставляет SaaS-решения для застройщиков и ипотечных брокеров. Это платформа для профессиональных участников рынка недвижимости, позволяющая клиенту дистанционно подать заявку на ипотеку. Через платформу проходит уже 15% ипотечных сделок с новостройками.

В декабре 2021 года в нашей ГК появился финансовый маркетплейс «ОФМ», который мы активно развиваем. На сегодня в России всего четыре реально действующих финансовых маркетплейса, получивших лицензию и внесенных в реестр ЦБ.

**— Какие сегменты являются приоритетными для ГК? Какие болевые и проблемные точки в них платформа помогает решать?**

— Лидирующий маркетплейс предполагает наличие всех банковских и страховых продуктов (кредиты наличными, актокредиты, ипотека, BNPL, POS-кредитование, рефинансирование, карточные продукты, вклады, страхование).

Мы ориентируемся на массовый рынок, в первую очередь на людей, которым важны удобство, скорость и выбор наилучшего предложения на рынке. На нашем рынке есть модели экосистем, где клиенту предлагаются и приобретение товаров/услуг, и финансирование «в одном флаконе». Но не всегда это означает наилучшее предложение с точки

зрения условий финансового продукта. Мы же фокусируемся на предоставлении наилучшего продукта. Кто-то пойдет в супермаркет и купит там все товары — от хозяйственных до овощей и фруктов, а кто-то купит фрукты и овощи у фермера, у которого больше выбор, выше качество и подходящая цена.

На текущий момент есть большое количество лидогенераторов, где представлены многие продукты, но, чтобы получить сам продукт и выбрать лучшее предложение, все равно нужно взаимодействовать с несколькими банками, а не с платформой.

В итоге платформа устраняет несколько «болевых точек»:

- клиент выбирает лучший продукт и получает его в одном окне. Ему нужно взаимодействовать только в одной точке;
- нет необходимости подавать заявки и взаимодействовать с разными банками, на платформе реализован простой и нативный клиентский путь;
- клиенту не надо ехать в банк, представитель платформы сам приходит к клиенту.

**— Только ли повышение уровня клиентского пути и рост NPS обеспечивают платформы? Что еще для банков интересно в партнерстве с ними?**

— Вот что банкам интересно в партнерстве нами:

- доступ к обширной клиентской базе. Текущие площадки лидогенерации, на которые сегодня обращаются десятки миллионов клиентов, уже трансформируются в маркетплейсы или ищут варианты партнерства с появившимися платформами;
- технологическое решение со сквозным цифровым клиентским путем. Для того чтобы клиент легко и просто получил банковский продукт, важна не только инфраструктура маркетплейса, но и автоматизированный процесс обработки заявки в банке. ГК Balance Platform предлагает не только платформу финансового маркетплейса, но и кредитные конвейеры, такие как SaaS-решение для автоматизации процессинга заявки внутри банка;
- сокращение расходов на привлечение клиентов. Банк платит только за результат, а именно за выдачу кредита;
- комплаенс и KYC на платформах имеет тот же уровень, что и в банках.

Для банков все это ведет к развитию бизнеса и сокращению расходов на привлечение и обслуживание клиентов.

**— Какие преимущества получают клиенты?**

— Во-первых, портал ГУ, через который формируется единая универсальная анкета, представляет для клиента безопасную и доверенную среду. Во-вторых, нативный и простой клиентский путь. Процесс получения кредитного продукта происходит на платформе за несколько шагов (заявка — одобрение — выбор — выезд агента к клиенту для идентификации — получение продукта), В-третьих, максимально возможный уровень одобрения за счет большого ассортимента продуктов и выбора банков — один банк, даже самый крупный, не может обеспечить высокий уровень одобрения. Только за счет участия множества банков и применения разных риск-подходов и моделей к оценке клиента достигается наиболее высокий уровень одобрения. В-четвертых, максимально возможный уровень конверсии в транзакцию за счет лучшего продуктового предложения и унифицированного процесса закрытия сделки. Процесс простой, все происходит онлайн в одном окне, В-пятых, отсутствие необходимости посещения банка, И последнее, это возможность сравнить реальные индивидуальные офферы, а не общие рекламные предложения.

Все это, без сомнения, ведет к лучшему клиентскому опыту.

**— Откуда платформа получает данные, кому она может отдать свои данные и зачем?**

— Платформа имеет прямой доступ к Цифровому профилю, СМЭВ, ЕСИА, БКИ. Платформа может передавать данные о клиентах поставщикам финансовых услуг, банкам. Это могут быть результаты проверок, данные из Цифрового профиля, СМЭВ (ФНС/ПФР), ЕСИА, оценки клиента по данным, полученным из БКИ.

Клиенту достаточно заполнить минимум полей заявки, не надо тратить время на всю анкету. Для банка это значит, что все данные о клиенте для принятия кредитного решения он получает в одном окне через платформу.

**— Платформа декларирует до 20 продающих «касаний» клиента в течение периода его жизненного цикла. Что скрывается за системой цикличных «касаний» клиента?**

— В течение всей жизни клиент контактирует с банками: условно, в 20 лет он хочет потребительский кредит на покупку техники, в 25 лет обращается в банк за автокредитом, в 30 лет он хочет купить квартиру и идет за ипотекой, в 50 интересуется страховыми продуктами. В каждом возрасте свои потребности, и ОФМ в течение жизни клиента их может закрывать.

Платформа — это не только канал привлечения, это также точка обслуживания; например можно обслуживать кредит. Также есть возможность открыть другие продукты — оформить депозит, рефинансировать текущие кредиты и т.д.

**— О каких историях успеха ваших клиентов можно узнать?**

— Мы не имеем права в силу конфиденциальности разглашать данные о наших клиентах. Но можем отметить, что один из банков-партнеров, используя наше автоматизированное решение ГК Balance Platform, за год вышел на 6-е место на рынке актокредитования. Еще один из наших клиентов вошел в топ-3 по автокредитованию и был признан самым быстрорастущим банком. После внедрения нашего конвейера по ипотеке другой партнер стал одним из крупнейших банков по объему выдач этого продукта и показал десятикратный рост за год.

**— Какие основные планы на будущее?**

— В первую очередь хотим запустить автокредиты и потребительские кредиты в первом квартале 2023 года на платформе финансового маркетплейса. Мы рассчитываем, что к 2027 году доля маркетплейсов в общем объеме розничного кредитования составит около 30% (более 6 трлн рублей). Б.О

реклама

FINOPOLIS 2021/2022 стартовал 10 ноября дискуссией «Цифровое развитие. Как сохранить темп?!», модератором которой выступила глава ЦБ Эльвира Набиуллина. Эксперты обсудили будущее технологического прогресса в условиях жестких ограничений и отсутствия конкуренции с западными игроками

# Радикальные

*Текст*
**ДАРИЯ НОВИКОВА,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Россия — один из признанных лидеров в области цифровизации в различных областях, особенно в финансах. Данные Минцифры свидетельствуют о том, что финансовая отрасль с огромным отрывом лидирует по уровню цифровой зрелости среди других отраслей экономики в сопоставлении с международными показателями. Взлет связан с тем, что страна начала процесс цифровизации значительно позже остального мира, а секреты многих решений базировались на иностранных технологиях. Однако 2022 год, заставивший иностранных партнеров разорвать отношения с Россией, привел к оттоку специалистов и учащению кибератак.

«Есть пессимисты и оптимисты. Оптимисты считают, что нам все нипочем, пессимисты, наоборот, говорят, что все завязано на технологии, на стимулы международной конкуренции, поэтому мы ничего сами сделать не сможем», — задала вектор дискуссии председатель ЦБ **Эльвира Набиуллина.**

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

# ОПТИМИСТЫ

Еще больше материалов с FINOPOLIS

Глава Минцифры **Максут Шадаев,** вероятно, относится к оптимистам: он считает, что вызовы, с которыми столкнулась Россия, во многом дали и новые возможности: «Да, тяжело, с одной стороны. С другой стороны — свалилось счастье, потому что раньше тяжело было во многих случаях конкурировать с зарубежными решениями». Теперь же освобождено большое количество ниш для российских решений, хотя, безусловно, существуют и направления, в которых у нас нет зрелых технологий, и закрывать их становится катастрофически сложно. «Я вижу осторожный оптимизм, время занимать ниши, а со стороны правительства главное — создать такой режим, при котором наши IT-компании будут уверены в своем собственном будущем», — подчеркнул министр.

Руководитель Сбера **Герман Греф** согласился с тем, что от многих существующих решений мы отрезаны, но Сбербанк направляет значимую часть ресурсов на создание отечественных аналогов, а их воплощение — всего лишь вопрос времени. По его мнению, проблему с аппаратной частью вполне можно решить, если государство построит эффективное управление в этом направлении. В бизнесе пессимистами быть не приходится: «Либо ты оптимист, либо ты отправляешься на свалку истории», — заявил глава СберБанка. Однако позитивно

Эльвира Набиуллина (Банк России)

Максут Шадаев (Минцифры)

оценивать уход иностранных вендоров невозможно. Никакие российские компании не смогут поддержать тот уровень конкуренции, который был. Разовое получение активов за небольшую цену для кого-то будет прибылью, но «долгосрочно экономика потеряет, потому что плотность конкуренции снизится», — подчеркнул Герман Греф. Главный драйвер развития инноваций — именно конкуренция, и в этом смысле уход мощных иностранных компаний принесет России крупные негативные последствия.

На вопрос Эльвиры Набиуллиной о том, как при потере скорости цифрового развития не потерять качество, Герман Греф ответил однозначно: «Никак». При наличии послаблений или искусственных конструкций конкуренция перестает быть настоящей, а значит, и качество страдает в той же степени.

Однако иностранные банки никогда не составляли нам конкуренцию: «В этом смысле российский финансовый рынок достаточно развит, а вот технологические компании — да, это те, у кого мы учились». Но мы уже вышли в инновационную стадию развития, где темп таким быстрым быть и не может. Технологии будут развиваться объективно медленнее, но если государство уберет свои страхи, шансов развиваться станет гораздо больше. «Главный тормоз сегодня — это “регуляторное воздействие”», — заявил Герман Греф. По его мнению, перспективна для развития технология блокчейн, где из-за регуляторных ограничений теряется преимущество.

Если Сбер уже давно реализует стратегию цифровизации и создания экосистемы, то ВТБ пользуется партнерским подходом, который из-за ухода иностранцев тоже несет риски. Глава ВТБ **Андрей Костин** отметил, что темпы развития партнерства, конечно, замедлились, но важно следующее: «Любой банк зависит прежде всего от клиента. Мы — сфера услуг. Мы, как официант, должны обслуживать клиента быстро, хорошо и дорого». В этом смысле выживание кредитных организаций зависит от

Герман Греф (Сбербанк)

жизни клиента. Данные показывают, что клиенты ВТБ даже после февральских событий платежеспособны, отметил руководитель банка: не наблюдается серьезного роста просрочек по кредитам, постепенно восстанавливается уровень кредитования.

Как отметил спикер, ВТБ начал процесс импортозамещения еще в 2019 году, когда 90% технологий, реализовавшихся в банке, зависели от иностранных продуктов. Теперь таких уже меньше половины, к концу 2024 года планируется заменить до 100% ключевых решений собственными. К тому же переход к российским разработкам экономит средства банка: на горизонте трех лет ВТБ сбережет около 30 млрд рублей.

В части импортозамещения монополистом в некоторых сегментах стал Ростелеком, который реализует государственные проекты и закрывает опустевшие ниши. Но монополия подразумевает полное отсутствие конкуренции, что чревато стагнацией. Президент Ростелекома **Михаил Осеевский** обратил внимание на то, что компания всегда приглашает другие организации присоединиться, например, к проектам по развитию государственных информационных систем, но пока никто активно не включился в эту работу: «Видимо, это связано с тем, что государство — заказчик очень требовательный, жесткий и, главное, прижимистый», — подчеркнул спикер. Также он отметил, что сегодня Ростелеком как крупнейший цифровой оператор в России развивается достаточно устойчиво.

Госбанки так или иначе могут рассчитывать на поддержку правительства, коммерческим банкам выживать гораздо труднее, но **Сергей Хотимский,** основатель Совкомбанка, относит себя к радикальным оптимистам: «Нам в этой ситуации намного проще, чем коллегам». Проекты, которые были запущены Центральным банком для унификации инфраструктуры финтеха, имеют огромное значение для некрупной коммерции, в ином случае каждому банку пришлось бы создавать решения самостоятельно. Сильно помогло то, что банковские разработчики освобождены от некоторых обязанностей. Интегрально в Совкомбанке прирост разработчиков в этом году составил 30%, текучка снизилась, ведь работа в банке теперь обеспечивает необходимую стабильность. Стало легче привлекать разработчиков, поэтому сегодняшнее время для технологического рывка — идеальное, считает Сергей Хотимский. Он уверен, что в скором времени ЦБ придется работать с правовой базой относительно облачных решений, и, возможно, в перспективе нескольких лет здесь можно будет что-то придумать с трансграничными переводами.

На сессии также обсуждался вопрос коллабораций бизнеса, например, для создания универсальных платформ. В целом, спикеры хвалили идею объединения, которое в кризисные годы необходимо. Андрей Костин заметил, что существует разный опыт относительно таких процессов. В одном случае регулятор должен взять на себя главную роль, чтобы платформы завоевали доверие рынков, как произошло с картой «МИР». «Есть ключевые инфраструктурные проекты, где государство должно играть ключевую роль, но есть и другие цифровые инфраструктурные вещи, которые участники рынка должны делать на конкурентной основе», — подчеркнул он.

Герман Греф имеет более радикальный взгляд: «Я не верю в то, что государство долгосрочно может поддерживать конкурентоспособность этих продуктов. Поэтому, как только создали, лучше оттуда вовремя уйти». По его словам, самая страшная монополия — это государственная монополия. На это Эльвира Набиуллина тактично ответила: «Единственное, чего может бояться частная монополия, — это государственная монополия». Сергей Хотимский, в свою очередь, заявил, что Совкомбанку «приходится воспринимать обе эти монополии как государственные». Если бы не все те активности, которые ЦБ осуществил за последние годы, коммерческим банкам было бы сложно, так как такие гиганты, как Сбер, хранили свои технологии «за бетонным забором с колючей проволокой». В этом плане привлекает внимание кейс Мосбиржи: регулятор был заинтересован в том, чтобы биржа стала одной из лучших в мире, а в нужный момент вышел из проекта, создав рыночную мощную компанию. Спикер считает, что у ЦБ в портфеле есть такие проекты, которые уже могли бы перестать быть государственными, а регулятор должен сосредоточиться, возможно, на более рискованных, но необходимых проектах. Б.О

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Михаил Осеевский (Ростелеком)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Сергей Хотимский (Совкомбанк)

# Обреченные на цифровизацию

**Не все российские банки делают ставку на «цифру», но каждый стремится предоставить весь перечень банковских услуг и сервисов через дистанционные каналы. Михаил Задорнов, Анатолий Печатников, Кирилл Царёв, Станислав Близнюк и другие топ-менеджеры ведущих банков обсудили трудности и перспективы цифровизации 10 ноября на FINOPOLIS**

Еще больше материалов с FINOPOLIS

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

*Текст*
**ДАРИЯ НОВИКОВА,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Вызовы 2022 года учат кредитные организации справляться с проблемами, требующими экстренного решения. «В 2022 году для российского банка устойчивое работающее мобильное приложение — это уже хорошо», — считает президент — председатель правления банка «Открытие» **Михаил Задорнов.**

Даже в непредвиденных обстоятельствах банки обязаны поддерживать минимальный пул функций в рамках цифрового банкинга: возможность удаленно стать клиентом банка (осуществляется при помощи курьеров); возможность для клиента полностью распоряжаться любым продуктом в мобильном банке; осуществлять все виды платежей, в том числе через СБП, платежи на карту и другие виды платежей, считает глава «Открытия».

Еединственное, чего сейчас недостает банкам, это модели дистанционного привлечения новых клиентов, заявил **Анатолий Печатников,** заместитель президента — председателя правления ВТБ: «И здесь даже не вопрос технологий, а вопрос позиции регулятора». Дискуссия открыта уже давно, сейчас даже обсуждаются те выгоды, которые могут получить клиенты и в целом вся финансовая отрасль, если регулятор позволит проводить дистанционную идентификацию.

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Михаил Задорнов (банк «Открытие»)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Анатолий Печатников (ВТБ)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Кирилл Царёв (СберБанк)

**Кирилл Царёв,** зампред правления СберБанка, добавил, что банку теперь также важно иметь омниканальность — интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему. То есть если потребитель начал клиентский путь в «цифре», то у него должна быть возможность закончить его в отделении, и наоборот. Также банковские приложения все больше переплетаются с госсервисами, где кредитные организации могут быть весьма полезны. Примером тому стал хороший кейс кросс-поддержки в 2020 году: в МФЦ появились очереди, граждане хотели оформить QR-код для передвижения, банки тогда смогли увидеть проблему и быстро реализовать возможность регистрации граждан на портале госуслуг в банковском приложении.

Тезис подтвердил и **Иван Пятков,** директор по цифровому бизнесу Альфа-Банка. По его словам, ключевая компетенция успешного банка — это наличие открытой технологической платформы: «У банков есть естественное конкурентное преимущество. По частоте контактов в мобильном приложении, я думаю, мы уступаем только мессенджерам, соцсетям и играм. Люди часто ими пользуются». И тут речь идет не только о государственных сервисах. Пуская в свои приложения сторонних продавцов, банки получают выгоду; например, на платформе Альфа-Банка партнеры уже закрывают сделки на десятки миллионов в год, прибыль от этого получает и сам банк, проиллюстрировал свои слова спикер.

**Станислав Близнюк,** председатель совета директоров Тинькофф Банка, согласился с ним: «Чем больше финансовых операций происходит в системе, тем это удобнее для клиента, государства, банка и для всех остальных партнеров».

KYC — это огромное конкурентное преимущество, поскольку ни одна другая индустрия не знает своего клиента так хорошо, как кредитные организации. Эта информация важна и ценна для других сфер, поэтому реализация преимущества станет одной из важнейших задач в ближайшие годы для банков, считает Иван Пятков. И тут ключевой фактор выигрыша — количество клиентов, которые есть у банка, поэтому игра в наращивание клиентской базы остается в приоритете.

Цифровизация помимо всех заслуг в обеспечении комфорта клиента также выводит на рынок новых участников. По мнению Кирилла Царёва, баланс между банками и новыми игроками будет изменяться. Ранее существовала понятная конкуренция между кредитными организациями, потом на рынок пришли агрегаторы, финансовые маркетплейсы, стали развиваться компании электронной коммерции. Ландшафт изменяется, и с развитием технологий эти тренды будут возрастать. К 2025 году на цифровом рынке произойдут гигантские изменения: маркетплейсы, банки, обменивающиеся друг с другом информацией, возможно, кредитные организации будут в свои мобильные приложения запускать другие банки и компании электронной коммерции. Но пока основной объем остается у традиционных банков.

При этом вопрос перехода банкинга полностью в «диджитал» эксперты пока воспринимают скептически. Три года назад на FINOPOLIS Альфа-Банк сообщил о начале реализации стратегии «фиджитал» (phygital), соединяющей физические и цифровые услуги, напомнил Иван Пятков. Сейчас уже больше половины сети составляют отделения нового формата. «Мы действительно увидели очень серьезное изменение того, как наши клиенты обслуживаются в новых отделениях: например, больше половины операций совершаются без предъявления паспорта». Также банк практически полностью вывел

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Иван Пятков (Альфа-Банк)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Станислав Близнюк (Тинькофф Банк)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Ваэ Овасапян (Ozon)

сервисные операции. «Нам удается “расти в клиентах”, не расширяя физическую сеть присутствия», — отметил спикер. Концепция phygital позволяет банку конкурировать не только в рациональном поле, которое включает в себя тарифы, сервисы, но и в поле эмоциональном, где банк дает больше «заботы и тепла» клиентам.

По результатам опроса, ежедневно отделения ВТБ посещают около 120 тыс. человек, заявил Анатолий Печатников, 60% из них знают, что могут получить услугу, которая им необходима, в цифровом канале, но все равно идут в отделения. Говоря о клиентоориентированности, ВТБ не может не учитывать этот фактор. При этом банк уже давно принял манифест разработки новых сервисных продуктов, который постулирует: если сервисный продукт не влезает в смартфон или цифровой канал или требует бумажного оформления, банк его реализовывать не будет. Обслуживание в ВТБ также можно отнести к phygital, банк сконцентрировал сервис на клиенте: «Он теперь главный, ему не нужно перемещаться, он размещается в той локации, в которой ему удобно, и наши сотрудники выходят к нему и осуществляют обслуживание, пользуясь айпадами», — подчеркнул Анатолий Печатников.

Очевидно, что стратегия phygital все-равно приведет к сокращению сети отделений и банкоматов, но полный уход от физических филиалов невозможен. Интересно, размышляя о развитии цифровых банков, эксперты оценивают стратегию развития собственных экосистем или маркетплейсов как то, что, скорее всего, не принесет успеха. Об этом заявил **Ваэ Овасапян,** вице-президент по цифровым финансовым сервисам Ozon: «Я противник экосистем, супераппов, то есть лайфстайл-банкинга в том числе, так как считаю, что это в среднем разрушение стоимости акционеров». По его мнению, будущее банков — в классической банковской деятельности.

Анатолий Печатников согласен: идея понятна — маржа сокращается, комиссионные расходы сокращаются, нужно искать новые источники выручки; очевидно, надо попробовать монетизировать клиентский спрос на товары и услуги. Действительно, некоторым игрокам это доступно, но успешных примеров реализации такой модели представитель ВТБ пока не наблюдал. По мнению эксперта, будущее банков — развитие семейных продуктов: семейные счета, семейные кредиты, управление лимитами, расходами, бюджетами, детские карты.

«По мере развития банкинга количество продуктов будет увеличиваться. Одним из вызовов является многообразие продуктов, которые у нас есть, конкретно каждому клиенту надо дать тот интерфейс, который был бы удобен именно ему», — заявил Кирилл Царёв. Так, эксперт считает, что банки будут активно сегментировать клиентов в цифровых каналах. СберKids и «Тинькофф Джуниор» — хорошие примеры такого сегментного подхода.

«Давайте делать для клиента наиболее удобную базовую функцию», — одобрил эту мысль Михаил Задорнов. Только банки могут принять реальный риск, в том числе именно банки оказывают услуги кредитования, что дает им преимущество перед финтех-проектами. «Поэтому, наверное, на банковском приложении определенные услуги могут оказываться, но очень типовые: покупка билетов в кино или театральных билетов. Или, напротив, если кто-то из продавцов будет давать существенные скидки, чтобы расширить базу клиентов банка и этого партнера. Такие временные коллаборации возможны, но это не будет линией долгосрочного развития», — заключил Михаил Задорнов. Б.О

# Придумывать ничего не надо, и так интересно

Еще больше материалов с FINOPOLIS

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

**Запуск платформ ЦФА и цифрового рубля означает существенную перестройку и банковской, и государственной IT-инфраструктур. Параллельно выработается регулирование. Кто за что отвечает?**

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

В рамках форума FINOPOLIS 2021/2022, прошедшего 10-11 ноября 2022 года в Москве, на пленарной дискуссии «Цифровой рубль и развитие ЦФА» были затронуты такие темы, как цифровой рубль (ЦР), токенизация безналичных расчетов и развитие цифровых финансовых активов (ЦФА). Модератором выступила **Ольга Скоробогатова,** первый заместитель председателя Банка России.

На сцену для обсуждения она пригласила **Николая Журавлева,** заместителя председателя Совета Федерации Федерального Собрания; **Максута Шадаева,** министра цифрового развития, связи

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Ольга Скоробогатова (Банк России)

и массовых коммуникаций; **Юрия Денисова,** председателя правления Московской биржи; **Дмитрия Зауэрса,** заместителя председателя правления Газпромбанка; **Вадима Кулика,** заместителя президента — председателя правления Банка ВТБ, а также **Екатерину Фроловичеву,** генерального директора компании «Атомайз».

Ольга Скоробогатова в своем вступительном слове отметила: «Если для всех предыдущих пленарных сессий этого FINOPOLIS в Банке России тщательно придумывали интересные названия, то для этой дискуссии ничего делать не пришлось. Зал, невзирая на то, что это практически финальная сессия форума, оказался полон. Специалистам интересно: что это такое? А всем вместе: какая нам будет польза?».

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Дмитрий Зауэрс (Газпромбанк)

### Задачи министру и банкирам

В первый день форума Ольга Скоробогатова успешно поставила немало задач для совместного решения представителям Минцифры. Все ожидали, что ответит министр на новые предложения о сотрудничестве со стороны Банка России.

Напомним, 10 ноября в ходе дискуссии, посвященной созданию отечественной цифровой инфраструктуры, Ольга Скоробогатова и **Дмитрий Огуряев,** заместитель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, договорились о практической реализации до конца 2023 года шести задач:

1. Создание единой государственной системы идентификации.
2. Перезагрузка и дальнейшее развитие ГИС «Единая биометрическая система» (ЕБС).
3. Движение в сторону появления полноценной экосистемы открытых данных (Open Data).
4. Развитие цифровой платформы «Согласие», позволяющей гражданам давать и отзывать согласия на обработку своих данных как на портале госуслуг, так и через сервисы бизнеса.
5. Окончание работы над инфраструктурным сервисом «Цифровой профиль юридического лица».
6. Превращение платформы «Госключ» в более клиентоориентированную.

Сам для себя Банк России 10 ноября обозначил задачу: создать платформу ЦФА. Однако уже 11 ноября Дмитрий Зауэрс неожиданно, но вполне ожидаемо от имени Газпромбанка предложил Банку России в контексте создания плаформы ЦР провести пилотный проект по внедрению квантовой криптографии, что может превратить «цифровой рубль» в «квантовый рубль».

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Максут Шадаев (Минцифры)

Но чего же хотела Ольга Скоробогатова добиться от Максута Шадаева именно в рамках дискуссии о ЦФА и ЦР и почему это важно? По ее словам, уровень развития цифрового финансового рынка, и не только, находится в той стадии, когда мы сможем посмотреть на целевую архитектуру цифровой экосистемы страны в целом.

### Open Data, Open API и СМЭВ

Все это нужно для обеспечения бесшовного клиентского пути при получении и финансовых, и государственных, и коммерческих сервисов. Требуется решить вопрос привязки идентификаторов госуслуг к коммерческим. Без этого и решения вопросов из списка перечисленных задач ни о каком полноценном рынке ЦФА и ЦР говорить не приходится.

Это первая часть проблемы. Вторая часть заключается в развитии обязательных стандартов Open API в контексте выстраивания Open Finance и перехода в Open Data крупнейшими игроками, о чем ЦБ выпустил соответствующий доклад.

«Государству нужна единая безопасная система идентификации, и здесь кооперация с банками является единственным способом ее построить. Интеграция с коммерческими ID является старой и перезревшей темой.

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Юрий Денисов (Московская биржа)

Давайте ее обсуждать вместе… Что касается API, то мы это начинание также приветствуем и готовы на пилотирование более технологичных сервисов по сравнению со СМЭВ», — не оставил сомнений в своей готовности идти навстречу Банку России Максут Шадаев.

Ободренная Ольга Скоробогатова пошла дальше и подняла вопрос совместного с Минцифры проекта по созданию платформы коммерческих согласий для полноценного перехода к Open Data. Максут Шадаев ответил: «Да!». Такой же ответ ЦБ получил и на предложение Минцифре войти в пилотный проект Банка России по цифровому рублю для разработки сервисов с оплатой в цифровой валюте.

Первого зампреда ЦБ было уже не остановить, и, когда уже казалось, что дискуссия завершена и пора идти на кофе-брейк, коммерческие банки получили задачу: «Необходима автоматизация уникальных номеров — атрибутов при передаче средств из цифрового рубля в безналичные расчеты».

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Николай Журавлев (Совет Федерации)

**Кто будет у руля?**

Задача выстраивания инфраструктуры сейчас, без сомнения, лежит на ЦБ и Минцифры. А что будет после «стройки»? Поэтому в промежутках между постановкой задач и решением концептуальных вопросов участники дискуссии обсудили вопрос выбора потенциальных кандидатов на роль регулятора рынка ЦФА. Чаша весов коллективного мнения склонилась к тому, что регулятор необходимо создать на базе нескольких профильных площадок, что даст возможность максимально расширить сферу применения ЦФА.

Юрий Денисов уточнил: «Наша задача — встроить в ту линейку, которая есть на бирже сейчас, еще один продукт и дать всем участникам рынка возможность получить хорошую, ликвидную цену. Комбинированный вариант площадки регулятора однозначно представляется наиболее оптимальным».

Московская биржа уже подала заявку на включение в реестр операторов по выпуску ЦФА, первый ЦФА на Мосбирже будет запущен совместно с Газпромбанком. Ранее сообщалось, что площадка будет готова предложить клиентам услуги по торговле цифровыми валютами только после того, как в России сформируется и будет утверждена соответствующая нормативно-правовая база.

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Вадим Кулик (ВТБ)

В связи с этим Николай Журавлев подчеркнул: «Развитие цифровых инноваций не должно приводить к неконтролируемым рискам. Поэтому регулирование ЦФА, цифрового рубля должно обеспечивать баланс между развитием технологий, защитой прав инвесторов и пользователей и обеспечением финансовой стабильности.

Отвечая на вопрос «Какая нам будет польза от всего этого?», сенатор отметил: «ЦР — это прозрачность, своевременность и адресность, что имеет принципиальное значение, когда речь идет о социальных выплатах гражданам. Это касается и государственных мер поддержки бизнеса. Кроме того, сочетание цифровых технологий и необходимого регуляторного режима позволит создавать новые инструменты для привлечения инвестиций и снижать связанные с этим издержки».

Вадим Кулик подчеркнул: «ЦР составит абсолютную конкуренцию системе SWIFT и позволит закрепить и развить технологический суверенитет страны. Цифровой рубль — это уже не футуризм, а достаточно близкое будущее».

По словам Екатерины Фроловичевой, в части регулирования мы не повторяем опыта мировых компаний и не действуем по аналогии. Мы создаем отдельный акт регулирования, что дает определенную свободу. А программная среда и возможность закладывать разного рода параметры, перекладывая их в логику эмитента и того продукта, который эмитенту необходим, — это уже новый уровень создания IT-продуктов. Б.О

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Екатерина Фроловичева («Атомайз»)

# Open API: стремление к коллаборации

## Готовясь к регулированию Open API в финансовой отрасли, Банк России нацелен реализовать более масштабную концепцию Open Data

**9 ноября 2022 года, накануне важнейшего события в индустрии финансовых технологий — форума FINOPOLIS 2021/2022, Банк России опубликовал долгожданный документ — «Концепцию внедрения открытых API на финансовом рынке». Регулятор планирует с 2025 года сделать обязательным применение основных стандартов Open API — сначала для крупнейших игроков, а затем и для остальных участников финансового рынка**

*Текст*
**ДАНИЛ ПОМИНОВ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Выступая на пленарной дискуссии форума FINOPOLIS «Цифровой серфинг: волна за волной», первый заместитель председателя Банка России **Ольга Скоробогатова** сформулировала семь ключевых задач отрасли, среди которых Open Data, а также связанные с этой темой вопросы сквозного идентификатора и платформы согласий.

Дискуссии форума вновь и вновь обращались к понятию «коллаборация» — не только внутри финансового рынка, но и вовне: прежде всего с крупными технологическими компаниями. Для того чтобы такие партнерства были равноправными и взаимовыгодными, регулятор уже сейчас ставит вопрос о необходимости выходить за рамки концепций Open Banking, Open Finance и двигаться в сторону концепции Open Data, подразумевающей готовность открывать доступ к клиентским данным нефинансовым компаниям и государственным органам.

«…При готовности коллег из Минцифры и других отраслей идеальным был вариант пойти в Open Data, но на данный момент развилка очень простая. Либо мы все-таки идем поэтапно к Open Finance, который потом переходит в Open Data, когда не только финансовый рынок, но и другие отрасли открывают свои данные (естественно, с учетом сбора согласий, контролем, конфиденциальностью и так далее друг для друга). Либо мы ничего не делаем, а ждем, когда все созреют для Open Data. Но сегодня министр цифрового развития подчеркнул, что у нас все-таки очень разное движение регионов и отраслей, и, честно говоря, стоять и ждать — это преступно.

Поэтому я считаю, что Open Finance, который мы задумали как открытие данных не только между банками, а между частниками финансового рынка, в определенной логике и с определенными сроками даст возможность и потребителю, и участникам не только создавать новые продукты и сервисы, но и резко повысить конкуренцию», — сказала Ольга Скоробогатова.

Регулятор уже обозначил сроки внедрения: предполагается, что в течение 2023-2024 годов будет действовать рекомендательный порядок использования стандартов, а начиная с 2025 года (для страховых компаний — с 2026-го) их использование станет обязательным. Спикер сообщила, что существует сложный вопрос, по которому в рамках обсуждения концепции открытых API регулятор готов получать обратную связь и до определенной степени дискутировать, а именно: каким образом подойти к кругу участников? В текущей версии документа предусмотрено, что «обязанность использования стандартов открытых API в первую очередь будет распро-

страняться только на крупнейших участников в ключевых секторах финансового рынка в соответствии с критериями, утверждаемыми Банком России». Для остальных участников использование API будет рекомендательным, но, возможно, станет обязательным через некоторое время. Таким образом, небольшие банки и финтех-компании получат фору для развития своих инновационных продуктов, что оздоровит конкурентную среду.

Ольга Скоробогатова не скрывала, что регулятор ожидает критики такого подхода: «Я абсолютно уверена, что крупные игроки будут против. У меня даже нет никаких сомнений — это нормально, это хорошо. На самом деле многие вещи, о которых мы сегодня единым фронтом говорим, что мы ими довольны и они работают хорошо, начинались с того, что у нас были горячие споры и непримиримые позиции. Но жизнь и практика всех примирили и все расставляют на свои места».

Представитель крупнейшего банка и экосистемы страны **Александр Ведяхин,** первый заместитель председателя правления СберБанка, не стал оппонировать регулятору. Он дипломатично высказал мнение, что открытые интерфейсы могут способствовать развитию конкуренции и улучшению клиентского опыта, и отметил важность вопросов безопасности и необходимость детальной проработки представленных стандартов.

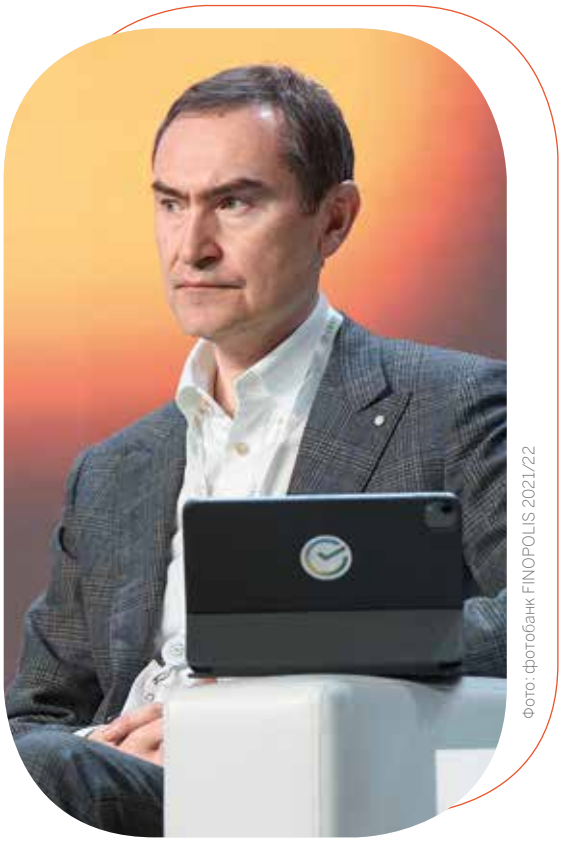


Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Александр Ведяхин (СберБанк)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Ольга Скоробогатова (Банк России)

«Опубликованные Банком России стандарты открытых API мы считаем полезными для себя, уже изучаем их и оцениваем применимость в наших продуктах. Часть стандартов находится в высокой степени готовности к практическому применению. В основном это касается стандартов, которые можно условно назвать “информационными”, например стандартов отображения карт, вкладов или кредитов. Другая часть, “платежная”, идейно правильная, но, чтобы обеспечить хороший клиентский опыт, требует более детальной проработки.

…Устойчивую систему открытых API можно построить только на основе равных требований и привлекательности коммерческих условий работы для всех участников рынка. Но главное — обеспечить безопасность данных клиентов: крупнейшие банки надежно защищают данные, но проблемы могут начаться, если данные попадут банку, который не сможет обеспечить их достаточно хорошую киберзащиту», — сказал Александр Ведяхин.

Другой представитель финансовой элиты, главный управляющий директор Альфа-Банка **Владимир Верхошинский,** напротив, не стал скрывать скептического отношения к открытому банкингу. Он считает, что Open Banking будет «буксующим проектом». Во-первых, конкуренция в когорте сильнейших игроков и так достаточно сильная, «лобовая», и внедрение открытых интерфейсов на нее особо не повлияет. Во-вторых, даже при получении доступа к клиентским данным у мелких игроков практически нет шансов — их ресурсы разработки и уровень экспертизы несопоставимы с теми, которыми обладают большие компании. В-третьих, банки и сами занимаются развитием интеграционных возможностей; так, собственная API-платформа запущена и в Альфа-Банке.

В части движения к Open Data Владимир Верхошинский позицию регулятора поддержал: «Почему только банки должны какие-то данные кому-то дать? Я не понимаю, честно». По мнению банкира, нужно ставить вопрос о доступе к данным биллинга ЖКХ, розничной торговли, телекома и пр. В завершение своего спича Владимир Верхошинский призвал регулятора «довести до ума цифровые профили юрлиц» — по его мнению, эта инициатива действительно будет полезна для бизнеса и страны.

Мнение Владимира Верхошинского разделяют и другие банкиры, участвовавшие в секции форума «Open Finance & Open Data: возможности свободного выбора». По выражению **Александра Чернощекина,** старшего вице-президента ПСБ, «не хотелось бы видеть улицу с односторонним движением» при взаимодействии с крупными нефинансовыми компаниями, которые получат доступ к клиентским данным банков и ничего не дадут в ответ. Спикер отметил, что, в целом, инициатива по открытым интерфейсам полезная и не ущемляет интересы крупных банков. «Чем больше участников присоединится к проекту, тем больше станут зарабатывать наши клиенты. Например, ПСБ и партнеры, работающие по открытым API, при рассмотрении заявок на кредит для бизнеса могут с согласия своих клиентов напрямую обмениваться информацией об операциях по их счетам, что упрощает взаимодействие и открывает новые возможности для развития онлайн-кредитования в России. Поэтому не нужно бояться, наоборот, необходимо быстрее строить такие открытые интерфейсы, подключаться к ним и быть готовым к обмену данными», — заключил Александр Чернощекин.

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Александр Чернощекин (ПСБ)

Ольга Скоробогатова настойчиво призывала руководителей Министерства цифрового развития, участвующих в работе форума, к стратегическим инициативам, которые будут способствовать открытости данных как государственных органов, так и крупного бизнеса — телеком-операторов, розничных сетей и т.д. **Дмитрий Огуряев,** заместитель главы Минцифры, был осторожен в высказываниях: да, Министерство «за все хорошее» и, безусловно, заинтересовано в оцифровке процессов взаимодействия государства и бизнеса, в том числе базирующихся на открытых данных. Однако заверений по поводу того, что чиновники сформулируют для себя и разработают некую Open Data-программу, не прозвучало.

В «Концепции внедрения открытых API» упоминается, что Банк России планирует инициировать создание межведомственной рабочей группы, в состав которой помимо самого регулятора могут войти Минфин, Минэкономразвития, Минцифры, участники финансового и нефинансового секторов экономики. По всей видимости, эта рабочая группа должна стать ключевой точкой коллаборации в становлении модели открытых данных в России. Б.О

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Владимир Верхошинский (Альфа-Банк)

Фото: фотобанк FINOPOLIS 2021/22

Дмитрий Огуряев (Минцифры)

# Финтех-партнерство на кончиках пальцев

**Как не стать «чужим» для финансистов, оставшись «своим» для клиентов? Как эту непростую дилемму для FinTech-стартапа, сохраняя гибкость, решают для себя FinTech-конгломераты?**

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

Банковский сектор России в условиях жесточайшей конкуренции видит одним из направлений своего развития создание высокотехнологичных финансовых сервисов, востребованных, что называется, «на стыке отраслей». Для предпринимателей это означает появление реального бесшовного клиентского пути между своей основной деятельностью и поставщиками целого спектра финансовых услуг и продуктов.

Самое главное и трудное здесь то, что финансисты должны уметь в своем предложении в деталях учитывать отраслевую специфику деятельности своих клиентов, особенно из сектора МСБ, а также самозанятых.

Например, таксопарки нуждаются в упрощении бухгалтерского документооборота и в то же время должны быть уверены, что все бумаги с водителями такси оформлены правильно и выплаты произведены корректно. А рестораны и кафе должны быть уверены в законности получения чаевых от гостей, которые те оставляют путем использования сервисов безналичных переводов.

### Отправные точки успеха

Лучшие практики доказывают: чтобы банку добиться реальных достижений в работе «на стыке отраслей», необходимо отказаться от коробочных решений для МСБ. А вот что требуется сделать, так это создать специализированные высокотехнологичные решения, которые позволяют задействовать мощности смежных или партнерских организаций, в связи с чем нужны коллаборации.

Для крупной консервативной кредитно-финансовой структуры путь коллабораций не всегда приемлем, поэтому в данном сегменте наблюдается стремление к созданию собственных закрытых экосистем. А вот для FinTech-компаний открытость к сотрудничеству представляется наиболее оптимальной стратегией роста.

Поскольку речь зашла о финтехе, логично попробовать отследить динамику и логику развития партнерств в рамках эволюции форума инновационных финансовых технологий FINOPOLIS, организуемого Банком России. Напомним, 10-11 ноября в Москве прошел уже шестой такой форум — FINOPOLIS 2021/2022.

Если вернуться в 2018 год, можно найти некоторые отправные точки, с которых стартовали ставшие сегодня успешными бизнес-кейсы. В качестве примера можно привести слова из интервью **Александра Агакова,** коммерческого директора Группы QIWI, которое он дал специально для «Б.О»:

«Классический банк уже выбрал практически все ресурсы развития в парадигме того, что клиенты — малоизменчивые субъекты. Но ведь клиенты банков многолики, они постоянно меняют свои модели поведения: то они — солидные журналисты или важные менеджеры, то — азартные пользователи компьютерных игр, а то — расчетливые инвесторы. Банкиры должны либо научиться сами коммуницировать со всеми этими сущностями одного и того же клиента, либо поручить делать это множеству FinTech-компаний, каждая из которых прекрасно и экономически эффективно закрывает одну маленькую клиентскую нишу».

FINOPOLIS 2021/2022 во многом подтвердил правильность этих предложений, впрочем, как и то, что бизнесом необходимо заниматься последовательно, а не менять векторы развития вслед за изменчивой конъюнктурой рынка. Довольно много игроков за это время по причине непоследовательности сошли с дистанции, а вот Группа QIWI по-прежнему проводит сама круглые столы или участвует в серии партнерских круглых столов в рамках Форума, делясь своим опытом.

Красной нитью в докладах топ-менеджеров по-прежнему проходят темы коллабораций, учета потребностей представителей различных сегментов МСБ и самозанятых, развития концепции white label решений, а также имплементации новых проектов и инициатив, разрабатываемых Банком России, в свою партнерскую экосистему.

Мария Шевченко (QIWI)

**Важность нюансов**

Организаторы партнерского круглого стола Ассоциации ФинТех «Вместе — сильнее!» поставили в своей повестке первым пунктом обсуждение коллабораций и объединение усилий как основной путь развития технологий финансового рынка.

**Мария Шевченко,** заместитель генерального директоры группы QIWI, выступила основным спикером по этому вопросу: «МСБ требуются качественные и дешевые b2b-решения. Я абсолютно убеждена в том, что предпринимателям нужны не просто финансовые решения, им необходимы вертикально интегрированные сервисы. Так, селлерам на маркетплейсах требуется финансирование, его предоставляет компания ROWI, которая входит в структуру Группы QIWI. Интернет-магазинам нужны отчетность, удобная рассрочка и многое другое. Это обеспечиваем мы или наши партнеры благодаря API».

Знание и понимание нюансов, которые важны для развития компаний реального сектора экономики, участниками дискуссии были в итоге признаны ключевыми элементами экспертизы в работе с малым и средним бизнесом. Именно они позволяют разрабатывать гибкие решения на стыке классических финансов и высоких технологий под любой запрос.

Этот тезис также нашел свое отражение в ходе партнерского круглого стола Группы QIWI и Корпорации МСП «Большой финтех для малого бизнеса». В частности, заместитель генерального директора Корпорации МСП **Иван Подберезняк** отметил: «МСБ по итогам 2022 года получит более 200 млрд рублей кредитных средств под "зонтичные" поручительства... Этот механизм позволяет предпринимателям получить гарантийную поддержку в формате одного окна, в роли которого выступают банки-партнеры. Поддержка предоставляется "бесшовно", в момент заключения кредитного договора».

Виктор Вернов (ROWI)

реклама

**Андрей Протопопов,** генеральный директор Группы QIWI, не стал отрицать того, что значительная часть проблем МСБ лежит вне платежных сервисов и включена в больший use-case: логистика, привлечение клиентов, маркетинг и т.д. Ответом на этот вызов могут стать решения, объединяющие разные компетенции. Партнерства здесь весьма кстати, но партнеров надо чем-то привлечь. QIWI как FinTech-компании для этого необходимо, с одной стороны, усилить активность по поиску новых партнерств, а с другой — наращивать платежный функционал как ядро для коллаборации.

Андрей Протопопов (QIWI)

«Не так давно мы приобрели компанию IntellectMoney, которая предоставляет быстрый интернет-эквайринг. Клиент может оперативно подключить его и практически за день получить полноценное решение для приема безналичных платежей. B2b-решения в чистом виде есть в компании ROWI, которая предоставляет цифровые банковские гарантии и встроенные кредитные решения для малого бизнеса. Их можно найти в виде виджетов в порталах, где МСБ осуществляет закупки и ищет финансирование», — рассказал Андрей Протопопов.

«QIWI — это зрелая финтех-группа, которая при этом сохраняет гибкость, клиентоориентированность и задает тренды рынка», — не раз подчеркивали топ-менеджеры Группы.

Подтверждение этого тезиса можно было найти в ходе секции «НППУ — свой среди чужих», которую модерировала **Алла Бакина,** директор департамента национальной платежной системы Банка России. На ее вопрос в адрес QIWI «Не является ли появление в скором будущем института небанковских поставщиков платежных услуг (НППУ) угрозой для Группы?» Мария Шевченко ответила: «Безусловно, когда мы увидели законопроект по регулированию НППУ, сначала появилось ощущение угрозы. Однако при детальном его изучении выяснилось, что он открывает большие возможности для коллабораций. Например, поставщикам платежных услуг потребуется определенная экспертиза с точки зрения KYC, AML-практик, антифрода, безопасности и т.д. Ведь если что-то пойдет не так, то будет потеряно доверие клиента. А это всегда больно». Б.О

реклама

https://t.me/bosferanews

# Таланты банка «Центр-инвест» на FINOPOLIS

*Текст*
**ВАСИЛИЙ ВЫСОКОВ,**
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,
ПРОФЕССОР, Д.Э.Н.

**Банк «Центр-инвест» представил новые решения и интеллектуальный капитал на форуме инновационных финансовых технологий FINOPOLIS 2021/2022. Сразу две команды, менторами которых выступили эксперты банка, заняли 2-е и 4-е места на хакатоне, который проходил в рамках форума**

Банк «Центр-инвест» предоставил кейсы для хакатона, провел мастер-классы и участвовал в менторской работе по реализации проектов. В результате команда с кейсом и менторами от банка «Центр-инвест» Origin dev заняла 2-е место. Также специалисты банка взяли под крыло менторства самую юную команду участников — InfoChapaev (средний возраст 15 лет), добились с ребятами 4-го из 20 мест, получили приз зрительских симпатий и почетное право подняться на пьедестал наряду со взрослыми победителями.

Банк «Центр-инвест» принял участие и в выставочной деятельности — на стенде эксперты банка презентовали новые биометрические технологии, основанные на машинном обучении, а также метод распознавания денежных купюр камерами видеофиксации. Внимание участников форума привлек сборник заданий «Экономика трансформаций», подготовленный совместно с Ростовским государственным экономическим университетом (РИНХ), и ESG-задачник, разработанный банком совместно с Донским государственным техни-

ческим университетом, который предлагает познакомиться с ESG-повесткой в формате решения задач Целей устойчивого развития с использованием современных информационных технологий. Обе методические разработки высоко оценил заместитель председателя Банка России **Руслан Вестеровский** — корпоративный университет Банка России рассмотрит включение материалов банка «Центр-инвест» в свою библиотеку для обучения будущих банкиров.

Цифровизация помогла банку «Центр-инвест» построить ESG-модель банка и рассчитать ESG-показатели баланса, портфелей, оценки воздействия. Опыт ESG-цифровизации в банке «Центр-инвест» позволил создать модель суверенного ESG-банкинга, обладающего следующими конкурентными преимуществами:

- устойчивость (учитывает финансовые, природные, социальные и управленческие факторы);
- комплексность (охватывает все уровни и функции управления);
- ориентированность на реальную экономику (более 64% активов направлены на реализацию Целей устойчивого развития);
- инновационность (более 55 тысяч кредитов на 55,5 млрд рублей);
- быстрая адаптаций к любым вызовам.

С учетом накопленного опыта банк «Центр-инвест» разработал ESG-рейтинг для клиентов — субъектов МСБ. Почти 2,5 тыс. клиентов получили рейтинг, позволяющий снизить ставку кредита на развитие ESG-бизнеса. Б.О

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА**

**Василий Высоков,**
**председатель совета директоров, профессор, д.э.н.**

Банк России дважды переносил из-за пандемии площадку форума по развитию инновационных финансовых технологий FINOPOLIS. За эти два года банк «Центр-инвест» не только разработал, но и реализовал цифровые технологии для реализации ESG-банкинга. Банк всегда работает в интересах нынешнего и будущих поколений. Мы реализуем инновации, поддерживаем талантливую молодежь и активно популяризируем бизнес-модель ESG, инвестируя в устойчивое развитие нашей страны.

Цитаты спикеров на первой пленарной сессии FINOPOLIS 2021/2022,10 ноября 2022 года

# AI да финтех, или Как нейросети помогают совершенствовать клиентский опыт

**Банки, финтех — самая динамичная индустрия с точки зрения внедрения современных технологий. Новая экономическая реальность стимулирует новые запросы, которые — уже традиционно — становятся трендами и впоследствии масштабируются на другие отрасли**

Этот материал на сайте bosfera.ru

*Текст*
**ДМИТРИЙ ДЫРМОВСКИЙ,**
СЕО ГРУППЫ КОМПАНИЙ ЦРТ

**Тренд 1. Сокращение расходов и оптимизация деятельности контакт-центров при сохранении высокого качества клиентского сервиса**

Технологический ответ — смещение тренда развития речевой аналитики: объект анализа расширяется, совмещает в себе речь не только оператора, но и клиента. Классическая речевая аналитика позволяет анализировать работу операторов, которые говорят спокойно, по скрипту, предсказуемо. Вектор развития — открыть новый пласт информации о клиенте, его эмоциях, потребностях, что поможет еще больше совершенствовать клиентский опыт, предвосхищать желания клиента. Для этого важно понимать спонтанную речь клиентов, работать «в шумах»; ML-модели должны быть обучены на детектирование сарказма и других атрибутов естественной речи.

Спрос на новый тип речевой аналитики (advanced analytics в зарубежной терминологии), согласно отчету McKinsey&Company, будет расти. К примеру, агрегируя популярные запросы клиентов, быстрее выводить определенный продукт или услугу, реагировать на негативную обратную связь или пролонгировать действие актуального предложения.

**СПРАВКА «Б.О»**

ЦРТ — компания с 32-летнией экспертизой и собственным R&D. Решения ЦРТ используют крупнейшие банки России и СНГ. Только в финтехе реализовано более 20 крупных проектов по внедрению систем записи и речевой аналитики с оснащением свыше 50 тыс. рабочих мест, более 10 биометрических проектов, более 30 проектов по внедрению диалоговых ассистентов.

Решения ЦРТ отмечены в 16 премиях: «Хрустальная гарнитура», CX WORLD AWARDS и других. За последние два года группа ЦРТ оказалась в лидербордах сразу шести международных технологических конкурсов, включая всемирно известные NIST и Chime.

**Тренд 2. Комплексные, а не коробочные решения, которые обеспечивают максимальную консолидацию информации из всех источников, обогащение и обмен данными**

Произошло осознание ценности данных: появляется запрос на интеграцию речевой аналитики с CRM, BI и другими системами для возможности анализа всего массива информации с целью формирования релевантного персонального предложения. Результаты речевого анализа могут выявлять проблему, а статус ее устранения передавать в текстовый или голосовой робот, который сможет не только разгрузить контакт-центр, давая релевантный ответ и оптимизируя расходы, но и предвосхитить вопрос клиента. Примитивные текстовые и голосовые роботы уходят в прошлое, ожидается, что диалоговый ассистент обучается на основе всей доступной информации и самостоятелен: может не только сообщить последние операции, но и построить оптимальное предложение для клиента на основе его предпочтений. На основе данных развиваются и виртуальные ассистенты-суфлеры. Очевидно, что накапливание данных требует высочайшей степени защиты, поэтому также будут актуальны антифрод-решения, которые уже являются частью комплексного решения для удовлетворения запросов бизнеса. Успех реализации такой стратегии напрямую зависит от технологического стека, компетенций и опыта разработчика AI-продуктов. Важно не только предоставить нужные инструменты, но и погрузиться в проект на стороне заказчика, в синергии с ним создавая лучшие технологические решения. Б.О

## Елена Терехова («АктивБизнесКонсалт»):

# Поговорить с роботом по-человечески

**О том, как и почему бизнес заменил колл-центры на роботов и есть ли в них место «живым» операторам, рассказала коммерческий директор «АБК» Елена Терехова**

*Текст*
**ЕЛЕНА ПОКАТАЕВА,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

**— Роботы и умные помощники оттесняют человека с разных рынков — и не всем это нравится. Вы предлагаете технологические решения, во многом полностью заменяющие труд людей. Остается ли в вашем бизнесе пространство для совместной работы робота и человека?**

— Когда-то в контакт-центрах «АБК» работали более тысячи сотрудников. С тех пор бизнес сильно вырос, а штат контакт-центров, наоборот, сократился. Сегодня с нами работают операторы, перед которыми не стоит задача произносить в трубку заученный текст. Они разбираются со сложными случаями, находят индивидуальный подход. С более простыми и рутинными задачами справляются роботы.

В основе их работы по-прежнему лежат скрипты. Однако это не означает, что роботы не развиваются в сторону персонализации, которую раньше мог обеспечить только человек: голос, интонация, спектр эмоций, возможность подстроиться под скорость речи абонента — это и многое другое роботы научились делать.

**— Вашими клиентами также являются банки. Какие конкретно задачи они решают при помощи умного робота-оператора?**

— Банки одними из первых начали применять технологии в своих процессах. Одна из ключевых задач — телемаркетинг. Мы внедряли робота в разных российских банках, доверяли ему продажу абсолютно всех продуктов, проведение NPS- и CSI-опросов, взыскание проблемной задолженности, работу на входящей линии по приему обращений клиентов.

Другая актуальная потребность — андеррайтинг. Банки стали более требовательными в выдаче кредитов, сократили число одобрений. Им необходимы инструменты, чтобы быстро оценивать не только возможности, но и намерения заемщиков. Здесь мы можем предложить голосовой скоринг — он позволяет с высокой точностью определить правдивость ответов, собирается человек возвращать кредит или нет. Голосовой скоринг может применяться и на этапе взыскания — система оценивает правдивость обещания вернуть задолженность. На основе результата банк принимает решение о дальнейшей стратегии работы с клиентом.

Банкам часто приходится собирать обратную связь от клиентов, поэтому еще одна задача — проводить автоматизированные опросы. На данный момент ни один из банков, с которыми мы работаем, не проводит опросов с помощью людей — их полностью заменили роботы.

Следующий вызов для нас — звонки клиентов в банк. Для их обработки используется тонкая речевая аналитика, в несколько раз увеличивающая эффективность переговоров. Представьте: человек звонит на горячую линию. Скорее всего, он уже раздражен — ведь у него есть проблема, и ее нужно разрешить максимально быстро. Многолетняя практика показывает, что инструменты искусственного интеллекта справляются с этим лучше и дешевле операторов контакт-центра.

**— Что означает «умный» робот? Что отличает его от обычного робота с набором скриптов?**

— Ответить на этот вопрос можно очень просто. Умный робот решает бизнес-задачу заказчика с минимальными затратами, робот же выполняет функцию ведения диалога по скрипту. Разница очевидна.

**— От технологий с искусственным интеллектом нередко ожидают слишком многого. Где проходит грань, которая сталкивает ожидания клиентов с реальностью?**

— Эта грань называется опыт практического применения продукта, так как все, что происходит до этого, относится к маркетингу, грамотному продвижению и позиционированию продукта на рынке. Рассказывают все примерно одно и то же, а вот «пилоты», которые работают на идентичной выборке, в рамках заданной клиентом логики показывают реальные результаты, эффекты для бизнеса.

Впрочем, IT — это сфера, где идеализированные ожидания клиентов нередко являются драйвером развития продуктов.

**— Что еще можно извлечь из речи клиента?**

— Например, предсказать поведение абонента. Предположим, вы слышите в ответ на свой вопрос раздраженное «Да». Еще пару лет назад такой ответ фиксировался как положительный. Но так ли это? Наш продукт «Голосовой скоринг» способен определять, сдержит ли абонент данное обещание. Это своего рода детектор правдивости. А ведь, обладая этими знаниями, можно существенно повысить качество своих процессов.

**— Сегодня клиенты ценят омниканальность. Можно ли обрабатывать интеллектуально не только голос, но и сообщения от клиентов из других каналов?**

— Это правда, робот-оператор — удобный, эффективный, но далеко не единственный способ коммуникации с клиентом. Все люди разные: одним комфортно говорить по телефону, другие предпочитают сообщения. Мы видим, как наши заказчики превращают ресурсы омниканальности в логику коммуникации со своими клиентами. Если не дозвонился — напиши письмо, не ответили — отправь сообщение в мессенджер и так далее. Дополнительное преимущество — в том, чтобы исследовать, какой канал связи предпочитает клиент и в каких ситуациях.

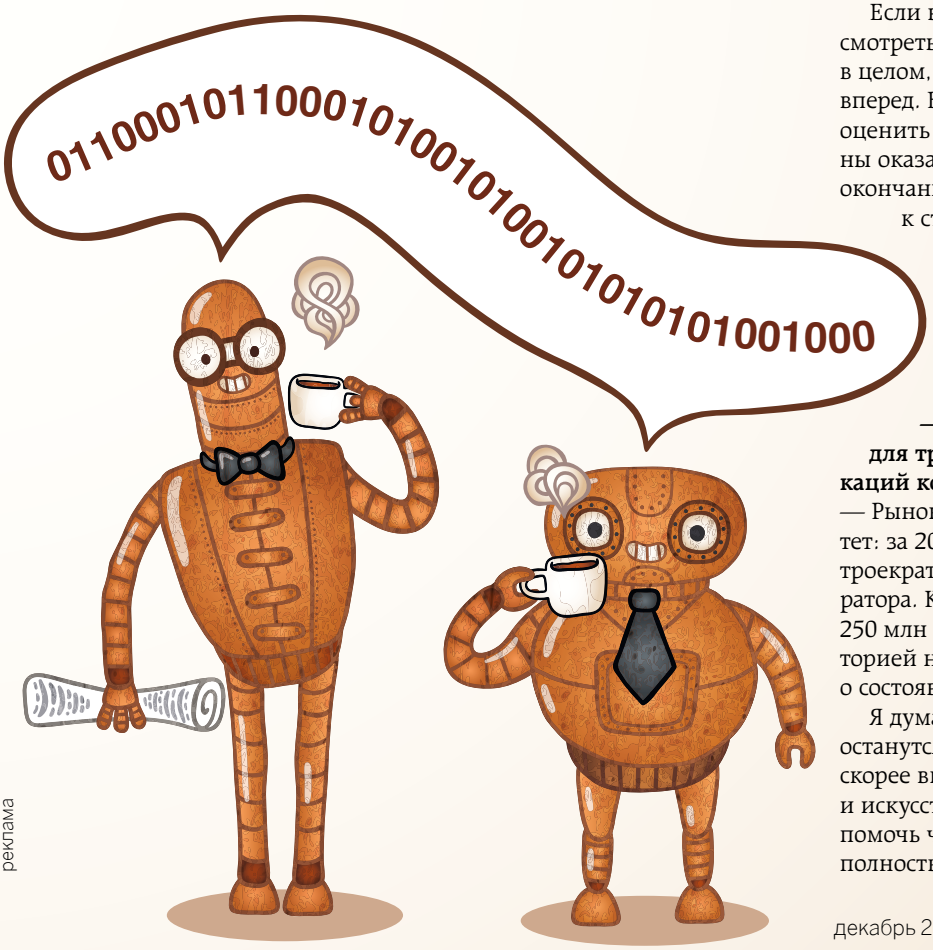
**— Если взглянуть на рынок, то окажется, что маркетинг у вас и у ваших конкурентов более или менее одинаковый. По каким критериям потенциальному клиенту стоит выбирать себе поставщика для «пилота»?**

— Важны репутация, наличие опыта реализации релевантных проектов, простой и понятный клиентский путь, стоимость продукта. Некоторые клиенты внимательно изучают, кому принадлежат технологии, потому что не хотят оказаться в зависимости от нескольких разных вендоров. Это означает, что клиенту нужен готовый цельный продукт, который уже зарекомендовал себя на рынке.

Однако финально стоит опираться все же на пилотный проект. Пользователи прекрасно понимают: чтобы принять взвешенное решение о приобретении продукта, нужно собрать, глубоко проанализировать всю информацию и проверить теорию «в бою», в «пилоте».

Еще один важный аспект — качество работы технологии. К примеру, для одной компании достаточно, чтобы решение отличало положительные эмоции от негативных. Для другой необходимо, чтобы робот узнавал и гнев, и легкое раздражение, и вежливое равнодушие.

Если вернуться к вашему вопросу и посмотреть на рынок голосовых решений в целом, то можно отметить большой шаг вперед. Во время пандемии бизнес смог оценить ту помощь, которую роботы способны оказать людям в контакт-центрах. После окончания самоизоляции никто не вернулся к старым схемам работы, то есть рынок изменился навсегда. Целые отрасли — образование, медицина, ретейл — получили мощный толчок к роботизации и использованию искусственного интеллекта.




реклама

**— Остается ли в наше время место для традиционных голосовых коммуникаций компаний со своими клиентами?**

— Рынок цифровых коммуникаций растет: за 2022 год наша компания отметила троекратный рост по внедрению робота-оператора. К концу года мы планируем достичь 250 млн минут разговоров робота с аудиторией наших клиентов. Речь идет только о состоявшихся разговорах.

Я думаю, традиционные инструменты останутся на ходу еще на долгие годы. Мы скорее видим тренд на синергию человека и искусственного интеллекта. ИИ призван помочь человеку в его работе, а не заменить полностью. Б.О

# Open Finance: от концепции до референции

## Контуры открытых финансов в России намечены: внедрение Open API будет поэтапным и избирательным

**Банк России планирует исходить из принципа пропорционального регулирования при внедрении Open API на финансовом рынке. Это значит, что ряд стандартов открытых интерфейсов для крупнейших участников рынка станет обязательным с 2024 года, а для остальных игроков пока будет рекомендательным**

*Текст*
**ДАНИЛ ПОМИНОВ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Концепция внедрения открытых API на финансовом рынке, опубликованная на сайте Центробанка 9 ноября 2022 года, открывает новый этап не только в вопросе собственно API-технологий, но и ландшафта всего финансового рынка. Регулятор отмечает, что инициатива будет способствовать появлению инновационных сервисов и услуг, дальнейшему развитию конкуренции, повысит доступность и качество финансовых продуктов для граждан и бизнеса, что соответствует стратегическим целям Банка России. Для реализации этих целей регулятор последовательно создает равноудаленную цифровую инфраструктуру и считает, что открытый обмен данными будет стимулировать ее дальнейшее развитие, а открытые API станут одним из ключевых элементов этой инфраструктуры.

В документе дан обзор международного опыта, перечислены предпосылки внедрения открытых API в России. Прежде всего это конкурентная среда: высокий уровень концентрации по ключевым секторам, создающий риски монополизации использования данных. Также отмечается ограниченный доступ к данным, который сейчас возможен только по закрытой модели, т.е. при наличии доброй воли и на условиях поставщика данных, даже при согласии самого клиента.

Фактически возможность управления своими данными у потребителя ограничена. Между тем запрос на это есть, о чем свидетельствуют результаты опроса, проведенного в рамках исследования по открытым API в 2021 году. Почти 70% респондентов-физлиц заинтересованы в получении подробной информации об условиях финансовых продуктов при использовании платформ — агрегаторов финуслуг. Высокий интерес потребители проявили и к другим опциям: использованию вознаграждений по программам лояль-

ности, управлению подписками и регулярными списаниями, возможности проведения операций в одном окне и пр. Среди других предпосылок называются сложность построения и поддержания интеграций и возрастающая ценность данных о нефинансовых сервисах, предоставляемых через цифровые платформы.

Рассуждая о вариантах внедрения Open API, авторы документа указывают, что модель открытых финансов предполагает поэтапное внедрение стандартов в различных секторах финансового рынка: банковском, страховом, инвестиционном и микрофинансовом. При этом возникает риск конкурентного дисбаланса в пользу нефинансовых компаний — прежде всего экосистем вокруг крупных технологических компаний. Такие экосистемы получат доступ к клиентским данным банков и других финансовых игроков, а сами не будут обязаны открывать данные.

Регулятор видит в этом определенную проблему и изначально закладывается на реализацию модели открытых финансов с дальнейшим переходом к открытым данным. Правда, принятие решений, затрагивающих нефинансовые компании, выходит за рамки мандата Банка России и требует вовлечения Минцифры и других государственных органов. Этот вопрос поднимала первый заместитель председателя Банка России **Ольга Скоробогатова** на форуме FINOPOLIS 2021/2022, он живо обсуждался на сессиях *(см. статью «Open API: стремление к коллаборации», с. 50)*. В Концепции перечислены отрасли, в которых Банк России считает целесообразным внедрять открытые данные в первую очередь: телекоммуникации, социальные сети, ретейл, туристические услуги и пр.

В главе, посвященной инфраструктуре открытых API, описаны ключевые элементы зарождающейся системы. Планируется, что Банк России будет выполнять функции регулятора информационного обмена с использованием открытых API на финансовом рынке. Ассоциация Финтех, которая провела большую работу на этапе подготовки и апробации стандартов, также остается в инфраструктурном контуре проекта.

К функциям Банка России будут относиться:

- установление единых стандартов, правил, требований по информационной безопасности и порядку информационного обмена;
- установление требований к участникам обмена данными;
- ведение реестров поставщиков данных и регулируемых потребителей клиентских данных;
- контроль и надзор за исполнением требований.

**ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ОТКРЫТЫХ API ДЛЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА**

| Перечень API | Рекомендуемое использование | Обязательное использование |
|---|---|---|
| Информация об организации | 2023 год | 2024 год |
| Информация о продуктах организации | 2024 год | 2025 год |
| Сведения о счетах клиента | 2024 год | 2025 год |
| Сведения о продуктах клиента | 2024 год | 2025 год |
| Заявки на действия с банковским счетом | 2024 год | — |
| Инициирование платежа | 2024 год | 2025 год |

В главе о регулировании открытых API отмечается, что реализации Концепции потребует внесения изменений в Федеральный закон «О Центральном банке», отраслевые федеральные законы, а также разработки нормативной базы ЦБ, реализующей его полномочия в этой сфере.

Среди других инфраструктурных элементов упоминаются стандартизация API (как обязательных, так и рекомендательных), обеспечение информационной безопасности, а также платформа коммерческих согласий потребителей на передачу, хранение и обработку их данных, предоставляемых финансовыми организациями. Банк России планирует опубликовать отдельный доклад для общественных консультаций по вопросу создания такой платформы. Вероятно, отправной точкой для нее может стать инфраструктура Цифрового профиля, в которой с момента запуска в 2020 году зарегистрировано более 20,6 млн согласий.

Регулятор наметил этапы публикации стандартов и внедрения открытых API, которые планируется постепенно распространить в четырех секторах финансового рынка: банковском (см. таблицу), инвестиционном, страховом и микрофинансовом.

Для небанковских секторов планируется установить аналогичные сроки внедрения информационных стандартов (2023-2024 годы) — получение данных об организации, продуктах, наличии договоров и пр. Сроки обязательного использования транзакционных стандартов пока не намечены.

Банк России собирает предложения участников рынка к Концепции открытых API до 9 декабря 2022 года, но в целом, контуры будущего пространства открытых финансов очерчены достаточно отчетливо. Насколько сильны будут внутренняя референция банков во внедрении открытых API, стремление использовать эти технологии, осваивать новые рыночные модели исходя не только из регуляторных требований, но и из собственной инициативы и бизнес-интересов?

В рамках премии инноваций и достижений финансовой отрасли Finaward несколько лет существует номинация «Внедрение Open API в банкинге» (см. список победителей номинации за 2021 год). В том или ином виде API-решения используются банками как интеграционный инструмент, технологическая платформа для взаимодействия с МСБ и корпорациями, инструмент в рамках платежных экосистем и пр. Станет ли среда открытых API реальным драйвером российского финтех-рынка или, как считают скептики, послужит инструментом передела рынка между крупнейшими игроками? На эти вопросы регулятору и участникам рынка предстоит найти ответы в ближайшие годы. Б.О

**ПОБЕДИТЕЛИ НОМИНАЦИИ «ВНЕДРЕНИЕ OPEN API В БАНКИНГЕ» ПРЕМИИ FINAWARD'22**

| Участник, проект | Описание проекта |
|---|---|
| ДелоБанк (Банк Синара) — Программный интерфейс Fast Payments QR | Универсальный программный интерфейс позволяет имплементировать API-интерфейсы банка в площадки и маркетплейсы, разработанные финтех-компаниями. ДелоБанк первым в России реализовал возможность подключения куайринга без открытия расчетного счета на базе своего процессинга |
| Ассоциация ФинТех и eKassir — Стенд открытых API | Для обеспечения безопасности использования открытых API в России Ассоциация ФинТех запустила сертификационный стенд, на котором банки и финтех-компании проходят проверку на соответствие стандартам ЦБ РФ |
| Райффайзенбанк — Запуск портала открытых API | Подключение сервисов через API позволит корпоративным клиентам автоматизировать взаимодействие с банком и подключать необходимые им сервисы напрямую к интерфейсам. Решение даст возможность видеть все обновления статусов и балансы в режиме реального времени. Также оно позволяет по расписанию получать выписки, ускоряя документооборот |

# БЛИЦ

**Ассоциация ФинТех (АФТ) сыграла важную роль в развитии открытых API в финансовой сфере, выступая дискуссионной площадкой и технологическим полигоном для апробации интерфейсов. Какими вам представляются функции и задачи АФТ в связи с появлением соответствующей Концепции Банка России и предстоящим регулированием Open API?**

**Максим Григорьев, генеральный директор Ассоциации ФинТех**

— Полагаю, что Ассоциация продолжит работать как площадка для коллабораций и взаимодействия участников финансового рынка. Тем более что вопросов все больше, так как сама тема становится более важной и объемной. Например, мы продолжим пилотировать уже стандартизованные API. Также нам предстоит помимо прочего оказывать помощь при оценке и отборе интерфейсов, которые могут быть полезны всему рынку, а также давать предложения по их стандартизации.

Появляется огромное количество вопросов, в решении которых было бы хорошо помогать участникам рынка: речь идет как минимум о подготовке методических рекомендаций, разработке стандартов. Это расширяет объем задач, которые мы решаем сейчас, когда концентрируемся на проработке ограниченного перечня обязательных и рекомендательных стандартов.

Схематически объем работ можно представить в виде пирамиды. Обязательных стандартов будет относительно немного, но именно в этом слое объем данных будет самым большим. И это самые важные для участников рынка данные, самые критичные с точки зрения развития конкуренции и качества клиентского опыта. В следующем слое — интерфейсы, имеющие рекомендуемый статус. Их количество ощутимо больше, но они не так критичны. Основная задача, которая решается стандартизацией интерфейсов на этом уровне, — снижение трудозатрат участников рынка. Наконец, третий слой — условно назовем его слоем партнерских API. Их число может быть на порядок больше, и именно на этом уровне создаются инновации.

Еще раз подчеркну: нам предстоит выполнить очень важную работу, обсудить и дать предложения по реализации разработанной Банком России Концепции внедрения открытых API на финансовом рынке. На этом этапе мы постараемся сформировать более точное понимание ролей всей участников взаимодействия с применением открытых API. Очевидно, что полномочия выпускать стандарты есть только у регулятора, но в части внедрения обязательных API мы надеемся продолжать совместную работу с Банком России. На площадке АФТ успешно работают сертификационный стенд API и «песочница» для тестирования интерфейсов и моделей взаимодействия, мы планируем усиливать и развивать ее функциональность.

**Кирилл Пронин, директор департамента финансовых технологий Банка России**

— Нам кажется, что АФТ останется той площадкой, на которой могут разрабатываться и тестироваться стандарты. Мы предполагаем, что эта «песочница» в полной мере будет востребована и регулятором, и участниками рынка. Функции регулятора будут за Банком России, который будет утверждать стандарты, публиковать их и, что немаловажно, контролировать их исполнение, обеспечивать мониторинг работоспособности открытых API.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**Елена Крупа,**
**вице-президент Ассоциации банков России**

Одной из главных тем прошедшего форума Finopolis стала среда открытых данных. Банк России представил Концепцию по внедрению открытых API, и это важный шаг на пути создания среды открытых финансов, которого рынок ждал последние годы. Развитие открытых API в мире происходит с 2015 года, и страны выработали свои модели их внедрения. Например, в США внедрение открытых API является необязательным и инициируется самими участниками рынка, а вот в Великобритании они являются обязательными для определенных участников рынка, соответствующих требованиям регулятора.

В России обсуждение участников рынка с регулятором ведется с 2017 года на площадке Ассоциации ФинТех. Совместными усилиями были проработаны Стандарты открытых API, учитывающие российские реалии, особенности банковских и платежных систем, информационную безопасность. Газпромбанк принимает активное участие в создании Стандартов открытых API, делится обратной связью об их реальной применимости. Банк участвует в проекте по пилотированию передачи информации по счетам клиентов-физлиц в процессе онлайн-кредитования.

В июле 2022 года Газпромбанк прошел сертификацию в среде открытых API по Стандартам Банка России и теперь является полноправным участником среды. С 2024 года, когда Стандарты станут обязательными для финансовых игроков, Газпромбанк сможет использовать результаты проекта для улучшения процесса онлайн-кредитования клиентов, подбирая персонализированные предложения клиентам. Помимо этого за счет внедрения открытых API клиенты смогут получать дополнительные безопасные сервисы от финтех-стартапов. Отмечу также, что в Концепции представлены Стандарты не только для банковских API, но и для других рынков — страхового, инвестиционного и микрофинансового. И это максимально отражает сегодняшние потребности игроков.

Так, взаимодействие между банками и страховыми компаниями в процессе ипотечного кредитования может и должно быть автоматизировано. Если это будет сделано по общим стандартам и шаблонам, это значительно упростит и удешевит стоимость проектов по доработкам систем интеграции. Для клиентов же это возможность не получать негативный опыт от взаимодействия с банками из-за того, что была повышена ставка по ипотеке клиенту, который уже продлил свой страховой договор, а информация об этом не успела поступить в банк из-за отсутствия автоматизации. Меньше жалоб клиентов, меньше повышения ставок без надобности, меньше перерасчетов по ипотечным кредитам. Даже при интеграции с одной страховой компанией банк получает массу преимуществ, а в случае со стандартизированной обязательной интеграцией со всеми страховыми компаниями плюсы соответственно мультиплицируются.

Уже сегодня мы прорабатываем участие в таком пилотном проекте с Ассоциацией ФинТех, банками и страховыми компаниями для передачи стандартизированной информации по клиентам между участниками с согласия клиентов. С 2024 года открытие API для данного обмена станет обязательным, а мы будем к этому готовы, наши процессы будут полностью отлажены. Подобных взаимовыгодных кейсов между банками и другими участниками финансового и нефинансовых рынков (телеком, бигтех, государственные органы, строительные компании, ретейл и т.д.) может быть огромное количество, поэтому мы, конечно, поддерживаем регулятора в том, что распространение должно происходить не только на открытые финансы, но и на открытые данные в целом.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**Алексей Волынкин,**
**первый заместитель генерального директора, директор по развитию бизнеса Группы «Иннотех»**

В нашей флагманской разработке, цифровой банковской платформе, мы используем как типовые API для внутреннего взаимодействия между собственными продуктами, так и Open API для подключения внешних сервисов. Реализуя такой подход, мы ориентировались на опыт ассоциации BIAN, объединяющей архитекторов банковских IT-решений. В частности, перед коллегами стояла задача по выработке нотаций, которые сформируют основу унифицированных API-интерфейсов, упростят и сделают более эффективной интеграцию внешних сервисов в инфраструктуру банка. Один из наших последних кейсов — это проект с компанией UZCÁRD, крупнейшей платежной системой Узбекистана. Она использует нашу универсальную интеграционную платформу для создания экосистемы сервисов вокруг базовых платежных услуг.

Появление регуляторики открытых интерфейсов в России, несомненно, будет стимулировать возникновение новых продуктов, выход на рынок молодых перспективных финтех-команд. Для банка наличие архитектурно грамотных инфраструктуры и API-решения, подкрепленных базой открытых и хорошо документированных интерфейсов, позволит не только формально соответствовать комплаенсу, но и получить преимущество за счет взаимовыгодного сотрудничества с финтехом.

# Корпоративное казначейское

**В последние годы в России в сфере управления крупным бизнесом формируется новая тенденция — расширение функционала и компетенций корпоративных казначеев. IT-компании и банки готовятся к новым вызовам**

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

Примерно год назад при разговоре об автоматизации казначейств банков и крупных корпораций речь шла исключительно о процессах консолидации, интеграции банков, бирж и бизнеса при помощи технологий API и Host-to-Host, а также о выявлении потенциальных проблем благодаря удобной и простой аналитике.

Этот набор средств применялся для оптимизации бизнес-процессов казначейств в целях заметного снижения издержек, минимизации ошибочных действий, для ускорения доступа к аналитическим выкладкам, а главное — все эти меры были вехами на пути к внедрению единых стандартов процессов в казначействе.

**Что изменилось для банков и корпораций?**

Прошел год. Российский рынок покинуло множество крупных компаний и вендоров, задававших тон в сфере автоматизации казначейских функций. Уменьшились потребности в упрощении кэш-пулинга, сквозном проведении факторинговых и форфейтинговых сделок благодаря тесной интеграции между IT-системами через API и т.д. Но стал заметнее интерес к роботизации бизнес-процессов (RPI), применению BI-систем для поддержки принятия решений и прогнозирования денежных потоков, а также интерес к импортозамещению ПО и «железа».

Отдельным трендом стало изучение цифровых финансовых продуктов и сервисов, представленных финансовыми институтами и технологическими компаниями. Казначеев из крупного бизнеса всерьез заинтересовали возможности цифрового рубля и ЦФА, а также криптовалют для проведения трансграничных сделок.

**Дмитрий Горьков,** генеральный директор компании CASHOFF, поделился своими выводами по поводу смены приоритетов в отрасли и актуальных наборов угроз: «Приоритеты корпоративных казначеев изменились в соответствии с новыми геополитическими обстоятельствами. Исходя из этого мы выделили следующую проблематику:

- шаткая надежность иностранных банков в стране;
- открытие дополнительных иностранных счетов на перспективу;
- специфическая работа с иностранными банками;
- проведение платежей в валюте, в том числе зарплаты для нерезидентов;
- работа на иностранном ПО и прекращение сотрудничества со стороны иностранных партнеров;
- отсутствие автоматизации в казначействе, переход на новую систему ERP.

Учитывая перечисленные проблемы, считаю, что приоритеты на автоматизацию и централизацию не изменятся, а перейдут в квадрант "срочное важное". Казначеи продолжат поиск наиболее выгодных условий привлечения финансирования, решений по интеграции и автоматизации новых ERP с банками, в том числе с иностранными. Продолжат выбор и открытие счетов в новых банках для ВЭД с учетом санкционных ограничений».

**Что изменилось для IT-компаний?**

Как бы там ни было, сейчас приходится делать повышенную ставку на доступность современных отечественных цифровых сервисов для всех. С помощью господдержки в какой-то мере удается обеспечить максимальное присутствие в этом сегменте рынка российских IT-решений.

Некоторые представители IT-компаний не скрывают того, что, как показала практика, нам в любой момент могут заблокировать использование технологий, отключить нас, подвергая рискам остановки деятельности. Многообразие современных инновационных решений, зарубежных и отечественных, — это здорово, ведь конкуренция — двигатель прогресса, но нынешние обстоятельства заставили нашу страну сменить акцент и уделить особое внимание отечественным производителям.

**Екатерина Гришина,** CEO & Co-founder Corp.bank, полагает: «Нам как разработчикам отечественного софта хотелось бы видеть бо́льшую вовлеченность в процесс цифровизации заказчиков непосредственно, чтобы пользователи сервисов активнее принимали участие в "пилотах". Заказчики обладают отраслевыми компетенциями и четко понимают свои потребности. Как мы видим, ряд компаний были включены в санкционный список, остановлена поддержка зарубежных программных продуктов. Крупные заказчики понимают, что для дальнейшего функционирования и развития должны инвестировать в российские решения. И многие, хочу отметить, оценили эффективность отечественных решений с точки зрения пользовательского удобства, безопасности и перспектив, которые они открывают».

По словам эксперта, что касается направления FinTech и конкретно интеграционных решений для бизнеса, указанные тренды только усилились. В силу изменений фокуса у бизнеса с одних банков на другие все большее число кредитных организаций из второго-третьего эшелонов обращают внимание на свои цифровые сервисы и начинают активно развивать их. Стали появляться новые. Ряд крупнейших банков также поставили во главу угла развитие своих цифровых активов. Это видно и по выпуску новых API-продуктов взамен существующих, и по повышению в KPI сотрудников банков роли продвижения цифровых продуктов банка через API.

**Думы казначеев и банкиров**

Что думают казначеи и банкиры о возникших сложностях, путях их преодоления, о дальнейшем развитии API при работе с финансистами и другими контрагентами?

«В явном виде каких-либо сложностей мы не отмечаем. Можно сказать, что сложность для казначеев заключается в выборе новых банков-партнеров, а для банков, которые ощутили наплыв клиентов, — в создании удобных сервисов для своих клиентов. Важно, что применимость использования API-технологий банков в ежедневной работе еще больше стала подтверждаться бизнесом и банками. Появляются различные продукты для бизнеса, которые построены на интеграционных технологиях кредитных организаций. Бизнес, хотя и осторожно, но переходит на них. Часто предприниматели находят в этих интеграционных технологиях возможность решения старых организационно-технических задач, возможность оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности компании в целом», — отметила Екатерина Гришина.

У казначеев складываются определенные требования и запросы к IT-технологиям. Безопасность системы с передачей информации в зашифрованном виде стоит на первом месте. Потом идут оперативность, в том числе передача информации онлайн и вы-

сокая скорость обмена данными, работа в режиме одного окна, автоматизация, бесшовная интеграция, аналитика с фильтрами, соответствующими отрасли, для финмониторинга, валютного контроля, планирования и отчетности.

Из-за возросшей потребности в открытии нескольких дополнительных расчетных счетов корпораций в российских и зарубежных банках спрос на унифицированные инструменты Open API будет расти.

Дмитрий Горьков вспоминает: «В конце августа 2022 года мы встречались с казначеями ведущих в своей отрасли компаний. С их слов, "черные лебеди" (пандемия и санкции) дестабилизировали многие процессы и обнажили слабые места». В частности, для обхода санкций, наложенных на российские банки, казначеи стали открывать дополнительные счета в банках Китая и СНГ, а также в отечественных банках, которые подключились к китайской CIPS. С еще бо́льшим усердием диверсифицируют портфели банки на случай форс-мажора. Осуществляют перенос данных из ушедших иностранных систем в отечественные аналоги.

«Из-за этого объем информации, подлежащей обработке, растет, а аналитические модели усложняются. Выбор казначеев еще до обсуждаемой ситуации был направлен в сторону IT-решений, потому что цифровые решения для корпоративного казначейства автоматически и без ошибок повышают чистоту прогнозов, оптимизируют ручной труд, ускоряют прохождение заявок и принятие решений. Если крупнейшие корпорации выделяют под проект автоматизации казначейства отдельный эффективный IT-кластер, то у корпораций меньшего размера самостоятельная разработка решения и настройка Open API займет существенный объем времени и ресурсов, как человеческих, так и материальных», — дополнил представитель компании CASHOFF.

Отчасти это обусловлено тем, что комплекс стандартов открытых банковских интерфейсов, утвержденный ЦБ, носит рекомендательный характер, а участники рынка не готовы предоставлять доступ к своим данным из-за конкуренции. В итоге банки разрабатывают собственные Open API, которые не совместимы с решениями других участников и требуют индивидуального подхода. а множество открытых счетов в разных банках, в том числе за границей, не позволят корпорациям самостоятельно и быстро решить вопросы взаимодействия с финансовыми организациями.

Дмитрий Горьков прогнозирует: «В России работа над стандартами ведется регулятором вместе с АФТ. В ближайшей перспективе в 2-3 года будут приняты единые стандарты и инфраструктура Open API, которая будет носить уже обязательный характер для участников рынка. С внедрением обязательного Open API должен произойти резкий скачок в развитии финансовых сервисов и инновационных FinTech. Возможно, процесс обязательной стандартизации и открытости ускорится из-за необходимости тотального импортозамещения иностранного ПО недружественных стран».

### Немного конкретики

Как может измениться управление казначейскими процессами в группе компаний, где более ста юридических лиц, в условиях новой геополитической обстановки? Какие тренды можно выделить и какие конкретные решения проблем могут быть?

Екатерина Гришина видит два тренда: «На первый взгляд, изменения могут касаться только разделения процессов на управление деньгами в России и за рубежом. Бизнес в России требует больше внимания к вопросам поиска новых источников финансирования, новых программ поддержки, новых сегментов бизнеса и ниш, а также реструктуризации в связи с изменениями в структуре спроса и предложения по многим сегментам экономики. А вот международные бизнесы вынуждены менять свои логистические цепочки, поставщиков и цепочки перевода средств для ухода от рисков заморозки средств. Значительная трата времени у финансистов происходит из-за необходимости изучения рисков совершения конкретного перевода и определения конкретного пути

следования средств, включая все задействованные в переводе банки-корреспонденты».

Участники рынка отмечают, что в последние годы в России в сфере управления крупным бизнесом формируется новая тенденция — расширение функционала и компетенций корпоративных казначеев. Если группа компаний еще не организовала казначейство и не превратила его в многофункциональный центр принятия решений с возможностью управления финансовыми ресурсами компании, то уже пора, тем более если в группу входит более ста юридических лиц.

А раз так, то сейчас для казначеев важно оперативно получать актуальную информацию по курсам валют, процентным ставкам, биржевым индексам и другим специфическим рыночным показателям.

Дмитрий Горьков в этой связи отметил:

«Банки готовы предложить свои решения по управлению денежными потоками группы. Но что если банков много? Одни компании развивают свою внутреннюю казначейскую платформу, другие используют отдельные системы каждого банка типа клиент-банк, а третьи обращаются за внешними цифровыми решениями. С помощью технологических решений для автоматизации казначейства казначеи могут в рамках "одного окна" в онлайн-режиме взаимодействовать с различными банками и со всей группой компаний. Это позволит собирать данные на постоянной основе, консолидировать и прогнозировать, то есть всесторонне управлять финансами группы со счетами в разных банках через единый интерфейс. Кроме того, это позволит переключаться между банками и минимизировать риски от санкционного воздействия на поставщика FinTech, если мы говорим о сегодняшней геополитической обстановке. Данные решения по автоматизации могут быть реализованы с помощью технологии открытых API, но при условии, что банк использует их. Этот подход сильно ограничивает маневренность управления и мониторинга, так как российские банки только осваивают на практике возможности Open API. Мы агрегируем данные из любых отечественных и зарубежных банков (Кипра, ОАЭ, Китая и других стран), так как используем не только технологию открытого банковского API, но и собственный механизм импорта данных».

**Имманентная составляющая платежного процесса**

Эксперты отмечают продолжающийся процесс централизации казначейств и сложности организации трансграничных платежей. Как можно организовать платежный процесс при дальнейшей централизации функции казначейства?

«Без специализированных систем для корпоративного казначейства, которые будут встроены в существующие в компании бизнес-процессы, обозначенный компромисс разрешить затруднительно. IT-решения должны не только учитывать лучшие практики, но и быть передовыми с технической точки зрения и точки зрения безопасности, чтобы быть принятыми в IT-контур компании. К таким системам неизменно относятся продукты компании "Казначейские системы" и платежная система для корпораций Corp.bank, предназначенная для прямой интеграции с банками. При этом важно отметить, что ниши продуктов, которые предлагают облачные или посреднические решения, будут все больше схлопываться, так как ограничивают цифровой суверенитет своих клиентов, ограничены в росте функционала и небезопасны по своей сути. Заказчикам настоятельно рекомендуем сконцентрироваться на прорывах и достижениях отечественных разработок», — утверждает Екатерина Гришина.

Таким образом, организация платежного процесса через централизованные органы невозможна без фокусировки на информационных технологиях. Автоматическая безотказная инфраструктура со сквозной интеграцией с собственными системами и системами участников финансового рынка — это имманентная, то есть неотъемлемая, внутренняя составляющая казначейства.

Казначеи смогут организовать проведение платежей в один клик напрямую из системы компании, оперативно получать

информацию по поступлениям, проводить валютные операции, управляя валютными рисками. Та же эффективность кэш-пулинга будет зависеть от организации единого казначейского центра с функцией прогноза денежных потоков.

Дмитрий Горьков развил свою мысль: «Как я уже говорил, группа компаний, где более ста юридических лиц, может реализовать платежный процесс с автоматизацией через свою разработку, использовать коробочные решения от банков или FinTech или создать собственную экосистему, "миксуя" множество инструментов».

Для выполнения всех задач, по мнению эксперта, система должна отвечать нескольким ключевым требованиям: высокая скорость передачи данных, безопасность, наличие режима «единого окна», отсутствие ограничений по типам импортируемой документации, настройка специфических фильтров, встраивание в любую ERP-систему и др.

«Если мы говорим о коробочных решениях, то они должны отвечать целям казначейства, гибко подстраиваться под платежный процесс, бюджетирование или финансовый мониторинг. Поэтому перед внедрением автоматизации казначеям как минимум нужно сформировать список и формат документов для обмена с банками, определить порядок верификации и требования по безопасности, спланировать сроки внедрения, ресурсы на проект и его сопровождение и определиться с целями», — дал совет Дмитрий Горьков.

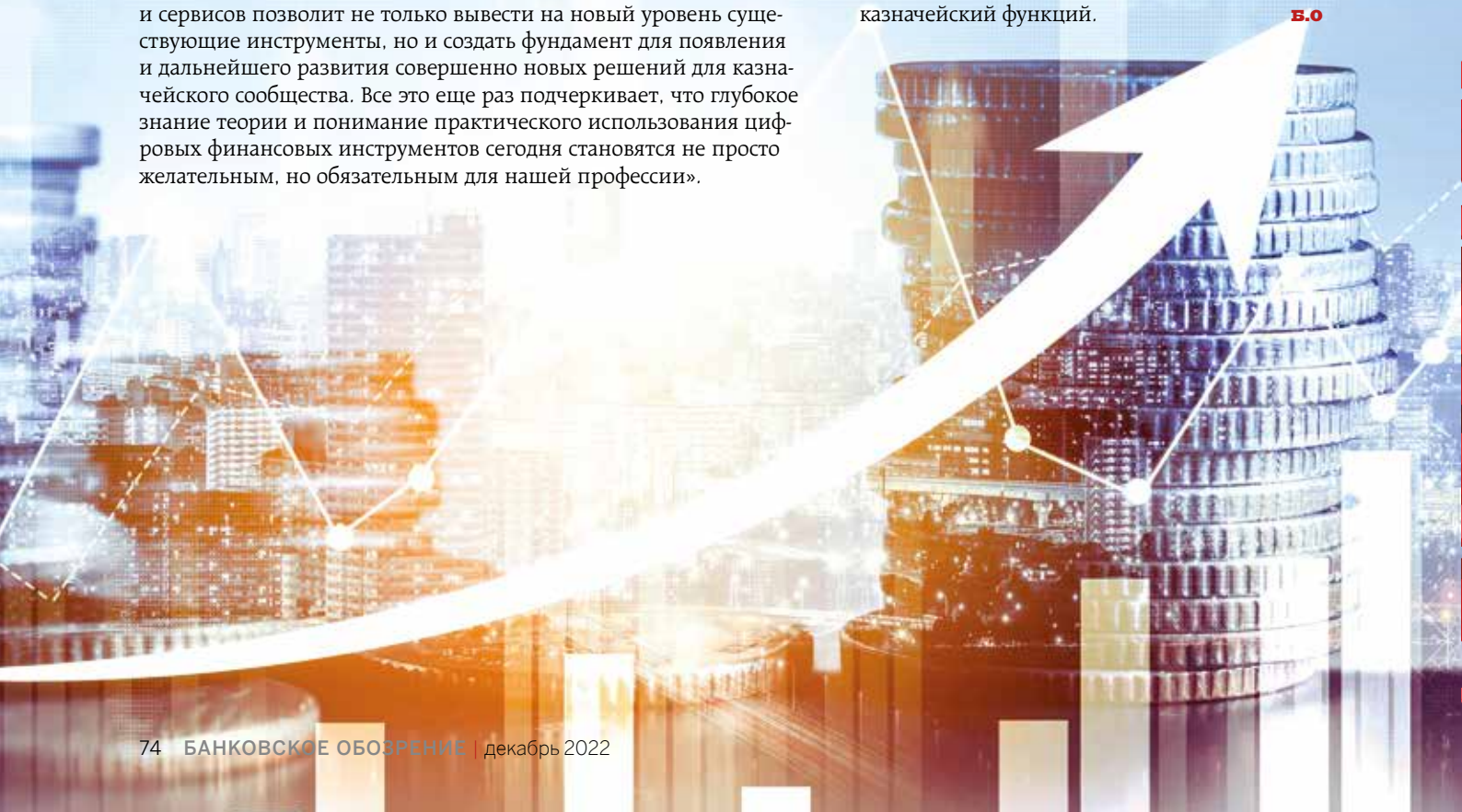
**Новые возможности цифровых продуктов**

Что касается возросшего интереса к современным цифровым платежным инструментам, то об этом красноречиво высказался президент Ассоциации корпоративных казначеев **Владимир Козинец:** «Тенденция ускорения и упрощения процессов в финансовой сфере наряду с различными стратегиями противодействия цифровым, геополитическим, иным рискам и угрозам значительно актуализируют запросы рынка на внедрение и развитие цифровых финансов в России. Применение цифровых продуктов и сервисов позволит не только вывести на новый уровень существующие инструменты, но и создать фундамент для появления и дальнейшего развития совершенно новых решений для казначейского сообщества. Все это еще раз подчеркивает, что глубокое знание теории и понимание практического использования цифровых финансовых инструментов сегодня становятся не просто желательным, но обязательным для нашей профессии».

Под «новыми решениями» спикер подразумевал более глубокое проникновение в бизнес технологии блокчейн, которая стремительно развивается и активно проникает в финансовый сектор в виде DeFi, цифровых активов, CBDC и стейблкоинов.

В 2024 году ЦБ планирует поэтапно подключать к платформе цифрового рубля все банки, что увеличит количество доступных вариантов платежей. Особенностью данной формы денег является их программируемость при помощи смарт-контрактов. Это означает, что рубль можно «окрашивать» для контроля целевого расходования бюджетных средств. Данный функционал лежит, что называется, на поверхности.

Но если копнуть глубже, то выяснится, что цифровой рубль может стать неотъемлемой частью множества бизнес-процессов как в платежном, так и иных пространствах, например в страховом деле, трансграничной логистике и торговом финансировании. Смысл этого в том, что бизнес-процесс может в автоматическом режиме быть связан с источником внешних событий; например, достаточно дорогой сквозной коносамент (through bill of lading) может стать полностью цифровым благодаря элементам интернета вещей. А это означает резкое снижение издержек как для проведения финансовых транзакций, так и для учета жизненного цикла гарантий, поручительств, аккредитивов, векселей и всего того, что так привычно казначеям. В сочетании с роботизацией бизнес-процессов цифровые активы способны радикально видоизменить ряд казначейский функций. Б.О



**Вы можете помочь детям победить болезнь, просто отправив смс на короткий номер**

# 6162

Подари Жизнь

**На короткий номер 6162 фонда «Подари жизнь» абоненты всех сетей могут отправлять смс пожертвования на лечение детей с онкологическими и гематологическими заболеваниями (от 10 до 15000 рублей). Услуга доступна для абонентов сетей МТС, «Билайн» и «Мегафон» и TELE2.**

# любая сумма может спасти ЖИЗНЬ

www.podari-zhizn.ru

социальная реклама

# Импортозамещение IT в России: цифровая трансформация казначейства

*Текст*
**АЛЕКСАНДР ГРИШИН,**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
И ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ
«КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ», К.Э.Н.

**Цифровая трансформация, будучи одной из национальных целей развития России, неразрывно связана с другим реализуемым в стране масштабным проектом — импортозамещением в сфере информационно-коммуникационных технологий**

Фото: «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ»

Необходимость проведения цифровой трансформации именно на базе отечественных решений закреплена в национальной программе «Цифровая экономика».

Сложившаяся на сегодняшний день ситуация, очевидно, сильно ускорит процесс импортозамещения в сфере IT. Многие иностранные IT-компании — Adobe, Alphabet, Amazon, AMD, Apple, Autodesk, Buypass, Cisco, Dell Technologies, Ericsson, Fortinet, GitLab, HPE, IBM, Intel, JetBrains, Microsoft, NetApp, Oracle, Red Hat, SAP, TeamViewer, VMware и другие — приостановили или полностью прекратили деятельность в России, что делает невозможным или существенно ограничивает не только покупку их программных и аппаратных продуктов российскими пользователями, но и обновление и техподдержку ранее приобретенных, что само по себе должно послужить серьезным стимулом для перехода на отечественные аналоги.

Не стоит забывать, что в таких условиях информационная безопасность сегодня — один из главных приоритетов. Таким образом, перед пользователями сейчас стоят две срочные задачи: обеспечить защиту от массовых угроз и заместить используемые зарубежные программные продукты отечественными аналогами.

Сейчас на рынке есть конкурентоспособные российские IT-решения, которые работают уже несколько лет. В некоторых отраслях, например в финтехе, мы и вовсе занимаем лидирующие позиции. За последние годы многие крупные компании в рамках цифровой трансформации перешли на российский софт. Так, корпоративное казначейство получило полноценную отечественную систему на базе платформы 1С, которую уже внедрили такие крупные компании и госкорпорации, как «Россети», «Мечел»,

Объединенная судостроительная корпорация, «ЕВРАЗ», «Красцветмет», «Акрон», «РЖДстрой», «ГЕОТЕК», «ТМК», «Медси», «Полюс» и др.

Большинство казначейских операций в компании сегодня можно автоматизировать с помощью специализированных систем управления казначейством (TMS — Treasury Management System). Наиболее популярными зарубежными провайдерами таких программных продуктов являются SAP с модулем «Казначейство», SunGard Treasury Systems, Tieto Financial Services, Integrity Treasury Solutions, Richmond Software, Nordic Financial Systems.

Однако и в России существует отечественная TMS. Компания «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ» разработала и давно внедряет полноценную систему для автоматизации корпоративного казначейства на 1С. Такая отечественная TMS предоставляет казначеям значительные преимущества на всех уровнях деятельности:

- позволяет лучше контролировать остатки денежных средств;
- автоматизировать бо́льшую часть деятельности компании по управлению операционными денежными потоками;
- создавать отчеты о состоянии денежных средств компаний со сложной организационной структурой;
- позволяет работать с огромными объемами данных, снижая операционные риски (непреднамеренные ошибки или мошенничество);
- улучшает общий финансовый результат компании или группы компаний, значительно минимизируя риски кассовых разрывов, проблем с операционной ликвидностью, а также сокращая затраты на привлечение внешнего финансирования и получая процентный доход от размещения временно свободных денежных средств;
- сокращает время обработки платежей и сверки состояния счетов, предоставляя единый канал обмена данными с банками, что делает управление оборотным капиталом более прозрачным и эффективным (например, с помощью прямой интеграции с банками системы Corp.bank).

Таким образом, список задач, которые решаются при этом, а также применяемые инструменты зависят от размера бизнеса и специфики его деятельности.

Специфику подходов к корпоративному казначейству можно разделить по функционалу и по требованиям к инструментам.

Приоритеты малого бизнеса — это получение оперативной информации по денежным потокам и принятие решений по факту получения информации.

Работа происходит с приложениями банков (клиент-банки на смартфонах и компьютерах). Принятие решений происходит, как правило, без отражения информации в каких-либо системах, однако ценностью для таких компаний была бы возможность получения исторических данных по платежам.

В отдельных случаях готовятся отчеты по поступлениям и расходам. Бухгалтерский учет часто происходит в системах, которые отделены от банковских приложений. Однако веянием последних пяти лет стали примеры, когда облачные бухгалтерские системы имеют интеграции с банками или банки предлагают учетные сервисы, встроенные в банковские приложения.

К проблемам малого бизнеса с учетом указанных особенностей можно отнести:

1) необходимость одного интерфейса для получения оперативной информации. Сейчас это возможно, только если в компании один банк;
2) сложности со сбором данных и исполнением платежей, если счета у компании открыты в двух и более банках. Компании такого размера, как правило, не могут себе позволить профессионального финансового директора.

Критерий отнесения компании к малому бизнесу в таком случае — это количество ее сотрудников (до 15 человек) в сферах всех видов торговли, логистики и производства.

Приоритеты среднего бизнеса — интеграция оперативной информации из банка с процессами принятия решений по операционной деятельности.

Имеют место следующие особенности и требования:

- разбор выписок. Вероятнее всего, он ручной, но есть экономически обоснованная потребность в автоматизации;
- связь платежей с данными по фронт-офисной (оперативный учет, учет склада, торговая система) или CRM-системой. Платежи такие компании делают в клиент-банке. Для них это еще один фактор риска — разрыв между системами контроля и системами, где исполняются платежи. Чтобы пользователь мог доверять данным, он должен иметь возможность увидеть все свои данные и проанализировать их.

Исходящие платежи делятся, как правило, по основной и вспомогательной деятельности. К проблемам среднего бизнеса с учетом указанных особенностей можно отнести следующие:

- процесс подготовки отчета по остаткам и оборотам по счетам. Не помогают при этом разные форматы выписок и отчетов, которые можно выгружать из клиент-банков;
- в сферах логистики, торговли и производства необходимость контроля финансовых потоков на системном уровне. Из-за отсутствия соответствующих инструментов уровень стресса у финансовых работников и топ-менеджеров находится на достаточно высоком уровне.

Приоритеты крупного бизнеса:

- прозрачность процессов инициации, согласования и исполнения платежей, а также бюджетного контроля для финансистов и независимых аудиторов;
- совместный доступ бухгалтеров, экономистов, казначеев, аудиторов к одной и той же информации по движению денежных средств в компании — единая версия правды;
- контроль денежных потоков на всех уровнях;
- грамотное управление кредитным портфелем, размещениями, привлечениями, ковенантами, рисками, обеспечениями;
- автоматическое формирование документов и мониторинг событий валютного контроля;
- финансовое планирование, формирование платежного календаря на основе графиков платежей, договоров, прогнозирование, лимитирование, резервирование бюджета, контроль кассовых разрывов и предложения по их устранению.

реклама

Имеют место следующие особенности и требования: автоматический разбор выписок и платежный календарь. Компании, как правило, разрабатывают процесс финансового планирования, либо предварительный контроль, либо контроль платежей после их совершения (мониторинг расходов). Иногда это многопрофильные группы, состоящие из разнородных предприятий, каждое из которых имеет свою специфику. Крупным корпорациям также важны интеграция между существующими у них системами и, конечно же, минимизация ручного труда.

Отметим, что не каждая зарубежная TMS обладает всеми необходимыми модулями. В российском продукте компании «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ», например, есть все необходимое для автоматизации корпоративного казначейства — платежный процесс, финансовое планирование, прямая интеграция с банками, валютный контроль, финансовые сделки, управление ликвидностью.

К проблемам крупного бизнеса с учетом всех перечисленных особенностей можно отнести:

1) большие и часто разрозненные системы отдельных крупных предприятий и субхолдингов;
2) различие управленческих аналитик разных предприятий группы;
3) разногласия финансистов, экономистов, казначеев и бухгалтеров;
4) сложные процессы планирования, инициации, согласования и проведения оплаты;
5) использование ERP-системы компании для создания платежей, при этом более 95% из них вручную загружаются в системы банков. На рутину тратится более 70% рабочего дня;
6) использование для отчетов EXCEL вместо TMS.

Учитывая указанные особенности бизнесов разного размера при автоматизации корпоративного казначейства, можно выделить несколько типов информационных систем, к которым такие компании тяготеют.

**1. Для малого бизнеса** это клиент-банки и EXCEL, которые объединены личностью руководителя. Бухгалтерская система в таких компаниях «живет» отдельно, из-за чего часто содержит недостоверные данные. Некоторые компании предоставляют облачные бухгалтерские сервисы и сервисы, встроенные в клиент-банки. Такие системы по практике используются точно так же, как отдельные базы 1С для бухгалтерии, и никакой дополнительной ценности не создают. Для автоматизации в таком случае будет оптимален простой инструмент, который будет работать сам как справочная, причем безотказно, автономно и с возможностью сохранения и отправки информации через мессенджеры, почту и соцсети. Для такого инструмента возможно использование мобильных приложений и облачных сервисов (планирование поступлений, платежей и фактические данные), так как на первом месте здесь — доступность данных, а не их безопасность. Для решения оперативных задач малого бизнеса бухгалтерские системы не предназначены. Отличное решение — TMS в облаке или мобильном приложении.

**2. Для среднего бизнеса** (самого смешанного сегмента) отмечается использование и решений для малого бизнеса, и решений для крупного бизнеса с ограниченным числом доработок.

**3. Для крупного бизнеса** это ERP или специализированные системы корпоративного казначейства.

Корпоративное казначейство включает в себя следующие функциональные блоки:

1) платежный процесс;
2) финансовое планирование;
3) управление ликвидностью;
4) финансовые сделки;
5) валютный контроль;
6) мультибанк;
7) страховая защита.

С учетом указанных выше требований и особенностей можно сделать следующий анализ предложений информационных систем от иностранных производителей.

Для малых компаний в России не существует полноценных решений для корпоративного казначейства. Для сегмента малого и среднего бизнеса существуют специализированные облачные сервисы «Финансист» и «План-Факт», однако в силу своего позиционирования (фокус на управленческий учет и отчетность) они не могут стать инструментом, который подходит для решения задач корпоративного казначейства. Таким образом, для этого сегмента компаний полноценных систем корпоративного казначейства в России не существует.

Анализ других систем, претендующих на статус системы корпоративного казначейства, позволяет сделать вывод, что все они подходят для крупных компаний и ограниченного количества средних компаний.

Корпоративное казначейство от компании «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ» на базе 1С:Управление холдингом (УХ) дополнительно к типовой функциональности включает в себя адаптированный и расширенный функционал валютного контроля, финансовых сделок, финансового планирования, управления ликвидностью, страховой защиты и мультибанка.

Следует отметить и имеющиеся на рынке нишевые решения, которые обладают базовым функционалом для некоторых задач корпоративного казначейства. Однако их внедрение часто требует существенной кастомизации. Они ориентированы либо на определенные отрасли, либо на отдельные функции. К таким системам относятся «БИТ Финанс», Treasury management system от Custis, «ЦФТ-Корпорация», Расчетный центр корпорации от BSS, «Финансист» от WiseAdvice и «ФинГрад».

Можно сравнить TMS от компании «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ» на базе 1С:УХ с зарубежными аналогами:

1) SAP S/4HANA Finance и модуль Treasury не имеет полноценного функционала валютного контроля, обладают ограниченным набором возможностей для интеграции с банками;
2) Oracle treasury / Hyperion используется в основном для сбора и рассылки таблиц с плановыми и фактическими платежами и отчетами. Платежный процесс в системе реализован, но требует существенной адаптации;
3) Kyriba и Bellin — облачные сервисы для корпоративного казначейства — содержат наиболее продвинутый функционал корпоративного казначейства по сравнению с другими иностранными системами. Однако из-за общего кризиса доверия к облачным продуктам у корпораций данные системы уступают решениям с поставкой на сервер компании.

Как правило, различные иностранные поставщики систем управления корпоративным казначейством предлагают многочисленные инструменты компаниям любых размеров. Но каждый из них специализируется на каком-то ограниченном функционале, например на одном из следующих: liquidity management, fraud, receivables, information, disbursements, FX risk management, digital treasury services.

Что касается указанных выше облачных сервисов и нишевых продуктов, отметим, что их использование при замене импортных программных продуктов будет возможно в случае полного соответствия функционала выбранного решения требованиям конкретного заказчика. В общем случае эти решения без кастомизации не смогут заменить импортное программное обеспечение для корпоративного казначейства.

Таким образом, можно сказать, что используемые в России иностранные решения в случае их ухода могут быть заменены для крупных компаний системами, которые обладают большим функционалом. Наиболее подходящим для крупного бизнеса и активной части среднего бизнеса являются решения фирмы 1С и продукты компании «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ», которые сделаны на этой основе. Б.О

# Финтех-цех

## Sk Fintech Hub и «Банковское обозрение» составили первый рейтинг персон российского финтеха

*Текст*
**ЕЛЕНА ПОКАТАЕВА,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Для участия в рейтинге были отобраны руководители крупнейших по объемам выручки в 2021 году компаний — участниц Sk Fintech Hub по направлениям автоматизации, платежных технологий, страхования, скоринга, маркетплейсов и информбезопасности. Первые пять лидеров компаний в этих группах (Automation, Embedded Finance, Insurtech, Payments, Wallets&Benefits, Lending&Scoring, Marketplaces, Cybersecurity) были отобраны для рейтинга, исходными данными которого были рэнкинг SK FINTECH HUB 2022 и анкетирование самих компаний.

При составлении рейтинга финансовые показатели (выручка и динамика выручки) компаний сначала рейтинговались внутри отраслевых групп и потом полученные таким образом места учитывались при расчете интегрального рейтинга. Это было сделано, чтобы исключить разное экономическое значение показателей выручки и ее динамики для принципиально разных бизнес-моделей.

При учете личных показателей руководителей компаний принимались во внимание с различными весами их доля в компании, стаж, медиактивность за три квартала 2022 года по методике компании «БизнесДром» для аналогичных рейтингов и обще-

ственная деятельность — участие в работе отраслевых ассоциаций, СРО и госорганов.

Среди руководителей-лидеров есть те, кто развивает бизнес уже более 20 лет, и те, кто сумел добиться успеха буквально за два-три года. Средний стаж управления бизнесом участников рейтинга составляет приблизительно 12 лет.

По объему выручки компании учитывалась и динамика выручки за последние три года, по этому параметру отрицательный результат показали лишь три компании. Две компании продемонстрировали более чем десятикратный рост выручки. Самую массовую группу (17 компаний) составляют организации, у которых рост выручки в прошлом году составил до 50%.

Далеко не все руководители занимают активную позицию в части публично заявленных коммуникаций с регуляторами и объединения усилий рыночных игроков в интересах развития всей отрасли российского финтеха. Общественно активных руководителей — приблизительно четверть общего количества участников рейтинга, хотя надо отметить, что не все компании предоставили анкетные данные об участии своих основателей и руководителей в общественной деятельности.

Примечательно, что в топ-10 (интегральный рейтинг) ведущих российских финтех-управленцев вошли сразу четыре представителя сегмента ИБ. Этот факт, безусловно, отражает текущие приоритеты финансового сектора, связанные с растущими рисками киберугроз, в том числе от радикально меняющихся геополитических вызовов. И он также объясняет большой отрыв группы информбезопасности от всех остальных в части медийной активности.

По мере снижения остроты вопросов защиты информационных активов финансовых компаний на первый план будут выступать другие характеристики лидеров рейтинга — прежде всего связанные с активным продвижением новых российских финансовых технологий на рынке. Б.О

## #01

### Александр Бондаренко, генеральный директор, «Р-ВИЖН» (R-Vision)

Место в подгруппе:
**Cybersecurity #1**

- Выпускник МЭИ (ТУ) и Технического университета Ильменау (Германия) по специальности «ВМКСС и инженерная информатика». В сфере информационной безопасности работает с 2004 года.
- В 2011 году совместно с партнерами основал и возглавил компанию R-Vision.
- Обладатель профессиональных сертификаций CISA и CISSP.

R-Vision

## #02

### Андрей Михайлишин, генеральный директор, «ЦИФРОВЫЕ ПЛАТЕЖИ»

Место в подгруппе:
**Wallets & Benefits #1**

- В 2001 году окончил КемГУ, факультет физико-технической информатики.
- В 2003 году окончил Академию повышения квалификации и переподготовки работников образования РФ.
- В 2004 году — аспирантура СО РАН по специальности «Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ».
- С 2015 года — генеральный директор «Динект Евразия».
- С 2022 года — генеральный директор «Спейс Джойс».
- С 2018 года — генеральный директор компании «ЦИФРОВЫЕ ПЛАТЕЖИ».

JOYS

## #03

### Андрей Абашин, генеральный директор, «А3»

Место в подгруппе:
**Embedded Finance #1**

- В сфере финтеха работает с 2006 года.
- С 2010 года руководит развитием интеллектуальной b2b-платформы для платежной инфраструктуры с использованием технологий ИИ и Big data.
- С 2015 по 2016 год — генеральный директор THT-Club.

## #04

### Наталья Касперская*, президент ГК «Лаборатория Касперского», «ИНФОВОТЧ» (InfoWatch)

Место в подгруппе:
**Cybersecurity #2**

- В 1989 году окончила факультет прикладной математики МИЭМ, имеет степень бакалавра бизнеса Открытого университета Великобритании.
- С сентября 1994 года возглавляла отдел распространения антивируса AntiViral Toolkit Pro.
- В июне 1997 года инициировала появление Kaspersky Lab и более десяти лет проработала генеральным директором.
- С октября 2007 года — генеральный директор и владелец контрольного пакета акций InfoWatch.
- В 2005 году совместно с партнером основала компанию «Наносемантика».

## #05

### Руслан Рахметов, генеральный директор, «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ» (Security Vision)

Место в подгруппе:
**Cybersecurity #3**

- Окончил механико-математический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Специальность «Математика. Прикладная математика. Информационная безопасность».
- Сертифицированный специалист CISSP, CCIE Security, BSI: BS ISO/IEC 27001:2005/22301:2012 Lead Auditor. Специализируется на исследованиях в области автоматизации процессов ИБ.

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

## #06

### Семен Теняев, основатель, председатель правления, генеральный директор, ГК ВБЦ

Место в подгруппе:
**Marketplaces #1**

- В 2011 году основал Московскую инвестиционно-лизинговую корпорацию, в 2016-м — Всероссийский Бизнес Центр.
- В 2020 году запустил первую соцсеть для работы и бизнеса TenChat.

TenChat

## #07

### Григорий Бурденко, «ВЫБЕРУ.РУ»

Место в подгруппе:
**Marketplaces #2**

- В 2001 году окончил механико-математический факультет МГУ.
- В 2004 году основал digital-агентство DD Planet (ранее CMSPlanet), создавшее более 500 проектов для крупнейших брендов: «Одноклассники», МТС, «Газпром», Министерство культуры РФ, Coca-Cola, P&G и др. Был сооснователем проектов «Сравни.ру» и «Мирквартир».
- В 2015 году основал и запустил финтех-стартап — финансовый маркетплейс «ВЫБЕРУ.РУ» .

Выберу

## #08

### Екатерина Гришина, генеральный директор, сооснователь CorpBank

Место в подгруппе:
**Automation #1**

- Окончила Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова.
- С 2015 года — руководитель группы управления казначейскими продуктами, руководитель фабрики платежей в ГК «РОЛЬФ»; руководитель проектов Ассоциации корпоративных казначеев в России; руководитель рабочей группы ЦБ РФ.
- С 2017 года — директор департамента казначейских продуктов компании «КАЗНАЧЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ».
- В 2020 году основала компанию «КАЗНАЧЕЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ», проект Corp.bank.

Corp.bank

## #09

### Дмитрий Курашев*, генеральный директор «ЮЗЕРГЕЙТ» (UserGate)

Место в подгруппе:
**Cybersecurity #4**

- В 2000 году получил образование в МГУ. В партнерстве с сокурсником создал фирму «Фаматек». Продолжил карьеру в качестве совладельца и CEO компании Entensys, занимающейся разработкой прокси-сервера UserGate.
- В 2008 году начал работать директором в компании Entensys.
- С конца сентября 2018 года — директор компании UserGate, ранее работавшей под брендом Entensys.

UserGate

## #10

### Антон Мелконов*, генеральный директор «ФИНДАТА»

Место в подгруппе:
**Lending&Scoring #1**

ФинДата

## #11

### Сергей Леонидов, генеральный директор, «СРАВНИ.РУ ЛАБС»

Место в подгруппе:
**Insurtech #1**

- В 2015 году ушел с должности вице-президента Тинькофф Банка и возглавил финансовый маркетплейс «СРАВНИ».

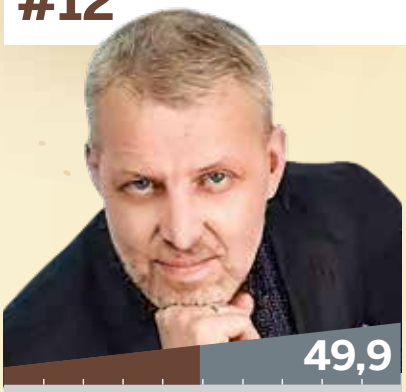
сравни.ru

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

## #12

**Павел Карасев*, генеральный директор «ЕИРЦ КВАРТПЛАТА 24»**

Место в подгруппе: **Payments #1**




Подгруппа: **Payments**
Место в подгруппе: **1**

КВАРТПЛАТА 24

## #13

**Денис Калемберг, сооснователь и генеральный директор, SafeTech**

Место в подгруппе: **Cybersecurity #5**

- Окончил Тихоокеанский государственный университет. В 2011 году вместе с партнером создал и возглавил компанию SafeTech.
- В 2019 году основал международную компанию AIROME TECHNOLOGIES в Сингапуре.
- В 2020 году совместно с партнерами создал сервис мобильного электронного документооборота Nopaper.

SAFETECH

## #14

**Сергей Панов*, CEO и сооснователь, «МОЕ ДЕЛО»**

Место в подгруппе: **Automation #2**

- Окончил МГЮА, факультет гражданского и предпринимательского права, а также EMBA ИБДА при РАНХиГС в 2007 году.
- Возглавлял ЗАО «Финансовая Россия». Далее стал генеральным директором и акционером издательского дома «Актион-Диджитал».
- Основатель компаний «Регламент-Медиа», «Агентство страховых новостей», Deco systems и ряда других. Учредил «МОЕ ДЕЛО» и стал первым инвестором.
- В 2014 году стал генеральным директором.

Моё дело
Интернет-бухгалтерия

## #15

### Эрвин Мигиров, исполнительный директор, «ФЕНИКС»

Место в подгруппе:
**Marketplaces #3**

- Окончил Финансовый университет при Правительстве РФ в 2010 году.
- В начале карьеры работал в банках, занимался продажами кредитных продуктов, далее развивал офис зарубежной рекламной компании.
- В 2016 году принимал участие в развитии микрофинансовой компании.
- С 2017 года — в финтех-проекте «ФЕНИКС».
- В 2018 году назначен на должность исполнительного директора.

Феникс

## #16

### Александр Молодцов, генеральный директор, «АЙФЭЛЛ»

Место в подгруппе:
**Automation #3**

- Окончил МЭСИ (специальность «Банковское дело»), ММИЭИФП (специальность «Оценка бизнеса»).
- С 2004 года — главный специалист по административному сопровождению реализации проектов по внедрению SAP и АБС Infosys Finacle, «Уралсиб».
- 2005–2006 годы — НПФ «Электроэнергетики».
- С 2006 года — руководитель проектов «Уралсиб».
- 2008–2014 годы — начальник управления проектной деятельностью, «Московская биржа».
- С февраля 2015 по 2019 год — коммерческий директор «Бэлл Интегратор».
- С 2019 года — генеральный директор iFellow.

iFellow

## #17

### Алексей Петров*, генеральный директор, ЦБП

Место в подгруппе:
**Embedded Finance #2**

- 15 лет в fintech и банкинге. Ранее занимался развитием нефинансовых сервисов в Альфа-Банке.

apibank

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

## #18

**Илья Безруков, генеральный директор, «ТЕКО»**

Место в подгруппе: **Payments #2**

- С 2008 по 2012 год — директор по развитию компании MOBI.Деньги. Запустил мобильную коммерцию Билайн, Теле2, МегаФон.
- В 2012–2016 годах создал компанию Platbox. После продажи компании были основаны два параллельных проекта: Cybertonica и ТЕКО.

ТЕКО

## #19

**Олег Ряшенцев, генеральный директор, «ВИРТУ СИСТЕМС»**

Место в подгруппе: **Insurtech #2**

- Два высших образования — в области математических методов и автоматизации. Имеет 20-летний опыт управления в IT-интеграции и разработке ПО.
- В 2008 году с партнерами основал IT-компанию «Вирту Системс». Занимался стратегией развития, инвестициями и управлением «ВИРТУ СИСТЕМС», с 2017 года руководит компанией.

VIRTU SYSTEMS

## #20

**Алексей Богаткин, генеральный директор, член совета директоров, акционер, «ЮНИТЕЛЛЕР ПЛАТФОРМ»**

Место в подгруппе: **Payments #3**

- Занимается разработкой ПО с 1996 года, ведет бизнес в этой сфере с 2003 года.
- В 2006 году реализовал первый проект в финтех-сфере.
- В 2008 году зарегистрировал ТМ Uniteller.

uniteller

## #21

**Андрей Леушев,**
**президент компании «ФАЗУМ»**

Место в подгруппе:
**Lending&Scoring #2**

- Имеет два высших образования, MBA, к.э.н.
- Начал карьеру в СберБанке, дошел до должности управляющего директора по инновациям и CEO компании «Деловая среда».
- Работал независимым директором Инфрафонда РВК.
- В ПСБ был заместителем председателя правления, курирующим блоки развития, IT и операционный.
- В 2016 году занялся развитием собственной компании Farzoom.

Farzoom

## #22

**Сергей Локтев, генеральный директор, «СТРАХОВЫЕ ПАРТНЕРЫ»**

Место в подгруппе:
**Insurtech #3**

- Окончил финансовый университет при правительстве РФ по специальности «Банковское дело».
- С 2014 года начал заниматься бизнесом, основал страховой брокер «Авто-Услуга», который продал в 2022 году.
- С 2018 года развивает сервис онлайн-страхования и партнерских продаж Pampadu.ru.

PAMPADU
СЕРВИС ОНЛАЙН СТРАХОВАНИЯ

## #23

**Олег Попов,**
**генеральный директор, ЭБК**

Место в подгруппе:
**Lending&Scoring #3**

- Серийный FinTech-предприниматель, в том числе на международных рынках.
- Бизнес-ангел (FinTech, LegalTech, B2B SaaS, e-com).

EBC GROUP

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

## #24

**Кирилл Горыня*, генеральный директор, «БЕСКОНТАКТ»**

Место в подгруппе:
**Wallets&Benefits #2**

- Окончил экономический факультет СПБГУ.
- Работал в компаниях «Бона Фиде», «Дега», ВМТ.
- С 2000 по 2001 год принимал участие в разработке и запуске мобильных контент-услуг в Северо-Западном регионе России.
- В 2001 году стал одним из основателей компании i-Free.
- С 2001 года — генеральный директор компании i-Free.
- С 2016 года — генеральный директор CardsMobile.

Кошелёк

## #25

**Дмитрий Артюхов, соучредитель, «САМОЗАНЯТЫЕ»**

Место в подгруппе:
**Wallets&Benefits #3**

- В 2011 году окончил Белорусский государственный университет, факультет прикладной математики и информатики.
- В 2022 году открыл офис «Самозанятые» в Дубае.

Самозанятые

## #26

**Николай Адеев, основатель, «АКОММЕРС» (Abanking)**

Место в подгруппе:
**Embedded Finance #3**

- В 2004 году окончил физико-технический факультет Уральского государственного технического университета, инженер по специальности «Стандартизация и сертификация в приборостроении».
- В 2002 году основал студию, которая затем выросла группу IT-компаний Artsofte.
- В 2016 году открыл компанию Abanking, которая входит в состав Artsofte.

abanking

## #27

### Дмитрий Горьков, CEO, генеральный директор, «КЭШОФФ ЛАБ»

Место в подгруппе:
**Wallets & Benefits #4**

- Образование: механико-математический факультет МГУ, MBA.
- В 2013 году основал CASHOFF LAB.

CASHOFF

## #28

### Олег Паленов*, генеральный директор, «М СОФТ»

Место в подгруппе:
**Wallets & Benefits #5**

- В 1997 году окончил МИФИ по специальности «Теоретическая физика».
- С 1997 по 2001 год работал в международной компании Columbus IT Partner.
- С 2001 по 2003 год был директором по развитию бизнеса компании Navision CIS, затем Microsoft Business Solutions CIS, руководил развитием партнерской сети, разработкой методологии внедрения продуктов Navision и Axapta.
- С 2013 года — генеральный директор Manzana Group.

manzàna group

## #29

### Александр Елизарьев, CEO, «ЦИФРОВЫЕ ПРИВЫЧКИ»

Место в подгруппе:
**Automation #4**

- В 2014 году в качестве индивидуального предпринимателя разрабатывает финтех-сервисы.
- В 2016 году основал компанию «Цифровые привычки». Руководит разработкой собственных продуктов компании в банковской, образовательной сферах, а также в сфере рефакторинга кода.

цифровые привычки

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

## #30

**Михаил Попов, основатель и генеральный директор, «ТОЛКФИНАНС»**

Место в подгруппе:
**Embedded Finance #4**

- Сертифицированный независимый финансовый советник (ИНФИС). Соавтор книги «Личные финансы и семейный бюджет», автор ряда публикаций в ведущих российских периодических изданиях в области финансов и менеджмента.

talkbank

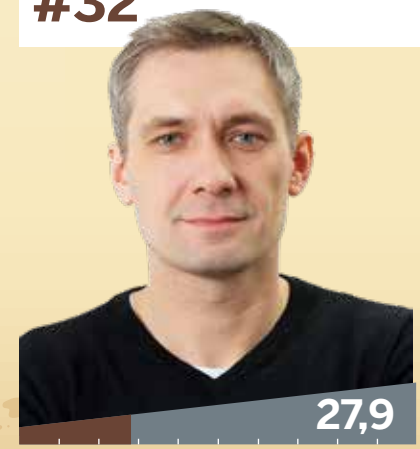
## #31

**Андрей Игнатов*, генеральный директор, «ЕКП ИТ»**

Место в подгруппе:
**Payments #4**

ecommpay

## #32




**Александр Масляк, генеральный директор, «НЬЮ РИВЕР»**

Место в подгруппе:
**Marketplaces #4**

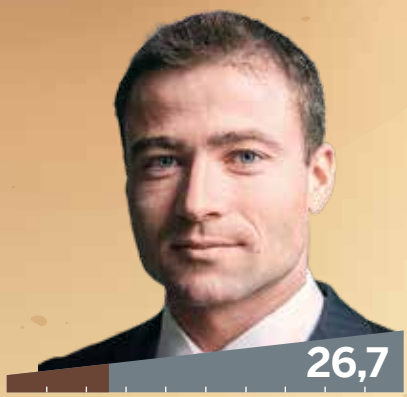
- Предполагал заниматься дизайном и изобразительным искусством, получал образование в этой области. Сейчас выводит на рынок IT-продукт «Репрайсер».

НЬЮ РИВЕР

## #33

**Борис Батин, генеральный директор, «АЙ ДИ ЭФ ЛАБ»**

Место в подгруппе:
**Lending&Scoring #4**




- В 2003 году окончил экономический факультет университета Кембриджа.
- С 2003 по 2006 год занимал позицию заместителя директора подразделения рынков капиталов Deutsche Bank Group в Лондоне.
- С 2006 по 2010 год — вице-президент по рынкам долгового капитала России и стран СНГ «Ренессанс Капитал».
- С 2010 по 2012 год — вице-президент по рынкам долгового капитала России и стран СНГ Royal Bank of Scotland.
- В 2012 году основал онлайн-МФ MoneyMan и финтех-компанию ID Finance.

ID FINANCE

## #34

**Артур Коломиец*, генеральный директор, «МК ГРУПП»**

Место в подгруппе:
**Insurtech #4**

inssmart

## #35

**Максим Гинжук*, генеральный директор, основатель, «ДАБЛ»**

Место в подгруппе:
**Lending&Scoring #5**

- Окончил МФТИ (факультет инноваций и высоких технологий).
- 7 лет опыта венчурных инвестиций, создания новых технологических компаний и управления ими в «ВТБ Капитал» и «ВЭБ-Инновации». Основатель глобальной программы для предпринимателей Startup Leadership Program в России.

DOUBLE DATA

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

## #36

**Алексей Толстик, генеральный директор, «МАНДАРИНЛАБ»**

Место в подгруппе:
**Payments #5**

- В 2007 году окончил Финансовый университет при Правительстве РФ.
- С 2007 года — генеральный директор, соучредитель и член совета директоров компании «Русский технологический клуб».
- В 2014 году создал инжиниринговую группу FRESCO.
- В 2016 году основал финансовую платформу Mandarin.

MANDARIN

## #37

**Андрей Архипов*, генеральный директор, «ГРИНДАТА»**

Место в подгруппе:
**Automation #5**

GreenData

## #38

**Андрей Барабошин, генеральный директор, ФГ «ЕВРОГАРАНТ»**

Место в подгруппе:
**Insurtech #5**

Два высших образования:
• юрист по специальности «Юриспруденция»;
• экономист по специальности «Финансы и кредит».

ФИНАНСОВАЯ ГРУППА ЕВРОГАРАНТ

# РЕЙТИНГИ ВНУТРИ ОТРАСЛЕВЫХ ГРУПП

| Место в подгруппе (место в интегральном рейтинге) | ФИО, должность, компания |
|---|---|
| **Automation** | |
| 1 (8) | Екатерина Гришина, CorpBank |
| 2 (14) | Сергей Панов*, «МОЕ ДЕЛО» |
| 3 (16) | Александр Молодцов, «АЙФЭЛЛ» |
| 4 (29) | Александр Елизарьев, «ЦИФРОВЫЕ ПРИВЫЧКИ» |
| 5 (37) | Андрей Архипов*, «ГРИНДАТА» |
| **Cybersecurity** | |
| 1 (1) | Александр Бондаренко, «Р-ВИЖН» (R-Vision) |
| 2 (4) | Наталья Касперская*, «ИНФОВОТЧ» (InfoWatch) |
| 3 (5) | Руслан Рахметов, «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ» (Security Vision) |
| 4 (9) | Дмитрий Курашев*, «ЮЗЕРГЕЙТ» (UserGate) |
| 5 (13) | Денис Калемберг, SafeTech |
| **Embedded Finance** | |
| 1 (3) | Андрей Абашин, «АЗ» |
| 2 (17) | Алексей Петров*, ЦБП |
| 3 (26) | Николай Адеев, «АКОММЕРС» (Abanking) |
| 4 (30) | Михаил Попов, «ТОЛКФИНАНС» |
| **Insurtech** | |
| 1 (11) | Сергей Леонидов, «СРАВНИ.РУ ЛАБС» |
| 2 (19) | Олег Ряшенцев, «ВИРТУ СИСТЕМС» |
| 3 (22) | Сергей Локтев, «СТРАХОВЫЕ ПАРТНЕРЫ» |
| 4 (34) | Артур Коломиец*, «МК ГРУПП» |
| 5 (38) | Андрей Барабошин, «ФГ ЕВРОГАРАНТ» |

| Место в подгруппе (место в интегральном рейтинге) | ФИО, должность, компания |
|---|---|
| **Lending&Scoring** | |
| 1 (10) | Антон Мелконов*, «ФИНДАТА» |
| 2 (21) | Андрей Леушев, «ФАЗУМ» |
| 3 (23) | Олег Попов, ЭБК |
| 4 (33) | Борис Батин, «АЙ ДИ ЭФ ЛАБ» |
| 5 (35) | Максим Гинжук*, «ДАБЛ» |
| **Marketplaces** | |
| 1 (6) | Семен Теняев, «ГК ВБЦ» |
| 2 (7) | Григорий Бурденко, «ВЫБЕРУ.РУ» |
| 3 (15) | Эрвин Мигиров, «ФЕНИКС» |
| 4 (32) | Александр Масляк, «НЬЮ РИВЕР» |
| **Payments** | |
| 1 (12) | Павел Карасев*, «ЕИРЦ КВАРТПЛАТА 24» |
| 2 (18) | Илья Безруков, «ТЕКО» |
| 3 (20) | Алексей Богаткин, «ЮНИТЕЛЛЕР ПЛАТФОРМ» |
| 4 (31) | Андрей Игнатов*, «ЕКП ИТ» |
| 5 (36) | Алексей Толстик, «МАНДАРИНЛАБ» |
| **Wallets & Benefits** | |
| 1 (2) | Андрей Михайлишин, «ЦИФРОВЫЕ ПЛАТЕЖИ» |
| 2 (24) | Кирилл Горыня*, «БЕСКОНТАКТ» |
| 3 (25) | Дмитрий Артюхов, «САМОЗАНЯТЫЕ» |
| 4 (27) | Дмитрий Горьков, «КЭШОФФ ЛАБ» |
| 5 (28) | Олег Паленов*, «М СОФТ» |

* В компании не ответили на уточняющий запрос редакции, что могло сказаться на итоговом месте в рейтинге.

Рэнкинг
участников
Fintech Hub

# Повышение спроса на российские IT-решения как драйвер двукратного роста бизнеса

**Проектный подход к управлению эффективен даже в условиях неопределенности. Он обеспечивает гибкую адаптацию к новым обстоятельствам и развитие бизнеса. Это подтверждает пример компании iFellow. Ее генеральный директор Александр Молодцов — признанный эксперт в области управления проектами. Он рассказал «Б.О» о достигнутых бизнес-результатах и поделился своим видением ситуации на российском IT-рынке**

*Текст*
**АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

**— Александр, как вы — выпускник двух вузов по специальностям «Банковское дело» и «Оценка бизнеса» — начали заниматься проектной деятельностью в сфере IT?**
— Так получилось, что обе мои специальности оказались на стыке финансов и информационных технологий. Все, связанное с IT, было для меня крайне интересным. Вот почему, узнав о том, что компании «Лукойл-Информ» требуются администраторы проекта, я решил попробовать себя в этой роли. И, поскольку к тому времени я уже имел опыт работы в СберБанке, меня приняли на эту позицию и включили в масштабный долгосрочный проект внедрения системы SAP R/3 в нефтяной компании «Лукойл». Так я впервые узнал, что такое проектный офис, какие задачи решает руководитель проектов. В дальнейшем это пригодилось мне в банке «Уралсиб».

**— После этого вы более 10 лет совершенствовались в направлении проектной деятельности на стороне заказчика. Что заставило вас перейти в противоположную команду?**
— Меня всегда привлекала возможность попробовать себя в качестве предпринимателя, и свою работу в крупных компаниях я совмещал с развитием собственных проектов. Это были небольшие стартапы, не связанные с основной деятельностью и никогда не конкурировавшие с ней.

Однажды я понял, что в этом направлении и нужно двигаться. В подобном стремлении я был не одинок, у меня были друзья-единомышленники. Из этого дружеского общения выросли две IT-компании: первая — основанная мной iFellow, а вторая — компания моего друга. Мы иногда встречаемся с ним, рассказываем о своих результатах и вспоминаем, как когда-то спорили, сидя на подоконнике.

**— Какие открытия вы сделали для себя, когда сменили статус наемного работника на статус предпринимателя?**

**Первое, что я понял: начиная свой бизнес, не стоит рассчитывать на помощь друзей и бывших коллег.**

Надо исходить из собственного понимания ситуации и потребностей рынка. Так, анализируя, я пришел к выводу, что нет «холодных» и «горячих» продаж, а есть просто продажи. Большое спасибо первому клиенту, поверившему в нас, это очень ценно.

**Второе открытие заключалось в том, что, как только перестаешь работать на крупную компанию, ты прекращаешь ассоциироваться с ней, поскольку за тобой больше нет корпоративного бренда.**

Потенциальные заказчики разговаривают с тобой либо из вежливости, либо потому, что их интересует твое предложение. Так что iFellow приходилось создавать привлекательную повестку, для того чтобы серьезные компании захотели вступать с нами в диалог.

И это, наверное, самые сложные моменты, которые нужно было осознать для того, чтобы начать развивать свой бизнес.

**— В компании iFellow сложились команды профессионалов в разных областях IT-рынка. Насколько вы погружены в технические детали их деятельности?**

— У меня есть бэкграунд в области программирования и тестирования ПО: когда-то разработка была моим главным хобби, мне был интересен ассемблер и все, что связано с низкоуровневым программированием. Но сегодня передо мной стоят другие задачи — организация процессов нашей группы компаний в целом. При этом я стараюсь оставаться в деталях реализуемых проектов и продуктов, это мне помогает быть в контексте.

**— Как на бизнесе компании iFellow отразились уход с российского рынка крупных глобальных поставщиков софта и железа и смещение фокуса заказчиков на отечественные решения?**

— На этот вопрос можно ответить двояко. С одной стороны, мы и до 2022 года занимались импортозамещением и довольно далеко продвинулись в разработке собственных решений — так, мы создали ERP-систему «Орион» и сервис печатных форм Dokkee. Уход с российского рынка зарубежных компаний-вендоров привел к увеличению спроса заказчиков на такие наши продукты, и в результате это направление бизнеса весь год развивалось ускоренными темпами.

С другой стороны, многие зарубежные компании были нашими клиентами, поэтому их уход обернулся для нас потерями. Однако, поскольку в России финансовая и прочие сферы развиваются довольно активно, рост одного бизнес-направления позволил нам компенсировать падение другого. Иными словами, произошло перераспределение источников дохода, которое обеспечило компании стабильность и дальнейший рост.

**— Как повлияет на расстановку сил на российском IT-рынке уход глобальных игроков?**

— Конкуренция на рынке сегодня есть, она серьезная. И я вижу, что сложились предпосылки для его консолидации — укрупнения средних и больших компаний и поглощения малых крупными игроками. На фоне этих процессов я ожидаю, что в следующем году мы вырастем.

**— Есть ли у вас планы расширять набор импортозамещающих продуктов и сервисов для банков?**

— Мы уже движемся по этому пути: выделили практику по АБС (автоматизированным банковским системам) в отдельное бизнес-направление. Оно включает в себя услуги IT-консалтинга, то есть предварительное обследование бизнес-процессов банка, кастомизацию АБС под потребности заказчика, а также ее интеграцию в IT-ландшафт.

**— Каких результатов по итогам 2022 года вы ожидаете и какие цели ставите перед собой на 2023-й?**

— За три квартала уходящего года мы реализовали много проектов, но их количество — это не главное, поскольку по масштабам они разные. Действительно важны показатели, характеризующие объем бизнеса и его динамику, а также численность сотрудников компании. Мы ставим перед собой довольно амбициозные задачи.

**В текущем году увеличили выручку вдвое. Если говорить о целях на 2023-й, то я ожидаю, что мы снова сможем добиться удвоения бизнеса.**

**— Активизация усилий крупных банков и финтех-компаний в сегменте решений обостряет конкурентную ситуацию?**

— Крупнейшие из них де-факто уже поставляют решения. Мы видим их на рынке и в ряде случаев рассматриваем как конкурентов. Исход такой борьбы может варьироваться в зависимости от сегмента. Я думаю, что крупные финтех-компании скорее пойдут в продуктовое направление, нежели в сервисное. А частные компании — системные интеграторы будут расширять свой спектр услуг. Компания iFellow, конечно, в большей степени сервисная, но в то же время мы разрабатываем собственные продукты. И надо признать, довольно успешно вступаем в конкуренцию с крупными игроками. Б.О

реклама

# Алексей Толстик (Mandarin): Нашу бизнес-культуру можно назвать марафонской

**О состоянии российского финтеха, его выходе на зарубежные рынки и необходимости создавать собственные технологические решения рассказал Алексей Толстик, CEO компании Mandarin**

*Текст*
**АЛЕКСАНДРА НИКОЛЬСКАЯ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

**— Алексей, как Mandarin реагирует на изменения на рынке финтеха после февраля?**
— Я всегда стараюсь видеть стакан полным, даже если кажется, что вода в нем — мираж. Основной положительный момент для нас и в целом для российского IT — это искусственная необходимость выходить за пределы домашнего рынка. «Домоседство» часто называли проблемой российских технологических компаний — сравнительно большой рынок в России и как результат слабая экспансия продуктов за рубеж. Сейчас это «проклятье» снято. Большинство игроков рынка понимают, что нужно что-то продавать миру, создают зарубежные офисы, адаптируют продукты.

Есть много очевидных негативных факторов, влияющих на нашу работу, например нестабильная ставка рефинансирования с марта по май этого года. Тогда конечная стоимость потребительских кредитов выросла до 30–40% годовых, что привело к снижению темпов роста нашего бизнеса оплат в рассрочку. Мы также лишились значительного раунда инвестиций, по оценке несколько десятков миллионов долларов. Как раз в феврале шли завершающие процедуры, аудит, но в итоге раунд сорвался. Тем не менее сейчас я вижу большой потенциал в нашем бизнесе, в том числе потому, что мы сохранили свою полную независимость от инвесторов, банков и от кого бы то ни было. В текущей ситуации это особенно важно для компаний, которые собираются развивать международный бизнес.

**— Какие перспективы у российского финтеха в условиях недоступности западных рынков инноваций?**
— Уход иностранных продуктов и вендоров, производителей оборудования, создает потенциал для развития собственных разработок.

**Я всегда говорил, что мы не должны очаровываться скоростью проникновения современных финансовых продуктов на российский рынок.**

Ничего экстраординарного в этом не было. Такие рынки, как, например, польский, показывали даже более высокую динамику. За все время роста клиентских продуктов на российском финансовом рынке в рейтинге 100 крупнейших мировых поставщиков технологий, решений и оборудования для финансового сектора не было ни одной российской компании. То есть продукты были качественные, но работали они полностью на внешних рельсах.

Сейчас в этом плане создалась уникальная ситуация, когда, зная, как все должно работать, отечественный финтех может создать свои решения. Это касается и b2b-, и b2c-сегментов. Важно, чтобы в сектор пошли венчурные инвестиции — без денег создавать сложные технологические продукты невозможно. С этим пока сложно.

Также важно, чтобы государство сформулировало прозрачные правила игры, а не пыталось само закрывать потребности напрямую или через госкомпании. Это то, что сейчас создает высокий риск не воспользоваться появившимся окном возможностей.

**— Каковы цели и стратегии вашей компании на ближайшие три года?**

— Mandarin — в чем-то уникальная компания для российского финтеха. Мы привыкли рассчитывать только на себя, развиваться без внешних инвестиций. Я, по крайней мере, не знаю ни одной компании нашего размера и даже меньше, которая, как мы, стартовала со 100 тыс. долларов, принесенных фаундерами в далеком 2016 году. С тех пор наша команда заработала десятки миллионов долларов и на них сделала собственную суперсложную и функциональную платформу.

**Мы по-прежнему интенсивно растем и в этот кризисный год тоже показываем примерно 40%-ный рост практически по всем показателям. Поэтому с осторожным оптимизмом смотрим в будущее, в том числе и на развитие бизнеса за рубежом.**

В современной ситуации мы изменили свой подход к планированию. Если в прошлом году все-таки рассчитывали привлечь внешнего инвестора и за счет этого продолжить рост, то сейчас построили среднесрочный план до 2026 года, опираясь только на собственные ресурсы. И этот план «зажигает» не меньше предыдущего. В нем наша годовая выручка будет измеряться уже не сотнями миллионов рублей, а миллиардами.

**— Как вам помогает «Сколково»? В чем заключается самая большая помощь от них?**

— «Сколково» для нас — это две важные составляющие. Первая — льготный налоговый режим, который очень поддержал нас в период становления на ноги. Вторая — самое крутое комьюнити в финтехе, которое активно развивается в России и за границей. В него входят практически все, кто делает что-то заметное на российском рынке. Это создает возможность кооперации, обмена опытом и партнерства.

«Сколково» также выступает инвестором, выделяет гранты на патентование, маркетинг и другие направления. Мы этим практически не пользуемся, но поддержка очень существенная, особенно на старте, когда дорога каждая копейка.

**— В чем преимущество бизнес-модели Mandarin по сравнению с банковским кредитованием?**

— Mandarin — это платежная платформа, наша компания не занимается кредитованием как таковым. Мы предоставляем бизнесу платежные сервисы, в том числе сервисы оплаты покупок в рассрочку, но именно как платформа. Мы интегрируем в свои решения продукты банков и небанков-партнеров, стандартизируем их и даем возможность бизнесу использовать платежные сервисы и рассрочки, включив любую услугу буквально за считаные часы. В этом концепция Mandarin — мы платформа платежных сервисов и потребительских рассрочек.

Именно платформенность позволяет нам предоставлять рынку услуги более высокого качества, чем любой банк. Так, главная характеристика рассрочек — уровень одобрения заявок. Мы показываем одобрение минимум на 15% выше, чем у отдельных банков. До февраля, например, был рекорд — 84% одобрений от входящего потока. При этом средний чек на платформе составляет более 100 тыс. рублей, а максимальный — до 1 млн рублей. Для таких чеков это очень высокий уровень.

Я уверен, что будущее финтеха — за платформами. Мы сейчас не видим стратегического смысла строить вертикальный бизнес от собственной лицензии. Нужно концентрироваться на пользователях, а лицензии аутсорсить через партнерства.

Наша бизнес-модель также помогает быстро масштабироваться географически. Мы можем запустить бизнес в любой стране за считаные месяцы, что невозможно представить себе в случае вертикально интегрированного финансового бизнеса. Только получение лицензий займет в текущей ситуации от года.

**— Традиционные финтехи — это бизнес-модель привлечения инвестиций, иногда с выходом на западный рынок. Где вы видите увеличение капитализации компании: на российском рынке через продажу проекта банку, как, например, у CloudPayments, или есть перспективы на азиатских рынках?**

— Сейчас не лучшее время для продажи. Во-первых, мы растем, во-вторых, ситуация в стране и на рынке тяжелая. Значит, покупателей нет, а те, что есть, хотят больших дисконтов. Мы зарабатываем и не нуждаемся в инвестициях для выживания. Поэтому, хотя и открыты для партнерств, готовы общаться только с инвесторами, стратегами, которые разделяют наши амбиции по размеру бизнеса, в том числе по заработку его текущих бенефициаров. Это не только основатели компании, но и вся команда. Если говорить о CloudPayments, мне кажется, что ребята «не дожали», рано вышли из бизнеса. Свою роль сыграла специфика российского рынка: наличными деньгами получить объективную оценку у нас очень сложно, но все-таки возможно.

Мы уже инвестируем в зарубежные рынки, как западные, так и восточные. Пока это стадия разработки, бизнес-девелопмента, но большинство проектов показывает хороший потенциал. В целом, нашу корпоративную и бизнес-культуру можно назвать марафонской. Мы настроены на длинную дистанцию и долгосрочный рост стоимости компании. В том числе именно поэтому создаем максимально комфортную среду для команды, для развития каждого сотрудника, его долгосрочной мотивации. Больше половины членов команды уже имеют опционы. В Mandarin минимальная текучка кадров. Конечно, у нас тоже бывают штормы, особенно в текущей ситуации. Но есть долгосрочная стратегия и продуктовое видение для создания успешного бизнеса. Б.О

mandarin.io

реклама

# Николай Адеев (Abanking):

## Нативная разработка уступает место гибким платформенным решениям

**Николай Адеев, Борт № 1 Abanking, рассказал «Б.О» о текущей ситуации в сфере банковских IT-разработок и поделился принципами создания платформенных решений для кредитно-финансовых организаций**

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

**— Николай, как вы оцениваете ситуацию, сложившуюся в сегменте разработки интернет-банков и мобильных приложений для банкинга? Как повлияли на рынок сложности с известными зарубежными магазинами приложений?**

— Одна из ключевых тенденций заключается в том, что сегмент разработки мобильных и интернет-банков в России сжимается. Это стало следствием отзыва лицензий у ряда кредитно-финансовых организаций Центробанком и консолидации финансовых структур.

Продуктовая стратегия компании Abanking, которая входит в группу IT-компаний Artsofte, была сформулирована с учетом этих факторов. Мы позиционируем себя как вендора, работающего с крупными банками, у которых нет собственных инхаус-лабораторий.

Поскольку это довольно ограниченный сегмент рынка, мы не только наращиваем продуктовую линейку для российского финансового сектора, но и активно продвигаем свои решения за рубежом. Abanking не зависит от ситуации, которая складывается в российском банковском секторе.

Сегодня многие игроки отечественного финансового рынка столкнулись со сложностями, связанными с зарубежными магазинами приложений. Наша команда словно предвидела эту ситуацию. Еще во время зарождения мобильного банкинга мы были противниками нативной разработки.

Я считаю, что в банковском секторе это скорее рудимент, чем необходимость. Банковские приложения — обычные сервисы, не требующие работы с видеопотоками или сложной графикой. При качественной реализации проектов и высокой квалификации разработчиков их большая часть может реализовываться кроссплатформенно.

**Технологическим ноу-хау Abanking был и остается single-core фронтенд. Он позволяет разрабатывать все виды каналов на едином кодовом ядре.**

Мы осуществляем iOS- и Android-разработку, а также разработку веб-приложений с удобным адаптивом. В то время как работа приложений подсанкционных банков на платформе Apple ограничена, Android-приложения можно дистрибутировать в обход официальных маркетов, а адаптив изначально реализован по UX-UI сопоставимо с приложениями из сторов. С помощью технологий Abanking наши клиенты получили возможность справиться с этим геополитическим вызовом.

**— Abanking известен приверженностью концепции платформенного подхода к построению решений с помощью программных модулей. Почему выбран такой подход?**

— Сегодня мы считаем Abanking скорее платформой, нежели коробочным программным продуктом. Наше решение создано для крупных банков, у которых есть запрос на реализацию масштабных проектов по цифровизации. Им не подходят ограниченные коробочные решения.

Платформенный подход позволяет передавать этим кредитно-финансовым организациям тот уровень экспертизы и опыта, который дает инхаус-лаборатория. Мы адаптируем запросы бизнеса к созданию каналов под текущую инфраструктуру и продуктовую витрину, которые есть в банках.

Abanking можно сравнить с конструктором LEGO, из которого можно собрать практически любой объект, в то время как фиксированное ПО приходится с трудом «допиливать» под разноплановые задачи.

В наш портфель клиентов входят банки из топ-50, у которых не так много идентичных процессов и продуктов. Расчетно-кассовое обслуживание действительно у всех почти одинаковое, однако если говорить, например, о кредитах или депозитах, то эти продукты значительно различаются особенностями управления и спецификой информационных систем.

**Мы предоставляем не ограниченную функциональность и «коробку», а гибкий к адаптации под бизнес-задачи фреймворк.**

Abanking позволяет решать самые сложные задачи, стоящие перед бизнесом кредитных организаций.

**— Платформенный подход подразумевает коллаборации и партнерства для привлечения дополнительной экспертизы с рынка. Согласны ли вы с этим? Кто ваши партнеры и в чем они вам помогают? Какие технологии работы с ними используете?**

— Для нас партнерские коллаборации — привычная модель работы. Если говорить о таком направлении, как дистанционное банковское обслуживание, изначально Abanking появился именно как фронтальное ДБО-решение. Мы реализовали большое количество проектов вместе с компанией iSimple — вендором бэкенда ДБО.

На стыке партнерских коллабораций в результате spin-off родилось востребованное решение Nopaper. Это наш совместный проект с компанией SafeTech, которая обладает высоким уровнем экспертизы в области мобильной криптографии.

На базе технологий Abanking мы развиваем и коллаборации с продуктами внутри группы компаний Artsofte. Так, в цифровой экосистеме для девелоперских компаний Profitbase реализован набор сервисов дистанционного обслуживания: системы личных кабинетов для клиентов, цифровые сделки, сервисы для работы с агентами и многое другое.

В качестве технологических партнеров мы видим компании с сильной экспертизой, которая либо дополняет наши продукты, либо дает отраслевую адаптацию, либо позволяет диверсифицировать риски и сократить сроки реализации проектов.

Если говорить о работе в финансовой сфере, то сейчас у Abanking есть собственные бэкенд-элементы для дистанционного банковского обслуживания. Однако в России все проекты по ДБО мы выполняем в коллаборации с партнерами. Мы не сертифицируем, не развиваем и не поставляем свой ДБО-бэкенд на отечественный рынок. Наша команда ДБО-бэкенда сфокусирована на развитии международного портфеля.

**— Как вы реагируете на постоянно изменяющиеся клиентские запросы, смену поколений потребителей? Как организуется обратная связь с рынком?**

— Для работы с обратной связью от клиентов в Artsofte существует отдельная дизайн-лаборатория. Она решает задачи по созданию интерфейсов всех SaaS-продуктов, поэтому интерфейсный кругозор не замкнут только на fintech-практиках.

Это одно из наших преимуществ, позволяющее достигать высоких результатов в развитии Abanking. Так, наше решение заняло первое место в исследовании USABILITYLAB и опередило продукт Тинькофф Банка именно по юзабилити-скорингу.

Помимо анализа обратной связи специалисты дизайн-лаборатории Artsofte исследуют лучшие практики и работают вместе с представителями банков. В результате формируется некий микс из механик, которые мы используем, взаимодействия с продакт-оунерами кредитно-финансовых организаций, собственной экспертизы и изучения мнений конечных потребителей. Благодаря этому наша компания всегда на несколько шагов впереди конкурентов.

**— Напоследок хотелось бы узнать больше о вашей UX-системе. Что она собой представляет?**

— Это не столько UX-система, сколько дизайн-система, представляющая собой «продукт в продукте» — набор контролов и программных библиотек для фронтенд-реализации. Они используются во всей линейке фронтальных продуктов, существенно ускоряют развитие сервисов и централизованно отвечают за управление и обновление программной логики этих контролов.

На базе дизайн-системы развиваются вся линейка наших продуктов, no-code-система Abanking Digital Office, а также стартапы, которые появляются у нас либо в рамках независимых направлений, либо в результате коллабораций с другими игроками рынка. Например, продукт Nopaper, о котором я рассказывал, работает на базе дизайн-системы Abanking. У нас много идей и концепций новых продуктов, которые будут способствовать развитию финансового рынка. Б.О

реклама

# На пути к частно-государственной системе ИБ

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

**15-16 ноября 2022 года в Москве состоялся VIII SOC-Форум, организованный ФСБ и ФСТЭК России в партнерстве с компанией «Ростелеком-Солар». В этом году форум посетило 3,2 тыс. человек**

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

В повестку форума вошло обсуждение глобальных перемен в цифровом пространстве с учетом всплеска киберпреступности, произошедших после 24 февраля 2022 года. Как охарактеризовать этот всплеск: кибервойна ли это либо что-то иное? В ответе на этот вопрос мнения участников рынка и регуляторов в очередной раз разошлось.

Несмотря на то что красной нитью через многие доклады проходила тема объединения усилий, ресурсов и человеческого потенциала, организаторы форума разделили ключевую дискуссию «Кибербезопасность — новые реалии» на две панельные сессии: для бизнеса и для регуляторов. И, наверное, не зря. Ряд разногласий все же проявился в ходе выступлений спикеров, и далеко не все предложения бизнеса показались представителям регуляторов уместными в текущих условиях.

Однако на общем фоне состояние дел в финансовом секторе не вызвало нареканий. Что оказалось интересным для банкиров на ключевой дискуссии?

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Вадим Уваров (Банк России)

**Проактивный подход Банка России**

«Почему финансовая отрасль смогла противостоять тем атакам, которые на нее были обрушены? Во-первых, сказалось наличие квалифицированных кадров, команд центров ИБ банков и других финансовых организаций. Эти люди показали всему миру, на что в реальности способна наша отрасль. Во-вторых, нельзя забывать о выстроенном регулировании ИБ, появившемся довольно давно как ответ на повышенный интерес злоумышленников к банковской IT-инфраструктуре в целях хищения денежных средств как у граждан, так и кредитно-финансовых организаций», — расставил все точки над «i» **Вадим Уваров,** директор департамента информационной безопасности Банка России, в ходе сессии регуляторов.

Понятно, что остались и фишинг, и социальная инженерия. От этого, к сожалению, никуда не деться, хотя ЦБ предпринимает ряд шагов, чтобы изменить ситуацию. Именно на это направлен недавно принятый Закон № 408-ФЗ «Об информационном взаимодействии ЦБ и МВД», который сможет качественно улучшить расследование имеющихся у правоохранительных органов материалов.

Вадим Уваров добавил: «Наша задача направлена прежде всего на проактивное взаимодействие со всеми участниками информационного обмена. В этом Банк России видит залог успеха в борьбе с кибермошенничеством».

Есть и иные аспекты информационного и другого взаимодействия с государственными органами, подробности которых интересовали аудиторию. Начало интриги было положено чуть ранее в рамках форума FINOPOLIS 2021/2022 в ходе пленарной дискуссии «Цифровой рубль и развитие ЦФА». Тогда **Ольга Скоробогатова,** первый заместитель председателя Банка России, и **Максут Шадаев,** министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, договорились о ряде совместных проектов.

И вот **Александр Шойтов,** заместитель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, обозначил некоторые контуры будущих проектов: «ФСБ и ФСТЭК — это не только “про требования”, но и “про рекомендации и устранение недостатков”, а с учетом координационной работы НКЦКИ в целом в стране создан полный цикл работ в области обеспечения ИБ в коммерческом секторе. Это хороший базис. Но когда само государство создает собственные ГИС, необходимо еще более полное погружение в детали, в том числе участие государства на уровне создания технического задания на их построение. Например, при создании системы “Гостех” Минцифры помогает в проектировании ИБ и создании SOC».

Очевидно, и с другими проектами этот принцип будет соблюдаться. Но пока остаются общие вопросы: должен ли каждый сам себя защищать? Хватит ли у нас компетенций?

«Наверное, требуется аутсорсинг от соответствующим образом аккредитованных компаний. Указ № 250 Президента РФ определил персональную ответственность руководителя компании и руководителей подразделений. Но это не означает, что эти подразделения будут сами обеспечивать ИБ, руководители должны наладить взаимодействие на базе не только норм ИБ-регулирования, но и методик и лучших практик. Минцифры в рамках методических рекомендаций уже предъявляет к ГИС подобные требования по анализу защищенности и достижению целевых результатов», — добавил Александр Шойтов.

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Александр Шойтов (Минцифры)

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Наталья Касперская (InfoWatch)

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Станислав Кузнецов (СберБанк)

По его словам, Минцифры не устраивает устаревшая модель, в рамках которой хозяин информационного ресурса, имея требования к нему из области ИБ, делает лишь то, что считает нужным лично ему. Должна быть построена совершенно другая система, а именно — выстроены отношения между регуляторами, ИБ-компаниями, а также владельцами информационных ресурсов. По-хорошему, необходимо построить виртуальную карту информационных систем, встроив в нее опыт, например, пожарной или общественной безопасности. Там регулятор знает, кто и где находится. При этом неважно, государственная либо коммерческая эта структура, главное — все знают, кто и за что отвечает, с него и спрос. На пожар в подавляющем большинстве случаев вовремя приезжает профессиональная и адекватная сложности происшествия команда. Поэтому стоит задача создания частно-государственной системы обеспечения ИБ.

**Виталий Лютиков,** заместитель директора ФСТЭК, был настроен несколько песси-

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Игорь Ляпунов («Ростелеком»)

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Виталий Лютиков (ФСТЭК)

мистично, но тем не менее сорвал аплодисменты зала: «В вопросе создания частно-государственной системы ИБ мы поддерживаем коллег из Минцифры, но здесь главное — не переборщить. Например, когда с трибуны выступали лидеры ИБ-индустрии, представители регуляторов их самым внимательным образом слушали, а в ходе этой сессии, наоборот, далеко не все слушают докладчиков».

**Новый уровень взаимодействия**

В ходе панельной дискуссии участников рынка внимание привлек доклад **Станислава Кузнецова,** заместителя председателя правления СберБанка, который сказал, в частности: «Сейчас мы находимся в ситуации, которая вынуждает компании постоянно отбивать самые разные атаки на свою инфраструктуру. И это уникальный опыт, правильное усвоение которого сделает нас только сильнее перед новыми угрозами. Поэтому хочу сделать акцент на обязательном анализе всех инцидентов, результаты которого должны использоваться для развития отрасли ИБ в целом».

По мнению докладчика, главный итог проделанной с 24 февраля работы заключается в том, что взаимодействие бизнеса с регуляторами перешло на «новый уровень». Все государственные службы и профильные ведомства в результате повернулись в сторону реальной поддержки коммерческого сектора. Важно и то, что «необходимые и правильные решения» научились принимать очень быстро и качественно.

Однако почивать на лаврах рановато. Получив достойный отпор своим атакам на финансовую отрасль, «хактивисты» и киберкриминал в последние месяцы переключились на другую цель: «положить» IT-инфраструктуру всей страны, различных крупных предприятий, создать настоящий коллапс. Пока им это тоже не удается. В этой связи резко повышается значимость усилий Минцифры по защите инфраструктурных IT-решений, активно используемых и банкирами.

**Игорь Ляпунов,** вице-президент по информационной безопасности «Ростелекома», подвел некоторые итоги ключевой дискуссии: «Мы видели достаточно жесткие атаки на системы государственного управления, критическую информационную инфраструктуру, СМИ. Серьезных последствий удалось избежать, а большинство кибер ударов купировать. Но это было достигнуто во многом благодаря мастерству отдельных экспертов по кибербезопасности, а не системы в целом. Безусловно, отрасль будет трансформироваться — ИБ уже становится важной составляющей национальной безопасности». Б.О

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

Фото: фотобанк SOC-Форум 2022

# Максим Степченков (RuSIEM): Раньше атаковали хакеры, теперь атакуют кибервойска

**О том, как комплексный подход к анализу угроз помогает компаниям адаптировать свою информационную безопасность к актуальным рискам, рассказал Максим Степченков, совладелец компании RuSIEM**

*Текст*
**ЕЛЕНА ПОКАТАЕВА,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

**— Максим, как сегодня выглядит комплекс угроз, которые необходимо учитывать компаниям? Что изменилось после февральских событий?**
— По большому счету основные угрозы не изменились — нарушения конфиденциальности данных, доступа к данным. Но принципиально поменялось следующее: раньше компании из государственного или коммерческого сектора атаковали зарубежные хакеры, сегодня атакуют кибервойска. Если раньше мы могли рассчитывать на поддержку со стороны правоохранительных органов других стран, то сегодня это фактически невозможно, ведь зачастую эти нападения спонсируются самими государствами, в результате чего утрачено доверие к западным средствам ИБ. Еще одно существенное событие — отключилось большое количество западных средств защиты информации.

**— Как выглядит российский рынок SIEM после того, как его покинули западные вендоры?**
— В целом, рынок российских решений ИБ всегда был впереди остальных отраслей с точки зрения импортонезависимости. Так что радикальных сдвигов на этом рынке не случилось. Произошло замещение определенных продуктов западных производителей российскими, сам набор решений при этом практически не изменился. То, что рекомендовали компании год-два назад, они рекомендуют и сейчас, только акцент сместился в сторону более быстрого принятия решений, более оперативного запуска средств защиты информации и более комплексного подхода.

По сути, клиент выбирает между российским или псевдороссийским — тем, что можно купить, обойдя западные ограничения. Но, отмечу, в основном компании стремятся приобретать российские продукты.

**— На какие параметры стоит обращать внимание клиентам?**
— Во-первых, не следует забывать принцип Парето («20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата»). Зачастую мы сталкиваемся с тем, что заказчики хотят получить огромное количество функций, которые никогда не будут использовать. Поэтому вначале стоит понять, какие сервисы вы будете реально эксплуатировать, чтобы не переплачивать. Во-вторых, важна возможность быстрого внедрения и удобной эксплуатации системы, чтобы не оказаться в ситуации, когда приобретенные решения некому сопровождать, настраивать под собственные особенности.

**— В чем различия продуктов разных поставщиков с точки зрения функционала SIEM?**
— Стандартный функционал SIEM есть у всех, а различаются они «фишечками» с аналитическим функционалом. Мы как производитель решений аналитики с использованием механизмов машинного обучения знаем, что невозможно заранее написать все правила корреляции, предугадать все возможные векторы атаки. Поэтому в функционале SIEM я особо выделяю подсистему, которая выявляет аномалии. Она играет роль, если хотите, «головного мозга» системы ИБ.

**— Чем могут различаться способности «головного мозга» разных систем?**
— В качестве примера рассмотрим одну «фишечку». Есть два подхода к агрегации данных об угрозах: агрегация инцидентов и агрегация событий. Мы придерживаемся стратегии агрегации инцидентов: если одновременно произошло 100 одинаковых инцидентов, то они «схлопываются» в один и расследуются как один инцидент. Сторонники второго подхода считают, что если произошло 100 одинаковых событий, то они «схлопываются» в один инцидент, который расследуется соответствующим образом. Мы против данного подхода, поскольку в этом случае логи становятся видоизмененными, и это затрудняет их использование в качестве доказательства в суде. Оппоненты, в свою очередь, указывают: за счет агрегации событий мы уменьшаем объемы хранения информации. Как видите, аргументы есть у обеих сторон. В результате мы сейчас выпускаем версию RuSIEM, в которой реализованы оба подхода.

**— В современном мире и транзакции, и атаки происходят в режиме реального времени. Насколько оперативно способна система SIEM реагировать на происходящее?**
— Система SIEM обязана обрабатывать события с той скоростью, с которой идет атака, своевременно выявлять угрозы и предпринимать необходимые действия.

**— Инструментарий расследования имеет значение для выбора SIEM-системы?**
— Имеет, но непринципиальное. Многое зависит от того, как в компании организованы процессы ИБ. Можно ведь использовать, например, системы SOAR (Security Orchestration Automation and Response), которые объединят различные решения защиты в единую систему, в качестве инструментария реагирования, но при этом не организовать процессы. А можно использовать утилиты, встроенные в операционные системы, сетевое оборудование, и, грамотно организовав процессы, вовремя устранять все угрозы. Так что и при расследовании, и при реагировании первичны процессы, под них потом выбирают инструменты.

**— Комплексный подход к анализу угроз также реализуется в концепции центра мониторинга информационной безопасности SOC. Как выглядит SOC в общем контексте комплексных решений для обработки угроз?**
— SOC — инструмент полезный, но не обязательный. Речь ведь идет о том, что в компании должны быть организованы процессы, заточенные под это решение, чтобы в случае угроз своевременно и качественно реагировать на них. Поэтому SOC полезна как концепция защиты. А на каких продуктах она будет реализована — это вопрос индивидуальный.

Кто-то реализует свой SOC на SIEM. Действительно, если в компании есть электронная почта, выход в интернет и антивирус, то у нее должна работать SIEM. С ее помощью можно создать огромное количество правил и закрыть огромное количество угроз. И я знаю такие компании, в которых один IT-специалист успешно обслуживает защиту сотен компьютеров пользователей. У него два основных инструмента. Во-первых, создание резервной

реклама

копии системы, что происходит неукоснительно по завершении рабочего дня в компании. Во-вторых, SIEM-система, которая показывает ему в начале рабочего дня ситуацию с атаками. Если что-то произойдет, то есть резервная копия системы, которая позволит восстановить рабочий режим. Если критичных бизнес-процессов в компании нет, то можно использовать и такой простой вариант.

Есть и другие мнения. Некоторые специалисты уверены, что внутренний SOC обязательно должен включать SOAR, специализированные средства расширенной детекции (XDR, Extended Detection and Response), защиту конечных точек (EDR, Endpoint Protection Platform), защиту веб-приложений (WAF, Web Application Firewalls), защиту от DDoS-атак и прочее. Здесь я вновь намню правило Парето: от всех на свете угроз не защититься, нужно выбирать те, которые адекватны для конкретной компании.

Дело вообще не в количестве используемых ИБ-решений. Я не раз сталкивался с ситуацией, когда заказчики хотят использовать 20, а то и 30 разных ИБ-продуктов, но теряются с ответом на вопрос: как защищенность IT-систем компании увеличится от добавления того или иного решения? И масштаб компании тоже не очень важен. Маленькая компания, где отсутствует существенная конфиденциальная информация, может легко перенести два-три дня простоя IT-систем. И такая же маленькая компания, но владеющая огромными активами, может потерять колоссальные денежные средства за пару часов простоя.

**— Вы предложили хороший образ: SIEM — головной мозг системы ИБ. Но головной мозг надо пополнять новыми знаниями. Как происходит постоянное «повышение квалификации» этих систем?**

— В первую очередь это анализ обратной связи со стороны заказчиков, текущих потребителей, подключение к расследованию инцидентов, своя экспертная база знаний. Естественно, мы прислушиваемся к общественному мнению, к тому, что происходит как на российском, так и на международном рынках, какие советы дают профессионалы из различных сфер ИБ. Так что, если какие-то функции SIEM у нас не реализованы в настоящий момент, но такие пожелания начали витать в воздухе, значит, они точно появятся в первом или втором квартале следующего года. Наша система RuSIEM постоянно развивается, модифицируется.

**— SIEM относится к числу интеллектуальных систем, а они обычно дорогие…**

— Это миф и попытка некоторых игроков рынка аргументировать высокую стоимость своих решений. Конечно, за бесценок SIEM не приобрести, но такая система доступна самым разным компаниям. Приходите, мы вам это докажем. У нас в числе клиентов есть и совсем маленькие компании, которые считают каждую копейку. Не бойтесь внедрять SIEM, не бойтесь делать это собственными руками — все получится! Это действительно крайне важный и необходимый инструмент для любой современной компании. Б.О

Подари Жизнь
www.donors.ru
ДОНОРСТВО КРОВИ. ФАКТЫ
Стандартный объем кроводачи
450 мл
Это минус твоего веса
477 гр
БРОСАЙ ДИЕТУ – СДАВАЙ КРОВЬ!
Утром перед сдачей крови необходим легкий завтрак. Не сдавайте кровь натощак!
Непосредственно перед кроводачей рекомендуется выпить 1-2 стакана горячего чая с сахаром
социальная реклама

# Михаил Гаврилов (БСПБ): Цифровизация — это всего лишь инструмент, а не цель

**Три столпа цифровизации, поиск и реализация ценности для клиента, трудности импортозамещения и вовлечение сотрудников — это лишь часть вопросов, о которых в интервью «Б.О» рассказал Михаил Гаврилов, старший вице-президент, руководитель IT-блока банка «Санкт-Петербург»**

*Текст*
**ДАНИЛ ПОМИНОВ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

**— Михаил, можно ли назвать банк «Санкт-Петербург» цифровым — как по вашим субъективным управленческим ощущениям, так и по объективным показателям и их сопоставлением с рыночными бенчмарками?**
— Безусловно, БСПБ — цифровой банк. Впрочем, цифровизация для отечественного банковского сектора стала скорее гигиеническим фактором. Практически все крупные банки уже цифровые. Вообще, финтех в России, наверное, — один из самых сильных в мире, и во многом это обусловлено эффектом низкой базы. Мы строили финтех 20 лет, до этого в стране просто не было банков, которые веками массово работали на розницу, как в Европе или в США. Нет наследия устаревших технологических систем из 60–70-х годов, соответственно нет багажа, который нужно тащить сквозь десятилетия.

Банкинг в России как явление стал зарождаться в 90-е, а в нулевые годы банки наконец-то вышли к потребителю, начали активно привлекать и обслуживать клиентов, выдавать пластиковые карты и пр. Мы построили уникальную инфраструктуру, одну из сильнейших в мире, по крутости которой с нами могут сравниться только такие страны, как Малайзия или Индонезия, которые тоже недавно начали свой путь в банкинге. То, что на Западе называют модным словом «необанкинг», — в России обычное явление.

Если говорить про БСПБ — мы ни в чем не отстаем, а в чем-то даже опережаем рынок. Если говорить о показателях, то в нашем случае более 99% всех клиентских операций происходят онлайн. После этого не должно оставаться вопросов, цифровой мы банк или нет. Мы — тотально цифровой банк.

**— Расскажите о проектах последних лет и о запланированных.**
— Один из основных проектов — новое мобильное приложение для iOS и Android. Мы полностью переработали архитектуру и дизайн приложений, чтобы они были максимально современными и отвечали запросам аудитории.

Мы тщательно собираем обратную связь от пользователей и хотим лучше их понимать, чтобы сделать мобильный банк максимально удобным. Почти три года длился большой проект по созданию новых мобильных приложений, и уже в ближайшее время они появятся.

Другая часть работы касается бизнес-клиентов. Важно, чтобы корпоративным клиентам тоже было удобно пользоваться услугами банка в мобильном телефоне и вебе. Бизнес-аудиторию мы разделяем на две категории. Первая категория — это частные предприниматели, которые все чаще управляют финансами своего бизнеса с мобильного телефона, приложение для таких клиентов в этом году быстро развивается. Это как раз те люди, которым не нужны компьютер и визиты в банк, они могут основные операции (подтверждение платежей, выплаты контрагентам, в том числе проверку) делать с мобильного телефона. Вторая важная аудитория — это крупные корпоративные клиенты, корпорации. Им тоже не нужно ездить в банк, постоянно возить огромные пачки документов и т.п. Все эти процессы мы переводим в «цифру», чтобы весь документооборот был полностью онлайн.

Это вершина айсберга, а в его скрытой части тоже много интересного. В первую очередь я говорю об оптимизации внутренних процессов банка. Все-таки банку больше 30 лет, мы гордимся тем, что банк «Санкт-Петербург», будучи одним из первых коммерческих банков в России, до сих пор удерживает высокую планку. Но есть и обратная сторона — многое до последнего момента выполнялось вручную.

Поэтому большое внимание мы уделяем оцифровке всех процессов внутри банка. За этим вскоре последует меньшее количество ошибок, увеличатся скорость и удобство, что в итоге повысит эффективность. Как коммерческий банк, не получающий государственной поддержки, мы заботимся о собственной эффективности, поэтому постоянно оптимизируем внутренние процессы, переводим их в «цифру», в том числе из соображений экономии.

Следующее важнейшее направление — это, конечно, кибербезопасность. В этом году значительно увеличилось количество атак на российскую банковскую систему — и на государственные, и на частные финансовые организации. Обеспечение безопасного слоя, разумеется, тоже осуществляется главным образом с помощью цифровых технологий.

Фото: Банк «Санкт-Петербург»

**— Как бы вы сформулировали ключевые цели цифровизации, в том числе в контексте всей стратегии банка? Вы назвали показатели онлайн-обслуживания, они впечатляют, но этот ресурс исчерпан. Что касается внутренних процессов, там, наверное, есть еще куда расти…**

— У нас три столпа, на которых стоит банк, порою конфликтуют между собой, но мы стараемся их гармонизировать. В первую очередь это бесперебойность. Важно, чтобы клиенты могли пользоваться всеми сервисами нашего банка в режиме 24/7, чтобы банк никогда не останавливался. Это огромная работа, направленная на движение в сторону того, чтобы все сервисы были синхронизированы и слаженно работали. Чтобы при любом внешнем воздействии оказался недоступен внешний облачный сервис, а если возникли какие-то проблемы на стороне поставщика, мы все равно продолжали бы оказывать клиентские сервисы.

Второй пласт работы связан с ожиданиями и потребностями пользователей. Банки развиваются, у конкурентов появляются крутые фичи. Мы это все каждый день изучаем и мониторим. Важно, чтобы любое возможное улучшение для клиента попадало в пул реализуемых задач. Не все и не всегда получается делать быстро, потому что главный приоритет у нас — бесперебойность.

Тем не менее с точки зрения клиентских сервисов в нашем банке можно выполнить практически любые финансовые операции. При этом мы сознательно не идем во всякие хайповые штучки. Мы — не про PR, мы про реальные финансовые дела, и это очень важно. Мы не стали делать что-то вроде бронирования столика в ресторане через мобильное приложение, через наш мобильный банк нельзя заказать пиццу или доставку лекарств, для этого есть масса сервисов. Банк — для управления финансами. Все, что с этим связано, мы будем делать в лучшем виде, но не станем городить внутри интернет-банка маркетплейс с продажей автомобильных шин или чего-то еще. Для этого есть другие крутые ребята, которые этим занимаются предметно. Мы же будем заниматься финансами, сконцентрируемся на этом и будем это делать хорошо.

Третий по счету, но не по важности приоритет — это безопасность, причем безопасность превентивная. Мы стремимся к тому, чтобы все, что делает клиент в нашем банке, всегда было максимально безопасно.

**— Безусловно, бесперебойность и безопасность критически важны. Но интересно поговорить и о продуктовой составляющей…**

— Я бы скорее говорил об этом как о ценности для клиента. Когда мы запускаем любой продукт, мы всегда думаем, насколько он действительно нужен нашему клиенту, будет он им пользоваться или это наша фантазия.

Неважно, что я люблю, важно, что любят наши клиенты. Я делаю банк не для себя, а для них. Несмотря на то что я являюсь, наверное, одним из самых больших адептов БСПБ: пользуюсь услугами только нашего

банка, провожу здесь все операции и полностью доволен, мнение большинства клиентов всегда важнее моего.

Поэтому упор на клиентские сервисы идет через призму реальных потребностей клиентов, он не основан на нашем представлении о том, чего хотел бы клиент.

**— Раз уж зашел такой разговор, могли бы вы рассказать о процессе CustDev (Customer Development, исследование потребительского мнения, — «Б.О»)? Как вы выходите на эти самые потребности и как решаете, что клиенту нужно, а что нет?**

— У нас есть несколько подходов. Акционер банка начинает свой день с просмотра обращения клиентов. Корпоративная культура настолько пронизана клиентским подходом, что все топ-менеджеры и обычные сотрудники постоянно читают, что пишут клиенты: что им удобно, что нет, что им нравится, а что не очень. Клиенты действительно много пишут, мы очень ценим эту обратную связь. Помимо этого более 4 тыс. сотрудников банка тоже являются его клиентами и ежедневно пользуются его цифровыми сервисами. Они дают свою обратную связь в нашу общую фидбэк-копилку. Нам ценно, когда сотрудники проактивно высказывают, что им нравится или не нравится в банке и что можно улучшить. Мы считаем, что все клиенты равноправны в высказывании своего мнения.

Также мы привлекаем аналитические агентства, которые дают профессиональную оценку со стороны: как мы выглядим относительно конкурентов, какие у кого фишечки и т.п. Мы очень уважаем и ценим эту экспертизу, но не делаем сервисы только для того, чтобы подняться выше в каком-то рейтинге. Нам не так важно, первые мы или десятые. Для нас важнее, что говорят клиенты. При этом мы уважаем работу этих рейтинговых агенств, они глубоко копают, их выводы становятся частью материалов для нашего анализа и влияют на принятие решений о том, какую следующую продуктовую фичу запустить.

Еще у нас есть лояльная группа клиентов, более 10 тыс. человек, которые постоянно тестируют новые фичи. Это наши power users (продвинутые пользователи. — *«Б.О»*), которые лояльны к банку и любят тестировать разные новинки. Например, нашим новым мобильным приложением пользуются около 25 тыс. клиентов — еще до того, как оно официально вышло. Мы получаем от них первую обратную связь и вместе «правим».

А главное, мы ходим к клиентам и спрашиваем, что получилось, что не получилось, предлагаем обсудить. Могу сказать, что инструмент CustDev — это часть ДНК нашего бизнеса.

**— С какими вызовами вы сталкиваетесь при решении кадровых вопросов?**

— Вызов у нас всегда один и тот же. Мы всегда стараемся комплектовать персонал по принципу спецназа. Мы не из тех, кто перекупает людей у конкурентов, предлагая им гораздо большую зарплату. Такие есть, я их знаю, они и нашим сотрудникам офферы присылают.

Задача сделать так, чтобы каждый человек, который работает в банке «Санкт-Петербург», был максимально вовлечен. Чтобы мы по максимуму использовали его возможности и сильные стороны. Мы раскрываем таланты, а не просто затыкаем кадровые дыры. При этом нужно понимать, что мы конкурируем за кадры не только с банками, но и со всей IT-сферой. Наши конкуренты в этом смысле — и «Яндекс», и «Озон», и Wildberries. Но мы сильны в другом — у нас маленький, но сплоченный, сильно заряженный и бодрый коллектив.

Приходя работать в банк «Санкт-Петербург», человек знает, что результаты его труда каждый день будут видеть и использовать клиенты, то есть он своими действиями привносит цен-

Фото: Банк «Санкт-Петербург»

ность, а с помощью культуры наставничества кураторы проводят новичков через тернистый путь адаптации. С другой стороны, опытные люди получают энергию и драйв от молодых специалистов, и этот симбиоз рождает классные новые идеи.

Еще один важный момент — мы очень любим своих сотрудников. В нашем банке абсолютно нормально, когда человек приходит специалистом и со временем вырастает до вице-президента; мало в каких организациях такое возможно. Это реальные истории успеха, когда люди приходят на какой-то проект, а в итоге становятся руководителями направлений, старшими вице-президентами. Я и сам пришел в банк советником на внедрение одного из продуктов, а сейчас сижу в кабинете на «топ-менеджерском 21-м этаже». Я не хвастаюсь этим, а хочу наглядно показать, что такой карьерный рост — норма для нашего банка.

Мы обожаем, когда люди растут внутри компании и когда банк становится не просто местом работы, а местом, где ты получаешь крутые задачи, классный коллектив и возможность для постоянного роста. Мой главный фокус как человека, который курирует IT-блок, — это люди. У меня работают талантливые парни и девушки — они все гораздо лучше меня разбираются в своей профессии. Я не хочу учить их, как нужно работать, не хочу им говорить, что нужно делать. Я просто хочу давать им возможности и инструменты для того, чтобы они делали свою работу в наилучшем виде. Эта работа — правильно сориентировать людей внутри организации — у нас классно построена.

Еще хотел бы упомянуть про braincamp — нашу программу подготовки IT-специалистов для работы в финтехе. 15 ноября мы запустили уже четвертый набор. В ходе полугодовой стажировки в банке мы даем возможность студентам и выпускникам технических вузов поработать и получить уникальный IT-опыт в финансовой сфере. Стажировка ведется по восьми направлениям, среди которых информационная безопасность, тестирование и сопровождение ПО, работа с данными и т.д. В программу стажировки входят адаптационные мероприятия, онлайн-семинары по банковским и IT-продуктам, участие в специальных IT-мероприятиях банка. Также предусмотрены прокачка soft skills, прохождение нескольких удаленных учебных курсов по организации работы, повышению личной эффективности и т.д. За каждым стажером закрепляется опытный персональный наставник с развитыми soft skills и hard skills и желанием вырастить настоящего финтех-эксперта.

**— Этот год выдался непростым для IT-сферы, которая столкнулись с беспрецедентным санкционным давлением и с необходимостью пересматривать отношения с вендорами. Насколько сложным этот процесс стал для вас?**

— Процесс идет не без сложностей, но я всегда смотрю на такие вещи не как на проблему, а как на вызов. Нам повезло жить в стране, в которой IT-сектор находится на высоком уровне развития. Поэтому иностранный софт и сервисы, которые ушли из России, постепенно замещаются отечественными аналогами. И если нет их прямо сейчас, то мы видим, как они появляются каждый месяц.

На рынок выходят новые компании с новыми разработками, и я понимаю, что через год ситуация будет совсем другой. Думаю, в части программного обеспечения мы сможем заместить 100% решений. С точки зрения железа, конечно, нужно понимать, что у нас не было собственной разработки, своего оборудования, и, скажем, китайские производители далеко не всегда являются хорошей альтернативой. Поэтому там, где это возможно, мы заменяем IT-решения, где-то более эффективно начинаем использовать существующий ресурс. Кстати, очень хорошо, что многие сотрудники иностранных компаний, которые ушли из России, остались здесь и продолжают поддерживать продукты. В общем, не могу сказать, что мы все полностью заместили, но процесс идет, и я вижу, что каждый месяц он идет все проще. Бизнес и рынок адаптируются к этим вызовам, а мы адаптируемся вместе с ним.

Наша цель — быть полностью импортонезависимыми через какое-то время, и мы движемся в эту сторону. Это направление требует инвестиций, и очень хорошо, что руководство банка прекрасно это понимает и стимулирует нас, чтобы процесс шел еще быстрее. Никаких серьезных проблем, которые влияли бы на бесперебойность, безопасность банка или на разработку, сейчас нет.

**— Как вам видятся промежуточные или окончательные результаты цифровой трансформации? Что будет представлять собой оцифрованный до какого-то предела банк «Санкт-Петербург»? Чем вы будете отличаться от других банков, которые так или иначе преследуют цели дижитализации?**

— Цифровизация — это всего лишь инструмент, а не цель. С одной стороны, это способ предоставлять нашим клиентам самые нужные, лучшие, быстрые и удобные сервисы. С другой стороны, цифровизация максимально облегчает работу нашим сотрудникам и делает их труд максимально эффективным. Чтобы у них было больше времени для принятия решений, для творчества, для придумывания новых вещей. В контексте цифровизации мы будем работать именно над этими двумя задачами.

Чем наш банк будет отличаться от других? Все тем же, чем он отличался всегда, — клиентоориентированностью. Мы не будем закрывать наши офисы, не будем полностью переводить людей в цифровые каналы. Мы будем делать то, что удобно нашим клиентам. Клиенты любят иногда прийти к нам офис, поговорить с нашими консультантами, которые досконально знают банковские продукты и могут ответить на понятном для клиента языке, в отличие от чат-ботов или автоответчиков. И наша цифровизация — всего лишь способ быть ближе, удобнее, доступнее для наших клиентов, сделать более комфортным место работы для сотрудников, чтобы они придумывали еще более крутые вещи для наших клиентов.

Я не верю, что этот процесс когда-то остановится, потому что это всего лишь инструмент. Если завтра появятся, условно, какие-то нейроинтерфейсы или дополненная реальность, которые будут нужны для работы наших сотрудников или для реализации потребностей наших клиентов, мы будем внедрять эти технологии, как бы это ни называлось. Мы не возводим в культ инструменты, нам гораздо важнее клиенты и сотрудники. Б.О

# Как сберечь миллиард

Этот материал на сайте bosfera.ru

## Основные ошибки при внедрении системы управления операционным риском

**Прошло три года с момента определения Банком России требований к системе управления операционным риском, а тема по-прежнему недооценена. Зачем, что, кто и как должен делать? Предлагаем еще раз проговорить об этих вопросах**

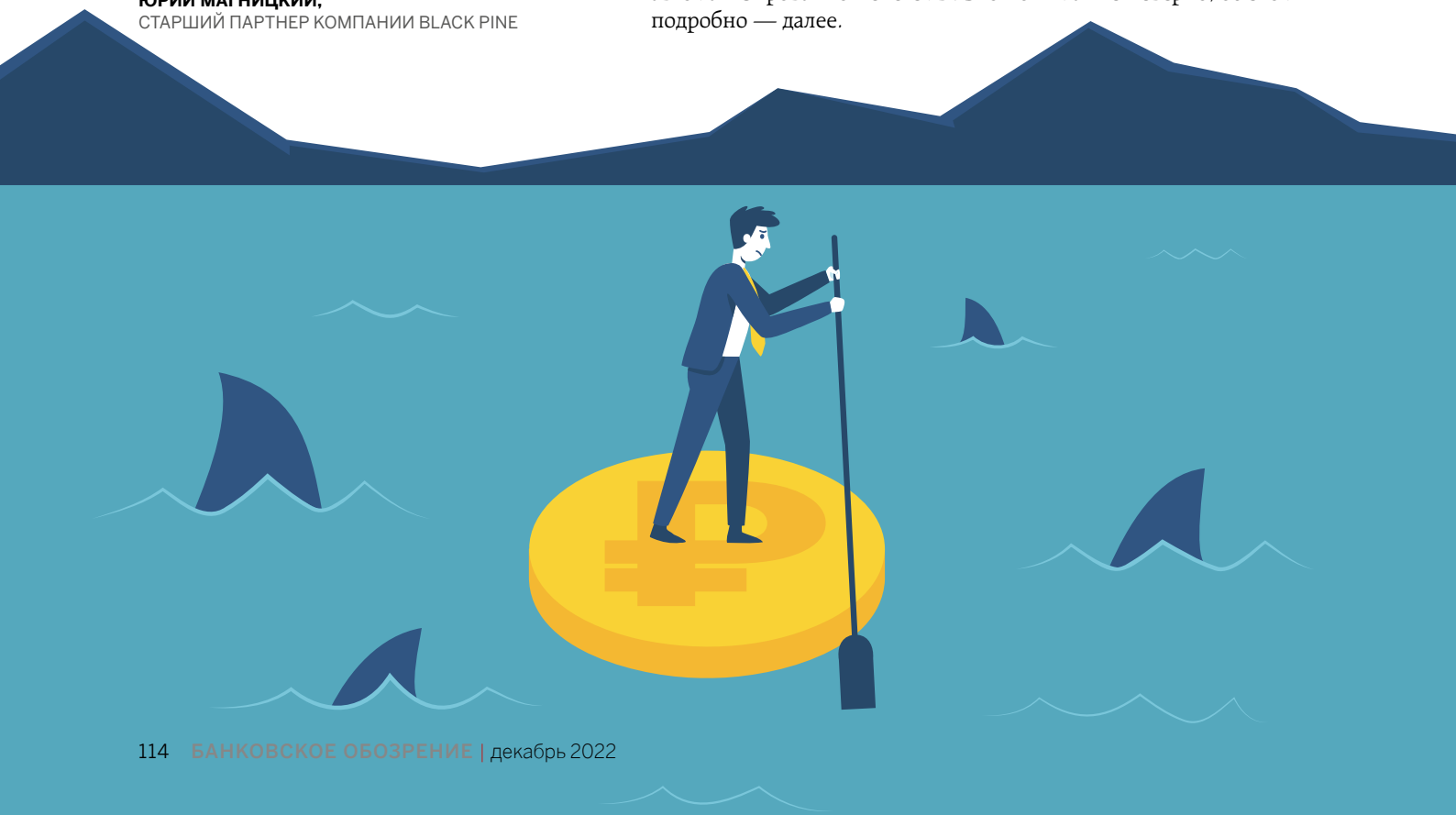
*Текст*
**ЕКАТЕРИНА ЮСУПОВА,**
ПАРТНЕР КОМПАНИИ BLACK PINE
**ЮРИЙ МАГНИЦКИЙ,**
СТАРШИЙ ПАРТНЕР КОМПАНИИ BLACK PINE

**Ответ на вопрос «Зачем?»**

Короткий ответ: для обеспечения операционной устойчивости, снижения потерь, улучшения клиентского сервиса и «выигрыша в капитале», который можно направить на развитие бизнеса.

Обеспечение устойчивости, или непрерывности деятельности. «Бенефициар» здесь — прежде всего сам банк в лице его акционеров и руководства.

Как понять, где кроются угрозы и в чем уязвимость? Как выстроить защиту? Можно ли предвидеть и подготовиться заранее? На решение именно этих задач и нацелена система управления операционным риском. И здесь мы хотим подчеркнуть: под системой следует понимать практику управления — процессы, процедуры, инструментарий, участников, комплекс корректирующих мероприятий. На удивление, широко распространено понимание, что требования 716-П закрываются внедрением автоматизированной системы. Это понимание неверно, об этом подробно — далее.



Итак, мы никогда до конца не знаем, какие риски несем или с чем столкнемся в будущем, но действовать должны так, как если бы знали. Уязвимость может быть в том, как выстроены процессы в организации или в действии сотрудника. Угроза также может исходить извне, например стихийное бедствие, пандемия. Выявление уязвимостей и устранение их причин через совершенствование процессов и систем контроля, а также выработка стратегий минимизации возможных потерь и снижения риска до приемлемого уровня — это и есть управление операционным риском.

Важно отметить также существование угроз, реализацию которых нельзя было предвидеть. На такие случаи в компании должны быть разработаны планы действия в целях минимизации последствий и вывода организации из критической ситуации — так называемые планы обеспечения непрерывности деятельности.

Обеспечение операционной устойчивости сегодня приобретает новое звучание. Во-первых, лежащие в ее основе процессы (управление операционным риском и разработка планов обеспечения непрерывности деятельности) не должны более восприниматься как факультативные, и формальный подход к их реализации должен остаться в прошлом. Во-вторых, должен быть изменен сам подход: уже недостаточно обеспечивать поддержание или быстрое восстановление деятельности организации до приемлемого уровня в случае наступления чрезвычайного условия. Обеспечение операционной устойчивости начинается существенно раньше — на этапе идентификации возможных угроз. Это позволяет не только проработать возможные сценарии и выработать алгоритмы реагирования, но и заблаговременно устранить многие уязвимости, выстроить механизмы защиты.

Что касается капитала. Банк России меняет порядок расчета капитала под операционный риск. Нововведения направлены на формирование капитала соразмерно уровню риска и следуют принципу «достаточно, но не избыточно»: теперь расчет позволяет учитывать данные о фактически понесенных потерях и их возмещении. Это значит, что повышение эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля (а через это — снижение присущего риска) дает теперь экономию капитала, а значит, высвобожденный таким образом капитал может быть направлен на бизнес-цели.

Это актуально для всех кредитных организаций, но особое внимание нововведениям стоит уделить кредитным организациям с универсальной лицензией с величиной базового актива до 70 млрд рублей. С изменением порядка расчета капитала под операционный риск меняется множитель расчета, и для данной группы кредитных организаций он уменьшается с 15 до 12%.

Нововведения являются обязательными для кредитных организаций с универсальной лицензией. Банки с базовой лицензией и небанковские кредитные организации могут выбрать: продолжить применять текущие правила или перейти на расчет по-новому. Задел для экономии капитала есть у всех.

Экономия становится возможной при соответствующем ведении базы данных. Под этим понимается ее достоверность (полнота и своевременность отражения событий, охват всех направлений деятельности и рисков, данные не менее чем за пять лет), корректность оценки потерь, соблюдение порядка учета возмещений. А несоблюдение требований к сбору данных о событиях операционного риска не только лишает кредитную организацию возможности экономии капитала, но и, напротив, играет на его повышение.

Почему сбору и накоплению данных о событиях операционного риска уделяется такое внимание? Это своего рода квинтэссенция всех процессов управления операционным риском. Полнота данных, своевременность их отражения говорят об уровне идентификации риска, об уровне риск-культуры; о том, насколько полно идентификация риска охватывает деятельность организации, и о том, насколько полное представление имеет кредитная организация о присущих ее операционной деятельности уязвимостях и угрозах.

Итак, подытоживаем. Что дает нам внедрение 716-П: защиту, снижение потерь и управление капиталом.

**Ответ на вопрос: «Что делать?»**

Прежде всего необходимо наладить процессы идентификации риска. Это ключевое условие.

Речь идет, во-первых, о сборе данных об уже случившихся событиях, их анализе и определении причин (факторов риска). И здесь основной вызов — это поиск источников данных. Ошибочно думать, что вся необходимая информация лежит на счетах бухгалтерского учета и для идентификации риска достаточно выстроить «интеграцию проводок в базу данных». Это заблуждение задает изначально неверное движение в идентификации риска. Рассмотрим подробно.

На счетах бухгалтерского учета будет отражена лишь информация о финансовых потерях. На счетах бухгалтерского учета, исходя из их сути, НЕ отражается информация во всех требуемых 716-П разрезах (и не должна). Так, на счетах бухгалтерского учета не хранится информация об инцидентах и не приводится их описание (что, где, когда и по каким причинам произошло), не отражается оценка качественных

потерь, не приводится связь с процессами, нет обобщения событий по конкретным рискам, нет связи рисков с планом мероприятий и т.д.

Формирование такого массива данных — и есть одна из задач риск-менеджмента. В терминах 716-П это создание базы данных. Для ее формирования в организации должны быть выстроены соответствующие процессы сбора: определены участники, их роли, взаимодействие; источники данных, с чем работаем на входе, что получаем на выходе. База данных — это результат сбора данных о рисках. Здесь стоит отметить еще одно бытующее заблуждение: большинство банков в настоящее время сосредоточили свои усилия исключительно на внедрении автоматизированных систем, полагая, что внедрение автоматизированной системы, отвечающей в структуре классификаторов требованиям 716-П, тем самым — по умолчанию — обеспечивает построение системы управления риском в значении «практика управления». Это, конечно, не так. Автоматизированная система — это инструмент, сопровождающий процессы управления. Если не выстроены процессы, не будет и наполнения. Процессы — фундамент, и их выстраивание должно стать основным вектором работ.

Вернемся к счетам бухгалтерского учета: они — один из источников информации в части финансовых потерь. Для использования этой информации прежде всего необходимо определить, финансовые потери от какого рода событий на каких счетах отражены. Таким образом, движение должно идти не от счетов бухгалтерского учета к реестру рисков, а наоборот, — от риска к счетам.

Важно помнить, что ориентация риск-менеджера только на счета бухгалтерского учета существенно сужает его исследовательское поле: на счетах бухгалтерского учета — по объективным причинам — может быть получена информация далеко не обо всех событиях, являющихся операционным риском. Например, там нет информации об IT-инцидентах (их сути, критичности, продолжительности, влиянии, причинах и пр.).

Идентификация риска не ограничивается сбором информации о произошедшем. Можно выявить уязвимость через «примерку» имеющихся данных об уже реализованном риске к схожим процессам и провести оценку контролей — в данном случае работа направлена на потенциальный риск. Инструментом для этого служат самооценка по операционным рискам, сценарный анализ и анализ внешней базы данных (данных об операционном риске иных компаний соответствующей отрасли).

Отметим, что управление операционным риском и обеспечение операционной устойчивости — это сферы, в которые должна быть вовлечена вся организация: все направления деятельности и уровни менеджмента. Краеугольным камнем здесь выступает глубокое понимание процессов и технологий организации и их взаимосвязи, а выявление всех существующих и возможных угроз возможно лишь в тесном контакте с владельцами процессов. Только вовлечение в идентификацию риска организации в целом даст полную картину. И здесь мы вновь возвращаемся к процессной составляющей, подчеркивая ее первостепенность.

Подводим итог, как внедрить 716-П: выстраивая процессы 1) сбора данных, 2) оперативного реагирования, 3) мониторинга результатов управления.

### Что искать и где смотреть?

Анализу должны быть подвергнуты абсолютно все направления деятельности. В фокусе внимания должны быть следующие вопросы:

1. Как организованы бизнес-процессы? Наличие в них необходимых эффективных и адекватных контролей.
2. Насколько организация защищена от злоупотреблений и ошибок сотрудников?
3. Как обеспечено функционирование информационных систем и как выстроена работа по их восстановлению в случае сбоев?
4. Каким внешним угрозам может быть подвержена деятельность организации и каковы механизмы защиты?

Следующим шагом в построении системы становится оперативное принятие решений. Это особенно критично в чрезвычайных условиях, где крайне необходимы скорость и прозрачность информации, лежащей в основе решений. Соответственно важно, как выстроена аналитика. Ее структура должна давать моментальный ответ, позволяющий буквально одним взглядом выхватывать суть: что произошло, причины произошедшего (с акцентом на процессные!), что делать и зачем нам нужно это знать.

На какие вопросы должна отвечать аналитика в отношении практик управления операционным риском? Прежде всего — формировать понимание уязвимости компании, всех факторов риска. Кроме этого аналитика должна позволять вырабатывать и принимать меры, направленные на снижение рисков. Оперативно, адекватно и своевременно. Это подразумевает формирование единого информационного пространства.

### Когда это должно произойти?

Элементы системы управления операционным риском, предусмотренные 716-П, должны были быть реализованы кредитными организациями к 1 января 2022 года.

Расчет капитала под операционный риск, согласно 744-П, становится обязательным для банков с универсальной лицензией с 1 января 2023 года. Но им предоставляется право перейти на новый порядок расчета досрочно, уведомив об этом Банк России. Три кредитные организации данным правом уже воспользовались.

Кредитные организации, размер активов которых составляет 500 млрд рублей и более, с 1 января 2027 года должны перейти на применение расчетного коэффициента. До этого времени они имеют возможность использовать в расчете фиксированный коэффициент и привести систему управления операционным риском в соответствие с требованиями регулятора (716-П и 744-П).

**Кто может это реализовать?**

Вопрос кадров здесь стоит остро. Сотрудник, обладающий необходимыми компетенциями и навыками, на сегодняшний день — ресурс редкий.

Речь идет не только о понимании методологии и практическом, реальном опыте реализации предусмотренных 716-П элементов управления. Таких специалистов на сегодняшний день единицы, они известны поименно и востребованы. Но помимо крайне ограниченного сложившегося круга экспертов вопрос в том, какими качествами должен обладать специалист в области управления операционным риском и где такого человека найти.

Специалист в области управления рисками должен обладать гибкостью мышления при твердости характера. Функции риск-менеджмента не сводятся к контролю и ограничениям. Это партнерская функция. Риск-менеджмент должен участвовать в выработке решений — это значит совместно их искать.

Таким образом, главными качествами такого специалиста должны быть, с одной стороны, способность выдерживать напряжение, с другой — умение слышать и создавать новое. Такое сочетание найти непросто, и интерес такого специалиста удержать непросто.

Более того, этот специалист должен быть проводником риск-культуры в организации, уметь выстраивать влияние, выстраивать доверие, выстраивать диалог. Здесь важна открытость сторон. В таких вопросах подход «ты должен» не работает, более того — вредит. Культуру открытости насадить нельзя.

Если говорить об особенностях риск-менеджера именно в области операционных рисков, то необходимо также глубокое понимание процессов организации, причем не только в какой-то конкретной области, но и их взаимосвязь. Надо понимать, как элементы разных процессов и технологий оказывают влияние друг на друга, видеть полную картину. Специалист с пониманием истории развития процессов, их взаимного влияния, истории и логики принятых когда-то решений, без ложной скромности, бесценен. А широкий кругозор такого специалиста — это то, что даст возможность создавать новое и находить решения. И здесь помимо редкости такого ресурса встают вопросы его стоимости (это достаточно дорогая компетенция) и привлечения. Как его заинтересовать?

Один из вариантов выхода из ситуации: на выстраивание процессов привлекать соответствующую компетенцию на аутсорсинг, т.е. привлекать ресурс тех, кто уже имеет опыт практической реализации 716-П и 744-П и это подтверждено регулятором, брать под конкретные проекты на определенный срок. Б.О

# 716 РАЗ ОТМЕРЬ

**С начала 2022 года вступило в силу Положение Банка России № 716-П по управлению операционными рисками. Суть документа заключается в том, что банки должны оценивать риски, в том числе риски информационной безопасности, а также резервировать собственные средства на случай их реализации. С 1 октября 2022 года банки начали направлять в Банк России соответствующую отчетность, но на деле во многих организациях требования Положения № 716-П и связанных с ним положений ЦБ РФ выполняются формально или не выполняются вовсе. Помимо этого в конце прошлого года в Техническом комитете по стандартизации при Банке России ТК № 122 были приняты проекты двух новых ГОСТов по операционной надежности и управлению рисками, которые в том числе потребуют проведения внешних аудитов**

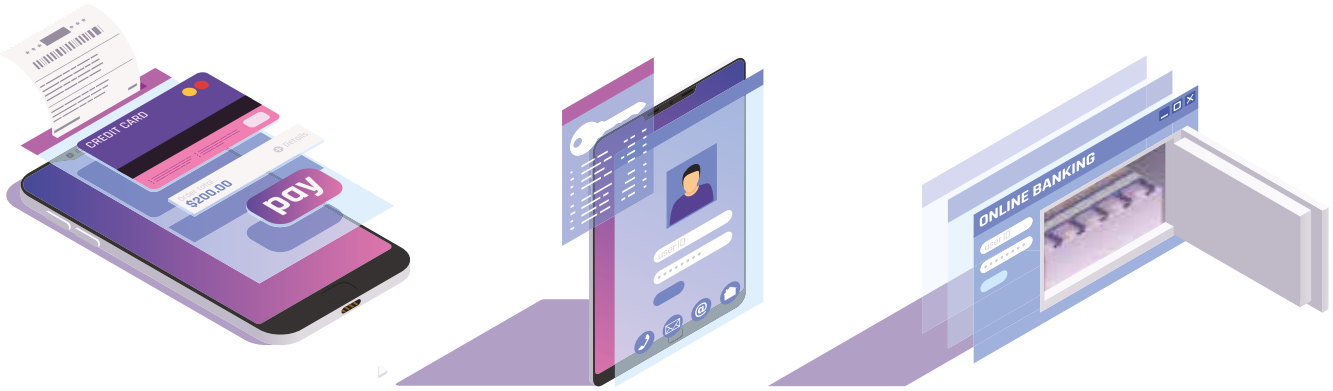
*Текст*
**АНАСТАСИЯ ХАРЫБИНА,**
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ АССОЦИАЦИИ АБИСС,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

**Оперриски — кто крайний?**

Переход на риск-ориентированный подход был анонсирован Банком России давно, в том числе в вопросах обеспечения ИБ. Все нормативно-правовые акты последних лет, предъявляющие требования к обеспечению ИБ, направлены на реализацию этого подхода. При этом часть экспертов считают оценку рисков в сфере ИБ невозможной, а часть говорят о недостаточности такого подхода и призывают трансформировать подход из риск-ориентированного в бизнес-ориентированный.

С начала 2022 года стало обязательным к исполнению Положение Банка России № 716-П, которое описывает требования к обеспечению процесса управления операционными рисками. При этом риски информационной безопасности и риски IT приравниваются этим документом к остальным видам оперрисков, а значит, должны быть вписаны в общую систему управления операционными рисками (СУОР) на уровне всей финансовой организации. Помимо этого в октябре 2022 года вступили в силу положения Банка России № 787-П и № 779-П по операционной надежности (для кредитных и некредитный финансовых организаций соответственно), что делает процесс управления операционными рисками идеологически связанным с обеспечением операционной надежности.

И вот здесь мы подходим к одной из главных проблем. Внедрение требований Положения № 716-П — это чья ответственность? Последний год мы видим перебрасывание «горячей картошки» от менеджмента к рисковикам,




а от них — к специалистам по IT и ИБ. Во многих банках наблюдается попытка переместить зону ответственности в сторону именно службы информационной безопасности. Причем зависит это зачастую не от размера организации, а от ее уровня зрелости. Почему же такой вариант представляется экспертам ошибочным? Давайте разбираться.

### Что требует регуляторика?

Согласно требованиям Банка России, СУОР должна состоять из следующих обязательных элементов: специализированные подразделения и информационные системы, база событий и классификатор, процедуры управления операционным риском, а также контрольные показатели уровня риска и дополнительные элементы СУОР. Первые два элемента определяются самой организацией, в то время как требования к остальным прописаны в Положении № 716-П.

В документе также определены основные процедуры управления операционным риском (ОР), которые можно разделить на два блока:

**I. Процедуры расчета показателей для организации на плановый период (год):**

1) идентификация риска;
2) количественная оценка уровня риска;
3) качественная оценка уровня риска;
4) определение потерь и возмещений;
5) выбор и применение способа реагирования;

**II. Процедуры оперативной обработки конкретных событий ОР (или группы событий)**

1) сбор и регистрация рисковых событий;
2) мониторинг.

Итогом первого блока процедур формируется «Реестр идентифицированных рисков», который соотносится с данными объема операций кредитной организации за предыдущий годовой период, и на основании них рассчитываются и утверждаются контрольные и сигнальные значения показателей уровня риска (КПУР).

При этом описанные процедуры не являются полным перечнем процессов, которые необходимо внедрить для управления операционными рисками и обеспечения операционной надежности. Для более широкого понимания вопроса нужно в том числе обратиться к текстам проектов соответствующих ГОСТов, которые в декабре 2021 года были приняты в Техническом комитете по стандартизации № 122 при Банке России. Данные документы в явном виде говорят о необходимости построения системы управления в соответствии с циклом Деминга: PDCA (Plan — Do — Check — Act, то есть планирование — действие — проверка — корректировка).

На рисунке приведен пример, показывающий, какими процессами могут быть дополнены описанные выше семь процедур из Положения № 716-П и как они разнесены по циклу Деминга. Для удобства добавленные процессы имеют буквенное обозначение.

Данная иллюстрация не претендует на описание целевого состояния процесса управления операционными рисками, а только предлагает один из возможных вариантов распределения процедур. Они должны быть внедрены для всех видов операционных рисков, в том числе для IT- и ИБ-рисков.

### Киберриски в рамках СУОР

Для начала хотелось бы разобраться с пониманием терминов «риски информационной безопасности» и «киберриски» в рамках предлагаемых Положением № 716-П определений. Несмотря на то что многие используют эти термины как взаимозаменяемые, они таковыми не являются. Риск информационной безопасности — более широкое понятие, оно говорит о рисках, связанных не только с уязвимостями информационных систем, но и, например, с риском разглашения информации сотрудником.

Далее мы будем говорить именно о рисках информационной безопасности в общем виде. К ним Положение № 716-П предъявляет дополнительные требования, описанные в гл. 7. Бóльшая часть из них пересекается с соответствующими требованиями из ГОСТ Р 57580.1 — основного документа, описывающего организационные и технические меры по защите информации в финансовых организациях. Но помимо этого в Положении № 716-П содержатся новые для функции ИБ процессы:

- идентификация и оценка рисков информационной безопасности с использованием базы событий и классификаторов, ключевых индикаторов риска (КИР) и прочего;
- мониторинг отсутствия превышения значения контрольного показателя уровня риска (КПУР) для рисков ИБ;

- участие совета директоров и коллегиального исполнительного органа в управлении рисками ИБ.

Кроме того, ожидаемый ГОСТ по управлению риском реализации информационных угроз и обеспечению операционной надежности описывает необходимость внедрения трех линий защиты. По сути, вышестоящая структура должна осуществлять функцию контроля для нижестоящей:

- уполномоченное подразделение (служба внутреннего аудита);
- служба управления рисками или специальное подразделение;
- центр компетенции (для рисков ИБ — служба ИБ).

Отметим, что в регуляторике не закреплено, кто и в какой части отвечает за внедрение требований Положения № 716-П. Во многом поэтому внутри финансовых организаций возникают сложности с его реализацией. К сожалению, многим не хватает управленческих решений для выстраивания новых и адаптации существующих процессов. При этом желание переложить на плечи службы ИБ полностью исполнение Положения № 716-П или даже целиком процессы управления рисками ИБ представляется не соответствующим как целям риск-ориентированного подхода, так и бизнес-целям организации в части эффективного использования ресурсов и менеджмента процессов.

### Границы ответственности службы ИБ

Сегодня департаменты информационной безопасности (ДИБ) финансовых организаций столкнулись с ситуацией, когда им нужно перестраивать часть внутренних процессов и встраивать их в общую СУОР. Проблема в том, что не во всех банках есть внедренная ранее СУОР, которую можно было бы адаптировать под требования Положения № 716-П, и получается, что службе ИБ просто не во что встраивать свои процессы. При этом часть банков уже получили в рамках дистанционного надзора запросы от департамента информационной безопасности Банка России на подтверждение реализации требований по управлению рисками ИБ.

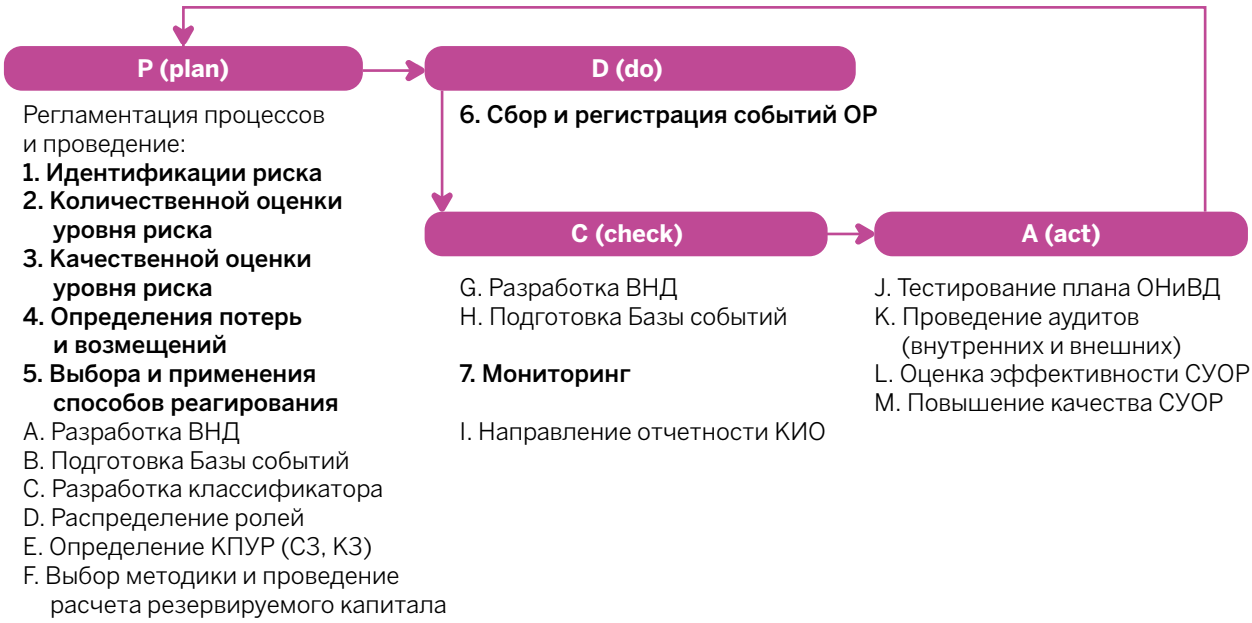
И здесь возникает вопрос: а может ли служба ИБ единолично управлять рисками ИБ в соответствии с Положением № 716-П? Ответ — может, но только в случае выделения руководством серьезных дополнительных ресурсов, например наем специалистов по рискам непосредственно в ДИБ для формирования отдельного контура СУОР для ИБ. В противном случае ИБ-специалисты могут лишь адаптировать свои процессы, но это точно не будет являться управлением рисками ИБ в понимании Положения № 716-П.

Наиболее эффективной представляется структура, когда в финансовой организации выстраивается единая СУОР для всех видов операционных рисков. При этом управление рисками ИБ как подпроцесс разделяется между центром экспертизы в виде ДИБ, ДИТ, службой по управлению рисками и руководством. Вопрос о том, кто является владельцем процесса, остается на усмотрение каждой конкретной организации, но осознанно участвовать в нем должны все четыре функции.

### В качестве резюме

Управление операционными рисками, в том числе рисками информационной безопасности, нельзя и бессмысленно рассматривать в отрыве от вопросов операционной надежности. Конечно, служба ИБ не владеет достаточными компетенциями и полномочиями для самостоятельного управления рисками ИБ в понимании Положения № 716-П Банка России. При этом ИБ-специалисты банковской организации уже сегодня могут адаптировать часть внутренних процессов и проектировать/внедрять новые, но это, разумеется, не будет являться управлением рисками ИБ как операционными рисками финансовой организации. Б.О

**Процессы управления ОР (для первого года внедрения СУОР)**



# Павел Анохин (СК «Гелиос»): 30 лет компании встречаем достойно

**Павел Анохин, заместитель генерального директора по корпоративным продажам СК «Гелиос», рассказал об итогах девяти месяцев 2022 года, планах на 2023-й, тенденциях на рынке корпоративного страхования и объединении «Верны» и «Гелиоса»**

**— Павел, как вы оцениваете тенденции на рынке корпоративного страхования? Какие результаты вы видите на примере своего портфеля по динамике доли корпоративных клиентов по итогам девяти месяцев 2022 года? Расскажите о планах на 2023 год.**

— Безусловно, ситуация в которой мы оказались в текущем году в связи с санкционным давлением на российскую экономику, повлияла на корпоративное страхование и на страхование в целом. Отказ от западных перестраховочных емкостей, оптимизация затрат клиентов, логистические сложности и уход иностранных компаний с российского рынка — все это сказалось на сборах страховых компаний в отдельных каналах продаж и видах страхования. В меньшей степени пострадали обязательные виды страхования, такие как ОСАГО, а также страхование отдельных отраслей. При этом стоит отметить, что опыт, который страховщики получили в период пандемии, позволил участникам рынка достойно принять новые вызовы и достаточно быстро адаптироваться к новым условиям работы. Я думаю, что, в целом, это позволяет достаточно оптимистично оценивать результаты страхового рынка в 2022 году, но ожидать роста, который демонстрировал рынок в предыдущие годы, конечно, не стоит.

Если посмотреть на наш корпоративный портфель по итогам работы за девять месяцев 2022-го по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, то можно отметить рост страховой премии более чем в два раза, увеличение доли корпоративных продаж в общих сборах компании с 23 до 38% со снижением доли ОСАГО до 47,5%. Я считаю, что это очень хороший результат и задел для дальнейшего роста.

**— Как мы знаем, в 2021 году произошло объединение «Верны» и «Гелиоса». Расскажите о развитии корпоративного страхования в компании «Гелиос» до и после объединения с «Верной». Как в вашей компании строится работа с корпоративными клиентами? В чем ваше преимущество в этом сегменте?**

— Действительно, в 2021 году произошло знаковое событие для обеих компаний — их объединение. В части корпоративного страхования в 2020 году по объему премии можно сказать, что это были равнозначные компании, они различались только территорией своего присутствия. Если мы говорим о «Гелиосе», то это Сибирь и Дальний Восток, а «Верна» — центральные и южные регионы. Безусловно, такое объединение положительно повлияло на дальнейшее развитие компании.

Основная задача, которую мы ставили в 2021 году, — удержание клиентов объединенной компании с сохранением общего объема премий, а на 2022 год — обеспечение роста за счет усиления команд продаж, увеличения количества новых клиентов, развития кросс-продаж по имущественным и личным видам страхования.

Наше конкурентное преимущество я вижу в том, что нам удалось сформировать за эти два года команду, нацеленную на достижение общего результата, плюс гибкий подход к сложным запросам на страхование клиентов, которые не являются целевым сегментом крупных компаний. Это позволяет расширять нашу клиентскую базу и формировать маржинальный портфель.

**— Какие секторы бизнеса и виды корпоративного страхования будут для вас приоритетными в 2023 году и почему?**

— В 2023 году «Гелиосу» исполнится 30 лет — это юбилейный год для нашей компании, который мы встречаем достойно, выйдя на новый виток развития. Перед компанией стоят амбициозные задачи. Помимо дальнейшего роста во всех видах добровольного страхования за счет повышения эффективности каналов продаж и конкурентоспособности продуктов, а также расширения географии присутствия в наиболее емких по страхованию регионах в планах — безусловно, повышение технологичности компании.

В части бизнес-секторов приоритетными направлениями развития мы видим для себя клиентов малого и среднего бизнеса во всех отраслях экономики, но прежде всего в тех, которым в настоящее время оказывается поддержка со стороны государства. Б.О

реклама

# Перезагрузка продуктовой линейки

**Заместитель генерального директора по медицинскому страхованию Страхового дома ВСК Олег Витько рассказал председателю Комитета «ОПОРЫ РОССИИ» по финансовым рынкам Павлу Самиеву о трендах и новых продуктах на рынке ДМС**

**— Олег Константинович, что сейчас происходит на рынке ДМС?**
— Рынок ДМС — один из немногих, который показывает хорошие темпы роста, и итоги первого полугодия это подтверждают: рост составил 10,1% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. Страховой дом ВСК растет вместе с рынком за счет корпоративного портфеля, который уже преодолел февральский шок. Наш портфель по итогам первого полугодия вырос на 11%. Инфляция портфеля у нас сейчас составляет около 13%, у наших коллег — 10–20%. В целом, мы смотрим оптимистично на этот год, потому что корпоративный ДМС сейчас востребован, и нам уже не приходится объяснять клиентам его ценность, спрос постоянно возрастает.

**— Насколько мы понимаем, часть компаний в некоторых отраслях пытается сэкономить на ДМС для сотрудников, и спрос немного снижается. Как вы можете оценить эту тенденцию?**
— Бизнес, который так или иначе связан с логистическими цепочками или ориентирован на использование импортных материалов, действительно просел в какой-то момент, потому что занимается оптимизацией бюджета. Для таких компаний мы предлагаем большой перечень измененных продуктов. Тенденции, которые сейчас наблюдаются на рынке с точки зрения продуктов, отражают запрос таких страхователей.

Большой популярностью пользуются масштабируемые франшизы. Раньше большая часть клиентов отказывалась от этого продукта, а сейчас многие переходят на франшизу полностью или по отдельным программам. Кроме того, Страховой дом ВСК запускает и новые продукты, например «Цифровая клиника», «Медицинский советник», различные чат-боты. Страховая компания становится частью клиентского пути и является навигатором для них. Для страховщика это способ экономить расходы, для клиента — сокращение клиентского пути. Клиент намного быстрее получает медицинскую помощь, а страховая компания отвечает за ее качество.

**— Появились ли еще какие-то рыночные тенденции или модификации продуктов?**
— Я уже упомянул «Цифровую клинику», «Медицинский советник» и чат-боты. Что это такое? Телемедицина уже давно суще-

ствует на рынке, но еще никому толком не удавалось встроить ее в единый клиентский путь. Мы проводили большую работу по автоматизации мобильного приложения и самих продуктов, предоставляли кучу сервисов для HR, однако проблемы сохранялись. Это происходило из-за того, что страховая компания так или иначе ассоциируется с лишним посредником между клиентом и клиникой, в которую он хочет попасть. Поэтому мы и запустили виртуальную клинику, которая работает в нашем мобильном приложении как телемедицинский сервис. Теперь, когда клиент обращается в ВСК, он общается не с оператором, а сразу с врачом — сотрудником дочерней медицинской компании. Кроме того, сейчас востребована психологическая поддержка онлайн. У нас работают уже около 15 специалистов, и популярность сервиса постоянно возрастает. Поэтому сейчас мы не только предоставляем эту услугу бесплатно в виде бонуса для застрахованных по ДМС, но и приняли решение открыть консультации для родственников клиентов.

**— А как отдельный продукт услуги психологической помощи вы продавать не планируете?**
— Мы думали об этом, потому что сейчас всплеск спроса на подобные сервисы, но решили пока не выделять эту услугу как отдельную. Нам важно отследить динамику спроса на нее и посмотреть, насколько это в действительности помогает клиентам, в том числе с точки зрения лечения. В 2022 году этот сервис бесплатен для всех застрахованных.

**— Телемедицина в широком смысле — не в рамках ДМС, а как отдельный продукт — тоже будет продаваться самостоятельно?**
— Мы полностью готовы и выступаем за то, чтобы это решение работало, но знаем, что пока на уровне Минздрава эта инициатива не очень поддерживается. Мы ждем и способствуем ее принятию участием в группах по экспериментальному внедрению. Если пять лет назад о телемедицине говорили, как о чем-то невозможном, то сейчас рынок готов к подобным сервисам, но нужно дождаться определенных изменений.

**— Несколько лет назад был тренд на рост доли частных клиентов в продажах медицинского страхования. Сохраняется ли этот тренд?**
— Сейчас мы не видим такого тренда внутри нашего портфеля: доля продаж частным клиентам по итогам трех кварталов составила 18%. Через банковский канал развитие продаж ДМС действительно есть, растет органическими темпами. Но большого спроса со стороны физлиц мы не замечаем. Мы наблюдали за этим сегментом, обсуждали его с нашими коллегами из других страховых компаний, у которых реализуется ДМС, и видим, что спрос не настолько высокий, чтобы выстраивать этот канал как самостоятельный полностью.

**— Недавно НАФИ и ВСК провели исследование мотивации людей при выборе рабочего места. По итогам опросов выяснилось, что 73% опрошенных считают в той или иной мере важным предоставление работодателем полиса ДМС. А 26% и вовсе готовы отказаться от предложения о работе, где зарплата выше на 8–10%, в пользу компании, оформляющей сотрудникам полис ДМС. Полагаю, что еще несколько лет назад ситуация была иная. С чем связаны изменения в мотивации соискателей? Сохранится ли этот тренд в дальнейшем?**
— Думаю, что последние три года заставляют сотрудников задумываться о здоровье все больше. В первую очередь это эффект пандемии коронавируса, которая показала, что при отсутствии медицинской поддержки со стороны работодателя все тяготы лечения ложатся на человека, и это может серьезно бить по карману. Если раньше приходилось объяснять ценность продукта HR-специалистам, то сейчас мы сразу переходим к вопросам о том, как вписать программу в бюджет компании.

В городах-миллионниках идет битва за «белые воротнички», а в других — за «синие воротнички», то есть за рабочий персонал. Текучка огромная — выше 30%, поэтому конкуренция между работодателями постоянно возрастает. В целях повышения конкурентоспособности компании стремятся обеспечить сотрудникам максимум материальной помощи. Поэтому я уверен, что работники сейчас действительно выбирают компании, в которых оформляют полис ДМС, пусть даже и на небольшую сумму. Соискатели и сотрудники боятся остаться без надлежащей помощи, потому что система ОМС при всей ее модернизации по-прежнему не всегда обеспечивает своевременную и качественную медицинскую помощь.

**— Как будет дальше развиваться ДМС?**
— Будут развиваться навигация на стороне страховщика, новый клиентский путь через телемедицину. Это действительно сокращает расходы страховой компании, дает возможность снизить затраты страхователя и зачастую улучшает качество предоставления медицинской помощи. Цифровые сервисы набирают популярность, и мы уже внедрили искусственный интеллект в андеррайтинг, убытки, а сейчас интегрируем модели по управлению портфелем. Мы хотим видеть «в моменте», что происходит с договором страхования, как предоставлять высокий уровень сервиса и организацию медицинской помощи. Б.О

Страховой дом ВСК работает на рынке уже 30 лет и является универсальной страховой организацией. Компания стабильно входит в топ-10 страховщиков страны по сборам. На сегодняшний день более 30 млн человек и 500 тыс. организаций воспользовались продуктами и услугами ВСК. Региональная сеть компании насчитывает свыше 500 офисов во всех субъектах России.

Страховому дому ВСК присвоены рейтинги «ruAA» от «Эксперт РА», AA(RU) от АКРА, оценка качества потребительского сервиса «Знак качества» на уровне A1 и рейтинг ESG на уровне A3.esg от аналитического центра «БизнесДром».

реклама

# О пиаре «Цифры»

О продвижении нового бренда инвесткомпании «Фридом Финанс», особенностях позиционирования брокерской бизнес-модели банка, работе с азиатскими инвесторами, пиаре в финансовой сфере и о линейном управлении главному редактору «Банковского обозрения» Яне Шишкиной рассказал Максим Лата, директор департамента по связям с общественностью «Цифра брокер» (ИК «Фридом Финанс»)

**Яна Шишкина**: Максим, мой традиционный первый вопрос в этом цикле бесед про пиар: из кого состоит PR-подразделение вашего банка и кто за что отвечает? Особенно это интересно с учетом произошедших в банке изменений в структуре собственности.

**Максим Лата:** Да, начнем с того, что теперь мы называемся «Цифра». Это экосистема, в которую входят брокер, банк, управляющая компания и автолизинговый бизнес. С точки зрения организации работы в сфере коммуникаций глобально ничего не изменилось с момента объявления о предстоящей смене собственника. Департамент по связям с общественностью и департамент маркетинга существуют отдельно, при этом мы максимально активно и плотно взаимодействуем друг с другом. Это, на мой взгляд, единственная правильная формула. Слишком много пересекающихся областей, где пиар зависит от маркетинга, а маркетинг от пиара, и если эти функции работают автономно, то снижается эффективность и внутренних, и внешних коммуникаций. Понятно, что есть общий подход, когда маркетинг отвечает за визуальную часть, рекламное продвижение, а пиар — за взаимодействие со СМИ, то есть в широком смысле за тексты, за содержательную часть.

Когда идет речь об имидже нового бренда и репутации компании, задача эффективного взаимодействия пиара и маркетинга стоит еще острее. Задача пиара — доносить до аудитории через СМИ и другие медиаканалы наши идеи и смыслы. Одновременно с этим коллеги из маркетинга реализуют масштабную рекламную кампанию о смене бренда. Если в каком-то условном СМИ представители широкой аудитории видят название и ключевые сообщения, то в рекламе они видят логотип и визуальную стилистику бренда, и тогда картинка у нашей целевой аудитории складывается воедино. Главное, чтобы и здесь, и там мы исходили из единых коммуникационных тезисов.

**Яна Шишкина:** В рамках департамента маркетинга и пиара PR подчиняется маркетингу?

**Максим Лата:** Нет, департаменты находятся в паритетном статусе, руководители этих подразделений подчиняются напрямую генеральному директору.

**Яна Шишкина:** То есть все согласования вы ведете с генеральным директором?

**Максим Лата:** Да, но далеко не каждый шаг мы должны согласовывать. По сравнению с предыдущими компаниями, где я работал, здесь самая высокая автономия. Она основана на доверии, это одновременно и воодушевляет, и дисциплинирует. У меня более широкие полномочия с точки зрения самостоятельного принятия решений, и руководство всегда внимательно прислушивается ко мне как к эксперту. Даже там, где наши мнения, наши взгляды могут расходиться, я в любом случае обозначаю свою точку зрения, чтобы руководитель мог принять управленческое решение, основываясь на комплексной оценке рисков и возможностей.

**Яна Шишкина:** А как этот дискурс организован в практическом смысле? Это подготовка каких-то общих регламентов, планерки?..

**Максим Лата:** Конечно, никаких регламентов. Общение с руководством происходит фактически в режиме реального времени, что позволяет в сегодняшней турбулентной обстановке во внешней среде оперативно принимать внутри компании взвешенные управленческие решения. Внутри своего департамента я провожу еженедельную планерку, но текущие вопросы часто обсуждаем «в моменте». Взаимодействие с маркетингом происходит фактически в таком же режиме: если появляется вопрос, то либо я иду к **Андрею Куцу** (руководителю департамента маркетинга «Цифра брокер». — *Ред.*], либо Андрей ко мне, и мы оперативно принимаем совместное решение. Так же взаимодействуют между собой и сотрудники пиара и маркетинга. У меня есть опыт работы и в PR, и в маркетинге, и в коммуникациях в целом, поэтому мне проще понять моих коллег.

**Яна Шишкина:** А какая сфера вам больше нравится?

**Максим Лата:** Хороший вопрос. На самом деле пиар и маркетинг не так сильно различаются, как кто-то пытается представить. Плох тот маркетолог, который не стремится в том числе в свою работу включать какие-то принципы работы пиарщика. Ведь чем пиарщик отличается от маркетолога? Пиарщику необходимо видеть более широкую перспективу, принимая во внимание все события, которые происходят во внешней среде и внутри компании, причем не только события в конкретный момент времени, но и те, которые происходили в прошлом, а отчасти даже те, которые могут произойти в будущем. Если маркетолог все это откидывает от себя и упирается только в конкретные задачи и понятные инструменты продвижения (например, провести рекламную кампанию, переоформить отделение, заказать вовремя «сувенирку»), то он порой теряет связь с реальностью, и его работа становится в итоге менее эффективной.

Верно и обратное: у маркетолога теснее связь с конечным пользователем, он его лучше чувствует, он видит моментальные реакции на те или иные действия компании. Если пиарщик теряет эту связь, то его работа тоже становится менее эффективной. Тезисы, месседжи, которые в этот момент ты должен коммуницировать, становятся далеки от нужного восприятия твоей конечной аудиторией. Получается коммуникация ради коммуникации, без необходимого результата. Поэтому, на мой взгляд, чем больше в компании разъединены маркетинг и пиар, тем для нее хуже. Маркетингу и пиару нужно исходить из одних и тех же принципов, постоянно общаться и учиться друг у друга. Первое, что я попросил у коллег из маркетинга, когда присоединился к компании, — это исследования аудитории, которые они проводили, чтобы эту аудиторию, что называется, пощупать. И это мое первое стремление как раз было основано на моем маркетинговом опыте. Я уверен, что не могу коммуницировать с людьми посредством СМИ, посредством каких-то иных пиар-инструментов,

не понимая их, не зная, что они собой представляют, кто они, о чем думают, каковы их интересы, взгляды, цели, почему они выбирают нашу компанию на этом высококонкурентном рынке.

**Яна Шишкина**: Мы немного отвлеклись... Хотелось бы вернуться к разговору про вашу команду.

**Максим Лата:** Я исповедую подход работы с достаточно компактными командами универсальных специалистов. Человек должен быть способен реализовывать проект в целом, но, конечно же, не в одиночку. У каждого члена команды — своя специализация, но, реализуя какой-то проект, человек не должен закрыться, «спрятаться в домик» и там его делать один. Он понимает, что рядом есть специалист, который может помочь реализовать часть его задачи. Я всегда поддерживаю внутреннее взаимодействие, и наиболее эффективно это работает как раз в компактных командах. У нас работают меньше 10 человек, условно поделенных на два направления: взаимодействие со СМИ и спецпроекты. Ежедневную работу со СМИ ведет **Полина Смородская,** известный в прошлом финансовый журналист, это и есть классический пиар. А есть работа по реализации специальных проектов в СМИ и прочих каналах (где-то на бесплатной, где-то на платной основе), здесь мы уже одной ногой — в пиаре, а другой — в маркетинге.

Каждый мой сотрудник, с одной стороны, всегда готов час поработать руками, а с другой — при необходимости отдать такую работу на аутсорс или аутстаф. Для каких-то задач проще и эффективнее привлечь PR-агентство, которое имеет набор узконаправленных специалистов — копирайтеров, SMM-менеджеров и так далее, и эти люди будут заниматься ручным трудом, чтобы у моих сотрудников не терялась возможность думать и генерировать идеи.

При этом команда напрямую подчиняется мне: все вопросы по управлению персоналом, премиям, бонусам, зарплате, каким-то поощрениям и так далее решаю я. Это позволяет избегать многих проблем, которые могут возникать в гибкой команде, когда постоянно идет перераспределение функций при решении задач.

**Мария Борисова,** руководитель направления спецпроектов

**Наталья Прядкина,** руководитель направления PR банка

**Александр Дудников,** редактор

**Максим Лата,** директор департамента

**Полина Смородская,** заместитель директора

**Елизавета Кузнецова,** ассистент

**Людмила Храмова,** главный контент-менеджер

**Ксения Плахова,** дизайнер

**Яна Шишкина**: А задачи по внутреннему пиару тоже к вам относятся?

**Максим Лата:** Внутренний пиар у нас относятся к HR. На самом деле в одних компаниях за это отвечает пиар, в других — HR, а где-то функция реализуется ими совместно. Со своей стороны, я всегда готов поделиться опытом в этом направлении. Я знаю, по каким принципам строится внутренний пиар, мне интересна эта тема, но наш HR прекрасно реализует эту задачу, здесь нет никакого смысла что-то перестраивать.

**Яна Шишкина**: Каким образом у вас изменилась стратегия, когда вы перешли на «Цифру»?

**Максим Лата:** Стратегия не должна меняться со сменой наименования. Мы существуем не в вакууме, а в мире, где происходят события, которые влияют на нашу деятельность. В нынешней геополитической ситуации российский бизнес не мог оставаться частью американского холдинга, коим является «Фридом Финанс». Это создавало и репутационные, и санкционные риски для обеих сторон, поэтому холдинг принял решение покинуть российский рынок.

В такой ситуации российскому бизнесу нужно было не просто сменить вывеску, а произвести полноценное отделение со сменой собственника. И ребрендинг здесь — скорее некое производное от этого разделения, чтобы быстро и эффективно позиционировать себя как независимую компанию, это инструмент, которым мы ускоряем процесс отделения. PR-стратегия обновляется, потому что меняется фокус всей компании. Если раньше мы больше были сконцентрированы на международных продуктах, то сейчас фокусируемся больше на российский рынок, а также ищем новые возможности для международного развития исходя из геополитической ситуации.

**Яна Шишкина**: Вы будете выходить на азиатских инвесторов?

**Максим Лата:** Это теперь естественное направление международного развития российской компании. Запад у нас меняется на Восток. И на российскую компанию на Востоке иной раз смотрят более благосклонно, потому что мы стали ближе в сегодняшнем мире, где существуют резко противоположные полюсы. Пиар-стратегия теперь основывается на новых тезисах, новых инструментах. Еще год назад СММ было «нашим всем», тогда мегаактивно использовались западные соцсети, работа которых сейчас в России в значительной степени ограничена не только с точки зрения доступа, но и с позиции коммерческого взаимодействия с ними. А еще недавно это был фактически инструмент номер один, и все говорили: «Забываем про СМИ, теперь мы в соцсетях».

**Яна Шишкина**: Как влияет на пиар-стратегию появление нового владельца? У вашего подразделения есть задача серьезно продвигать его в СМИ?

**Максим Лата:** Нет, здесь у нас классическая модель, которая не подразумевает активного встраивания собственника в пиар компании. **Максим Повалишин,** который сейчас проходит процедуры согласования в регулирующих органах как новый собственник, стоял у истоков «Фридом Финанс», он один из тех, кто создавал эту компанию. Он всегда был внутри компании на разных позициях, и он понимает, чем компания живет сейчас. Именно поэтому, когда встал вопрос о продаже холдингом российских активов, он посчитал возможным сказать: «Я готов купить этот бизнес». Были и другие заявки на покупку, но Максим знает бизнес изнутри, верит в него и доверяет российской команде. У него нет задачи стать руководителем компании, он на протяжении многих лет был в ее руководстве — в совете директоров инвестиционной компании, в наблюдательном совете банка. Сейчас он возглавил эти органы, но не видит смысла вмешиваться в операционное управление — в этом он полностью доверяет существующей команде менеджмента.

**Яна Шишкина**: Какие продукты вы продвигаете через PR?

**Максим Лата:** У этого вопроса нет простого ответа. Продукт — это не вещь в себе, это некая сущность, сделанная для клиента исходя из его пожеланий, его потребностей. И в зависимости от того, под какую потребность создан продукт, подбираются инструменты, которыми он продвигается — и маркетинговые, и пиар. Иногда достаточно простого пресс-релиза и информации на сайте, иногда требуется глубокая интеграция, подробное описание, прямо разжевывание, почему именно такой продукт нужен, какие задачи он способен решить и так далее. А где-то мы идем впереди рынка, создаем потребность в каком-то продукте у клиента: он сам еще не понимает, что она у него есть, а мы уже поняли. И тогда мы увеличиваем набор пиар-инструментов, потому что появляется возможность вызвать к инновационному продукту живой интерес СМИ. Это уже не рекламная информация, а контент о развитии индустрии, о развитии продуктового ряда одного из крупнейших игроков этого рынка.

**Яна Шишкина**: А у вас есть здесь любимый продукт?

**Максим Лата:** Наверное, нет, и, пожалуй, не должно быть. У меня как у пользователя он бы мог быть, но это может создать конфликт личных и профессиональных целей. Моя оценка продукта — хороший он или плохой — должна быть основана не на том, нравится или не нравится он лично мне, а на его пользе для развития бизнеса и востребованности у клиентов. Поэтому на любой продукт я стараюсь смотреть критически.

**Яна Шишкина**: Как можно оценивать эффективность пиара?

**Максим Лата:** Есть разные инструменты и подходы, но главное, что эффективность пиара не может быть оторвана от эффективности маркетинга и коммуникационной функции в целом, она

должна оцениваться по реакции аудитории, которую мы наблюдаем и мониторим. Эффективность коммуникаций определяется по результатам продаж, но не на 100%, а с определенным весом. Эти функции взаимозависимы, продающая функция зависима от коммуникации с точки зрения построения общего репутационно-имиджевого поля компания.

Индекс цитируемости, часто используемый в качестве KPI пиар-подразделений, — на самом деле очень относительный показатель и сам по себе не определяет эффективность работы. Ведь разные публикации по-разному влияют на репутацию компании и на бизнес-результат в целом. Именно поэтому в моем представлении очевидных количественных инструментов измерения эффективности пиара нет. Отдельными количественными метриками можно оценить эффективность лишь краткосрочных PR-кампаний с узкими целями.

**Яна Шишкина**: Какой кейс по пиару вы считаете самым удачным из ваших, кейс-победой (не обязательно здесь, а может быть, на других местах работы)?

**Максим Лата:** Про «Цифру» еще рано говорить, мало времени прошло. Но могу вспомнить мою историю работы с посольством Катара в РФ в рамках организации участия Катара в ПМЭФ в 2021 году. В этом проекте я возглавлял пресс-офис Катара на ПМЭФ, и ключевой задачей было продвижение Катара как страны — гостя Форума. Это как раз хороший пример правильного количественного измерения эффективности пиара для узкого периода времени, когда это касается участия в каких-то мероприятиях. Работа пресс-офиса длилась три с половиной недели в период до, во время и после ПМЭФ, но до этого мы потратили месяцы на то, чтобы изменить в сознании журналистов восприятие самой страны. Ведь есть расхожее примитивное представление о Катаре как об одной из ближневосточных монархий, которая существует исключительно за счет продажи энергоресурсов и в которой живут богатые шейхи. Но мы добились того, что журналисты, уже работая в рамках самого мероприятия, исходили из совсем другого представления о Катаре. Они уже знали, почему страна реализует тот или иной проект, почему это не просто попытка на что-то потратить деньги. Что существует многоступенчатая система оценки тех или иных инвестпроектов, которая исходит и из экономической целесообразности, и из многих политических задач. И более того, что Катар сам предлагает многочисленные программы по привлечению бизнеса и инвестиций. В результате работы пиар-команды и по общей цитируемости, и по индексу «Медиалогии» Катар в дни ПМЭФ опередил все российские компании, включая таких участников ПМЭФ, как СберБанк, «Роснефть», «Газпром».

**Яна Шишкина**: У «Фридома» есть свой корпоративный журнал. Кто его делал и как сейчас вы видите для «Цифры» какую-то возможную интеграцию с ним?

**Максим Лата:** Им занимался отдел пиара. Эту функцию сохранил за собой холдинг, коллеги будут выпускать его под прежним брендом «Финансист», это бренд «Фридом Финанса». Мы сейчас находимся на этапе, когда мы должны проанализировать, насколько журнал в том виде, в котором он будет производиться холдингом, полезен нам и, возможно, реализовать альтернативные решения. К примеру, издание

может быть не печатным, а в онлайн-формате и затрагивать более широкий круг тем.

**Яна Шишкина**: Какими основными качествами должен обладать пиарщик?

**Максим Лата:** Я много раз задавал себе этот вопрос — особенно когда создавал и вел в магистратуре факультета международной журналистики МГИМО два курса, которые были связаны с пиаром: «PR и реклама финансовых институтов» и «СМИ и международные финансы». Там я говорил о 10 правилах пиарщика, которые я сейчас сходу не вспомню, но назову ключевые. Первое — это избегать лжи. Есть такое общее представление, что пиарщики всегда лгут. На самом деле хороший пиарщик не врет. Часто его задача состоит в том, чтобы не рассказать всю правду, но откровенной подменой фактов, откровенной ложью он не должен заниматься ни в коем случае. Второй момент связан с тем, что пиарщик должен быть максимально эффективным коммуникатором, причем на совершенно разных уровнях: и в разговорах один на один, и эффективным групповым переговорщиком, и результативным публичным коммуникатором. Всеми такими аспектами коммуникаций он должен обладать на каком-то подсознательном уровне. Я, например, интроверт, но моя профессиональная деятельность меня здесь сильно закалила. Пиарщик-интроверт — это вообще немного странная история. И если маркетолог может позволить себе вести себя как интроверт, то пиарщик — нет. Это снизит эффективность его работы.

Важным качеством пиарщика является способность получать и анализировать большой объем информации, и далеко не всегда информация будет стекаться к нему сама. Нужно общаться, нужно формировать информационное поле вокруг себя, а оно формируется только постоянной коммуникацией и достижением определенного уровня доверия к тебе у людей вокруг. Вот этот постоянный анализ информационного поля внутри и вокруг компании — это то, без чего пиарщик тоже не может быть эффективным.

**Яна Шишкина**: Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы вы его взяли на работу?

**Максим Лата:** Здесь нет какой-то универсальной формулы. Я, конечно же, всегда лично беседую с кандидатами, смотрю резюме и профессиональные качества, но основное ощущение в большей степени интуитивное. Пожалуй, главное — это искреннее желание человека работать именно здесь в рамках тех задач, которые есть.

**Яна Шишкина**: Ваши советы от профессионального выгорания? Все-таки пиар — тяжелая в этом смысле профессия.

**Максим Лата:** Я точно знаю один, он кроется в соблюдении work-life balance. Важно не забывать, что ты работаешь, чтобы жить, а не живешь, чтобы работать. За пределами работы у тебя должны быть интересы, и эти интересы должны быть той мотивацией, которая в том числе позволяет тебе быть эффективным на работе.

Если ты живешь одной работой, то твои неудачи и сложности на работе тебя на 100% демотивируют, и тебе больше неоткуда взять позитив для эмоционального восстановления. Тогда выгорание ускоряется.

Пиарщик — это человек, который работает в режиме 24/7, ты и твои близкие должны быть готовы к тому, что ты пришел домой и должен еще работать. Это особенности профессии. Но и ты в ответ должен стараться оставить максимум работы в офисе и быть готовым уделить должное время семье. Это очень важно. Профессиональное выгорание — это естественный процесс, но оно не должно превращаться в выгорание жизненное, а если ты горишь только работой, то угасание оставляет тебя без сил для дальнейшего движения.

**Яна Шишкина**: Какие книги вы прочитали в последнее время?

**Максим Лата:** Сейчас мне интересна художественная литература про исторический период революции и гражданской войны в России, первые два десятилетия прошлого века. Поэтому из последних это «Доктор Живаго», «Тихий Дон», «Хождение по мукам», «Бег», «Белая гвардия».

**Яна Шишкина**: Пять треков из плейлиста, которые вы чаще всего сейчас слушаете?

Групповой портрет из Рейксмюзеума, Рембрандт, 1662 год

**Максим Лата:** Под настроение всегда есть готовые плейлисты классического рока, зарубежного хип-хопа или электронной музыки. Но часто я сажусь в машину и вообще ничего не включаю. Поездка в машине становится редкой возможностью побыть наедине с собой, со своими мыслями.

**Яна Шишкина**: Живопись?

**Максим Лата:** Я люблю живопись. Бывая в Питере, часто хожу в «Эрмитаж», по залам итальянцев, голландцев, испанцев (Караваджо, Боттичелли, Рубенса, Рембрандта, Веласкеса). В Москве часто смотрю импрессионистов в Пушкинском музее (Моне, Дега, Ренуар). Б.О

## 15 лет (2007)

Банки форсируют развитие сети региональных отделений — по сравнению с прошлым годом темпы прироста сетевой инфраструктуры увеличились в 4-5 раз. За первое полугодие 2007 года региональные сети банков приросли на 120 филиалов. Они планируют наращивать число отделений еще 4-5 лет. Лидером по масштабу сети брошен серьезный вызов — и со стороны ближайших конкурентов, крупных универсальных банков, и от средних по активам кредитных организаций, сделавших ставку на розницу и малый бизнес.

## 5 лет (2017)

В первом квартале 2017 года кредитование МСБ начало расти, во втором квартале тренд развернулся. По оценкам, по итогам года динамика будет положительная. Тенденция восстановления рынка неустойчивая, но стимулом для дальнейшего развития рынка кредитования малого бизнеса может стать господдержка целевых отраслей. Вырос объем и лизингового бизнеса за январь — сентябрь 2017 года на 58%, достигнув 710 млрд рублей. Поддержали рынок госпрограммы по льготному лизингу в транспортных сегментах.

## 1 год (2021)

Интерес премиальных клиентов к инвестициям остается на высоком уровне, в отличие от их финансовой грамотности. Ни наличие сертификата «квалифицированный инвестор», ни риск-профилирование не являются панацеей от потери состояния. Сохранение капитала клиентов — задача ответственных банкиров. В 2020 году премиальные клиенты (в основном это affluent и top-affluent) распробовали инвестиции. Но за 2021 год ЦБ поднял ключевую ставку до 7,5%, что привело к росту прибыльности депозитов.

**УГОЛОК НУМИЗМАТА**

# «Карусель, карусель — это радость для нас!»

В 1969 году киностудия «Союзмультфильм» выпустила киножурнал «Веселая карусель», который стал ярким явлением советской мультипликации 70-х и 80-х годов.

Создали этот киножурнал мультипликаторы **Анатолий Петров, Леонид Носырев, Галина Баринова, Валерий Угаров** и **Геннадий Сокольский.** Так сказки, стихи и рассказы советских писателей получили красочную экранизацию.

В первом выпуске «Веселой карусели» появился «рыжий-конопатый» мальчишка. Режиссер Леонид Носырев снял мультфильм «Антошка» на основе детской песенки про мальчика-лентяя на стихи поэта **Юрия Энтина.** В юности он работал учителем истории, и прототипом Антошки стал его реальный ученик. Музыку сочинил композитор **Владимир Шаинский,** а впервые композицию в эфире телепередачи «С добрым утром» исполнил детский хор «Спутник».

Антошка под подсолнухом 15 ноября 2022 года появился на выпущенной Банком России памятной монете «Веселая карусель № 1». Так серия «Российская (советская) мультипликация» пополнилась трехрублевой серебряной монетой, которая содержит 31,1 г серебра 925-й пробы, а также однотонной цветной монетой из недрагоценных металлов номиналом 25 рублей. Теперь серия составляет 33 монеты.

Аверс монет соответствует оформлению серии по номиналам.

На реверсе серебряной монеты диаметром 39 мм на ярко-зеленой полянке под подсолнухом разместился тот самый «рыжий-конопатый». На подсолнухе примостился и смешной галчонок. Слева вверху рельефная надпись: «ВЕСЕЛАЯ КАРУСЕЛЬ № 1». Отчеканена она в качестве «пруф» на Санкт-Петербургском монетном дворе тиражом 7 тыс. штук.

Непоседливый герой, лужайка, подсолнух и галчонок из мультфильма размещены и на обороте монеты с цветным покрытием. Ее тираж — 150 тыс. штук. На реверсе монеты сцена из мультфильма и надпись «ВЕСЕЛАЯ КАРУСЕЛЬ № 1» выполнены в рельефе в один тон с основным фоном. Ее тираж — 850 тыс. штук.

Монеты из недрагоценных металлов номиналом 25 рублей изготовлены на Московском монетном дворе. Их диаметр меньше серебряной — всего 27 мм.