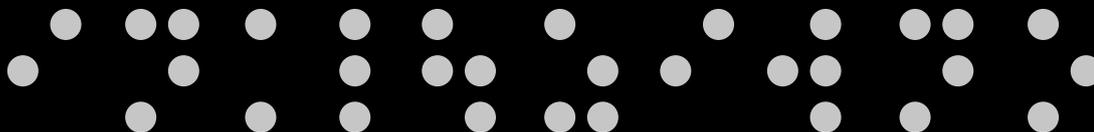
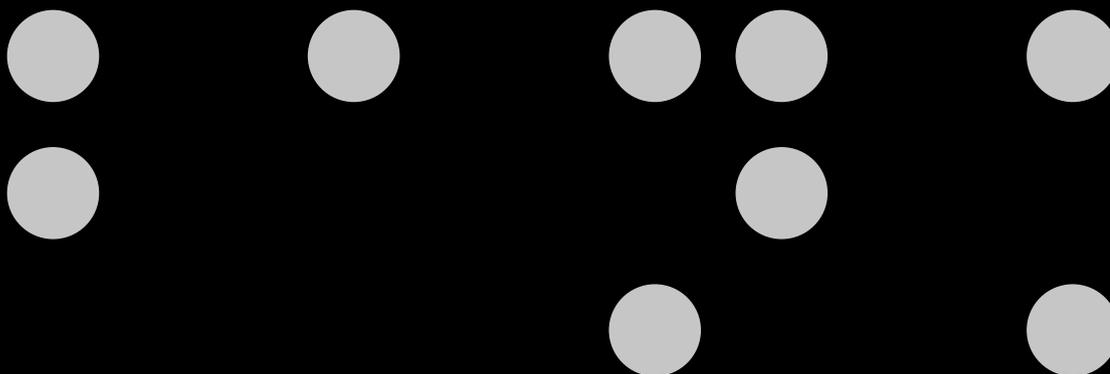


Б.О

БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

02 | ФЕВРАЛЬ | 2023



Алфавит Брайля

 А  Б  В  Г  Д

 Е  Ё  Ж  З  И

 Й  К  Л  М  Н

 О  П  Р  С  Т

 У  Ф  Х  Ц  Ч

 Ш  Щ  Ъ  Ы  Ь

 Э  Ю  Я

Главный редактор: Яна Викторовна Шишкина

Шеф-редактор: Александр Садчиков

Обозреватели: Екатерина Кац, Елена Покатаева, Вадим Ференец, Павел Самиев, Анна Дубровская, Артур Перов, 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: Наталья Перфильева

Интернет-версия: Федор Авсиевич, Данил Солопов

Организация мероприятий: Юлия Киданова

Информационное партнерство:
Кристина Поликарпова

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 03.02.2023

Цена свободная

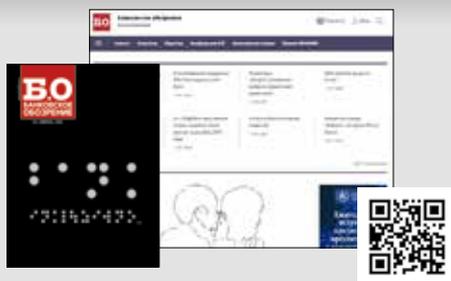
ООО «Методология бизнеса» и авторы материалов журнала не несут ответственности за возможные убытки, которые могут быть причинены лицам в результате использования или неиспользования ими опубликованной в журнале информации. Читатели самостоятельно оценивают возможные риски совершения юридически значимых 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

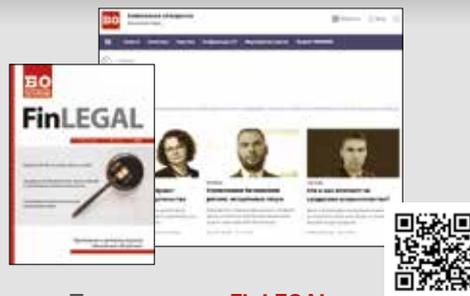
ПИ № ФС77-52048 от 7 декабря 2012 года

© ООО «Методология бизнеса», 2023

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 МЕСЯЦА

5
ОТСТАВКИ И НАЗНАЧЕНИЯ
ДЕКАБРЯ-ЯНВАРЯ

6
БАНКИНГ ДЛЯ КАЖДОГО



10
ТУМАННЫЙ ГОРИЗОНТ
ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

16
СЕРГЕЙ ЛЕХАНОВ (СБЕРБАНК):
МЫ СЭКОНОМИЛИ БОЛЕЕ СЕМИ ЛЕТ
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НАШИХ КЛИЕНТОВ



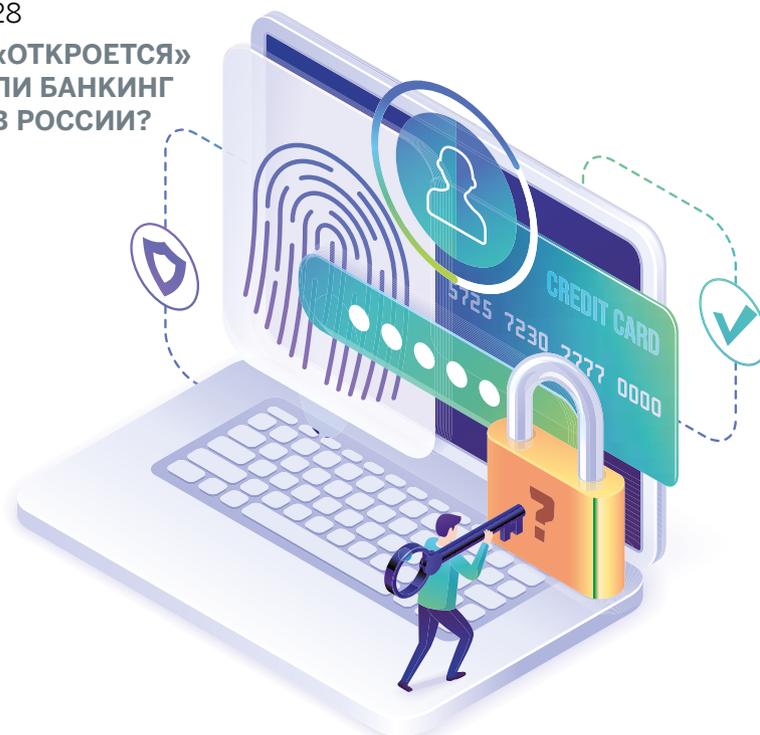
20
СУВЕРЕННЫЙ ESG-БАНКИНГ



24
АДАПТИРУЙ ЭТО



28
«ОТКРОЕТСЯ»
ЛИ БАНКИНГ
В РОССИИ?



30

OPEN API: ПРИЧИНА И СЛЕДСТВИЕ

32

ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ ПРО OPEN API

34

УЧИМ РОБОТА ОБЩАТЬСЯ, ИЛИ ДЕВЯТЬ ПРИНЦИПОВ НА ПУТИ ДОВЕРИЯ К ЧАТ-БОТАМ



40

БЕДНЫЕ КОПЯТ ВСЕГДА

42

МНОГОВЕКТОРНАЯ БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНОСТЬ SOC



46

МАКСИМ СТЕПЧЕНКОВ (RUSIEM): БАНКИ ЛУЧШЕ ГОТОВЫ К РАЗВЕРТЫВАНИЮ СОБСТВЕННОГО SOC, ЧЕМ ОНИ САМИ ДУМАЮТ



48

ТИМУР ЗИННЯТУЛЛИН (ANGARA SECURITY): ГЛАВНОЕ — НЕ ПОДВЕСТИ



50

SOC С НУЛЯ

52

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В БАНКОВСКОМ ОФЛАЙНЕ



56

В ПОИСКАХ АНОМАЛИЙ, ИЛИ КАК ИЗБЕЖАТЬ УТЕЧЕК ИЗ-ЗА «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА»

57

ВАЛЕРИЙ КУВАЕВ (SOLIDLAB): СИТУАЦИЯ СОЗДАЕТ БЛАГОПРИЯТНЫЕ РЫНОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

58

ТРЕБОВАНИЯ БАНКА РОССИИ К ИБ: МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

62

КОГДА СОВЕТ ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

64

МНОГОЕ ИЗМЕНИЛОСЬ В ЭТОМ ГОДУ, А ДЛЯ РОСБАНКА ИЗМЕНЕНИЯ ОГРОМНЫ

70

ВЕЛИКАЯ РЕФОРМА ПЕТРА ВЕЛИКОГО

74

В ФЕВРАЛЕ ТОМУ НАЗАД

74

С ФОТОГРАФИИ НА МОНЕТУ?

Введены лимиты по заемщикам с высокой долговой нагрузкой

С 1 января для банков с универсальной лицензией и микрофинансовых организаций начинают действовать лимиты по потребительским необеспеченным кредитам для заемщиков, имеющих долговую нагрузку свыше 80%

Для банков также введены лимиты на выдачу таких кредитов сроком более пяти лет, сообщает Банк России.

В случае несоблюдения лимитов кредиторами потребуется дополнительно формировать запасы капитала и сокращать объемы выдач таких кредитов в следующем квартале.

Эта мера будет сдерживать кредитование заемщиков с высоким уровнем долговой нагрузки, а также ограничит искусственное удлинение срока кредитования.

Компания «ИНВЕРСИЯ» расширила функциональность налогового учета в ЦАБС «БАНК 21 ВЕК»

В составе подсистемы «Налоговый учет» появился и поступил в открытую продажу модуль «Единый налоговый платеж (ЕПД)», предназначенный для автоматизации формирования проводок по Единому налоговому счету, а также для выгрузки «Уведомления об исчисленных суммах налогов, авансовых платежей по налогам, страховых взносов» в XML-формате. Решение разработано в соответствии с требованиями, отраженными в Федеральном законе от 14.07.2022 № 263-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (начало действия документа — 01.01.2023) и Приказе от 02.11.2022 № ЕД-7-8/1047@ «Об утверждении формы, порядка заполнения и формата представления уведомления об исчисленных суммах налогов, авансовых платежей по налогам, сборов, страховых взносов в электронном виде».

Использование модуля «Единый налоговый платеж (ЕПД)» позволит банкам формировать отчетность для предоставления в ФНС в утвержденном формате.

Факторинговый портфель по итогам 2022 года снизился

Портфель факторинга составил 1,42 трлн рублей. О снижении свидетельствуют предварительные данные, опубликованные Ассоциацией факторинговых компаний (АФК).

В отличие от ряда других сегментов финансового рынка факторинг не смог полностью восстановиться после резкого провала во втором и третьем кварталах, несмотря на сезонный рост в четвертом — 204 млрд рублей, на 16,7% больше, чем кварталом ранее, говорится в материалах АФК. В то же время год стал рекордным для рынка факторинга с точки зрения притока новых клиентов.

Так, количество активных клиентов достигло 11,95 тыс. компаний, что на 9% больше, чем в 2021 году. Только за последний квартал прошлого года их прирост составил 19% — 1910 юрлиц (901 — в третьем квартале), приводят данные в АФК. Это максимальный показатель числа клиентов с 2018 года.

СберБанк запускает банкоматную сеть в Крыму

«Сбербанк сформировал команду и начинает работать на полуострове Крым. Первые банкоматы банка уже установлены, в течение года сеть устройств самообслуживания заработает на всем полуострове. Постепенно в течение 2023 года будут открываться офисы банка, первые из них (в крупнейших городах) начнут работать в первом полугодии. В течение года будут разворачиваться все необходимые услуги и сервисы Сбербанка», — сообщили в пресс-службе Сбера.



ЦБ сертифицировал банкомат московского производства

Разработанный столичной корпорацией банкомат с функцией рециркуляции банкнот успешно испытал ЦБ России. После проведения комплексного тестирования эксперты подтвердили соответствие банкомата всем требованиям гарантированного приема, выдачи, валидации и сортировки наличных. Об этом сообщил руководитель столичного Департамента инвестиционной и промышленной политики **Владислав Овчинский**.

«Банкомат с функцией рециркуляции наличных в прошлом году был внесен в реестр отечественного оборудования Минпромторга России. В начале этого года московская компания САГА получила заключение об успешном проведении тестирования банкомата в ЦБ России. Сертификат позволит закупать и использовать аппарат во всех финансово-кредитных учреждениях страны», — рассказал глава ведомства. Специалисты протестировали банкомат по многим параметрам.

В частности, проверили, насколько точно устройство определяет подлинность, ветхость, количество машиночитаемых защитных признаков, серийные номера банкнот. В исследовании применяли банкноты как 1997-го, так и 2022 годов выпуска, включая новые 100-рублевые купюры.

НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ ДЕКАБРЯ-ЯНВАРЯ



ВИКТОР ГУЛЕВИЧ возглавил Центр информационной безопасности «Т1 интеграция»



СЕРГЕЙ САВОСИН стал генеральным директором СК «Манго»



МИХАИЛ АЛЕКСЕЕВ назначен президентом — председателем правления банка «Открытие»



Кандидатуру **МАКСИМА ФИЛАТОВА** на должность генерального директора одобрил совет директоров НПФ «Открытие»



ИВАН ПОДБЕРЕЗНЯК назначен главой МСП Банка



Кандидатура **ДЕНИСА ЛУКИЧЕВА** на пост председателя правления СЕВЕРГАЗБАНКА находится на согласовании в ЦБ



ПАВЕЛ СЕМЕНОВ назначен председателем правления Модульбанка



ДМИТРИЙ МАЛЫХ назначен старшим вице-президентом Сбербанка



АЛЕКСЕЙ ТКАЧЕНКО назначен директором по информационным технологиям в СК «Гелиос»



ПАВЕЛ ПАНКИН назначен директором Финансового департамента ЦБ



ПАВЕЛ ИОНКИН назначен руководителем департамента маркетинга компании «Открытие Инвестиции»



НИКОЛАЙ ВАСЁВ назначен старшим вице-президентом Сбербанка



ДМИТРИЙ ГРИШИН возглавил комитет по инновациям в банковской отрасли АРБ



МИХАИЛ ЗАДОРНОВ покинул пост главы банка «Открытие»

Правление банка «Открытие» также покинули **ДМИТРИЙ ЛЕВИН**, **НАДИЯ ЧЕРКАСОВА**, **СВЕТЛАНА ЕМЕЛЬЯНОВА**, **НАТАЛЬЯ СМИРНОВА**, **ВИКТОР НИКОЛАЕВ** и **ИРИНА КРЕМЛЕВА**



МИХАИЛ МОТОРИН уходит с должности генерального директора НПФ «Открытие»



ВАГАН ГАСПАРЯН покинул должность и.о. главы «СберБанк Капитал»



ЮРИЙ МАСЛОВ покинул пост генерального директора «Открытие Инвестиции»

Банкинг для каждого

Уже около 10 лет в России активно развивается направление инклюзивности в банковском секторе. Изначально подразумеваемая под собой легкий доступ к продуктам и услугам для клиентов с ограниченными возможностями, за последние годы это понятие было расширено. Рассказываем, какие возможности, внедряемые банками, позволяют любому клиенту получить быстрое и качественное обслуживание

Текст
АННА ДУБРОВСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Без барьеров, без преград

В российской банковской сфере внимание к инклюзивности приковано уже не первый год. Началось все в 2015-м, когда Банк России настоятельно рекомендовал кредитным организациям и НКО обеспечить беспрепятственный доступ в свои офисы людям с ограниченными возможностями. Для этого участникам рынка было дано несколько месяцев. Регулятор руководствовался не только собственными целями, но и поправками в Федеральный закон о соцзащите инвалидов, который с 1 января 2016 года обязывал все российские организации дать инвалидам беспрепятственный доступ к объектам социальной инфраструктуры.

Главным образом нововведение коснулось банков как владельцев многочисленных отделений обслуживания. Именно тогда началось массовое оборудование подходов к отделениям пандусами для обеспечения безбарьерной среды.

Не везде реализовать поставленную задачу можно было просто, в некоторых отделениях требовалась даже установка подъемных механизмов для колясок, но банки справились. Помимо пандусов они оборудовали отделения специальными стойками, указателями и знаками для людей с ограниченными возможностями (с увеличенным шрифтом, со шрифтом Брайля и др.).

Кредитные организации отнеслись к задаче серьезно — некоторые топ-менеджеры устраивали своего рода стресс-тесты в отделениях банков. Так, в 2016 году глава СберБанка **Герман Греф** пришел в отделение в специальном костюме Gert, имитирующем

ЧТО ТАКОЕ ИНКЛЮЗИВНЫЙ БАНКИНГ?

Раньше под инклюзивностью понимали главным образом такой же, как для других категорий клиентов, доступ к финансовым продуктам и услугам людей с ограниченными возможностями. Сейчас это понятие расширилось и включает в себя, по сути, всех существующих и потенциальных клиентов банка. Например, дистанционно перевести средства со счета на счет или провести любую банковскую операцию может любой желающий, будут немного различаться только форматы предоставления услуги. Именно поэтому планомерное развитие интернет- и мобильного банкинга для всех типов клиентов сейчас тоже можно назвать важной частью финансовой инклюзивности.



физические ограничения человека с инвалидностью, чтобы открыть кредит как обычный клиент.

К слову, в структуре Сбербанка даже есть специальный стратегический проект «Особенный банк». В него входит не только разработка продуктов и услуг для людей с инвалидностью, но также специальный подход к обслуживанию — например, сурдоперевод (перевод на язык жестов) в некоторых офисах банка и соответствующие видеоконсультации в мобильном приложении, возможность вызвать сотрудника банка, чтобы он помог подняться по пандусу маломобильным клиентам.

Все больше банков создают подобные проекты и специальные департаменты, расширяя предложения и поддержку людей с ограниченными возможностями. Например, Ак Барс Банк реализует проект «Доступная среда», в рамках которого люди с инвалидностью, маломобильные группы населения и пожилые люди могут обслуживаться в банке с учетом особенных потребностей. Воспользоваться продуктами и услугами банка можно без посещения отделения — оформить кредит или вклад онлайн, заказать карту с доставкой на дом. Дистанционные услуги доступны через официальный сайт, интернет-банк или мобильное приложение. Официальный сайт банка поддерживает web-контент в рамках специального стандарта WCAG 2.1 для пользователей с различными особенностями, в том числе с когнитивными расстройствами обучения и зрения.

Четверть населения Земли — люди с инвалидностью.

В России, по данным Росстата, насчитывается свыше 11 млн людей с инвалидностью.

В целом, в мире, по оценке исследовательской компании RoD Group, их около 2 млрд человек (1,85 млрд, если быть точнее). Годовой располагаемый доход этой категории потребителей на планете оценивается почти в 2 трлн долларов США, при этом многие из них являются клиентами финансовых организаций.

Согласно расчетам Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) и Агентства стратегических инициатив, в России бизнес ежемесячно недополучает 4,8 млрд рублей «из-за недостаточного уровня инклюзии». Это значит, что компании теряют огромные суммы без адаптации своих офисов, приложений, продуктов и услуг к потребностям людей с инвалидностью, а сами такие клиенты не могут получить необходимый им набор услуг по этой же причине.

Ну очень умные банкоматы

Отдельное направление поддержки пользователей с ограниченными возможностями — специальные банкоматы с так называемым аудиорежимом. Как правило, в них можно поместить любые проводные наушники с классическим разъемом (3,5 мм), чтобы послушать команды. Такими устройствами могут пользоваться даже незрячие клиенты. Сразу после подключения наушников банкомат переходит в режим аудиоподсказок. Функционал в таком режиме обычно ограничен, но позволит совершить основные операции — узнать баланс, а также снять, или внести деньги.

Движение навстречу

Банки постоянно реализуют новые специальные возможности, в том числе технологические, для клиентов с ограничениями. Важная деталь — перед внедрением инноваций для особенных клиентов банки зачастую консультируются с различными ассоциациями, куда входят люди с ограниченными способностями, или с теми, кто постоянно работает с такими людьми.

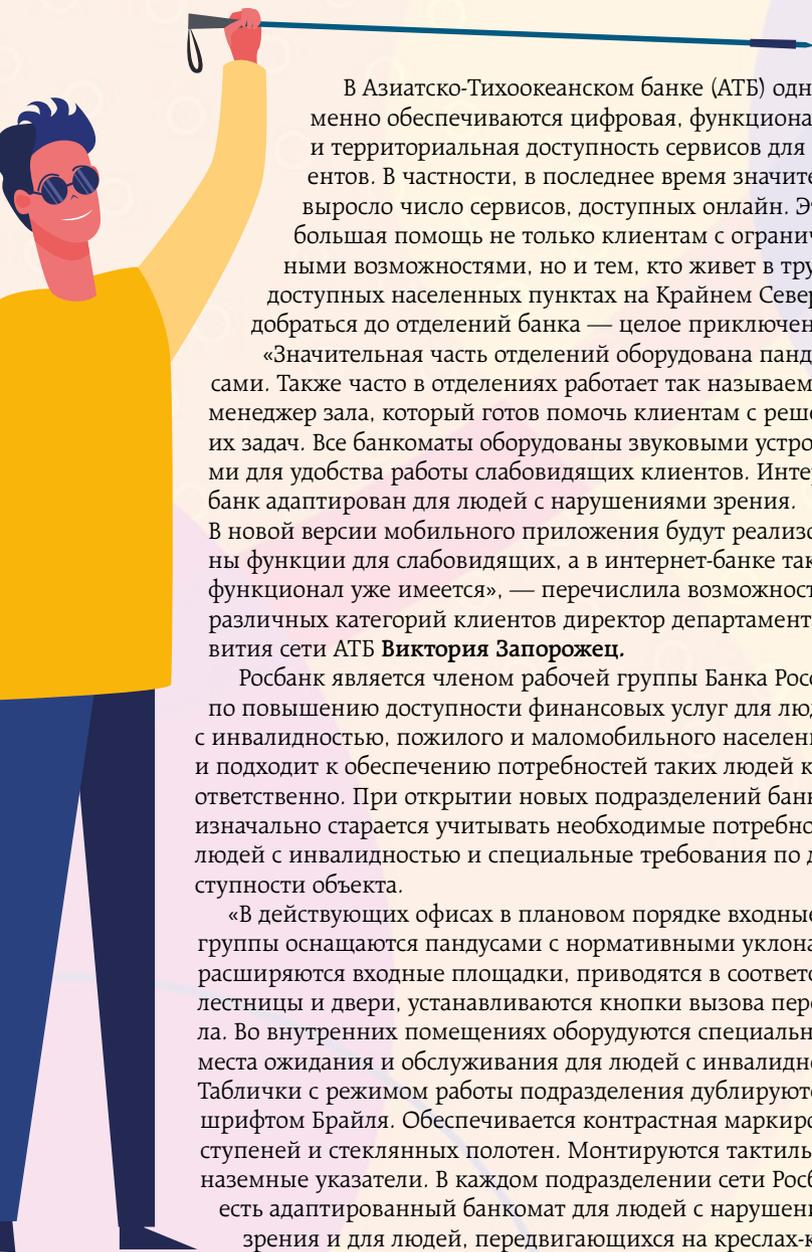
«В своей работе мы стремимся создать для клиентов с ограниченными возможностями доступную и безопасную среду для по-

лучения финансовых услуг. Мы планомерно реализуем мероприятия, направленные на повышение доступности банковских сервисов: внедряем дистанционное обслуживание, оснащаем отделения пандусами и кнопками вызова персонала, обучаем сотрудников этике общения и приемам оказания необходимой помощи клиентам. В отделениях банка клиенты с нарушениями здоровья обслуживаются без очереди. Также мы стремимся к тому, чтобы все отделения банка были оборудованы пандусами, информационными табличками с рельефно-точечным шрифтом Брайля, кнопкой вызова персонала для оказания помощи клиентам, в том числе для сопровождения их до места оказания услуги. Во всех офисах также реализована возможность сопровождения клиента сотрудником в течение всего времени обслуживания», — рассказала президент — председатель правления банка SIAB **Галина Ванчикова**.

В банке «Открытие» для создания комфортных условий обслуживания клиентов из маломобильных групп населения также применяется комплекс мер. В офисах устанавливаются пандусы или подъемные платформы, на входе имеются кнопки вызова персонала, если необходимо оказать помощь в доступе в офис. Табличка с режимом работы дублируется шрифтом Брайля. Для людей с ослабленным зрением маркируются яркими наклейками стеклянные двери и ступени. Внутри помещения для удобства ориентирования на полу монтируются тактильные полосы, ленты и направляющие.

«Из последних нововведений — для обслуживания клиентов с нарушением зрения разрабатывается функционал, позволяющий обслуживаться в наших банкоматах с помощью голосового сопровождения. Трансляция звука будет осуществляться через встроенные динамики банкомата. Также будет доступно подключение наушников клиента. Для включения этого режима клиенту необходимо будет ввести определенный набор цифр на клавиатуре банкомата. Дальнейшее проведение операции осуществляется с помощью введения определенных цифр на клавиатуре, которые подскажет голосовой помощник», — поделились с «Б.О.» представители банка «Открытие».

Для корректной коммуникации клиента «Открытие» с банкоматом на все его части, участвующие в обслуживании (кардридер, клиентская клавиатура, модуль приема и выдачи наличных), будут наклеены стикеры со шрифтом Брайля. Доступны будут три базовые операции: выдача, внесение наличных и уточнение баланса. Такой функционал будет запущен в банкоматной сети банка «Открытие», насчитывающей 3,7 тыс. устройств, уже в первой половине 2023 года.



В Азиатско-Тихоокеанском банке (АТБ) одновременно обеспечиваются цифровая, функциональная и территориальная доступность сервисов для клиентов. В частности, в последнее время значительно выросло число сервисов, доступных онлайн. Это большая помощь не только клиентам с ограниченными возможностями, но и тем, кто живет в труднодоступных населенных пунктах на Крайнем Севере, где добраться до отделений банка — целое приключение.

«Значительная часть отделений оборудована пандусами. Также часто в отделениях работает так называемый менеджер зала, который готов помочь клиентам с решением их задач. Все банкоматы оборудованы звуковыми устройствами для удобства работы слабовидящих клиентов. Интернет-банк адаптирован для людей с нарушениями зрения.

В новой версии мобильного приложения будут реализованы функции для слабовидящих, а в интернет-банке такой функционал уже имеется», — перечислила возможности для различных категорий клиентов директор департамента развития сети АТБ **Виктория Запорожец**.

Росбанк является членом рабочей группы Банка России по повышению доступности финансовых услуг для людей с инвалидностью, пожилого и маломобильного населения и подходит к обеспечению потребностей таких людей крайне ответственно. При открытии новых подразделений банк изначально старается учитывать необходимые потребности людей с инвалидностью и специальные требования по доступности объекта.

«В действующих офисах в плановом порядке входные группы оснащаются пандусами с нормативными уклонами, расширяются входные площадки, приводятся в соответствие лестницы и двери, устанавливаются кнопки вызова персонала. Во внутренних помещениях оборудуются специальные места ожидания и обслуживания для людей с инвалидностью. Таблички с режимом работы подразделений дублируются шрифтом Брайля. Обеспечивается контрастная маркировка ступеней и стеклянных полотен. Монтируются тактильно-наземные указатели. В каждом подразделении сети Росбанка есть адаптированный банкомат для людей с нарушением зрения и для людей, передвигающихся на креслах-колясках. Все страницы сайта банка имеют чат-кнопку с возможностью использования мессенджера WhatsApp, в том числе в целях оказания дистанционной ситуационной помощи людям с инвалидностью. На сайте банка создан специальный раздел для людей с инвалидностью, а для слабовидящих реализована панель настроек «режим комфортного чтения», — рассказала руководитель направления устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности Росбанка **Екатерина Плужник**.

На сегодняшний день уже около 60% подразделений сети Росбанка также оснащены портативными информационными индукционными системами для слабослышащих. В то же время коммуникационными устройствами, позволяющими вводить информацию с использованием клавиатуры (для людей с полной потерей слуха или нарушением речи), обеспечены все отделения банка.

Большое внимание банки уделяют адаптации своих мобильных приложений под нужды особенных клиентов. Так, Ак Барс Банк учитывает потребности людей с нарушением зрения: текст оптимизирован и сокращен, элементы подписаны и исполнены в контрастных тонах для более простого восприятия. Располо-

жение элементов адаптировано для минимизации движений и нажатий, отсутствуют мерцающие элементы.

Но и в офисах для клиентов с ограниченными возможностями придумывают все более простые и удобные способы обслуживания.

«В Ак Барс Банке инвалиды по зрению могут подписывать документы при помощи факсимиле. Во время кассовых операций сотрудник озвучивает для клиента характеристику и сумму операций, что позволяет получить услугу без присутствия доверенных лиц. На клавиатуре присутствуют тактильные метки, которые позволяют лицам с нарушениями зрения ориентироваться при вводе информации», — поделились с «Б.О» в пресс-службе кредитной организации.

Помимо этого в Ак Барс Банке планируют выводить информацию на экран укрупненным шрифтом, разместить тактильные наземные и настенные указатели, внедрить звуковую информацию в зале обслуживания, адаптировать систему электронной очереди под клиентов с ограниченными возможностями. Еще один важный план — установить специальные коммуникационные устройства, усиливающие звук и позволяющие вводить информацию с использованием клавиатуры для общения со специалистами кредитной организации, а также сделать отдельные окна для обслуживания людей с инвалидностью и маломобильных групп населения, в том числе с пониженным уровнем шума для пользователей слуховых аппаратов или низкими стойками и столами для пользователей инвалидных колясок.

Что немаловажно, банки специальным образом обучают своих сотрудников работе с клиентами, имеющими инвалидность.

«Мы провели аудит банковского приложения на предмет доступности для людей с инвалидностью. В настоящее время идут дизайн и разработка процесса обслуживания людей с инвалидностью от первого касания с банком до сервисного обслуживания, — рассказали в пресс-службе банка «Тинькофф». — Кроме того, в 2022 году мы провели масштабное исследование сотрудников поддержки для выявления наиболее часто встречающихся вопросов при взаимодействии с клиентами с инвалидностью. Результаты этого исследования и примеры сложностей будут заложены в специальный обучающий курс для сотрудников. Для повышения качества и глубины этого курса мы привлекли также независимых экспертов и некоммерческие организации. Запуск обучения по новому курсу запланирован на 2023 год».

Аналогичные курсы уже запущены или разрабатываются в Росбанке, банке «Открытие», Ак Барс Банке, АТБ и некоторых других. **Б.О**

since 1996



Туманный горизонт инвестиционного планирования

К началу 2020-х годов у российских клиентов наметился устойчивый интерес к стратегиям долгосрочного инвестирования, в том числе целевого. Разберемся, при каких условиях люди готовы к таким вложениям и какие инструменты им предлагает рынок

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

В силу непредсказуемости ситуации граждане редко решаются инвестировать на срок, больший трех лет. Но все же в последние годы объемы таких вложений демонстрировали рост.

«Процесс формирования у инвесторов представления о долгосрочных инвестициях начался задолго до 2020 года, который характеризовался усилением этой тенденции и существенным притоком частных инвесторов на фондовый рынок, — вспоминает **Александр Лавров**, директор по инвестициям УК «Восток-Запад».

Инвестиции в будущее: факторы роста

Управляющий директор по инвестициям УК ПСБ **Андрей Русецкий** считает, что всплеску интереса к фондовому рынку у населения способствовало сочетание периода низких ставок по депозитам и высокой степени цифровизации сервисов участников рынков.

На формирование в конце 2010-х годов целевых стратегий инвестиционного планирования на пять, семь, десять и более лет повлияло и множество других факторов: рост благосостояния состоятельных клиентов и появление премиальных клиентов; старение части VIP-персон; формирующаяся привычка думать о будущем семьи на горизонте поколений.

Сыграли роль и усилия самих участников рынка, которые предложили клиентам со-

ответствующие инвестиционные стратегии и инструменты при постоянном пропагандировании идеи инвестирования через образовательные проекты, закрытые встречи для клиентов сегментов premium и private banking.

Наблюдавшийся тогда спрос граждан на консервативные стратегии был отчасти обусловлен позицией ЦБ РФ, который последовательно ужесточал подходы к определению рисков при сделках для частных инвесторов.

Рынок на взлете

На конец 2021 года на российском рынке активы физлиц на брокерском обслуживании составляли 8,3 трлн рублей, еще 1,2 трлн рублей находилось в доверительном управлении (ДУ) и 0,4 трлн — в индивидуальных инвестиционных счетах (ИИС).

Для сравнения: к декабрю того же года депозиты населения достигли отметки 36,4 трлн рублей, из них чуть менее 20%, или 7,19 трлн рублей, составляли вложения в иностранную валюту. На 2022 год прогнозировался рост этих показателей.

Таким образом, клиенты постепенно привыкали диверсифицировать портфели и с помощью инвестиций копить на образование детей, формирование пенсионной «ренты», приобретение недвижимости и т.д.

Но не все эксперты разделяют мнение, что сегмент рос. **Александр Осин**, аналитик «АК БАРС Финанс», сообщил «Б.О.», что «за последние 2,5–3 года с учетом инфляции отрасль долгосрочных инвестиций в РФ сократилась на 15–20%». Его выводы основаны на «поведении» ЗПИФов (срок вложений от трех до 15 лет с возможностью пролонгации) и НПФов (до нескольких десятков лет), которые «проседали» в 2020 году.

Мегатренд-2022: депозиты

«Прошлый год, конечно, внес свои поправки, охладив интерес к долгосрочным инвестициям», — отметил Александр Лавров.

Благодаря своевременным действиям ЦБ большую долю вынесенных из финансовых структур в феврале прошлого года 1,2 трлн рублей удалось вернуть в виде вкладов с повышенными ставками, которые достигали на пике шока 20–25% на депозиты

до трех месяцев. Многие банкиры надеялись, что уже к сентябрю — ноябрю при ухудшающихся условиях по вкладам средства снова начнут перетекать на фондовый рынок.

Банк России в своем Обзоре денежно-кредитной политики (ДКП) за декабрь 2022 года отметил ускорение притока в банки рублевых средств населения, в том числе в последний месяц года — «более интенсивно», чем годом ранее. «Изменение» за ноябрь — 14,7%, в октябре рост составлял 13,9%, говорится в документе.

В Отчете отмечается, что сохраняется тенденция перехода граждан с краткосрочных вкладов на текущие счета, включая накопительные, а также в долгосрочные депозиты. «Перераспределение сбережений населения в банках происходит в том числе по мере нормализации наклона кривой доходности по депозитам», — таков вывод регулятора. ЦБ также подмечает замедление девальютизации депозитов, сейчас их доля составляет 10,2%.

Психология инвестиций

Учитывая опыт прежних кризисов и глубину текущего, мы можем сделать вывод, что санкционный коллапс сопровождался «сбросом» бумаг и отказом от портфелей, обеспечивающих долгосрочную доходность. Если, конечно, активы не оказались в бессрочной заморозке.

«Психологически тяжело видеть убытки по портфелю ценных бумаг или уменьшение прибыли. И в определенный момент может наступить ситуация, которая повлечет за собой освобождение от "психологического груза" в виде распродажи, — рассказал «Б.О.» Александр Лавров. — У профессиональных участников рынка нет единой картины по целям и срокам портфелей, сформированных инвесторами, поэтому любая цифровая оценка будет весьма субъективна. Но такие клиенты точно были».

«Безусловно, есть те, кто приходят закрывать паи и договоры, но в сравнении с активными продажами на брокерских счетах — это несопоставимые объемы. Клиенты ориентированы больше на долгосрочное инвестирование, а переключившись на управление фондом или стратегией позволяет им реже совершать импульсивные продажи», — уверен **Евгений Горбунов**, начальник управления продуктов, маркетинга и технологий УК «Открытие».

Глазами регулятора

Официальные данные ЦБ о рынке ценных бумаг пока доступны только по итогам третьего квартала 2022 года. В документе отмечены, в частности, следующие моменты.

- Количество ИИС практически не менялось из-за активного закрытия счетов — 4,7 млн (4,6 млн — в первом и втором кварталах, на начало года — 4,3). Впервые отток средств оказался выше, чем приток, по итогам третьего квартала на счетах было 0,3 трлн рублей. В структуре активов ИИС доля акций резидентов и традиционных валют снизилась, доля облигаций и паев резидентов выросла.

Регулятор наблюдал у розничных инвесторов тенденцию к сокращению горизонта планирования, а также рост привлекательности краткосрочных инвестиционных решений.

- В этот же период в Центробанке фиксировали замедление роста количества клиентов на брокерском обслуживании, тем не менее оно превысило 27 млн против 20 млн на конец 2021 года. Подпитку обеспечивали новички фондового либо валютного рынка. Физические лица активно скупили привлекательные «недружественные валюты» для перевода их за рубеж, а также юани — в качестве инструмента диверсификации активов.

Уже в третьем квартале регулятор заметил, что снижение ставок по вкладам обеспечило рост интереса розничных инвесторов к российским акциям и облигациям, а доля иностранных активов сокращалась в преддверии ввода поэтапного запрета на покупку неквалифицированными инвесторами ценных бумаг недружественных стран, о котором было объявлено в сентябре.

Активы частных лиц на брокерском обслуживании сокращались весь год, но по итогам трех кварталов видно замедление процесса — 6,7; 5,4 и 5,2 трлн рублей соответственно.

Флуктуации рынка

В ДУ объем клиентской базы топтался на месте, как отмечает ЦБ, из-за «оттока клиентов из крупных стратегий». В конце 2021 года такой способ инвестиций выбрали для себя 843 тыс. клиентов, по итогам трех кварталов — 873, 876 и 872 тыс. соответственно.

По данным регулятора, приток клиентов и денег наблюдался в основном «в стратегиях, инвестирующих в инструменты денежного рынка (репо)». Объемы портфелей квалифицированных инвесторов к концу сентября подросли по итогам валютной переоценки, но показателей начала года достичь не удалось.

...ПРИ НЕБОЛЬШОМ РОСТЕ СТОИМОСТИ ПОРТФЕЛЕЙ ДУ ЗА СЧЕТ ВАЛЮТНОЙ ПЕРЕОЦЕНКИ, ТРЛН РУБЛЕЙ



Источник: Банк России

Доля счетов неквалифицированных инвесторов с небольшими портфелями увеличилась.

Выводы Центробанка: консервативные стратегии для неквалифицированных инвесторов на горизонте года в среднем показали доходность лучше рыночной, в то время как большинство остальных в сентябре были убыточными, независимо от того, шла ли речь об акциях или облигациях.

По всем «фронтам» — разрыв шаблона

В кризис ситуации может меняться стремительно. Последствия частичной мобилизации, объявленной 21 сентября, рынок отыграл уже в четвертом квартале. В условиях дефицита информации из-за запрета публикации данных основным ориентиром стали исследования участников рынка.

В БКС подвели итоги года по доходности инструментов на отечественных и иностранных площадках. Среди антидостижений 2022 года — падение индекса Мосбиржи более чем на 40%. В плюсе период завершили всего две акции из 40 и три сектора — металлургия, майнинг, химия. Среди аутсайдеров оказались в том числе IT-сегмент и сами финансовые компании.

Что касается гонконгских бумаг, торгуемых теперь на Санкт-Петербургской бирже, то можно было оказаться в выигрыше, прикупив Sands China (+42%) или еще несколько (с доходностью существенно ниже), но также и уйти в минус до 80%. Иностранные индексы, кроме британской FTSE 100 (+2%, что не особо вдохновляет), тоже показали отрицательную динамику.

«РБК Инвестиции» уже 3 января поделились выводами, что из 10 инструментов прибыльными оказались лишь три: рублевые депозиты, государственные и корпоративные облигации. При этом усредненные показатели рассчитывались на основе предположения, что инвестор вложился 27 декабря 2021 года и продержался год, а доходы по ним не перекрывают годовую инфляцию, составившую 12,19%.

При этом индекс самой Санкт-Петербургской биржи SPB100 упал на 31,91%, а наихудшей из валютных стратегий исследователи признали вложения в юань.

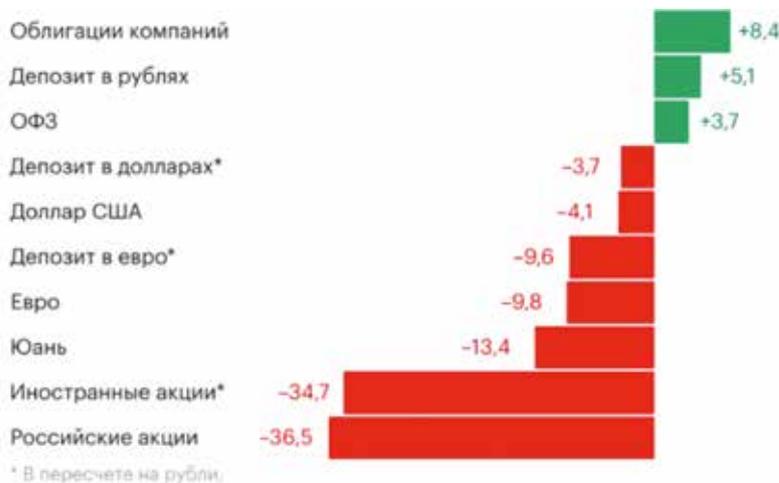
В отличие от относительно долгосрочных инвестиций краткосрочные могли существенно обогатить удачливого игрока.

Любопытную статью по итогам кризисного 2022 года опубликовал частный инвестор **Евгений Шепелев**. В ней он развеял устоявшиеся воззрения относительно спасительной диверсификации активов: выяснилось, что деньги необходимо распределять еще и по брокерам и фондам, поскольку:

- маркетмейкеры способны просто «уйти»;
- инфраструктура (то есть биржи) может надолго «отключаться»;
- валюты способны вести себя абсолютно непредсказуемо;
- ETF, ранее имевшие репутацию несокрушимых, могут банкротиться;
- профучастники рынка могут попасть под жесткий санкционный пресс (что в том числе запустило переток клиентов к неподконтрольным частным брокерам).

ПРИБЫЛЬ И УБЫТОК ЗА ГОД

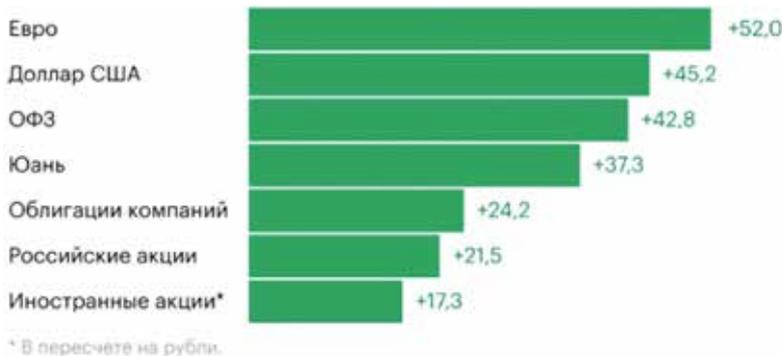
При вложении в различные инструменты, %



Источник: «РБК Инвестиции»

МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНАЯ ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД

При вложении в различные инструменты, %



Источник: «РБК Инвестиции»

Прогнозы-2023: депозиты не радуют, фондовый рынок пугает

В годовом Обзоре ДКП содержится осторожный прогноз, что динамика средств населения в банках может в 2023 году оказаться менее волатильной, чем в прошлом. Не исключается, что в первом квартале условия по вкладам ухудшатся, даже если ключевая ставка ЦБ останется неизменной.

«Долгосрочные банковские вклады по текущим ставкам населению неинтересны, при отсутствии приемлемой доходности клиенты начинают обращать внимание на фондовый рынок. Конечно, осторожно, так как новостной фон не изобилует позитивными новостями, подогревающими ажиотажный спрос на рискованные активы», — считает Александр Лавров.

Алексей Садчиков, генеральный директор «Аквилон-Лизинг», уверен: инвесторы не спешат возвращать активы на фондовый рынок: «Текущие ставки по депозитам в банках колеблются на уровне 6–8% годовых, а доходности по облигационным выпускам — от 8 до 20% годовых. В прошлом году высоконадежные облигационные выпуски по доходности были сравнимы с самыми консервативными ставками по вкладам в банках, более рискованные давали премию в доходности +3–5% годовых к этим уровням. В текущей ситуации премии выросли примерно вдвое, что отражает сохраняющиеся недоверие инвесторов и опасения по поводу нестабильности — экономической и геополитической», — пояснил эксперт.

На деле на сайтах-агрегаторах размещены предложения по банковским вкладам и под 10–12% годовых, но эксперты сомневаются в их востребованности: на таких условиях можно разместить деньги на два-три года и с выплатой процентов по итогам.

При этом, согласно опросу регулятора, на рынке ожидают, что и в середине года Центробанк сохранит ориентир на ставку 7,5% (действует с середины сентября 2022 года).

Андрей Русецкий заявил: «Динамика инвестиций в 2023 году будет зависеть от уровня ключевой ставки, который важен для рынка облигаций, и тренда на рынке акций. Пока не ожидаем притока значительных объемов на рынок инвестиций, несмотря на высокую норму сбережений у населения». Если курс установится на уровне 70–75 рублей за доллар, то 2023-й будет годом акций, добавил он.

Цели есть, доходов нет

Евгений Горбунов уверен, что по окончании полугодия депозитов в УК «Открытие» в сентябре почувствовали существенный приток средств: «Преобладает сбалансированный подход, многие выбирают инструменты с защитой капитала».

«Для инвесторов с наличием инвестиционных планов долгосрочные стратегии остались актуальными, — уверена **Полина Хвойницкая**, руководитель инвестиционной стратегии и аналитики управления клиентских операций на финансовых рынках Экспобанка. — В случае снижения геополитической напряженности и начала роста индексов мы прогнозируем приток в них средств». Клиенты ищут возможности зафиксировать двузначные доходности на длительный срок, пояснила эксперт.

«Часть отчетов была опубликована, дивиденды большинства компаний — выплачены, а котировки ценных бумаг нашли равновесные значения. Это позволяет даже

в нынешних условиях сформировать долгосрочный портфель, если подходить с холодной головой», — проявил оптимизм **Андрей Ванин**, руководитель управления аналитики финансовых рынков и премиального обслуживания сервиса «Газпромбанк Инвестиции».

Тренды сместились в сторону инвестирования в фонды облигаций на горизонте двух-трех лет, уточнил понятие «долгосрочность» Андрей Русецкий. Алексей Садчиков пояснил: «Несмотря на то что ситуация на фондовом рынке начала стабилизироваться и есть возможность формировать стратегии, ориентированные на получение повышенного дохода при минимизации рыночных рисков, инвесторы готовы приобретать инструменты с погашением основного долга в среднем на горизонте не более трех лет».

В среднесрочных стратегиях часто встречаются запросы о накоплении на образование детей, а в долгосрочных — запросы на дополнительный доход к будущей пенсии, оценил ситуацию Андрей Ванин.

«Цели накопить на пенсию, на образование детей, на недвижимость никуда не исчезли, но могли претерпеть изменения в свете роста цен и снижения реальных доходов населения», — полагает Александр Лавров.

Госбумаги — островок стабильности?

В том, что на рынке достаточно надежных инструментов, чтобы обеспечить консервативным инвесторам вложения в целях зафиксировать долгосрочную (до трех лет) доходность, уверены многие профессионалы. **Павел Паевский**, аналитик долгового рынка «РСХБ Управление Активами», привел в пример собственные стратегии ДУ с фиксированной доходностью (по облигациям) с выплатами на еженедельной или ежемесячной основе. «Структура портфеля подвергается регулярной ребалансировке, и в нее входят высоконадежные с точки зрения кредитного качества инструменты. Доходность к погашению — на уровне, превышающем банковский депозит на аналогичном сроке размещения», — уверен Павел Паевский.

Александр Осин предлагает рассмотреть вложения в ОПИФ (включая собственный банк) и ожидает стабильности НПФ в 2023 году.

А вот по поводу госбумаг, как выясняется, единого мнения на рынке нет. При этом их весьма активно «продвигают» некоторые госбанки как абсолютно безрисковые, пытаясь одновременно и удовлетворить ожидания инвесторов «вдолгую» и выполнить миссию по привлечению частных денег в федеральную казну и инфраструктурные проекты.

«Расходы бюджета в текущем году составят 29 трлн рублей и будут оставаться на этом же уровне в ближайшие три года. Прогнозируется переход от профицита к дефициту, основным источником покрытия которого будут выступать внутренние заимствования. Такое масштабное предложение ОФЗ со стороны Минфина России может привести к снижению их стоимости и росту доходности на всей длине кривой. Поэтому сейчас и в ближайшие годы инвесторы могут рассчитывать на ОФЗ как на самый надежный и консервативный инструмент на фондовом рынке, — заверил Андрей Ванин. В Газпромбанке считают, что «долгосрочные стратегии фокусируются на возможности купить акции крупных российских компаний по исторически низким ценам со ставкой на структурную трансформацию российской экономики и ее адаптацию к текущим вызовам».

«Инструменты, которые ранее считались абсолютно безрисковыми (гособлигации), сейчас приобретают определенную степень риска при пессимистических вариантах развития событий

в экономике и геополитике, — не согласился с Андреем Ваниным Алексей Садчиков. — Даже вклады в банках в глазах экономических субъектов не дают абсолютной гарантии возврата и приобрели некоторый процент рискованности при апокалиптических сценариях. Можно сделать вывод, что количество надежных инструментов для долгосрочных инвестиций за прошлый год сократилось».

Полина Хвойницкая отдает предпочтение облигациям с погашением до трех лет с рейтингами не ниже A-(RU) от АКРА и ruA от «Эксперт РА», «поскольку в 2023 году вероятно повышение доходностей и снижение цены по рублевым облигациям с длинным сроком погашения — от пяти лет и выше, что приведет к негативной переоценке для инвесторов», «До появления информации о снижении уровня геополитической напряженности стоит держать существенную долю облигаций в портфеле: рублевых, замещающих и облигаций в юанях с недлинным сроком погашения. При появлении конкретики можно увеличивать долю акций либо придерживаться стратегии постоянного инвестирования», — таков рецепт от эксперта Экспобанка. Замещающие облигации позволяют зафиксировать доходность в диапазоне 4,5–9,0% годовых в долларах, отметила она.

Ребалансировка: формат-2023

Еще один момент, вызвавший споры среди экспертов «Б.О», — подходы к анализу портфелей. По словам Евгения Горбунова, в УК «Открытие» логика такая: «Если есть четкое понимание, какие секторы будут более перспективными, а какие будут проигрывать, конечно, нужно произвести ребалансировку».

Павел Паевский считает: «В условиях повышенной волатильности инвестиционные портфели должны подвергаться более регулярной ребалансировке, не ограничиваясь формальным ежемесячным пересмотром, поскольку событие, способное оказать существенное влияние на стоимость инвестиций, может возникнуть в любой момент времени, а это требует анализа и, возможно, принятия решения о продаже текущего и покупке нового актива. Кредитная экспертиза при формировании структуры портфеля должна проводиться более тщательно». В том же ключе высказалась и Полина Хвойницкая.

«Любой управляющий в ситуации неопределенности в первую очередь отталкивается от принципа “не навреди”, что подразумевает отказ от спонтанных действий и всесторонний анализ ситуации. А отсюда уже и возникает вопрос о целесообразности ребалансировки», — считает Александр Лавров. Если портфель ценных бумаг укомплектован качественными активами и бизнесу компаний в долгосрочной перспективе ничего не угрожает, то проведения активной ребалансировки, по его мнению, не требуется.

Таким образом, в условиях геополитической неопределенности заметны существенная разница в подходах к долгосрочным инвестициям со стороны управляющих (частных и окологосударственных), а также сохраняющееся недоверие со стороны клиентов.

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

Сергей Леханов (СберБанк): Мы сэкономили более семи лет рабочего времени наших клиентов

Сергей Леханов, директор дивизиона «Центр корпоративных решений» Сбербанка, рассказал «Б.О», как Сбер создает новый клиентский опыт для корпоративных клиентов благодаря собственным разработкам

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Сергей, в 2019 году в интервью «Б.О» вы предсказывали, что 15% обращений от юрлиц в СберБанк будут приниматься в текстовом канале посредством чат-бота...

— Контактный центр для корпоративных клиентов Сбера — один из крупнейших в стране. Более 3 млн юридических лиц — клиенты банка, и компании, которые не являются нашими клиентами, могут получить ответы на различные вопросы в нашем контакт-центре. Для этого нужно позвонить на единый бесплатный номер 0321, написать в чат нашего онлайн-банкинга «СберБизнес», в Telegram или на сайт банка. 4 тыс. наших операторов помогают клиентам круглосуточно.

Но, конечно, за три с лишним года, которые прошли с нашей последней встречи, бизнес-процессы контакт-центра Сбера изменились. Три года назад у нас посредством чата («текста», как мы его называем) действительно осуществлялось около 15% коммуникаций с корпоративными клиентами. Сейчас — уже 30–35%. Остальные 65–70% — телефонные звонки.

И мы сегодня сконцентрированы на повышении качества чат-бота. Доля «текста» в коммуникациях не может быть 100% в силу специфики работы с юрлицами: ответы на сложные вопросы бизнесу обычно удобнее получать в голосовом формате. Возможно, у тех, кто работает в основном с типовыми запросами, доля «текста» больше.

У нас же, напомню, обслуживаются и крупные корпорации, и средний бизнес, и малые

предприятия. Для каждой группы мы настроили свои стандарты обслуживания, которые гарантируют высокий уровень сервиса. К примеру, если поступает сложный вопрос от крупного бизнеса, на который специалист контакт-центра не может ответить сразу, используется вариант «отложенного обращения». Мы берем паузу, чтобы обсудить проблему с узкими специалистами банка и подготовить развернутый ответ, который клиент получит наиболее удобным для него образом.

— Какие новые бизнес-процессы появились?

— В нашу практику хорошо вписался удаленный формат работы сотрудников, причем не только в центральном офисе, но и в регионах. По тем направлениям обслуживания, где мы гарантируем безопасный дистанционный доступ к минимально необходимой для работы информации, «удаленка» сохраняется. В дистанционном режиме сейчас работают телемаркетинг, поддержка дочерних компаний, операционная поддержка, отдел обработки мультимедийных обращений и контроль качества.

Подчеркну, что дистанционный формат — это не просто перевод человека на работу из дома. «Удаленка» требует комплексного подхода. Нужно обеспечить доступы, разработать программы дистанционного обучения и адаптации, предоставить административные сервисы (например, техническую возможность проведения наставничества), скорректировать базу знаний, выдать оргтехнику и так далее.

В периоды пиковых нагрузок в пандемию мы отработали механизмы взаимозаменяемости сотрудников. Скажем, у нас есть входящие и исходящие линии. При авралах по входящим линиям мы переводили на этот участок тех, кто занимался, например, телемаркетингом или продажами. Базовые знания для работы на входящих линиях они получили и смогли поддержать коллег и клиентов в трудное время.

— Какие метрики характеризуют деятельность контакт-центра сегодня? Какие бизнес-ориентиры ставятся?

— Ключевая метрика — это Service Level. На 80% звонков мы отвечаем в течение 30 секунд. Этот показатель находится на уровне



фицировано два направления обслуживания корпоративных клиентов: сервисное обслуживание и обработка жалоб и претензий, а также мидл-офис. Сертификация и аудит бизнес-процессов позволили нам выявить резервы для улучшения качества, синхронизировать управленческие подходы банка с лучшими отраслевыми практиками и повысить конкурентоспособность.

Признаюсь, что сертификация далась нам нелегко. Почти три года назад мы начали работать по этому вопросу с одной из российских аккредитованных компаний. Вмешались обстоятельства, и нашим коллегам-консультантам потребовалось время на адаптацию западных норм к нашим реалиям. Они завершили эту работу ко второму полугодю 2022 года.

Основной метрикой мы избрали для себя оценку клиента — Customer Satisfaction Index, CSI. Причем мы сравниваем себя с лучшими российскими и международными сервисными компаниями на основе открытых данных и собственных исследований. Планку в 80% мы преодолели в 2022 году и сейчас стремимся к 85–90%.

— **Расскажите подробнее о технологиях, которые вы используете, а также о том, что представляет собой отечественный рынок разработок в этом сегменте.**

— Важно разделить технологию обслуживания клиентов (телефония, чат и так далее) и продуктовую часть (кредиты, кредитные карты, бизнес-карты, аккредитивы, открытие счетов). Мое подразделение отвечает за первый компонент. Коллег из бизнеса мы консультируем, даем обратную связь либо продаем их продукты в дистанционных каналах. Поэтому расскажу, что находится «под капотом» именно контакт-центра.

Начнем с анализа возможностей и предложений внешнего рынка, за которым мы внимательно следим. Сейчас решения отраслевых отечественных производителей представляют

лучших мировых практик — он содержится в международном стандарте ISO 18295 «Требования к контакт-центрам», который опубликован международной организацией по стандартизации в 2017 году и содержит требования к услугам контакт-центров, чтобы они могли соответствовать ожиданиям клиентов в 163 странах.

Действующий российский стандарт СТО 67988914-001-2022 — полный аналог международного стандарта ISO 18295. В 2022 году наш контакт-центр получил сертификаты соответствия системы менеджмента качества отечественному стандарту. Серти-

собой зрелые IT-продукты для широкого рынка, есть много действительно классных разработок. В ходе открытой конкуренции с зарубежными производителями появились явные лидеры, которые смогли сформировать собственные конкурентоспособные продукты.

Однако мы очень требовательны к качеству обслуживания наших клиентов. Главное — надежность и безопасность. Наши платформы обрабатывают тысячи обращений в секунду, и в любом канале мы должны обеспечить идеальный сервис 24/7. Кроме того, мы должны быть там, где удобно клиенту, и тогда, когда ему удобно. Следовательно, наши IT-продукты должны быть омниканальными и интерактивными. Наконец, есть и то, что сейчас принято называть технологическим суверенитетом, то есть банк должен быть владельцем своих продуктов настолько, насколько это возможно.

— **Можно ли узнать подробнее об отдельных компонентах этой платформы, например о модуле «Предиктивная маршрутизация» или интерактивном голосовом меню (IVR)?**

— Очевидно, что клиенты хотят максимально быстро решить свой вопрос. Отсюда вытекает главная задача нашего IVR — быстро понять суть обращения клиента и маршрутизировать его на наиболее подходящего специалиста. Для этого мы разработали сервис, который в режиме реального времени анализирует активность наших пользователей в различных системах банка и в момент звонка прогнозирует тематику обращения каждого конкретного клиента. Это позволяет подобрать такого оператора, который лучше всего погружен в продукт и соответственно сможет максимально быстро и качественно проконсультировать клиента.

«Под капотом» сервиса «Предиктивная маршрутизация» находятся ансамбль ML-моделей и группа приоритизирующих правил. Данные для анализа берутся из многих банковских систем — из «СберБизнеса», сайта банка, истории обращений данного клиента и так далее. Мы начали тестировать эту технологию в конце 2020 года и сейчас предиктивно обладаем информацией о 80% звонков. Другими словами, Сбер заранее знает тему обращения четырех из пяти корпоративных клиентов, которые звонят на линию поддержки. В результате за 2022 год мы сократили время маршрутизации в IVR почти в три раза (с 48 до 17 секунд) и сэкономили более семи лет рабочего времени наших клиентов.

Еще в середине 2021 года мы убрали из голосового меню выбор вопроса («Хотите открыть расчетный счет — нажмите один, хотите получить консультацию по продуктам

и услугам банка — нажмите два» и прочее). Теперь человек не слушает надоевшее автоматизированное меню, а сразу соединяется с нужным специалистом. Оператору остается только спросить: «У вас вопрос по этому продукту?». При положительном ответе мы соединяем клиента с нужным специалистом. При отрицательном — задаем уточняющий вопрос и исходя из ответа получаем новую информацию, обогащаем ML-модель и сможем более точно определить вопрос клиента в следующий раз.

Таким образом, IVR — это один из этапов клиентского пути, и лучший IVR — это, как ни странно, его отсутствие, если клиент не готов общаться с голосовыми ассистентами. Однако многие клиенты, напротив, хотят решить свой вопрос без оператора. Для них мы будем развивать сервисы решения вопросов без оператора с высокой точностью и высоким качеством решения.

— **В чем суть нового решения callback? Востребован ли виртуальный ассистент?**

— Виртуальный ассистент — это не просто решение, а стратегическая концепция. Его развитие влечет за собой не только создание умных механизмов, но и умение выстраивать интеграционные сценарии. А значит, мы должны уметь быстро и гибко интегрироваться с банковскими системами. Сейчас ассистент — это и чат-бот, и голосовой бот, и специальное приложение. Все это вместе и дает новый клиентский опыт.

Часто клиенту неудобно «висеть на линии» и ждать ответа специалиста или конкретного закрепленного за ним менеджера, который в данный момент решает вопрос другого клиента. Тогда мы предлагаем callback — заказ обратного звонка, как только специалист освободится.

— **Можно ли сказать, что успехи множества сервисов стали итогом применения искусственного интеллекта?**

— Искусственный интеллект (ИИ) в последние три года развивался очень динамично, а главное, эта технология перестала вызывать отторжение у клиентов и стала им эффективно помогать. Например, CSI за прошлый год вырос больше чем на 10 процентных пунктов, в том числе благодаря ИИ.

Если говорить, например, о взаимодействии с клиентами с нарушением слуха, то потенциал ИИ тут заключается в создании онлайн-переводчика (с русского жестового языка в голос и обратно), который позволил бы неслышащим свободно общаться с сотрудниками банка.

Вместе с тем ИИ — это вспомогательный инструмент для решения операционных задач. И, конечно, мы не смогли бы стать столь успешными без обратной связи от наших сотрудников, которые помогли нам повышать качество разметки для улучшения решений с ИИ.

Нашему подразделению, как и остальным, сейчас очень важно принимать решения на основе данных — это называется подходом Data Driven, который мы интенсивно развиваем.

— **Получили ли у вас распространение low-code, роботы RPA и другие подобные разработки?**

— По этим направлениям у нас в Москве и в некоторых региональных центрах есть специалисты, которые помогают рядовым сотрудникам вникнуть в смысл, например, того же RPA (robotic process automation, автоматизация бизнес-процессов). Ведь работа алгоритма зависит не только от пользовательских настроек, но и от качества функционирования фронтальных решений и внедрения изменений в интерфейсы систем. В процессах контакт-центра эта технология достаточно востребована. Она позволяет авто-

мативировать рутинные процессы, в которых сотрудник идет по алгоритмам. RPA применяется для быстрой проверки гипотез, а также в качестве временных интеграционных решений до появления целевых интеграций.

Другое дело, что мы не хотим тратить деньги и время на автоматизацию нецелевых для корпоративного контакт-центра бизнес-процессов. Но если мы все же внедрили на наших направлениях деятельности инфраструктуру RPA, то массовое неконтролируемое использование технологий low-code уже не имеет практического смысла — этот вопрос уходит в ведение выделенных профессионалов.

— Как сейчас происходит подготовка и мотивация персонала?

— Текущая текучесть кадров за последние три-четыре года стабильна и не превышает 20% в год, что для контактного центра неплохой показатель. Чтобы привлекать и удерживать кадры на каждом направлении, мы разработали начальное обучение, которое сочетает в себе теоретические занятия с тренером и самостоятельное изучение материалов на тренажерах с практическими занятиями с наставником для отработки навыка общения с клиентом. Также сотрудники проходят ряд тренингов по развитию навыков коммуникации, управлению стрессом и другим составляющим.

Мы выявляем потенциальные зоны роста у действующих сотрудников и для каждого из них составляем план дополнительного обучения, чтобы довести показатели эффективности до нормативных. Разработаны дистанционные курсы по развитию «мягких» (гибких) навыков — и для сотрудников массовых профессий, и для линейных руководителей.

Виртуальная реальность (VR) в Сбере также нашла свое место — обучение новичков, создание для них виртуальной атмосферы и эмуляция их рабочих мест.

Помимо этого с 2021 года в Центре корпоративных решений используется геймификация. Она позволяет сотрудникам в составе групп, секторов или отделов соревноваться друг с другом по количеству принятых сообщений, качеству обслуживания клиентов и так далее. За это они получают баллы, которые потом могут конвертировать во что-то полезное для своей команды.

— Какие планы вы строите на 2023 год?

— Сегодня различные финансовые организации предлагают схожие продукты, и в таких условиях конкуренция зачастую уходит в ценовую сферу. На наш взгляд, это тупиковый путь развития. Поэтому мы будем конкурировать по качеству обслуживания клиентов.

Ведь именно качество обслуживания клиентов — ключевой, по сути, бизнес-процесс. Клиент, который платит одинаковую цену за тот или иной финансовый продукт, в первую очередь будет оценивать не только качество этого продукта, но и неравнодушные, профессионализм сотрудника банка, к которому он обращается. Так что фокус мы планируем сделать на развитии человеческого потенциала и на тех технологиях, которые помогут сотрудникам качественно обслужить клиента.

Б.О

ВСЁ ПРО INVESTTECH



bosfera.ru/investtech-all



Суверенный ESG-банкинг

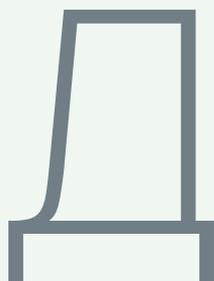
На основе общих рекомендаций зарубежных регуляторов в декабрьском докладе ЦБ «Климатические риски в меняющихся экономических условиях» приведены общие схемы влияния климатических рисков на традиционные категории рисков: кредитные, рыночные, процентные, ликвидные, операционные, репутационные, страховые



Текст

ВАСИЛИЙ ВЫСОКОВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БАНКА «ЦЕНТР-ИНВЕСТ», ПРОФЕССОР, Д.Э.Н.



Доклад рекомендует участникам рынка разработать инструменты идентификации, оценки, мониторинга и управления климатическими рисками, проводить стресс-тестирование и анализ их влияния на традиционные банковские риски, отражать в работе советов директоров, исполнительных органов и сотрудников оценки климатических рисков и их влияние на стратегию, бизнес-план, операционную деятельность.

Приведенные в докладе примеры результатов внедрения таких инструментов в других странах показали, что не все банки следуют этим рекомендациям.

В документе приведен перечень показателей, которые банки должны запрашивать у заемщиков:

- количественные (абсолютные и удельные показатели выбросов парниковых газов, загрязняющих веществ, стоков, отходов и загрязнения земли, а также затрат и инвестиций в охрану окружающей среды);
- качественные (раскрытие информации о политике и планах по решению экологических проблем и внедрению наилучших доступных технологий).

Вся эта информация должна отражаться в нефинансовой отчетности банков.

В докладе определены также направления учета регулятором климатических рисков на основе принятых в России документов по ограничению парниковых газов с государственной поддержкой климатических проектов, эксперимента по декарбонизации экономики, организации торговли углеродными единицами.

Развивая этот суверенный подход, следует отметить, что национальный ESG-банкинг должен не копировать ошибки и фейки западной бюрократии, а помогать внедрять новые технологии. Суверенитет — это не автаркия, а глобальная конкурентоспособность. Конкурентными преимуществами российского суверенного ESG-банкинга должны стать: суверенная технологическая таксономия, цифровизация и интеграция финансовой и нефинансовой отчетности.

Зачем банкам климатические «навороты»?

Погода на завтра волнует всех, включая банкиров, больше, чем климат через 30 лет. Банки не финансируют климат, они кредитуют реальные проекты в торговле, сельском хозяйстве, строительстве, на транспорте и в коммунальной инфраструктуре. При этом банки всегда учитывали климатические риски. Банкиры не строили сложных моделей, но в своих оценках для учета погодных, климатических факторов использовали накопленный опыт и экспертные суждения, учитывали технологический прогресс и кредитовали клиентам посадки лесополос, строительство дамб, оросительных каналов, мостов, укрепленный береговых линий, переход к капельному орошению, замену мазута и угля природным газом, переход на замкнутое водоснабжение, автоматизацию работы котельных, ремонты многоквартирных домов.

Накопленный опыт позволяет банкам оставаться «в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности» к климатическим рискам. Эта их готовность вызывает искушение использовать банки и регулятора в очередной раз для решения проблем, которые лежат за периметром собственно банковской деятельности.

Если изменение климата влияет на жизнь людей и работу предприятий, то, как говорят математики, необходимо и достаточно предложить новые технологии и проекты, снижающие новые климатические риски, создать механизмы стимулирования и штрафования за переход/отказ от перехода к технологической трансформации.

Большинство так называемых зеленых технологий находятся в стадии внедрения, искусственное ускорение — это недобросовестный маркетинг инноваций и двойные стандарты политиков.

Если банки наказывать штрафными санкциями за невыполнение/недоучет переходных рисков, то самое простое решение банков — остановить кредитование «коричневой» экономики.

В «зеленой эйфории» важно помнить, что никакие регуляторные меры не отменяют законы сохранения массы и энергии, что тепло зимой в доме требует топлива, что для зарядки электромобилей надо произвести энергию, а для этого сжечь уголь, газ... Кроме фундаментальных ограничений существуют технологические ограничения, связанные с резервированием мощностей и альтернативных источников для сезонных, пиковых, экстремальных нагрузок при неравномерной загрузке солнечных батарей, ветровых генераторов, запасов воды для гидроэлектростанций.

Двойные стандарты климатической повестки

Современное обостренное внимание к климату связано с желанием развитых стран сохранить свои конкурентные преимущества под лозунгами преодоления климатических рисков: отвлечь массовое сознание от борьбы с нищетой, голодом, неравенством, болезнями, переключив внимание людей на вопросы здоровья, чистой воды, эффективной энергетики, ресурсосбережения, комфортных городов, правосудия и партнерства и достижение других целей устойчивого развития. Именно поэтому в рекламу, информационную поддержку, инфраструктуру исключительно климатической повестки вкладываются несоизмеримо огромные средства.

Санкции быстро вернули западные страны к использованию ископаемых энергоресурсов и наглядно продемонстрировали двойные стандарты в подходе к расширению внедрения зеленых технологий. Список таких технологий должен быть открытым, технологии должны быть доступны и не могут быть объектом санкций. Углеродные налоги должны направляться на инвестиции в зеленые технологии развивающихся стран, а не пополнять бюджеты бывших колониальных держав.

Технологическая таксономия

Правительство утвердило критерии отбора проектов устойчивого развития в России. Если ВЭБ.РФ дополнит эту таксономию показателями, рекомендованными в докладе ЦБ, то банкам не понадобится проводить опрос каждого клиента с чистого листа. Достаточно будет обратиться к справочнику и получить в автоматическом режиме все данные, которые волнуют регулятора.

Кроме того, существуют справочники наилучших доступных технологий, которые содержат информацию о том, какие технологии являются передовыми в каждой отрасли. Эту информацию также полезно дополнить показателями, рекомендованными в докладе. Проблему межведомственного взаимодействия надо решать, используя цифровые технологии с учетом интересов всех банков, кредитующих реальную экономику.

Для внедрения новых технологий государство вправе вводить целевые задания, лимиты, налоговые стимулы и штрафы, субсидии и компенсации. Без мер государственной финансовой поддержки разговоры об углеродной нейтральности, снижении выбросов парниковых газов останутся декларациями, благими пожеланиями или станут фундаментом мошеннических схем.

Банки подключают к этим процессам именно потому, что подготовка нормативной базы не успевает за политическими декларациями.

ESG-цифровизация

ESG-банкинг без цифровых технологий невозможен, а цифровизация без ESG не имеет смысла. Дело не только в том, что информационные технологии способны обработать огромное количество данных о климате и тем самым создать иллюзию научной обоснованности принимаемых мер по «управлению» климатом. Цифровизация позволяет проверить на достоверность «ESG-хайп» и трансформировать климатические призывы, слоганы и лозунги в алгоритмы, процедуры и программы. Поэтому нормативная и регуляторная база для учета климатических рисков должна разрабатываться на основе цифровых технологий и направляться банкам в форме программных продуктов и сервисов, а банковский надзор должен осуществляться автоматически.

Физические климатические риски связаны с неблагоприятными погодными явлениями, переходные риски — с регуляторными требованиями для клиентов банка. Вряд ли банкиры глубоко погружались в особенности экстремальных явлений, они просто аппроксимировали климатические детали общей оценки рисков и корректировали ее по мере роста частоты природных катаклизмов без учета роста числа проблем в результате увеличения средней температуры. Если известно распределение вероятности ущерба от неблагоприятных климатических явлений, то рассчитать риски убытков для конкретного проекта, финансируемого банками, не составляет труда. Далее в рамках управления рисками банки вместе с клиентами легко определяют затраты по предотвращению климатических рисков конкретного проекта.

Климатические риски — не новость для банков, банки всегда их учитывали, идентифицировали, использовали количественные оценки и накопили опыт управления такими рисками. Новость лишь в том, что у государства и бизнеса нет надежных оценок физических рисков, а попытки создать при отсутствии таких оценок нормативную базу для регулирования повышают переходные риски для работы компаний и банков на международных рынках. Как показано в докладе, формирование надежных оценок физических рисков — глобальная проблема, которую пытаются решить регуляторы в разных странах на основе рекомендаций различных международных организаций (GRI, TCFD, SASB, UN Global Compact, CDP, UNCTAD, ОЭСР и других).



Интеграция ESG-рисков и отчетности

Нефинансовая отчетность компенсирует недостаток финансовой грамотности отдельных заинтересованных сторон. Но финансовую отчетность никто не отменял, рано или поздно ESG-факторы и риски должны учитываться в финансовых показателях и биржевых котировках. Этот процесс уже начался: Международный совет по стандартам в области устойчивого развития (ISSB) представил базовые требования и первые стандарты по раскрытию информации: IFRS S1 — «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием» и IFRS S2 — «Раскрытие информации, связанной с изменением климата». Пока сложно говорить о раскрытии механизмов влияния климата на финансовые показатели. Но это не отменяет и не откладывает стремления использовать главные преимущества суверенного ESG-банкинга: находить креативные решения для нового спектра рисков и нового горизонта планирования, согласовывать рискованные мечты о светлом будущем с текущими реалиями. ESG-банкинг заставляет решать эту задачу, используя новые альтернативы, возможности, инструменты для адаптации к новым вызовам.

Пруденциальное регулирование банков

Пруденциальное регулирование предусматривает стимулирование крупных компаний раскрывать информацию о подверженности климатическим рискам, что позволит банкам оценивать климатические риски заемщиков только после выхода из регуляторных послаблений. С точки зрения международного опыта в докладе справедливо подчеркнуто следующее:

- «на глобальном уровне пока отсутствуют согласованные подходы к учету климатических рисков в капитале финансовых организаций»;
- «полученные результаты пока не приводят к введению дополнительных микро- и макропруденциальных мер»;
- «существующее пруденциальное регулирование не в полной мере учитывает климатические риски»;
- «ни один из существующих макропруденциальных инструментов не может быть применен для снижения системных климатических рисков без предварительной калибровки».

В этой ситуации можно приветствовать концепцию Банка России в отношении зеленых и адаптационных проектов на основе технологического суверенитета и структурной адаптации экономики:

- банки должны финансировать проекты устойчивого развития;
- регуляторные стимулы проекта должны зависеть от вклада в достижение целей устойчивого развития;
- объем стимулов должен ограничиваться способностью банка самостоятельно восстанавливать капитал.

Для внедрения регуляторных стимулов ESG-трансформации потребуются участие правительства и профильных министерств. В перспективе индикатором кредитного риска может быть независимый кредитный рейтинг проекта. Банки должны актуализировать оценку кредитных рисков заемщиков с учетом влияния на их деятельность климатических факторов в оценках вероятности дефолта и достаточности капитала.

Б.О

Банковское обозрение

Финансовая сфера

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

настоящее и будущее



23 МАРТА 2023

Адаптируй это



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Этот материал
на сайте bosfera.ru



На вопрос «Какое технологическое будущее ждет открытый банкинг с учетом курса на импортозамещение?» ответили эксперты рынка, партнеры конференции «Open Banking 2022. Осторожно, открывается?»



Олег Кузнецов, руководитель отдела продаж RU & CIS, Cybertonica

Особых сложностей в том, чтобы добавить элементы Open banking, нет. Потому что отечественные решения чаще всего построены на тех же базовых принципах и технологиях — спасибо стандартизации, продуктам с открытым исходным кодом и тому, что мы 20 лет существовали в едином технологическом мире. То есть многие банки и их инфраструктура весьма технологичны,

а команды, которые с этой инфраструктурой работают, компетентны.

С полным импортозамещением сложнее. С одной стороны, российские финтех-компании — как стартапы, так и цифровые банки — находятся на мировом уровне. С другой, они находились там в том числе благодаря технологической конкуренции, которая не давала расслабиться, и доступу к западным технологиям и «железу».

К тому же одно дело — разработать хорошую технологию «для себя» и оказывать на ее основе сервис, и совсем другое — продуктивизировать технологию и давать остальным игрокам рынка. Российский рынок не такой большой, и в точности повторить и превзойти глобальные продукты будет сложно — нужно выбирать: либо результат будет ограничен по функциональности, либо он будет дороже из-за отсутствия экономии при масштабировании. Радует, что не все зарубежные рынки закрыты для российских решений, посмотрим, что будет в 2023 году.

В банках довольно сложная IT-архитектура, зачастую использующая западные решения. Насколько сложно вписать в нее в рамках перехода на Open Banking отечественные адаптеры API, интеграционные шины, подсистемы ИБ, базы данных? Можно ли это все полностью импортозаместить?



**Алексей
Зотов,
генеральный
директор
eKassir**

Из-за текущей геополитической ситуации ключевые вендоры программного обе-

спечения заявили об уходе с российского рынка. Соответственно зарубежные IT-решения, лежащие в основе информационной инфраструктуры банков, требуют оперативного импортозамещения. Кроме того, если зарубежные решения являются элементами значимых объектов критической информационной инфраструктуры, их замена на отечественные аналоги обязательна до 2024 года включительно, согласно Указу № 166 от 30.03.2022. Для решения этих задач по поручению правительства РФ созданы промышленные центры компетенции (ИЦК), целью которых является поддержка разработки отечественных аналогов отраслевых IT-решений. Такой ИЦК создан и в финансовой отрасли. Для обеспечения непрерывности бизнеса и в целях обеспечения импортонезависимости многие кредитные учреждения уже реализуют программы импортозамещения, поэтапно заменяя зарубежные IT-системы отечественными аналогами. Таким образом, вопрос «Можно ли это все импортозаместить?» нужно переформулировать: «Когда это все будет импортозамещено?». Ответить на этот вопрос можно утвердительно: в течение нескольких лет будет обеспечено преимущественное использование отечественного ПО, в том числе и в банках.

Что же касается отечественных адаптеров открытых API, то, на наш взгляд, они должны быть вписаны в любую IT-инфраструктуру банка независимо от того, на каком ПО она основана. Продукт компании eKassir под названием Open API Adapter разработан по стандартам SDLC (Systems Development Life Cycle) на современном стеке технологий и может быть установлен как на российские, так и на зарубежные операционные системы. Open API Adapter построен на базе другого решения eKassir — Identity Platform, эта платформа является отечественным продуктом, внесенным в реестр российского ПО, апробированным временем, промышленными внедрениями и высокими нагрузками.



**Константин Юрьев, руководитель
продуктового направления RNDSOFT**

Обычно у западных решений есть свое API, но основная сложность заключается в адаптации его к стандартам Банка России. Именно поэтому нужен дополнительный адаптер, который будет «розеткой» по стандарту. Решить задачу можно двумя способами: самостоятельно или с привлечением вендора. Вендоры справятся быстрее и дешевле, поскольку имеют большой

опыт интеграций или готовые адаптеры.

Адаптер к Open Banking будет типовым решением для прохождения сертификации, которое также включает в себя блок безопасности по стандартам ФАПИ.СЕК, криптографической защиты, OPENID Connect и т.д. Останутся работы по интеграции банка и адаптера. Компания РНДСОФТ ведет разработку сервисной шины предприятия (ESB) с 2016 года. Наш продукт «Агрегатор» является инструментом по импортозамещению таких решений, как IBM Bus и др.



**Александр Гришин,
исполнительный
директор Corp.bank**

Финансовый сектор является одним из основных потребителей информационных технологий. Сейчас, если банк не работает с финтех-сервисами, он отстает в своей деятельности от конкурентов. Поэтому важно следить за мировыми и российскими IT-трендами в финансах.

С одной стороны, банкам необходимы современные финансовые технологии, с другой — финтех-компаниям требуется доступ к банковским ресурсам и экосистемам. Сейчас все чаще можно увидеть взаимодействие между банками и финтехом. Сегодня банки ищут баланс между традиционным сервисом и современными финансовыми технологиями.

На рынке уже есть реальные примеры взаимодействия банков с технологическими компаниями. Примером такого сотрудничества стало партнерство с системой Corp.bank крупнейших банков — Сбера, Альфа-Банка, ВТБ, Газпромбанка, Россельхозбанка, Промсвязьбанка, МКБ, АБ «Россия», «ЮниКредит» и др. Именно прямая интеграция банков и бизнеса с помощью финтех-решения Corp.bank позволила сделать успешный платежный сервис.

Подобное взаимодействие крупнейших банков России с IT-компанией было трудно представить еще несколько лет назад. Сейчас это в порядке вещей, и таким образом банковская сфера демонстрирует свою открытость к сотрудничеству с технологическим бизнесом.

Западных решений в области Open API сейчас в России немного. Исторически иностранные решения не стремились заходить на российский рынок. Софт в отечественных банках, кроме дочек иностранных банков, почти весь российский. Связано это с требованиями регулятора к банковскому рынку и с широтой рынка российского софта для банков. В России представлены крупные вендоры ПО для банков: ЦФТ, BSS, «Диасофт», iSimple, «Новая Афина», R-Style и многие другие. Поэтому для банков импортозамещение должно быть легким.

Достаточно ли, на ваш взгляд, требования по ИБ к сфере Open API? Не мешают ли они внедрениям?



Олег Кузнецов,
руководитель отдела
продаж RU & CIS,
Cybertonica

Требования по информационной безопасности часто кажутся завышенными до тех пор, пока не случается инцидент. Должен быть риск-ориентированный подход на основе рыночных механизмов.

С нашей точки зрения, неправильно диктовать рынку, что и как должно делаться, профессиональное сообщество способно само выбрать меры. Но регулятор должен задать понятный экономический механизм наказания за инциденты, желательно в судебном порядке. Возвращаясь к технологиям, нужно дать финансовым организациям средства для обеспечения безопасности Open API. При этом, раз мы говорим об открытых данных и интерфейсах, то и технологии безопасности должны быть более открытыми, доступными, возможно, распределенными и децентрализованными. Как раз такое решение мы и предлагаем — FraudHub.

Собственно, именно простота внедрения — одно из преимуществ Open API. Поэтому требования по ИБ должны сопровождать, но ни в коем случае не мешать.



Константин Юрьев,
руководитель
продуктового
направления RNDISOFT

Требования по ИБ достаточны, но и избыточны. Безопасная аутентификация и авторизация, использование цифровой подписи, токенов и шифрования, использование TLS-протокола — вполне современные требования для любой информационной системы, связанной с финансами.

Все понимают важность безопасности доступа к управлению финансами наших сограждан. Поэтому требования по ИБ должны учитываться начиная с этапа проектирования информационных систем, работающих с OpenAPI. Однозначно, реализация мер ИБ требует дополнительных ресурсов и времени, это еще одна развилка для принятия решения — реализовать все самостоятельно или совместно с вендором.

Все понимают важность безопасности доступа к управлению финансами наших сограждан. Поэтому требования по ИБ должны учитываться начиная с этапа проектирования информационных систем, работающих с OpenAPI. Однозначно, реализация мер ИБ требует дополнительных ресурсов и времени, это еще одна развилка для принятия решения — реализовать все самостоятельно или совместно с вендором.



Алексей Зотов,
генеральный директор
eKassir

Требования по безопасности Open API описаны в двух стандартах: ФАПИ.СЕК и ФАПИ.ПАОК. Оба стандарта не появились «из ниоткуда», а базируются на профилях безопасности международных стандартов Financial

Grade API (FAPI), которые одобрены к использованию профильными специалистами по безопасности. С точки зрения ИБ к стандартам нет вопросов, они обеспечивают должный уровень безопасности Open API. Однако оба стандарта сложны сами по себе, требуют большого объема предварительных знаний и активно используют криптографические средства. Работа с криптографией, особенно с ГОСТ-алгоритмами, значительно осложняет понимание, разработку и внедрение. Было бы здорово, если бы ЦБ РФ помог при подключении к Open API за счет предоставления сертифицированных и одобренных программных компонентов, которые взяли бы на себя сложность при реализации ФАПИ.СЕК и ФАПИ.ПАОК. Мы готовы сотрудничать с ЦБ РФ и поделиться опытом подключения банков к Open API на примере решения Open API Adapter от eKassir.



Александр Гришин,
исполнительный
директор Corp.bank

Думаю, что требования ИБ не мешают, а скорее направляют тренд развития Open banking, обогащают его новыми интересными функциями. Конечно, если требования по ИБ будут едиными, их будет проще выполнять не только самим банкам, но и финтехкомпаниям, которые будут делать с ними интеграции.

Этому, надеемся, помогут и концепция развития Open API, и опыт внедрения, которым банки делятся с коллегами, и требования Банка России по сертификации используемых банками решений в области ИБ.

Стандарт информационной безопасности открытых API будет обеспечивать совместимость с различными технологиями, которые применяют участники финансового рынка. Положения стандарта ИБ открытых API будут учитывать требования законодательства, регулирующих и надзорных органов.

Как отечественные решения в области Open API выглядят на фоне иностранных аналогов? Есть ли экспортный потенциал?



Олег Кузнецов, руководитель отдела продаж RU & CIS, Cybertonica

Решения в области Open banking / Open API часто базируются на стандартах и требованиях регуляторов. В этом плане РФ идет в ногу со временем. Но если стандарты разные, без адаптации решения не будут обладать экспортным потенциалом. Это

нужно учитывать при выработке нашего российского пути. Вариантов — три:

- 1) изолироваться и идти специфическим путем;
- 2) продавливать требования, чтобы наши стандарты, подходы и протоколы принимали как стандарты, но это вряд ли возможно в текущей ситуации;
- 3) брать международные протоколы, но тогда мы будем играть ведомую роль. Однако нужна ли нам ведущая роль именно в этой сфере — вопрос. Есть более важные вопросы, например обеспечение безопасности и независимости критической информационной инфраструктуры. Будет ли Open API частью критической информационной инфраструктуры? Это тема отдельной статьи.

Есть еще путь взаимной международной коммуникации и создания совместных решений. Но это тоже больше вопрос к рынкам, которые готовы с нами сотрудничать, и мы открыты для дискуссий.



Константин Юрьев, руководитель продуктового направления RNDSOFT

Безусловно, есть экспортный потенциал. В 2019 году мы презентовали сервисную шину предприятия (ESB) «Агредатор» заместителю министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций **Алексею Волину**. Он сразу отметил экспортный

потенциал. ESB решает инфраструктурные задачи, в том числе в направлении Open banking: имеет готовые адаптеры (285 шт.) для интеграции с различными системами, гарантирует доставку данных, высокую производительность (более 1000 операций в секунду), отказоустойчивость, масштабируемость, имеет мониторинг и алертинг, работает с использованием различных систем оркестрации контейнеров и многое другое. Все эти требования присутствуют в любой компании, которая выносит интеграционный слой из имеющихся IT-систем и переходит на микросервисную архитектуру. Вопрос только в выборе вендора. Проверенных решений на рынке не так много, но они есть.



Алексей Зотов, генеральный директор eKassir

Open API реализуют постановления и стандарты Банка России и в первую очередь ориентированы на применение внутри страны. Экспортный потенциал есть, но тогда нужно:

- адаптировать решения для соответствия стандартам страны-импортера;
- решить вопрос с ГОСТ-криптографией. Нет уверенности, что за пределами России будут активно использованы ГОСТ-алгоритмы.

Успешное внедрение внутри страны создаст предпосылки для экспорта, однако прямо сейчас нужно сосредоточиться на подключении банков и финтех-компаний к Open API в РФ.



Александр Гришин, исполнительный директор Corp.bank

Следует разделить поставщиков решений для банков и финтех-компании, которые поставляют решения в области Open API, заточенные под конкретные бизнес-задачи.

Для банковских вендоров ключевой момент состоит в различии регуляторных требований в разных странах. Те страны, которые принимают опыт России, являются первыми кандидатами для реализации российского экспортного потенциала в банковской сфере.

Российские финтех-компании, такие как Corp.bank, напротив, обладают отличным экспортным потенциалом, так как могут перенести передовой клиентский опыт и функционал, который не связан со спецификой регулирования отрасли. В частности, система для прямой интеграции Corp.bank может выполнять любые требования по криптографии, авторизации и форматам документов и не несет требований по сохранению клиентских данных на сторонних серверах.

За рубежом обычно интересуются российскими разработками, тем более если решения грамотные, обладают необходимым функционалом и значительным уровнем безопасности.

БО

«Откроется» ли банкинг в России?

При всей актуальности в рамках повестки цифровизации тематика внедрения открытых программных интерфейсов (API) по-прежнему вызывает ряд существенных вопросов, поскольку напрямую связана с предоставлением банками информации третьим лицам, читай — с раскрытием банковской тайны

Текст

РОМАН ПРОХОРОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ АССОЦИАЦИИ
«ФИНАНСОВЫЕ ИННОВАЦИИ» (АФИ)
ВАДИМ КУЗНЕЦОВ,
НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ

Есть европейский опыт, когда регуляторы в безальтернативной форме обязали банки взаимодействовать с PISP¹ и AISP², и все это работает только на основе обязательного использования открытых интерфейсов.

Европейские регуляторы полагали (ну, или делали вид, что полагают), что это усилит конкуренцию и приведет к стимулированию и дальнейшему развитию финансовой индустрии, особенно в той части, которая относится к мобильным и интернет-платежам. Но за счет чего? А за счет того, что открытый банковский API облегчит доступ в платежную индустрию новых игроков — небольших IT-компаний с новыми форматами платежных услуг и нестандартными подходами к их оказанию, но пока результат неочевиден.

¹ PISP (Payment Initiation Service Provider) — операторы инициирования платежей — обеспечивают передачу распоряжений клиентов к их счетам в любых кредитных организациях.

² AISP (Account Information Service Provider) — операторы доступа к информации по счетам пользователей — позволяют клиентам агрегировать информацию по их счетам в разных кредитных организациях в одном интерфейсе.



В других странах, например в США, государственное регулирование вопроса открытых API банков отсутствует. Тем не менее благоприятная финансовая обстановка привела к созданию банковского агрегатора компании Mint, сайтом которого уже в 2016 году пользовались около 20 млн жителей США и Канады.

В Сингапуре денежно-кредитное управление (MAS) поддерживает принципы открытого банковского API. Ассоциация банков Сингапура (ABS) и MAS подготовили документ Finance-as-a-Service: API Playbook, содержащий информацию и рекомендации для финансового сектора и призванный обеспечить эффективный обмен финансовой информацией, а также создать почву для запуска инновационных банковских проектов.

В Индии была создана информационная платформа открытых API India Stack, которая включает в себя такие системы и сервисы, как Aadhaar — крупнейшую в мире систему цифровой биометрической идентификации; Национальная платежная корпорация Индии; Digital locker — платформа для формирования и верификации документов в цифровом виде и др. IndiaStack позволяет разработчикам и технологическим стартапам выходить на рынок мобильных приложений по идентификации и аутентификации пользователей финансовых услуг.

В России на текущий момент мегарегулятор рассматривает, по сути, европейский подход обязательного использования банками API без надлежащей оценки риска возможных последствий такого регулирования (например, рост мошенничества, в том числе с кражей персональных данных, что неизбежно приведет к бизнес-потерям, репутационным рискам и пр.), не принимая во внимание тот факт, что к инфраструктуре, в которую банками были инвестированы значительные средства, будут допущены новые игроки, а их регулирование со стороны Банка России несопоставимо с надзорными и иными требованиями в отношении кредитных организаций.

Поэтому обязательность, например, инициирования платежей отсрочена в Концепции до 2025 года, для операций по счетам вообще не предусмотрено дедлайна, понятно, что за это время явно многое изменится.

Тем не менее параллельно мегарегулятор запустил обсуждение предложенных новых игроков этого «открытого рынка» — небанковских поставщиков платежных услуг (НППУ). При этом данный институт в России сильно отличается от европейского.

В России предлагаются НППУ с двумя типами платежных услуг:

- инициирование переводов при наличии согласия клиентов путем направления распоряжений к банковским счетам клиентов в кредитных организациях — «инициаторы переводов»: чистые активы более 5 млн рублей;
- осуществление переводов, включающее в себя прием электронных средств платежа (платежных карт, электронных кошельков, онлайн-переводов), агрегирование переводов («агрегаторы»: чистые активы более 10 млн рублей) и открытие электронных кошельков для субъектов малого и среднего бизнеса («кошелькисты»: чистые активы более 50 млн рублей).

При этом НППУ второго типа очень похожи на действующие платежные НКО (так, например, счета их ведутся в Банке России и есть возможность совершения отдельных банковских операций), функционирование которых в перспективе с учетом неравной конкуренции с новыми субъектами (в версии лайт-регулирования) — под большим вопросом.

Общие требования к НППУ: включение в реестр Банка России; обеспечение минимальной стоимости чистых активов и ПОД/ФТ; соответствие должностных лиц квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации; финансовая устойчивость; организация системы управления рисками, обеспечение информационной безопасности,

непрерывности деятельности; сегрегация средств клиентов — использование отдельных банковских счетов при оказании платежных услуг. То есть перечень требований весьма широк.

Все это не может в полной мере функционировать без обязательного открытия API, которое, согласно планам Банка России, заработает в полную силу только в 2025 году.

Одновременно мегарегулятор в конце прошлого года инициировал обсуждение совмещения видов деятельности на финансовом рынке.

При этом осуществление платежных функций описано регулятором как возможное для совмещения всеми существующими участниками финансового рынка, то есть и всеми существующими некредитными финансовыми организациями. Но не очень ясно, что в итоге будет происходить с нашим платежным бизнесом. Мы видели, каким образом развивалось наше текущее регулирование на платежном рынке, вопрос в том, не станет ли оно еще менее предсказуемым. Например, некредитным финансовым организациям, чтобы осуществлять платежные функции, предложено перейти в режим платежных НКО, что явно не слишком хорошо будет для них с точки зрения издержек.

Но главные вопросы: что произойдет с теми субъектами, которые мы до этого активно развивали, банковскими платежными агентами, функционал которых мы расширяли, платежными агрегаторами? В каком направлении они будут двигаться? Останутся ли они в своем текущем статусе агентов либо должны будут двигаться в сторону НППУ и соответственно наращивать чистые активы? Например, в реестре операторов электронных денежных средств Банка России сейчас 68 кредитных организаций, из них 17 НКО. В ведущемся Банком России Перечне банковских платежных агентов, осуществляющих операции платежных агрегаторов, — 57 субъектов.

Для кого сегодня актуальна проблема совмещения видов деятельности на финансовом рынке? Наши крупные и крупнейшие финансовые организации движутся в сторону совмещения не только финансовой, но уже и нефинансовой деятельности. Мы видим, что активно растут экосистемы. Все крупные банки, государственные и негосударственные, заявили о том, что они будут развивать эти экосистемы. То есть текущее регулирование никоим образом им в этом не мешает и никак их не тормозит. Если посмотреть за пределы десятки крупнейших организаций по всем видам бизнеса — и кредитных, и страховых, и всех остальных участников финансового рынка, то мы увидим, что практически все некрупные участники находятся на грани выживания, и им тема с совмещением видов деятельности вряд ли в этом выживании поможет.

Одна из возможных целей реализации совмещения видов деятельности — быстрый допуск на рынок перспективных сервисов финансового или околофинансового характера, которые позволили бы обкатывать в «боевых» условиях те или иные модели бизнеса. Но нужны общие принципы такого допуска. Например, можно было бы установить такой общий принцип — разрешить совмещать все виды деятельности, которые не запрещено совмещать. Это позволит компаниям получить более свободный вход в бизнес, при этом сохраняя гибкость, но это огромный вызов для регулятора. И как раз на примере небанковских поставщиков платежных услуг можно отметить, что здесь явно не последнюю роль мог бы сыграть институт саморегулирования, выполняющий в том числе функцию допуска на рынок, когда любой участник рынка получает право предоставлять платежные услуги, если он состоит в соответствующей СРО.

Б.О

Open API: причина и следствие

Этот материал на сайте bosfera.ru



Банк России представил концепцию «Внедрение открытых API на финансовом рынке». Каковы цели регулятора и в чем скрываются подводные камни?

Текст
ВИКТОР ДОСТОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА АССОЦИАЦИИ
«ЭЛЕКТРОННЫЕ ДЕНЬГИ»

Центральные банки в последние годы начинают занимать более активную позицию по отношению к рынку. Если раньше регуляторы пытались анализировать то, что происходит, и применять какие-то критерии правильности или неправильности, то сейчас они активно вмешиваются, вплоть до того, что сами становятся игроками. Так произошло, например, с СБП — регулятору не нравилось, что банки не могут между собой договориться, и он решил взять инициативу в свои руки. В случае с открытыми API ЦБ решил высадить их на рынок небанковских поставщиков платежных услуг (НППУ), чтобы изменить конкурентную ситуацию на рынке.

Посмотрим на опыт ЕС. Там вторая платежная директива (PSD2) вводит понятие открытых API, то есть инструмента, при помощи которого третья сторона с согласия клиента может получать доступ к управлению его банковскими счетами. Суть PSD2 — в том, что передача управления становится принудительной. То есть, если приходит некий игрок-посредник нового типа (в терминах ЦБ РФ — НППУ) с необременительной лицензией и небольшими требованиями к капиталу, держа в руках согласие от клиента на управление счетами, банк должен ему

бесплатно на общих основаниях в стандартной форме предоставить к ним доступ.

При этом в Европе есть разграничения провайдеров: Payment initiation services providers (PISP), которые могут двигать деньги по счетам, и Account Information service providers (AISP), которые могут только получать информацию о состоянии счетов. В нашем законопроекте такого нет, а мне бы этого очень хотелось, потому что тут разные степени безопасности.

Самый распространенный мировой кейс применения API — интеграторы счетов. Например, у человека есть счета в пяти банках. Чтобы понять, сколько всего денег, нужно зайти в каждый банк, суммы вколотить в табличку, посчитать. Это неудобно. Интегратор же получает доступ ко всем счетам, оптимизирует их и советует, например, куда деньги переложить. Здесь интегрирован кейс Bank of America. В свое время такие интеграторы поступали очень просто — брали у клиента логин и пароль, заходили в банковские аккаунты и интегрировали информацию вообще без всяких открытых API. Этот подход вызывает ужас у банков и профессионалов информационной безопасности, тем не менее у таких компаний число клиентов исчислялось миллионами. Банкам, от которых требовался высокий уровень безопасности, ситуация не нравилась. Bank of America, например, через суд запретил интеграторам делать подобные операции. Но через год он отозвал решение, потому что к нему приходили недовольные клиенты, требующие обеспечить востребованную услугу. Эта история показывает реальную востребованность Open API.

Для платежей рассматривается несколько моделей; например, предполагается, что ретейлеры научатся управлять деньгами клиентов на счетах в банках. Дав ему согласие один раз, магазин будет списывать деньги за корзину с товарами без активного участия клиента.

Есть предположение, что Open API помогают финтеху. Сейчас новой компании нужно ходить к банкам, говорить: «Пожалуйста, можно мы будем пополнять кошелек с ваших счетов?». В банке резонно говорят: «Принесите нам такие-то справки, покажите нам историю деятельности, директора и все прочее». Теперь же для финтеха должен наступить рай: зарегистрировав недорогую компанию, он получает моментальный доступ ко всем счетам и может этими счетами управлять. Не исключено, даже лучше, чем банк.

Возможен и другой кейс. Предположим, Сбер становится таким посредником и начинает списывать на свои счета деньги со счетов других банков. Сейчас он привлекает новых клиентов особыми условиями, надежностью и прочими доводами, но, даже если клиент



соглашается перейти и переводить туда средства, его нынешний маленький банк ставит какие-то барьерные комиссии, существуют сложности с переводом зарплат в другой банк и так далее. В целом, такой переход — нудная история. Когда появляются открытые API, клиент дает согласие, и Сбер моментально перебрасывает деньги с ваших счетов в других банках. Разумеется, это работает и в обратную сторону.



Для чего вообще вторая платежная директива появилась в Европе? Во-первых, чтобы поощрить финтех. Во-вторых, чтобы повысить конкуренцию, поскольку в 2000-х годах банки действительно были не очень активны во внедрении новых технологий. Еще ставилась задача вытеснить, хотя бы частично, международные платежные системы, так как выяснилось, что, как их ни регулируй, они все равно зарабатывают деньги на комиссиях и олигополю доминируют на рынке. Политически по большому счету никому не хотелось, чтобы зарубежная компания контролировала платежный рынок. Поскольку попытки точно отрегулировать рынок через ограничения комиссий, через поправки типа поправок Дурбина в США и платежной директивы в ЕС провалились, регулятор вывел новых игроков, которые должны стать аналогами МПС. И последняя причина — это девертикализация банков. Чтобы банки работали эффективно, с ними нужно проделать тот же фокус, который «Яндекс» проделал с таксопарками, а законодатели — с энергетиками и операторами связи, то есть разрезать их на независимые кусочки (хранение счетов, платежные операции, депозиты) и заставить эти кусочки независимо конкурировать за максимальную эффективность.

Подготовка к запуску PSD2 заняла много времени, регуляторы встретились с мощным сопротивлением, но все удалось запустить, и ожидания были большие. Статистика на данный момент такая: в Европе сейчас около 7 тыс. платежных институтов, 144 провайдера по инициации платежей, 81 провайдер финансовой агрегации. Цифры говорят, что модель API работает и востребована, но не стала массовой, так как внедрялась очень долго. Вначале регуляторы не понимали, сколько усилий стоит написать документы о платформах согласия, описать customer journey и другие существенные моменты. Потребовалось более десяти дополнительных больших документов, в которых про Open API написано гораздо больше, чем в самой второй платежной директиве. Первый оператор заработал примерно через год после того, как это стало возможным.

Такое долгое внедрение сыграло с PSD2 злую шутку. За время ее обсуждения и разворачивания появились новые системы, технологии и операторы, которые своими способами начали решать поставленные перед ней задачи. Это СБП, распространение QR-кодов, внутренние механизмы для управления счетами клиентов МПС, Apple Pay и др.

В целом, API — очень хорошая история. Центральный банк начинает переходить от институционального регулирования к функциональному: неважно, как ты называешься, а важно, что ты делаешь. Хочешь сделать интерфейс и двигать деньги — тебе не нужно открывать банк, получаешь простую лицензию на данную функцию и начинаешь работать.

БО

Материал подготовлен по выступлению на шестой практической конференции «Open Banking 2022. Осторожно, открывается?»

Простыми словами про Open API

Этот материал на сайте bosfera.ru



Задача Open API — ввести в социум прозрачный оборот данных об экономических агентах, где «питательной почвой» в первую очередь является потребитель



Текст
АНАТОЛИЙ КОЗЛАЧКОВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ БАНКОВ РОССИИ

Существует три среды обращения данных, в которых при помощи Open API предполагается построить безбарьерные условия обмена. Первая — данные о потребителе для коммерческих организаций.

Вторая — данные о потребителе (в этом случае — о гражданине) для государственных организаций. Третья — данные о коммерческих организациях для надзорных органов. Эта модель в какой-то степени работает в банковской среде. Банки, хоть и сопротивляются, но, понимая неизбежность, требуют ускорения, которого, к сожалению, не происходит. Таким образом, полностью безбарьерная среда, дающая свободу обращения данных, и есть Open API.

Концепция Банка России «Внедрение открытых API на финансовом рынке» связана исключительно с финансовой сферой. Возникает вопрос: какие сферы будут подтягиваться дальше? Поскольку сферы услуг, прежде всего финансовых, уже охвачены планами, дальше Open API пойдет в сторону индустрии, так как государством поставлена задача индустриализации.

В России выбрали европейскую модель обращения данных, когда каждая транзакция с ними связана с отдельным согласием. Хотя это сейчас немного упрощается, юридическая мысль состоит в том, что потребитель должен на каждую транзакцию дать разрешение. Еще есть американская модель (как считается, более простая), смысл которой состоит в том, что данные не принадлежат никому. Оставил человек цифровой след — по нему собрали данные. Но есть еще и азиатская (китайская) модель, когда данные принадлежат государству, которое определяет, кто с кем и в каком объеме может ими делиться.

Европейская модель прекрасна с точки зрения соблюдения прав и свобод граждан, но отягощена серьезными проблемами. Как-то в беседе один банкир, который занимается

согласиями, высказал мысль, что потребитель, заполняя огромные стопки бумаг и подписывая согласия, тратит на это столько же времени и сил, сколько тратил бы, занимаясь этим в сети. То есть здесь ситуация может и не стать легче, а с учетом того, что продуктов становится больше, потребитель будет еще больше вовлечен в процесс подписания согласий, и чем это закончится, непонятно. Поэтому здесь надо будет либо двигаться в сторону азиатской модели, либо искать свою. Я считаю, что азиатская модель имеет преимущество в экономическом плане, потому что, во-первых, в ней нет посредника, а во-вторых, поскольку обороты данных определяет государство, все происходит намного легче и быстрее. И потребитель не мучается с согласиями.

Есть, конечно, и обратная сторона, которая касается прав и свобод, но важно понимать, что конкурировать экономикам придется на уровне моделей оборота данных. Это уже завтрашний день.

Что касается платформы согласий, то она может стать субъ-ектом, который будет агрегировать самое большое количество персональных данных и у которого будет возможность создавать то, что мы называем «цифровой личностью». Вместе с тем будет большой соблазн торговать этой информацией, поэтому надо думать, на каких основаниях и условиях интегрировать такие организации в рынок.

Помимо этого существует заблуждение, которое вызывает серьезную озабоченность нашей Ассоциации уже много лет. Почему-то все считают, что информация внутри банковской тайны обращается по тем же правилам, что и персональные данные. А это не так. Юридически состав банковской тайны и персональных данных принципиально разный. В случае с персональными данными лицо может ими распорядиться, и их передача будет совершена. А что касается информации с банковской тайной, то в одном из решений Конституционного суда 2005 года говорится,

что институт банковской тайны не является частным, он является частно-публичным. Для любого юриста это знак того, что лицо само не может распоряжаться данными о своем счете, нужно еще в каждом конкретном случае, чтобы такая передача данных была санкционирована государством. И нет ни одного закона или подзаконного акта, в котором утверждалось бы другое. Следовательно, есть юридический риск того, что сейчас будет создана конструкция по обращению данными по счету, а в результате первого же судебного процесса она рухнет. Мы неоднократно поднимали этот вопрос перед Центральным банком, Роскомнадзором, законодателями. Но Центральный банк считает, что никакой проблемы нет.

Еще хотелось бы сказать, что с юридической точки зрения применительно к информации понятие собственности вообще не употребляется. Просто нам удобнее так думать, что она принадлежит мне, государству или никому не принадлежит. На самом деле юридический состав этого описания сложный, поэтому надо иметь в виду, что могут возникать разные нюансы.

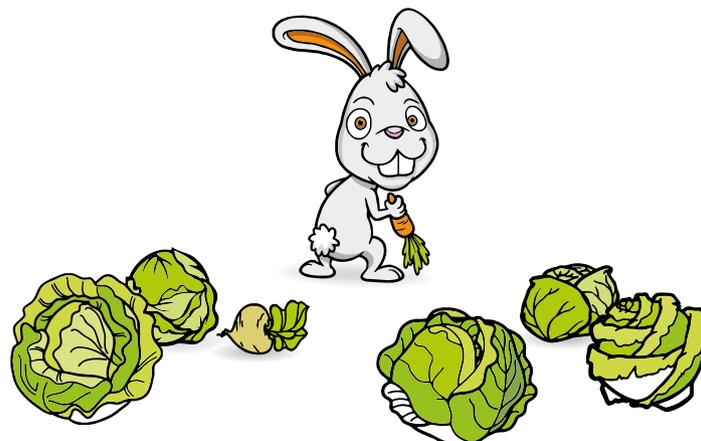
Б.О

Материал подготовлен по выступлению
на шестой практической конференции
«Open Banking 2022. Осторожно, открывается?»

www.finversia.ru

финансовая информация
finversia

Ничего лишнего...



реклама



Этот материал на сайте bosfera.ru

Учим робота общаться, или Девять принципов на пути доверия к чат-ботам



Чтобы чат-боты приносили пользу бизнесу, недостаточно инвестировать в их обучение и совершенствовать NLU/NLP-технологии — важно развивать среду для эффективной коммуникации. В этой статье рассказываем о девяти принципах эффективной коммуникации в чате и приводим примеры из практики российских мобильных банков

Текст
ДАРЬЯ ГРОМОВА,
ТИМЛИД MARKSWEBB

Согласно исследованию Chatbot Rank 2022, число успешно обрабатываемых чат-ботами запросов за год выросло в среднем всего на 9–15% на каждый блок пользовательских сценариев. У чат-ботов все еще сохраняется репутация инструмента для решения простых задач, и когда речь идет о сложном вопросе, пользователь даже не пытается поручить ее текстовому роботу, а сразу просит переключить на оператора-человека, несмотря на то что бот вполне может справиться с задачей.

Это связано с тем, что продуктовые команды, отвечающие за развитие ботов, не имеют в поле зрения понятной метрики качества клиентского опыта в текстовом канале и ориентируются на собственные приоритеты разработки.

В результате в сервисе может использоваться продвинутый текстовый робот, способный без ошибок распознать натуральную речь, но не умеющий поддерживать эффективную коммуникацию. Это обесценивает усилия продуктовой команды и снижает ROI от внедрения чат-ботов в цифровой сервис.

Данную проблему мы стремились решить, когда разрабатывали принципы эффективного диалогового интерфейса (CUI — conversational user interface). Это первый на рынке подробно описанный свод правил, который позволит управлять качеством коммуникации с чат-ботом.

Расскажем, что это за принципы и как чат-боты могут им соответствовать. Для этого приведем примеры и контрпримеры из практик мобильных банков России, которые мы собрали в рамках исследования чат-ботов в 2022 году.

Что представляют собой девять принципов CUI

Мы разрабатывали принципы CUI в соответствии с основными правилами кооперативного диалога Пола Грайса и принципами вежливости Джеффри Лича. Это полноценный коммуникативный кодекс, который рассматривает поведение чат-бота как обдуманное и осознанное речевые действия. Семь из девяти принципов касаются непосредственно ботов и того, как они ведут диалог. Остальные относятся к контексту и условиям, в которых функционирует бот: функциональности чата в целом и его месту в цифровом сервисе.

Девять принципов CUI их степень их влияния на успешность коммуникации в текстовом канале

Из принципов мы сформулировали ключевые требования к качеству UX в текстовом диалоге, каждое требование прошло валидацию в рамках опросов пользователей. В итоговый список вошли 47 правил. Правила описывают возможности или функции, которые помогают чат-боту соответствовать принципу CUI — иными словами, общаться максимально комфортно, с точки зрения человека.

Как именно описанные принципы и правила реализуются в текстовых каналах, покажем на примерах конкретных практик мобильных банков России.

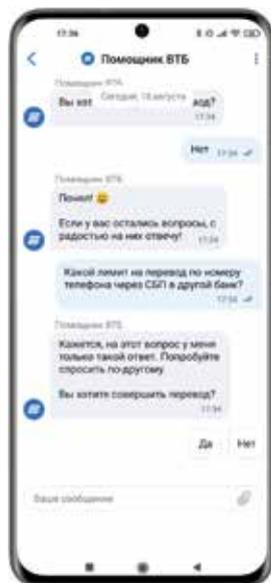
Принцип 1. Бот решает задачу пользователя

Ключевой принцип эффективности измеряется метрикой success rate — смог ли пользователь получить решение своей задачи.

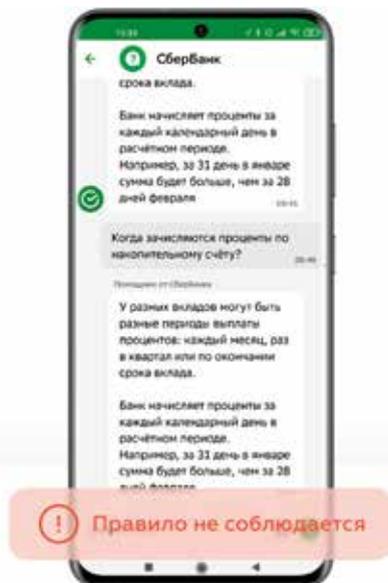
В этом контексте роботу важно понимать, смог ли он ответить на вопрос клиента, и если нет, то вовремя оставить бесполезные попытки и переключить пользователя на человека.

Мы выделяем для этого принципа пять правил. Одно из них звучит так: в рамках диалога по одному запросу бот не дает дважды один и тот же ответ.

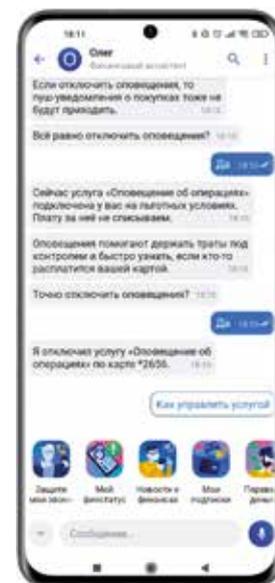
На примере Сбербанка видно, что бот дает одинаковые ответы, хотя пользователя явно не устроил первый ответ сервиса. А бот в чате ВТБ повторяет ответ на вопрос, но сообщает, что ранее уже отвечал на него, и просит сформулировать запрос иначе. Пользователь видит, что бот распознает попытку переформулировать запрос, а не игнорирует ее, и продолжает общаться в текстовом канале.



ВТБ



СберБанк



Тинькофф Банк

Решать задачу пользователя 57,6%



Быть вежливым 12,2%



Адаптироваться под спрос 10,4%



Просто подавать информацию 5,2%



Давать оптимальный объем информации 4,2%



Уведомлять об обслуживании ботом 3,8%



Иметь многофункциональный интерфейс 3,4%



Быть интегрированным с другими каналами 1,6%



Эффективно реагировать на негатив 1,6%



Принцип 2. Бот разговаривает вежливо

Этот принцип охватывает широкий спектр правил, которые касаются лексики текстового робота и обратной связи по запросам. Их соблюдение создает впечатление, что бот близок по своим реакциям и поведению к «живому» консультанту.

В рамках принципа восемь правил. Одно из них — проактивно сообщать клиенту о статусе запроса или о факте его выполнения. В качестве лучшего примера реализации этого правила можно показать практику Тинькофф Банка.

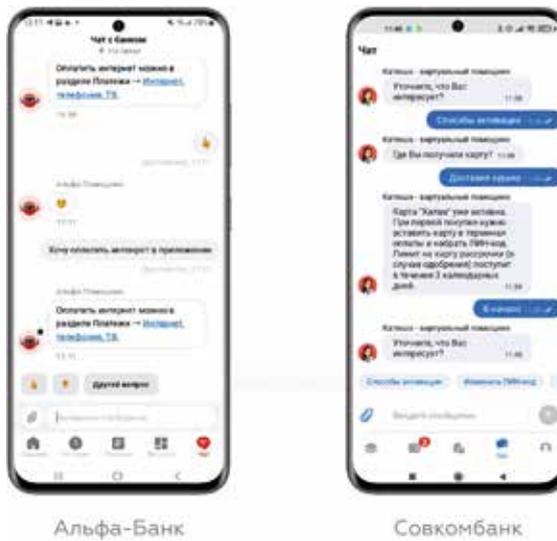
Бот в чате всегда присылает подтверждение: выполнение операции — отключение оповещения об операциях. Бот запрашивает подтверждение и интересуется, уверен ли пользователь в своем решении. Так клиент получает чувство контроля над процессами и убеждается, что бот правильно его понял.

Принцип 3. Бот умеет адаптироваться под запрос

У клиентов часто вызывает недовольство то, что им приходится переписывать запросы под «механический» язык бота. Это мало походит на естественную речь. Когда бот не требует от клиента адаптировать запросы, а подстраивается к ним сам, это более комфортно для общения. Также важна способность бота отличить простой информационный вопрос от запроса на совершение действия.

Соответствие принципу описано в пяти правилах, приведем в пример два из них: бот может распознать запрос, набранный с опечатками и ошибками; бот позволяет произвольно возвращаться на любой этап решения задачи. Примеры реализации этих правил можно найти в приложениях Альфа-Банка и Совкомбанка.

Бот Совкомбанка позволяет вернуться на несколько шагов назад с помощью быстрых ответов, а бот Альфа-Банка справляется с распознаванием текста с ошибками. Часто клиенты могут не осознавать, что допустили опечатку. Если бот способен понять такой запрос, пользователь останется в канале и решит свою задачу.



Альфа-Банк

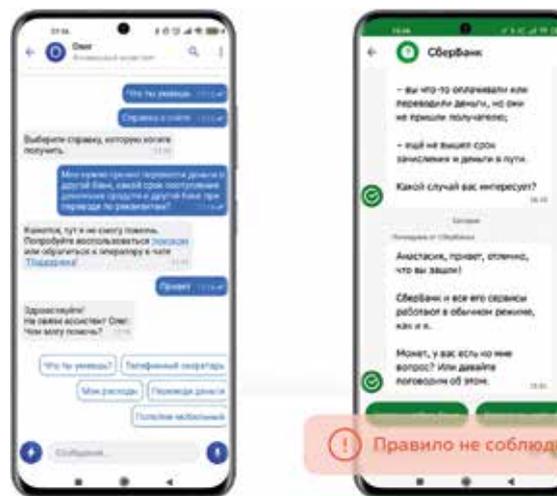
Совкомбанк

Принцип 4. Бот дает простые ответы

Этот принцип касается лексики робота: максимально доступные ответы без лишних терминов и канцеляризма, оставляющих ощущение сухости в речи. Там, где это возможно, полезно использовать визуальные материалы, например скриншоты, когда пользователю нужна помощь в навигации по приложению.

Из принципа следует четыре правила. Одно из них — лаконично формулировать сообщения: приветственные вопросы, сообщения о переключении на оператора, уточняющие вопросы и другие фразы. Не все чат-боты в банках соблюдают это правило. В частности, бот Сбербанка отправляет слишком многословное приветствие, которое занимает половину экрана чата.

Удачный пример есть в Тинькофф Банке, где текстовый бот лаконично приветствует пользователя, представляется и задает вопрос, который побуждает к действию. Не нужно тратить время на сообщение от бота и можно сразу переходить к формулировке своего запроса.



Тинькофф Банк

Сбербанк

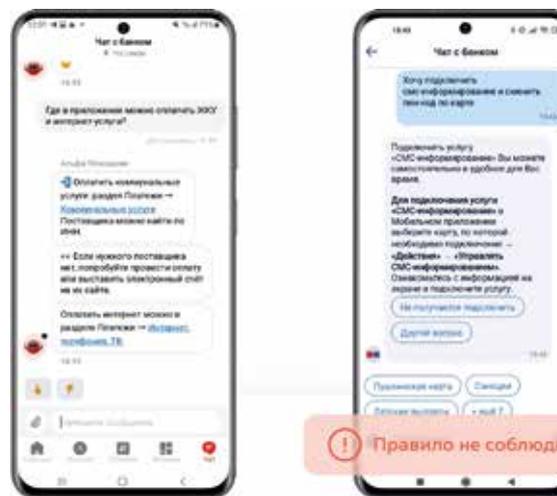
❗ Правило не соблюдается

Принцип 5. Бот выдает оптимальный объем информации для решения задачи

Полезный ответ не должен содержать лишней информации, чтобы у клиента не возникла необходимость обращаться к другим источникам, например к сайту банка. Также бот не должен задавать вопросы, на которые пользователь дал ответ ранее, а рекламируемые им продукты должны быть в контексте обсуждения.

В этом принципе три правила. Приведем пример одного: если запрос клиента содержит несколько вопросов одного уровня на разные темы, то бот отвечает на каждый из них по отдельности.

В приложении Альфа-Банка бот распознал оба вопроса пользователя и ответил на них, разделив сообщение на две части. А на примере Почта Банка мы видим, что бот игнорирует вторую часть запроса и клиент не получает ответа.



Альфа-Банк

Почта Банк

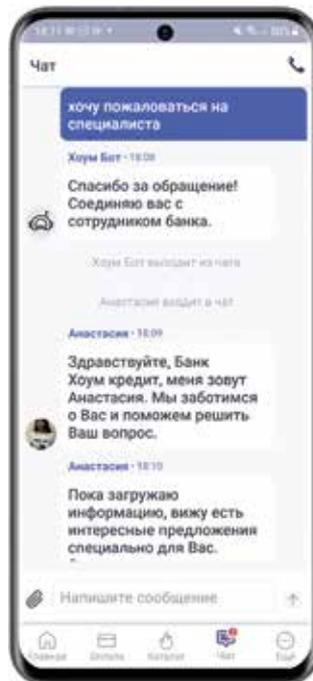
❗ Правило не соблюдается

Принцип 6. Бот заранее сообщает, что общение идет не с человеком

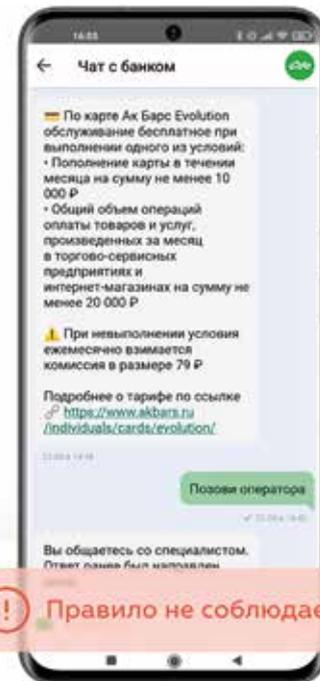
В некоторых сервисах сам факт обслуживания ботом скрывается, чтобы сэкономить ресурсы клиентской службы. Не зная, что разговаривает с ботом, пользователь может испытывать разочарование от того, что собеседник не дает правильных ответов. Потому важно создать правильное ожидание у пользователя, чтобы он мог сразу решить, отправлять запрос боту или сразу позвать человека.

Принцип описан в двух правилах, одно из них: бот в явном виде показывает, когда беседа ведется с роботизированным сервисом, а когда к диалогу подключается оператор.

Например, в приложении Ак Барс Банка пользователь не сразу понимает, с кем ведет диалог, и в результате, вынужден делать лишний запрос на вызов консультанта. Обратный пример — у банка «Хоум Кредит», который заранее показывает имя оператора или название бота. Так снижается риск недопонимания, клиенту проще воспринимать коммуникацию.



Банк Хоум Кредит



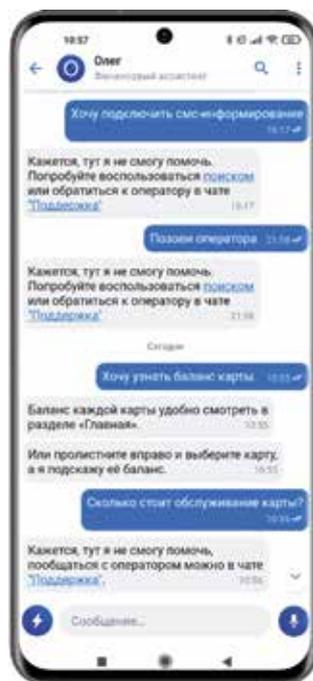
Ак Барс Банк

Принцип 7. Чат имеет функциональный интерфейс

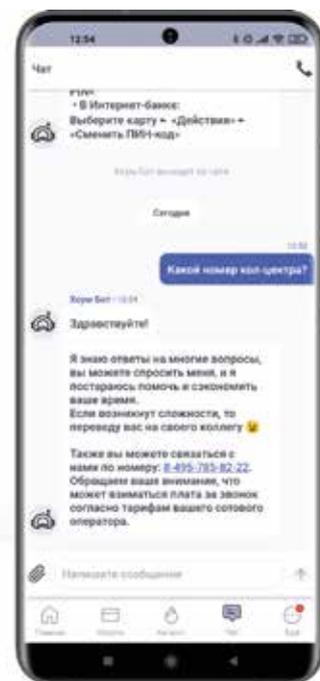
Данный принцип касается контекста, в котором работает бот. В первую очередь это составляющая настройки UI — настройка шрифтов, хранение переписки, возможность поделить ее элементами.

В этом принципе описано три правила, соблюдение которых приближает UX чата к уже привычной и комфортной коммуникационной среде клиента — популярным мессенджерам. Несколько примеров: номера телефонов кликабельны в чате, ключевые параметры в быстром доступе, бот принимает текстовые и голосовые сообщения. И некоторые текстовые каналы мобильных банков уже предоставляют такие возможности.

В чате банка «Хоум Кредит» есть значок трубки, по которому можно сразу перейти к звонку. Если пользователь просит у бота номер поддержки, то получает кликабельный номер телефона. К сообщению можно прикрепить фотографию или выбрать файл.



Тинькофф Банк



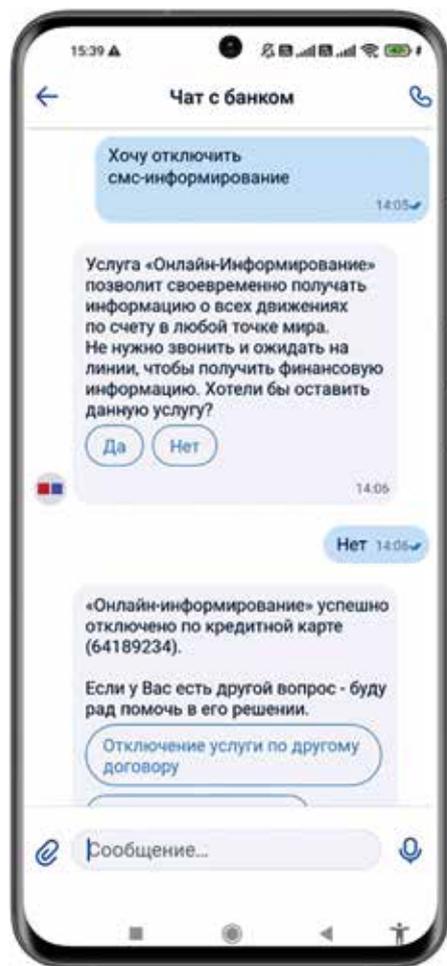
Банк Хоум Кредит

На момент нашего исследования только бот Тинькофф Банка мог работать с голосовыми запросами. Приложение переводит аудиосообщение в текст и отправляет в чат, пользователь также может получить ответ и голосом, и текстом. Это позволяет решать задачи более оперативно, например, когда у пользователя нет возможности спокойно набрать текст.

Принцип 8. Быть интегрированным с другими каналами

Принцип охватывает взаимосвязи в системе коммуникации приложения. От этого зависит то, насколько бесшовным будет опыт клиента при решении задачи, а также способен ли текстовый канал стать единым окном для подачи информации клиента. Например, информация, которую пользователь передал боту, также доступна консультантам в чате или колл-центре и остается в истории коммуникаций с клиентом.

Принцип содержит два правила, одно из них наиболее важно: при подтверждении действия клиенту не нужно покидать пространство чата. Этому правилу соответствует чат Почта Банка — в текстовом канале приложения можно подтвердить отключение или подключение услуги в окне чата. Не нужно совершать дополнительных переходов.



Почта Банк

Принцип 9. Бот реагирует на эмоциональное состояние собеседника

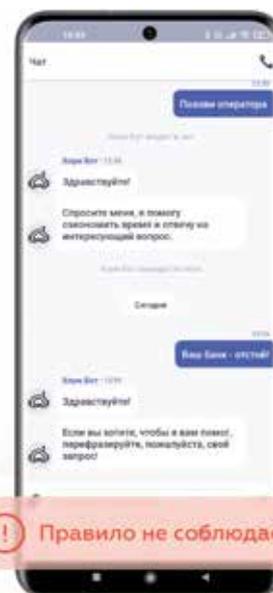
Адекватная реакция на эмоции — это часть естественного процесса общения. Когда текстовый робот учитывает эмоциональное состояние пользователя и демонстрирует заботу о нем, это формирует более тесную связь с клиентом. Принцип работает в критических ситуациях, когда пользователь расстроен и готов оставить жалобу или когда он находится в сложной ситуации и необходимы срочные действия, например блокировка карты.

Принцип содержит всего одно правило: бот не игнорирует негативные высказывания, не прекращает диалог, а показывает, что понял эмоциональный посыл клиента и готов что-то предпринять.

В мобильных банках еще очень редко встречаются чат-боты, готовые работать с негативом. Например, бот банка «Хоум Кредит» не понимает сути вопроса, вызывая раздражение у пользователя, который и так недоволен. А бот Почта Банка адекватно реагирует на негативное высказывание и предлагает позвать оператора.



Почта Банк



Банк Хоум Кредит

Соблюдение большинства из описанных принципов зависит не от вычислительных мощностей или уровня развития технологий NLP/NLU, а от проработки качества цифрового сервиса с точки зрения клиентских сценариев. Большую часть правил можно реализовать без значительных инвестиций в нейросети, и это даст гарантии того, что пользователи будут больше доверять боту и чаще обращаться к нему в чате. Также это влияет на формирование репутации банка как инновационного и продвинутого.

Эффективные чат-боты способны повлиять практически на любые метрики продукта. Грамотная и быстрая обработка запросов в едином окне повысит удовлетворенность пользователей (CSI). Бесшовный опыт и привычная среда мессенджеров формирует лояльность и удовлетворение сервисом в целом (NPS). В итоге текстовый робот будет эффективно справляться с главной задачей, которую на него возложил банк, — сокращением нагрузки на клиентские службы в других каналах.

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



Актуальные темы рынка



Лучшие столичные ивент-площадки



Новые форматы: открытые дискуссии, баттлы, нетворкинг



Участие регуляторов рынка



Информационная поддержка отраслевых СМИ



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

Бедные копят всегда

Парафраз знаменитых слов нобелевского лауреата Мухаммада Юнуса «бедные платят всегда» необходим в связи с публичной позицией многих финансистов и политиков относительно представленной ЦБ концепции социального депозита и счета

Текст
АНДРЕЙ СПИВАКОВ,
ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
БАНКА «ХОУМ КРЕДИТ»



Согласно документу ЦБ от 6 декабря 2022 года «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2024 и 2025 годов», такие банковские продукты, как социальный банковский вклад и социальный банковский счет, проценты по которым будут привязаны к ключевой ставке ЦБ, имеют высокий приоритет для регулятора. Предполагается также, что переводы, платежи, снятие наличных, любая оплата с этой карты в пределах определенной суммы в месяц должны быть освобождены от комиссий. Обсуждение концепции началось в ноябре 2021 года, но до сих пор законопроекты не внесены в Госдуму на утверждение.

Плавающая процентная ставка, которая была в первой версии законопроекта, вызвала критику как неприемлемая для финансово малограмотных россиян. Отмечались и временные технические проблемы, которые рано или поздно будут решены, например техническое обеспечение единственности про-

дукта каждого типа на каждого нуждающегося в помощи россиянина, учет которых должен вестись в «Единой государственной информационной системе социального обеспечения» (ЕГИССО).

Противники выдвигают два аргумента: непонятна цель создания данного продукта и «у бедных просто нет денег».

Банки не видят смысла

Концепция социального депозита, зарекомендовавшая себя во Франции и Бельгии под названием regulated-deposit accounts, подразумевает принцип «один человек = один вклад» (или счет), ограничение максимальной суммы (в России 100 тыс. рублей) и повышенную доходность (у нас обсуждалась премия 1% годовых к ставке ЦБ по вкладу и минус 1% ключевой ставки по счету). Российская реализация пока не предполагает ограничения в использовании таких вкладов и ежемесячного начисления процентов по ним на отдельный счет. Например, во Франции проценты можно снимать только один раз в год, что делает этот тип вкладов более привлекательным для банков в качестве источника диверсифицированных и долгосрочных пассивов, не подверженных паническому набегам вкладчиков. Но в России банки пока сопротивляются, так как не видят в таких вкладах, лишенных ограничений в использовании, интересных возможностей. По соцсчетам дополнительно устанавливается бесплатный лимит 15 тыс. рублей на любые расчетно-кассовые операции.

У бедных нет денег?

Если удастся убедить банкиров в существовании триллионного рынка сбережений под новый финансовый продукт с десятками миллионов вкладчиков (примерно 50% россиян заявляют, что не имеют никаких сбережений) со средним балансом хотя бы 50 тыс. рублей, то это может изменить настройку финансистов.

«Банк для бедных» Grameen Мухаммада Юнуса оказался на грани банкротства и был вынуж-



ден запросить помощь у правительства Бангладеш после наводнения 1998 года, уничтожившего дома, бизнес и имущество до 60% его клиентов. После преодоления кризиса пришло осознание того, насколько бедные зависимы от внешних обстоятельств, и принципы бизнеса были серьезно изменены, в частности отказались от групповой модели кредитования. При этом в течение нескольких лет возврат просроченных долгов был высоким — беднейшие клиенты гасили долги при первой возможности, стараясь восстановить свою репутацию и возможность брать новые микрозаймы.

Но нас интересуют запуск программ сбережений, целевых депозитов, а также пенсионная накопительная схема в рамках этих реформ. Программа, стартовавшая в 1999 году, в течение первых пяти лет собрала в эквиваленте более 15 млрд рублей, из них девять — по пенсионной схеме. При этом минимальный уровень накопления был установлен эквивалентным всего 50–100 рублям в неделю. В следующие пять лет эти суммы увеличились в пять раз. Отсутствие дальнейшей динамики — это внутреннее решение банка, так как портфель пассивов уже превысил портфель выданных банком займов.



Еще важнее для нас исследование и анализ сберегательного поведения беднейших слоев общества, которые установили следующее:

- большинство людей, особенно женщины, стараются копить. Часто это накопление носят «вещный» характер — покупка вещей детям на будущее, формирование приданого, продуктовых запасов, выращивание птиц и скота для сельской местности и т.п. Средний уровень накопления беднейших слоев населения составляет 2–12% дохода;
- экстренные сбережения (в основном наличными) для обеспечения защищенности семьи — это первая цель для беднейших людей. Также у подавляющего числа беднейших женщин есть свои минимальные сбережения «на черный день»;
- следующие цели накопления после еды и одежды — важные бытовые мероприятия: свадьба, роды, обучение детей, похороны и т.д.;
- часто невозможно классифицировать покупку швейной машинки, коровы или велосипеда как потребление, сбережение или инвестицию в источник дохода;
- легкодоступные, ликвидные, принимаемые ломбардами или скупщиками вещи имеют для беднейших людей высочайший приоритет;
- сберегать трудно, так как, с одной стороны, мешают бытовые трудности, которые практически незаметны для более состоятельных людей, а с другой стороны, бедность коррелирует с большей неопределенностью и нестабильностью в получении доходов;
- ментальные ловушки сильнее влияют именно на бедных: переоценка надежности помощи от детей в старости, гипер-

оптимизм относительно своего здоровья и будущих доходов, гиперболическое дисконтирование (предпочтение сегодняшнего дохода будущему), несогласованность времени (неспособность следовать своим планам);

- предоставление беднейшим людям удобного, выгодного и безопасного способа хранить свои сбережения и повышение финансовой грамотности резко снижают у них спрос на наличные и товарные запасы и увеличивает размер сбережений.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что в России существует огромный рынок с неудовлетворенным спросом, так как отсутствует предложение удобных и правильных сберегательных специализированных продуктов для бедных. С учетом эффективно работающей и бесплатной Системы быстрых платежей (СБП) и решительных действий ЦБ по запуску социального депозита ждать первых предложений осталось недолго.

Доработать законодательство

При появлении новых социальных продуктов необходима дополнительная гармонизация законодательства. Наличие такого вклада (счета) и доход по нему могут повлиять на возможность получения социальных пособий, так как, согласно положениям Минтруда, существует имущественный ценз для получения части социальных выплат: пособие на детей 3–7 лет и 8–17 лет, пособие для женщин, вставших на учет на ранних сроках беременности. Это может затронуть и пенсионеров, поскольку доход от вкладов учитывается при расчете субсидии на оплату ЖКХ. Аналогичное может произойти при расчете ряда региональных льгот, например, для ветеранов труда. Так, в правилах расчета пособий условие по поводу сбережений сформулировано так: «Выплата не положена, если суммарный процентный доход семьи больше прожиточного минимума на душу населения в целом по России». То есть при ставке по вкладу 10% годовых и прожиточном минимуме на 2022 год в размере 15 279 рублей на работающего и 12 363 рублей на пенсионера социальные вклады не должны превышать 152 790 рублей для семей с двумя трудоспособными родителями и/или 123 630 рублей для семей пенсионеров.

Для ЦБ и Минфина такой финансовый продукт — это еще один полезный инструмент, который в сочетании с будущей реформой ИИС и появлением новой Программы долгосрочных сбережений от Минфина будет решать задачу формирования сбережений, долгосрочных накоплений и пенсионных резервов как важнейших элементов финансовой безопасности россиян.

Многовекторная

безальтернативность

SOC

Особенности обеспечения кибербезопасности в условиях, сложившихся после февраля 2022 года, трансформировались. Новые реалии говорят об изменениях в мотивации злоумышленников, техниках и тактиках действия

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Какие ответные меры российских ИБ-компаний можно выделить? Какие изменения в требованиях регуляторов применительно к сегменту SOC произошли к началу 2023 года?

Медиапроект «Б.О» в связи с этим задал вопросы некоторым профессиональным участникам ИБ-рынка: **Даниилу Чежину**, директору по продуктам компании Servicepipe, **Роману Романову**, старшему консультанту Центра компетенций по информационной безопасности компании «Т1 Интеграция», а также **Руслану Амирову**, директору компании USSC-SOC.

Есть ли альтернатива?

Для какого круга финансовых компаний построение SOC является действительно эффективным решением? Какие могут быть альтернативы?

«SOC — это уже безусловный стандарт для банковского сектора, ведь работать приходится с персональными и платежными данными, а также со многочисленной другой чувстви-

```
// HelloWorld.java  
public class HelloWorld {  
    public static void main(String message) {  
        System.out.println(message);  
    }  
}  
  
public void sayToPerson(String message, String name) {
```

тельной информацией. Более того, компании финансового сектора в целом вынуждены соответствовать строгим требованиям регуляторов, в том числе Банка России. Это касается и санкций за утечки приватной информации, которые, вероятно, будут еще строже. То есть альтернатив SOC нет», — считает Даниил Чежин.

По словам эксперта, в целом SOC — это показатель того, как финансовая компания работает с инцидентами информационной безопасности. В него может быть включено много разных компонентов, задача которых — эффективно реагировать на «корневые» причины киберинцидентов. Вопрос именно в эффективности построения работы SOC: важно не только организовать сбор всех событий, но и выявлять причины, должным образом реагировать на них в соответствии с уровнем угрозы, делать это быстро, а там, где это возможно, совершать операции в автоматическом или в ручном режиме, но для этого требуется оптимизировать процесс реагирования.

Роман Романов уверен: «SOC — действительно эффективное решение, необходимое в современных реалиях, однако крайне недешевое. Поэтому для построения SOC компании должны обладать определенными финансовыми ресурсами. В качестве альтернативы можно рассматривать аутсорсинг функций SOC».

Руслан Амиров дополнил: «В нашей стране построение собственного SOC в основном происходит в крупных кредитных организациях, так как пускать внутрь IT-инфраструктуры банка внешние организации на постоянной основе им проблематично: это и задачи обеспечения конфиденциальности, и сложность эксплуатируемых информационных систем, и требования регулятора, которые делают построение SOC для них оправданным. И даже если для отдельных задач в банке появляется внешний центр мониторинга ИБ, то в большинстве случаев это происходит без активного реагирования внешнего SOC на инциденты».

Для небольших и средних банков использование аутсорсингового SOC, такого как, например, USSC-SOC, является разумной альтернативой. Аутсорсинг в этой сфере возможен вследствие следующих причин:

- наличие высокого уровня зрелости банковских организаций, что позволяет им четко специфицировать заказываемые услуги;
- достаточные компетенции и экспертная поддержка специализирующейся на информационной безопасности внешней организации позволяют «безопасникам» банка чувствовать себя уверенно — в случае инцидентов они не остаются с проблемой один на один;
- в условиях дефицита ресурсов и, как правило, ограничений на прием в штат подразделение ИБ, тем не менее, сможет «закрыть» необходимые требования и сосредоточиться на своем собственном развитии.

«Минус» может стать «плюсом»

Какие положительные и отрицательные моменты могут быть, если защищать не всю инфраструктуру, а только критические бизнес-процессы?

Накопленный опыт позволил Роману Романову ответить так: «На мой взгляд, формулировка вопроса требует уточнения: когда говорим о защите критических бизнес-процессов, подразумеваем, что есть некоторый минимальный базовый уровень ИБ для всей организации, а для выделенных процессов делаем приоритет. Совсем отказаться от применения определенных мер защиты для всей инфраструктуры нельзя».

Плюсы приоритета защиты критических бизнес-процессов, по мнению представителя компании USSC-SOC, следующие:

- четкое понимание того, что именно является ценностью для организации;
- совокупная оптимизация стоимости затрат — ИБ не обязательно говорит об их сокращении, так как ясное понимание проблемных мест/рисков позволяет перебросить ресурсы туда, где они важнее;
- услуги по защите некритичных сегментов можно передать на аутсорсинг.

«Использование подхода — и это основной условный “минус” — требует определенного уровня зрелости организации. Определение критичных и некритичных бизнес-процессов само по себе — сложное действие, требующее глубокого анализа с вовлечением представителей всех подразделений компании. Однако “минус” может стать “плюсом”, если такая работа будет проводиться на периодической основе, и преимущества данного подхода будут перевешивать затраты», — сделал вывод Руслан Амиров.

Роман Романов добавил: «Необходимо учитывать масштаб бизнес-процессов. В рамках всей страны такой подход применяется и достаточно распространен. В масштабах небольшой компании трудно говорить о по-

ложительных моментах при “частичной” защите. Обычно защищают все, а критические бизнес-процессы дополнительно усиливают».

В этом случае можно выделить несколько положительных моментов. Первый — это наглядность того, что могло произойти со всей системой в случае инцидента. Второй момент — мнимая экономия, то есть экономия на защите «в моменте». То, чем она может обернуться, можно увидеть из модели угроз.

«При частичной защите сложно добиться комплексного подхода. Если же делать все правильно для части процессов, то это выйдет дороже. В некоторых финансовых организациях стоят по два системных блока, подключенных к разным физическим сетям. Это в первую очередь говорит о том, что только построение такой опции стоит как минимум в два раза дороже. Вопрос о том, какой подход предпочтительнее, каждая компания решает самостоятельно исходя из своих задач», — резюмировал Роман Романов.

«ИБ — это борьба брони и снаряда. Если броней вы защищаете не все или броня недостаточно крепка, то атакующие будут искать слабые места и стрелять туда, где ее меньше либо ее нет. Поэтому при создании системы защиты все начинается с аудита безопасности — построения модели угроз, в которой ранжированы риски: функциональность каких сервисов более приоритетна, каких — менее приоритетна, какие риски и в каком объеме компания готова брать. Эти решения у каждой организации будут индивидуальны. Интернет-ритейлеру, у которого сайт является основным активом, приносящим прибыль, имеет смысл сосредоточиться на его защите. “Падение” сайта даже на пару минут может нанести гораздо более существенные финансовые и репутационные потери, чем “падение” сайта, например, у сырьевой компании, для которой он скорее — визитка. Сырьевым компаниям надо делать упор на защите АСУ ТП и обеспечении бесперебойности ее функционирования. Поэтому ключевая задача — правильная оценка рисков и их приоритизация. Банкирам необходимо проводить внешний аудит, чтобы взглянуть на ситуацию со стороны непредвзятым взглядом», — посоветовал Даниил Чежин.

Переиспользование SOC/SIEM?

Может ли связка SOC/SIEM заменить сегодня все остальные ИБ-системы: DLP, UEBA, DCSAP, а также антифрод-системы на уровне бизнес-систем или по транзакциям по счетам?

Даниил Чежин категоричен: «У этих систем разные задачи либо их функционал частично пересекается, поэтому они не могут быть альтернативами друг другу, они могут использоваться в комплексе».

«Давайте сначала вспомним, что есть вышеперечисленные средства. DLP, UEBA, DCSAP, антифрод — это специализированные средства, предназначенные для решения определенных задач по защите информации. SIEM — средство работы с событиями информационной безопасности, в том числе порождаемыми и вышеперечисленными решениями. SOC — это форма организации мониторинга и реагирования на инциденты информационной безопасности, включающая процессы, инструменты, специалистов и знания.

SIEM — один из базовых компонентов SOC, наряду с такими решениями, как SOAR, XDR, NTA. Резюмируем: SOC не подменяет отдельные средства защиты, но использует их результаты для анализа и реагирования на инциденты», — считает Руслан Амиров.

Какие технологии «под капотом»?

Какие технологии сейчас используются в SOC и как минимизировать при этом человеческий фактор сотрудников?

Роман Романов утверждает: «Основной костяк применяемых технологий в SOC — это SIEM-системы, платформа для TI, WAF, применение технологий XDR, платформа SOAR. Только комбинируя все эти технологии, SOC может эффективно обнаруживать и реагировать на широкий спектр угроз информационной безопасности».

Руслан Амиров дополнил: «Спектр технологий широк и может быть освещен в виде целой статьи. Для сбора событий безопасности могут использоваться как известные уже десятки лет сообщения syslog, так и сравнительно недавно обновленный протокол MS-EVEN. Для обнаружения инцидентов могут использоваться как классические SIEM, так и решения класса XDR, совмещающие обнаружение и реагирование. Для минимизации человеческого фактора активно задействуется автоматизация во всевозможных проявлениях: отечественные решения последние несколько лет активно развиваются. В частности, в USSC-SOC используется автоматический механизм обработки инцидентов, позволяющий исключить участие аналитика первой линии для типовых инцидентов. В совокупности с возможностями SOAR-системы это позволяет ускорить процесс реагирования на инцидент, что является ключевым для процесса мониторинга».

Что покрывает SOC?

Как оценить полноту покрытия SOC?

На этот довольно щепетильный вопрос Руслан Амиров ответил так: «Проведение анализов защищенности (pentest), а также мероприятий с привлечением RedTeam уже давно используется для проверки полноты покрытия SOC — это позволяет улучшить качество мониторинга, определить новые векторы атак и добавить в SOC необходимые мероприятия по обнаружению и реагированию».

Также полезно соотносить сведения о системах, для которых осуществляется мониторинг ИБ, и результаты инвентаризации таких систем: иногда SOC «забывают» уведомить о том, что состав инфраструктуры был рас-

ширен, и SOC не всегда может определить такие изменения, если вводимые элементы никак не взаимодействуют с ранее известными или не покрыты средствами защиты, для которых активирован мониторинг.

«Еще одной формой проверки готовности SOC, максимально приближенной к реальности, являются киберучения: SOC изучает и берет на мониторинг определенную (учебную) инфраструктуру, которая далее подвергается целенаправленным атакам. Третья сторона (арбитр) фиксирует действия сторон и дает оценку результатам», — добавил эксперт.

Затронул Руслан Амиров и проблематику развития риск-ориентированного подхода и страхования киберрисков: «Риск-ориентированный подход к решению задач ИБ не нов, и логично, что его применение невозможно без оценки рисков. Сама по себе оценка рисков — непростая процедура, для которой требуются не только международные сертификаты, но и серьезный опыт. Поэтому возможности развития присутствуют, но с учетом данного ограничения. На мой взгляд, страхование киберрисков без оценки рисков вообще неприемлемо, так как в противном случае непонятно, каким образом будет оцениваться ущерб и производиться выплата компенсации при реализации риска».

Роман Романов утверждает: «Один из способов понизить киберриски и повысить эффективность реагирования в SOC в банках — внедрение TI (Threat intelligence). Аналитика угроз является важным элементом обеспечения надежной кибербезопасности и позволяет находить актуальную информацию о кибератаках, которые нанесли, нанесут или могут нанести вред организации. Поскольку задача SOC заключается в защите организации от кибератак и утечек данных, такая оперативная информация об угрозах становится очень полезной: информация об угрозах оптимизирует и усиливает эффективность SOC, обеспечивая быстрое устранение рисков. А вот возможность страхования киберрисков в России еще недостаточно распространена, но в скором времени мы увидим развитие и этого направления».

Кадры решают все

Как находить, как готовить и как удерживать дефицитные кадры?

Кадровый вопрос оказался самым болезненным и дискуссионным для экспертов. Даниил Чежин был настроен наиболее оптимистично: «С подготовкой кадров ситуация у нас нормальная, при том что многие крупные игроки IT-рынка в целом и ИБ в частности вкладываются в развитие специалистов еще на этапе их обучения в вузах. С удержанием кадров ситуация не такая однозначная. При том что мы, в Servicepipe, предлагаем зарплату на уровне лидеров IT-отрасли, деньгами все не решить — это составляющая психологии современного айтишника. Вопрос, насколько мы можем заинтересовывать передовые кадры с точки зрения решаемых задач, коррелирует с тем, насколько эти задачи важны, «стратегичны» и интересны. По нашему опыту, для сотрудников очень важна идейная составляющая — что, как и для чего они делают? В небольших и средних компаниях ответы на эти вопросы более очевидны, так как

человек не чувствует себя просто винтиком системы, а видит конкретные результаты своей работы».

В вопросе удержания кадров многое зависит и от государства: например, будут ли создаваться какие-то новые отрасли или подходы в области развития — машинного обучения, схемотехники, которые будут ложиться в основу новых программно-аппаратных комплексов.

«При том что есть отток кадров, мы видим, что и многие западные компании ушли с российского рынка, оставляя «бесхозными» целые центры локальной разработки. Часть людей уезжает, а часть остается здесь без работы, они помогают восполнять кадровый голод. Существенный момент, который касается оттока кадров за рубеж в 2022 году: неважно, где именно работает человек, важно, на кого и в чьих интересах он это делает. Некоторые специалисты могут работать полностью удаленно откуда угодно. В компании Servicepipe есть сотрудники, которые в этом году релоцировались, но продолжают работать с нами, и мы к этому относимся с пониманием», — подвел итог Даниил Чежин.

«Ситуация с кадрами в сфере ИБ непростая, и пока она только усложняется, поскольку потребность в специалистах растет быстрее, чем вузы успевают их подготавливать. Частично помогают с решением этой проблемы специализированные курсы», — дополнил коллегу Роман Романов.

«Подготовка кадров действительно происходит сейчас еще со студенческой скамьи, что позволяет молодому специалисту накопить необходимый багаж знаний и опыта к завершению обучения. Мы периодически проводим лекции по темам ИБ и SOC в университетах, чтобы студенты начинали погружаться на ранних этапах и определялись с дальнейшим треком развития в профессии. Также на базе нашей компании студенты, которые были отобраны, могут пройти производственную практику и привнести что-то полезное в работу USSC-SOC, а далее стать частью нашей команды. По второй части вопроса (Как удерживать дефицитные кадры?) отвечу так: когда для сотрудника создаются комфортные условия труда, поддерживаются занятия спортом, предоставляется расширенный социальный пакет, удобное рабочее место, возможность работы в офисе и удаленно, поощряется обучение и развитие, вопросы удержания возникают редко и решаемы в рамках диалога с сотрудником», — подвел черту под дискуссией Руслан Амиров. **Б.О**

Максим Степченков (RuSIEM): Банки лучше готовы к развертыванию собственного SOC, чем они сами думают

Совладелец компании RuSIEM Максим Степченков перечислил условия, при которых система мониторинга и обнаружения инцидентов может трансформироваться в Security Operation Center

Текст
ЕЛЕНА ПОКАТАЕВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Максим, для какого круга финансовых компаний построение SOC является действительно эффективным решением? Какие могут быть альтернативы?

— Альтернативой может быть услуга SOC, которую финансовая компания получает на рынке от внешнего поставщика. Однако такой сценарий содержит риск попадания заказчика в некую технологическую зависимость от конкретного провайдера услуги SOC. Скажем, если пути заказчика и поставщика сервисов разойдутся, коммерческий SOC оставит на своей стороне все данные о мониторинге информационной безопасности. Чтобы исключить этот риск, финансовым



организациям имеет смысл реализовать гибридную схему — развернуть на своей стороне SIEM-систему, а обработку и реагирование на события информационной безопасности возложить на исполнителя.

Для банков покрупнее — скажем, из топ-100 по размеру активов — более оправданным шагом будет создание собственного SOC. Обычно это банки с большим количеством клиентов, они не только имеют дело с корпоративными заемщиками, но и ведут достаточно заметный розничный бизнес. В таких банках исторически сложилось так, что функция ИБ становится бизнес-критичной. Взломы и утечки могут повлиять на непрерывность бизнеса. В таких банках почти всегда есть сильная ИБ-команда с опытом реагирования на угрозы. Они готовы к созданию собственного SOC лучше, чем они сами думают. Три четверти технологий и ресурсов для этого у них уже есть. Наш опыт показывает, что иногда достаточно просто добавить SIEM и обучить команду мониторингу и анализу событий.



— **Какие положительные и отрицательные последствия могут быть, если защищать не всю инфраструктуру, а только критические бизнес-процессы?**

— О положительных последствиях здесь говорить не приходится. Да, возможно, таким образом компания сможет сэкономить бюджет, но экономия получится ограниченной, локальной. Это все равно что зимой ездить на летних шинах. Какое-то время вы сможете удерживать контроль над автомобилем, но рано или поздно все закончится плачевно.

— **Может ли связка SOC/SIEM заменить сегодня все остальные ИБ-системы: DLP, UEBA, DСАР, а также антифрод-системы на уровне бизнес-систем или по транзакциям по счетам?**

— Точно нет. SIEM анализирует журналы событий, которые ведутся различными типами источников, в том числе и DLP-, UEBA-, DСАР-системами. Именно на основании анализа событий в режиме реального времени SIEM выявляет инциденты информационной безопасности. Если же SIEM будет нечего анализировать (на вход не будут даны данные о событиях), ни о каком выявлении инцидентов не сможет быть и речи.

С другой стороны, на базе SIEM реализуемы и антифрод, и DСАР, и частично UEBA. Но это возможность, а не основная функция.

— **Как оценить полноту покрытия SOC?**

— Поскольку абсолютной защиты не существует, при попытке оценить полноту имеет смысл исходить из наших представлений о том, что мы готовы допустить, а что не готовы. Мы не готовы к тому, чтобы обычный пентест закончился успехом атакующей стороны. Мы понимаем, что все стандартные/общеизвестные уязвимости должны быть выявлены. Мы должны принять тот факт, что злоумышленник может воспользоваться новой уязвимостью, но при этом задача SOC — максимально быстро выявить подозрительную активность и предпринять соответствующие меры. Вместе с тем очевидно, что сервисами SOC в первую очередь должны быть накрыты те участки инфраструктуры, которые обеспечивают функционирование критически важных бизнес-процессов. От более важных фрагментов IT-ландшафта следует идти к менее важным и в итоге охватить средствами SOC всю инфраструктуру. При этом, конечно, не забывать, что для адекватной оценки степени защищенности разумно регулярно использовать независимые аудиты и статистику.

— **Какие технологии сейчас используются в SOC? Как минимизировать при этом человеческий фактор?**

— Ядром SOC, как правило, выступает SIEM, так как решения именно этого класса позволяют анализировать огромные объемы данных в режиме реального времени. Для минимизации человеческого фактора при расследовании и реагировании на инциденты очень подходят IRP - и SOAR-системы. Они позволяют автоматизировать процесс реагирования на инциденты и предоставляют наборы плейбуков (шаблонов с рекомендациями по реагированию). Эти системы серьезно облегчают работу команды реагирования на инциденты и вместе с тем снижают влияние на итоговый результат действий, допущенных ИБ-специалистом по невнимательности или в силу ограниченности времени на реагирование. Это тот самый человеческий фактор.



— **Каковы возможности развития риск-ориентированного подхода к решению задач в области ИБ и страхования киберрисков?**

— Утопия. По крайней мере — до момента появления четких общепринятых практик в рамках риск-ориентированного подхода. Пока такая перспектива не просматривается. Кроме того, страхование не решит проблему защищенности компаний от кибератак но снизит мотивацию страхователей инвестировать в информационную безопасность.

— **Какова сейчас ситуация с подготовкой и удержанием кадров?**

— Кадровый вопрос всегда комплексный. Его решение с точки зрения любой компании в какой-то степени зависит от состояния рынка труда, однако именно эта зависимость открывает новые возможности для организаций, намеревающихся создавать свой SOC. Первым делом имеет смысл повысить зарплаты специалистам информационной безопасности по крайней мере до уровня «классических» айтишников, чтобы подняться над медианным уровнем вознаграждения. Причем, если это сделать на опережение, есть шанс собрать с рынка грамотных специалистов раньше, чем это сделает кто-то другой.

Второе — взять курс на автоматизацию мониторинга и противодействия инцидентам, причем в рамках конкретного стека технологий и решений, чтобы не расплыть ресурсы.

Третье — не просто выращивать ИБ-специалистов внутри организации, а показать им траектории их профессионального и зарплатного роста, чтобы мотивировать оставаться с конкретной компанией так долго, как это будет им интересно.

Тимур Зиннатуллин (Angara Security): Главное — не подвести

Тимур Зиннатуллин, директор Центра киберустойчивости Angara SOC группы компаний Angara, ответил на несколько вопросов «Б.О», касающихся итогов и трендов развития SOC в финансовой сфере



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Тимур, по вашей оценке, какие векторы развития SOC в финансовом секторе будут превалировать в 2023 году?

— Финансовые институты по всему миру, включая Россию, — это те организации, в которых научились неплохо управлять операционными рисками, в частности рисками ИБ и ИТ. Оперриски напрямую влияют на прибыльность, а значит, на дивиденды акционеров, в числе которых может быть и государство. Кроме того, отрасль в значительной мере зарегулирована — начиная с отечественного ГОСТа и заканчивая зарубежным PCI DSS.

Применительно к сегменту SOC (security operations centers) в составе ИБ-инфраструктуры банка, страховой компании и тому подобных это означает, что его роль в снижении потенциального ущерба от реализации инцидентов операционного риска начинает прорабатываться на самых ранних

стадиях развития компаний. Уже на этих этапах, как правило, процессы управления рисками в банках находятся на более зрелом уровне по сравнению с предприятиями из других отраслей экономики, что положительно сказывается на оптимальной архитектуре SOC, а также на определении метрик эффективности его работы.

Однако, несмотря на то что специалистам для включения в арсенал SOC доступно множество превентивных мер и средств защиты, например статических и динамических анализаторов, а также на то, что растёт количество источников данных об угрозах и их форматах, на мой взгляд, существует ключевая проблема, которая задаёт вектор развития сегмента. Я имею в виду голод экспертизы (не кадровый голод), который усугубляется острой потребностью в квалифицированных кадрах.

— Эта проблема возникла сейчас или у нее есть предыстория? Как ее решать?

— Проблема экспертизы существовала и ранее, сейчас же она стала гораздо более актуальной. Я имею в виду, например, то, что уровню культуры ИБ в целом и роли концепции security by design в частности уделялось меньше внимания, чем она заслуживала.

Ситуацию можно описать как «запущенность ряда ИБ-процессов». Это продолжалось довольно долго, и вот сейчас, по моему мнению, проблема попала в ряд приоритетов для решения, что не может не радовать. Я полагаю, что выправление ситуации будет связано с реализацией трех взаимосвязанных ключевых направлений.

Во-первых, это автоматизация различных стадий обработки информации, включая анализ подозрений на инциденты и их обработку с использованием различных классов инструментов — от привычных уже SOAR до новейших математических моделей и нейронных сетей.

Во-вторых, это повышение квалификации персонала. Решение этой проблемы неизбежно, иначе адекватно противостоять тем угрозам, с которыми мы столкнулись в 2022 году, невозможно.

Наконец, третий вектор — импортозамещение. Здесь есть нюанс: какими бы классными решениями не располагал тот или иной вендор (отечественный или из дружественной страны), финальный результат будет зависеть от исполнителей на местах. Экспертиза вендора ограничивается функциональными возможностями его продуктов. Она хороша в рамках написания сигнатур или чего-то под свой контекст, но встраивание вендорских решений в процессы конкретного банка с учетом тонкостей его операционной деятельности находится за рамками экспертизы вендоров. Это же касается и необдуманного перехода на open source, для этого требуется созреть. Поэтому в рамках импортозамещения необходимы и развитие партнерской сети, и повышение квалификации кадров.

— Какие метрики эффективности SOC сегодня актуальны?

— Это один из самых больших вопросов, ведь если служба ИБ отлично справляется со своим функционалом и не допускает серьезных инцидентов, то у топ-менеджмента неизбежно появится вопрос: «А за что именно мы платим службе безопасности?».

Лучшей мировой практикой, как мне представляется, является стандартный договор SLA (Service Level Agreement) — соглашение об уровне сервиса, согласно которому партнеры несут финансовую ответственность в рамках своих полномочий.

Опыт ГК Angara говорит о том, что с менеджментом заказчика лучше всего общаться в метриках его собственной бизнес-эффективности, а еще лучше — в финансовых терминах. Чтобы перевести ИБ-показатели на язык, понятный бизнесу, мы развиваем направление Security Intelligence, позволяющее дать оценку эффективности средств защиты информации в рамках тех или иных ИБ-процессов с учетом опыта профессиональных сообществ по классической методике SMART. По нашим оценкам, этот подход используется уже примерно в 20% компаний из пула наших клиентов. Потребность в данной экспертизе начинает проявляться на рынке, это совершенно очевидно.

— Чем организациям из финансового сектора может быть полезна экспертиза ГК Angara?

— В 2021 году на Национальном киберполигоне нам повезло, и мы заняли второе место. В 2022 году наша команда пентеста там же взяла первое место. Хоть я и сказал «повезло», на самом деле — это закономерный результат многочисленных внутренних спринтов, заключающихся в периодических, но при этом неожиданных тестах нашей собственной инфраструктуры и проверке качества

услуг, которые мы оказываем. Команды Red Team (команды «нападения», организующие кибератаки на IT-инфраструктуру компании, чтобы выявить ее слабые места), проводящие внешний и внутренний мониторинг, непрерывно оттачивают свои инструменты и методики, которые потом используются в реальных пентестах. Но самое интересное то, что пятилетний опыт спринтов позволяет вырабатывать достаточно интересные методики, уникальные для нашего рынка. Поэтому первое, чем мы можем быть полезны рынку, — это уникальный контент.

Второе — наши знания по техникам закрепления злоумышленников в IT-инфраструктуре. Зачастую при услугах пентеста или анализе защищенности команды «нападающих» по причине различных факторов (сроков или границ проектов) пропускают этот этап. Мы же, наоборот, расширяем свои навыки в этой нише и выработали механизмы выявления и противодействия более 30 техникам закрепления. Весь этот контент внедрен в наш собственный коммерческий SOC. Кроме того, мы активно делимся с заказчиками экспертизой и переносим полученный опыт в их внутренние процессы.

Наконец, у нас в Центре работают более 60 человек, настоящих профессионалов, в развитие интеллектуального потенциала которых вкладывается немало времени и усилий. Это весомый аргумент в нашу пользу.

— Какова сегодня роль ИИ в SOC? Поверили вы в него?

— В 2022 году произошло множество событий, которые помимо всего прочего изменили мое отношение к ИИ. Наверное, до зимы прошлого года я крайне скептически относился даже к разговорам об этой технологии применительно к ИБ, потому что не видел ни одного эффективного, коммерчески рационального метода его применения.

Резкий рост SOC привел к необходимости искать пути автоматизации первичных стадий обработки инцидентов — агрегации, обогащения, закрытия части инцидентов автоматом и так далее — для того, чтобы не отвлекать на это аналитиков. В итоге у нас на сегодня около 20% всех поступающих инцидентов закрывается IRP-системой. Наверное, это тололок тех технологий, которые мы применили.

Мы поняли, что потенциал у ИИ есть, об этом же говорит опыт наших коллег из других компаний. Поэтому сейчас мы «ищем себя», пробуем разные модели, в частности для реализации анализа подозрений на инциденты по направлению защиты web, так как веб-канал является источником огромного количества аналитического материала. Есть и другие планы, но всему свое время. **Б.О.**

SOC с нуля

Особенности построения центра мониторинга в региональном финансовом учреждении

Текст

АЛЕКСАНДР КИРИЙ,

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МОНИТОРИНГА
И АНАЛИЗА ЗАЩИЩЕННОСТИ «КСБ-СОФТ»

Высокая вероятность рисков взлома и остановки бизнес-процессов из-за роста числа сложных атак на инфраструктуру коммерческих предприятий и государственных учреждений в 2022 году показала важность обеспечения защиты их информационных ресурсов. Поэтому сегодня для своевременного реагирования на атаки руководители организаций все больше интересуются практической безопасностью, в частности вопросами построения центра мониторинга и реагирования на компьютерные инциденты (SOC).

Основной причиной создания SOC для региональных финансовых учреждений становится необходимость:

- сокращения негативных последствий: утечек данных, их удаления или модификации, сбоя или отказа в работе программного обеспечения;
- снижения финансовых рисков: вывода денег со счетов, остановки деятельности, штрафов;
- соответствия законодательным требованиям.

Особенностью региональных финансовых учреждений субъектов РФ является дефицит либо полное отсутствие ИБ-специалистов для осуществления работ по информационной безопасности. Кроме того, в подобных учреждениях за многолетнюю историю их существования выстроена сложная инфраструктура, состоящая из архитектурно разрозненных, внедренных с разными целями информационных систем, а также установленных и настроенных без учета общей концепции информационной безопасности средств защиты информации.

Необходимо учитывать эти особенности при построении SOC для корректного предотвращения несанкционированного доступа к информации и обеспечения стабильности финансовых процессов.

Учитывая перечисленное выше, а также результаты аудитов с выявлением наиболее критичных узлов в инфраструктуре организаций, мы пришли к выводу, что для региональных финансовых учреждений подходящим решением является модель аутсорсингового SOC.

При построении SOC особое значение на первом этапе имеет корректная настройка центрального компонента системы мониторинга, позволяющей аккумулировать поток событий и проводить их анализ с объединением по группам в инциденты ИБ. Затем для контроля периметра внедряются системы, отвечающие за захват и анализ сетевого трафика. Кроме того, на АРМ и серверах проводится настройка для передачи информации о событиях ИБ в центральный компонент.



Наиболее критичными инцидентами для финансовых учреждений в практике нашей компании оказались целенаправленные фишинговые рассылки с вредоносными вложениями на почтовые адреса среднего и высшего руководящего звена, что могло бы стать причиной финансовых и репутационных потерь или невозможности выполнения текущих задач организацией, в том числе по планированию бюджета. Однако благодаря установленным средствам защиты и своевременному реагированию специалистов SOC атаки на инфраструктуру финансовых учреждений были остановлены.

Анализируя динамику инцидентов и их типы, мы можем сделать вывод о том, что снижение их количества возможно только при своевременном выполнении сотрудниками учреждений рекомендаций специалиста SOC. Там, где рекомендации выполняются несвоевременно либо вовсе не выполняются, отмечается стабильный рост компьютерных инцидентов.

Таким образом, практика исполнения ИБ-проектов показывает, что наиболее эффективным решением при обеспечении практической безопасности в небольших/региональных финансовых учреждениях является внедрение модели аутсорсингового SOC. **Б.О.**

Побари 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!

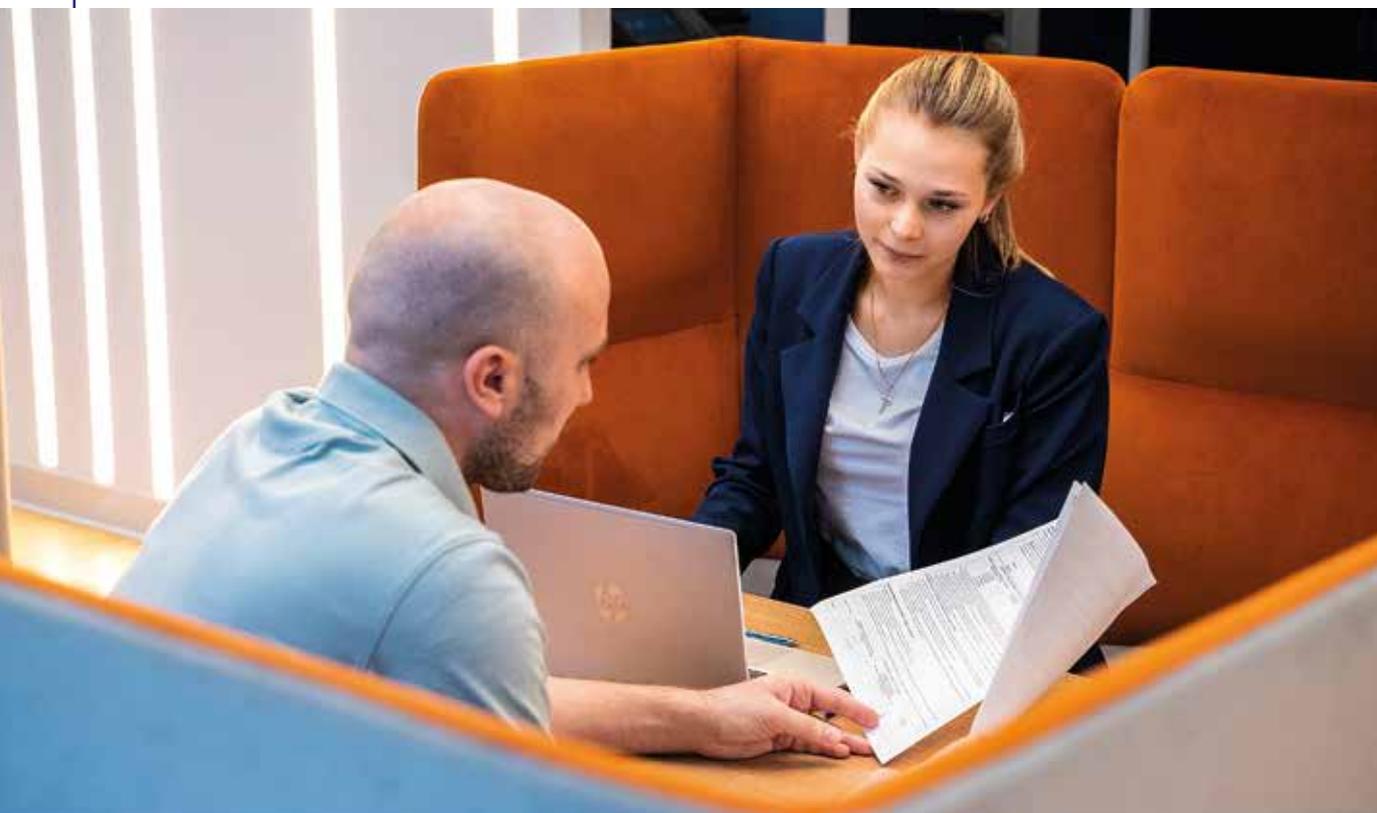
Непосредственно перед
кроводачей рекомендуется
выпить 1-2 стакана
горячего чая с сахаром



Новые тренды в банковском офлайне

Текст
АННА ДУБРОВСКАЯ,
 ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Доля безналичных операций в России растет, но офисы банков остаются популярным каналом получения финансовых услуг. Клиенты по-прежнему предпочитают решать сложные финансовые вопросы в личном общении — это связано с особенностями человеческой психологии. Поэтому сегодня крупные банки меняют подходы в работе над клиентским опытом, ориентируясь на изменяющиеся предпочтения потребителей. На примере нового формата офиса ПСБ рассказываем, как выглядит отделение будущего, которое можно посетить уже сейчас



Несмотря на массовый переход в онлайн, в решении серьезных финансовых вопросов клиент больше доверяет человеку, которому смотрит в глаза. Поэтому один из основных подходов, реализованных в офисе нового формата ПСБ, — это безбарьерное обслуживание. Клиент и сотрудник банка не разделены перегородками, а общаются, сидя рядом за одним столом. Это позволяет обсуждать финансовые вопросы и подписывать документы в максимально комфортной обстановке. Отсутствие физических барьеров символизирует общение банка и клиента на равных — как двух партнеров.



В офисе нового формата есть все, для того чтобы сформировать у посетителя положительный эмоциональный отклик. Клиенту легко почувствовать себя здесь как дома. В клиентской зоне расположены мягкие удобные диваны и кресла, где можно расположиться с кофе и спокойно изучить документы. В специальной зоне самообслуживания можно самостоятельно ознакомиться с условиями по продуктам или даже заняться срочными рабочими делами. Если клиент хочет большей приватности, то всегда можно переместиться в переговорную комнату. Разнообразие подходов к выбору места обслуживания в рамках одного офиса помогает удовлетворить потребности клиентов с любыми запросами и предпочтениями.

Самый ценный ресурс в жизни человека — это время. В основе новой модели обслуживания ПСБ лежит принцип «Все услуги в одном месте», когда ставка делается на скорость, качество и эффективное взаимодействие с клиентом. В офисах нового формата можно получить полный спектр банковских услуг, при этом у клиента всегда есть выбор — самостоятельно провести операцию или обратиться за помощью к специалисту. Все это формирует уникальный пользовательский опыт. Важно, что в новом офисе ПСБ клиент может получить обслуживание и как частное лицо, и как предприниматель, в этом ему по очереди помогут профильные специалисты.



С переводом большинства бизнес-процессов в цифровой формат ПСБ не только увеличил долю банковских операций в онлайн, но и свел к минимуму использование бумажного документооборота. Все документы доступны в электронном виде, больше не нужно ничего распечатывать. Но если посетителю необходим бумажный экземпляр, то сотрудники банка его выдадут. Важный принцип, который соблюдается в новом офисе, — это постепенность изменений и баланс между заботой об окружающей среде и комфортом посетителей.





Инновационные решения, которые делают жизнь человека удобнее, — залог успеха любого b2c-бизнеса. В офисе ПСБ реализованы решения, которые еще больше приближают банк к клиенту. Например, в зоне 24/7 установлены специальные устройства — видеобанкиры, где человек в круглосуточном режиме может получить видеоконсультацию специалиста по продуктам и услугам или выпустить банковскую карту.



При разработке концепции нового офиса команда ПСБ учла малейшие детали. Например, если клиенту надо зарядить смартфон, он может сделать это в отделении — здесь для этого предусмотрены пауэрбанки с бесплатным получасовым периодом. В зоне ожидания на случай, если посетитель захочет перекусить, расположены автоматы с натуральными снеками и вкусным кофе. Кроме того, в отделении тестируется специальный метод коммуникации с клиентом — аромамаркетинг. Разные ароматы создают доверительную атмосферу в точке продаж, расслабляют и оставляют у клиентов приятное впечатление от посещения отделения.



В офисе нового формата реализован принцип умного зонирования, который предполагает создание визуально легкого пространства с разделением на функциональные зоны и возможностью их трансформации. Это значит, что пространство офиса может быть оперативно изменено под любой рабочий сценарий. Поэтому здесь требуется высокая мобильность специалистов банка: у каждого из них есть ноутбук, с которым он может проконсультировать клиента в любом удобном месте. В пространстве офиса предусмотрены просторный клиентский зал, совмещенный с зоной отдыха, несколько звуконепроницаемых переговорных комнат для обсуждения конфиденциальных вопросов, а также мягкая зона для посетителей с детьми. Для обслуживания премиальных клиентов выделено отдельное пространство — зона Orange Premium Club.

Поддерживать доверие клиентов, предлагая действительно необходимые и безопасные сервисы, — один из ключевых принципов в работе ПСБ. В этом году многие россияне предпочли диверсифицировать портфели сбережений, выбирая покупку золотых слитков и монет, наличной валюты и других физических ценностей. Учитывая растущий спрос на банковские ячейки, в новом офисе банк представил принципиально новую модель оказания депозитарных услуг с возможностью одновременного обслуживания сразу двух клиентов. Рядом с сейфовым хранилищем расположены две преддепозитарные комнаты, в которых клиенты могут спокойно работать со своими ценностями в условиях строгой конфиденциальности и без необходимости ожидания.



В новом офисе ПСБ визуализировал свои главные ценности — прозрачность и надежность. Например, в переговорных комнатах используется специальная система управления прозрачностью стекол. Любители открытых пространств могут оставить стены «переговорки» прозрачными, а посетители, предпочитающие приватность, — сделать их полностью непроницаемыми. Частью концепции открытости стал и прозрачный банкомат.



Офисы нового формата появятся не только в Москве, но и в регионах, отмечают в ПСБ. Первым регионом, где уже реализована новая концепция офисов, стал Крым. Так что лично оценить все преимущества «отделений будущего» сможет еще больше клиентов.

Б.О



В поисках аномалий, или Как избежать утечек из-за «человеческого фактора»

Комплексный продукт СКДПУ ИТ компании «Айти БАСТИОН» позволяет защитить доступ к инфраструктуре организации и увидеть, какие действия на ней выполняют собственные сотрудники, подрядчики и аудиторы. О том, чем СКДПУ ИТ полезен банкам, рассказывает технический директор «Айти БАСТИОН» Дмитрий Михеев

Текст
АЛЕКСАНДРА НИКОЛЬСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»



— Дмитрий, кредитные и страховые организации составляют значительную часть заказчиков «Айти БАСТИОН». Почему именно они?

— Финансовые организации традиционно внимательны к анализу рисков. Они же эксплуатируют сложные информационные системы, в том числе в разных режимах аутсорса и удаленного доступа, и логично, что риски такого доступа они контролируют. Это как раз профиль нашего продукта, поэтому в банковском секторе он востребован.

— Какая именно аналитика, предоставляемая системой, наиболее востребована в таких организациях?

— В зависимости от параметров системы это могут быть отчеты о ресурсах, нагрузке на систему и компоненты инфраструктуры, в первую очередь в пользу ИТ-отдела. Это также отчеты, связанные с работой нашей подсистемы анализа аномалий и контроля поведения пользователей — например, отчеты о движении данных или о значительном изменении состава действий, выполняемых пользователем. Далеко не всегда это инцидент, но ситуация такова, что заказчикам необходимо обычно скромными силами контролировать масштабные и критически важные системы. Чтобы увидеть все происходящие события, не хватает физических ресурсов, поэтому в рамках нашего продукта решается задача «подсветить» для операторов ИБ наиболее «интересные» для них ситуации — потенциально опасные «в моменте» или в развитии.

— Чем продукт СКДПУ ИТ может быть еще полезен банкам и каким их подразделениям?

— Мы можем быть интересны как отделам, занимающимся эксплуатацией средств доступа, так и ответственным за информационную безопасность. За счет анализа аномалий наш продукт позволяет меньшими силами контролировать более крупные системы, это основной профит для заказчиков.

Продукт позволяет накапливать историю изменений, вносимых пользователями, поэтому можно как реагировать на развивающиеся сценарии, так и производить подробные разборы полетов, при необходимости — на «большую глубину». В частности — отвечать на вопросы, что происходило с данным сервером в данный период или кто из администраторов заслуживает большего внимания и почему.

— Есть ли у компании видение, что нужно ИБ-подразделениям банков в настоящее время?

— Мы стараемся собирать интересные сценарии от всех заказчиков. Каждое общение с потенциальными или существующими заказчиками привносит в копилку идеи, которые мы стараемся реализовывать как подходы или функции внутри системы.

У ИБ-подразделений банков есть особенности — пристальное внимание регуляторов, много очевидных практических рисков под контролем, высокий уровень ответственности, масса используемых средств защиты, а также значительные масштабы защищаемых инфраструктур. При этом даже у очень крупных организаций работы гораздо больше, чем имеющихся человеческих ресурсов. Отсюда возникают пожелания, например, к гранулярности настройки функциональных модулей, а также к достаточно изощренным отчетам. **Б.О**

Валерий Куваев (SolidLab):

Ситуация создает благоприятные рыночные перспективы

Валерий Куваев, руководитель направления защищенной разработки компании SolidLab, рассказал «Б.О» о влиянии импортозамещения на устойчивость объектов КИИ и о динамическом сканере уязвимостей для веб-приложений

— Валерий, какие тренды в импортозамещении зарубежного ПО преобладают сейчас?

— В первую очередь нужно признать, что иностранное ПО присутствует везде и заменить его полностью невозможно. Характеризуя импортозамещение, мы говорим о процессе выбора приоритетов на обозримый срок. Базовое направление задано Указом Президента: это запрет на использование иностранного ПО в КИИ с 2025 года. Непопадающие сюда области немного отходят на второй план.

— Какое направление вы считаете наиболее перспективным?

— В контексте импортозамещения одно из важных направлений — безопасность информационных систем и IT-инфраструктуры. В 2022 году вследствие известных событий риски информационной безопасности стали по-настоящему значительными: с недоступностью IT-сервисов столкнулось множество компаний. Именно они сегодня будут вкладываться в «практическую» безопасность.

Из-за активного импортозамещения и цифровизации количество публичных сервисов, подвергающихся атакам, растет. Очевидный путь системно повысить устойчивость — начать исправлять недостатки на ранних этапах, внедряя процессы защищенной разработки. При таком подходе защищенность становится частью комплексного критерия качества продукта. Длительная работа с заказчиками по данному направлению привела нас к необходимости автоматизировать эти процессы, и новые решения отчасти стали результатом такого опыта.

— О каких конкретно продуктах идет речь?

— Сейчас мы выводим платформу защищенной разработки, которая позволит объединить автоматизированные процессы анализа ПО на уязвимости. Здесь мы используем собственную экспертизу в том, как эти инструменты внедрять. Одним из ключевых продуктов является SolidWall DAST — динамический сканер веб-приложений и API, который позволяет анализировать приложения на уязвимости в тестовой или промышленной среде. Это наша собственная разработка. Она базиру-



ется в том числе на академических исследованиях по статико-динамическому анализу JavaScript. Продукт успешно сканирует веб-приложения, которые мы считаем уязвимыми в первую очередь, включая одностраничные приложения, стек JavaScript, TypeScript и другие. Они традиционно тяжело сканируются и статически, и динамически. Сейчас мы находимся в фазе подготовки к релизу в контакте с потенциальными заказчиками.

— Каков ваш прогноз по развитию продуктов защищенной разработки в РФ?

— Риски информационной безопасности растут в корреляции с геополитическими. Это отражается как на бизнесе, так и на госорганизациях. Так что текущая ситуация создает благоприятные рыночные перспективы для направления создания защищенной среды разработки и в общем для всех продуктов в области информационной безопасности. **Б.О**

Требования Банка России к ИБ: миссия выполнима

Этот материал на сайте bosfera.ru



Текст
СЕРГЕЙ ДЕЕВ,
ЭКСПЕРТ ЦЕНТРА РАЗРАБОТКИ
РЕШЕНИЙ ПО КОНТРОЛЮ
БЕЗОПАСНОСТИ
ПО SOLAR APPSCREENER
КОМПАНИИ «РТК-СОЛАР»

Наиболее существенное изменение угроз информационной безопасности в 2022 году связано с тем, что ранее портрет нарушителя был в большинстве случаев очевиден — представитель криминального мира, заинтересованный главным образом в извлечении материальной выгоды. Действия мошенников поддавались прогнозированию, также можно было оценить целесообразность внедрения тех или иных мер обеспечения ИБ, поскольку приоритетными считались угрозы, которые давали злоумышленникам возможность заработать.

Этот год изменил устоявшийся порядок: целями многократно возросших атак со стороны злоумышленников стали не активы, из-за компрометации которых появлялась возможность получения материальной выгоды, а именно нанесение максимального ущерба организациям РФ, в том числе компаниям из банковского и финансового секторов. При этом одной из ключевых составляющих мер ИБ организации стало обеспечение безопасности программного обеспечения, которое внедряется в целях более эффективного функционирования компании.

Банк России на протяжении последних лет планомерно усиливал свои требования к подотчетным организаци-

Угрозы безопасности для автоматизированных банковских систем, дистанционного банковского оборудования и платформ, обеспечивающих взаимодействие с клиентами различных кредитных и некредитных организаций, меняются вместе с изменением окружающей среды. В 2022 году риски, связанные с вероятностью их успешной реализации, стали существенно выше. Как организовать надежную защиту в этих условиях? Актуальный рецепт — выполнить все требования ИБ, предписанные регулятором, поскольку в этих требованиях уже нашли отражение методы защиты от большинства известных атак

ям в направлении обеспечения безопасности ПО. Безусловно, никто не мог предугадать масштабы грядущих событий, но наличие грамотных подходов к организации безопасности ПО наряду с другими мерами ИБ обеспечивает необходимую устойчивость организаций перед лицом возникающих угроз. Эти меры и подходы можно «прочитать» в текстах требований, выставляемых Банком России к обеспечению безопасности ПО.

Никто не мог предугадать масштабы грядущих событий, но наличие грамотных подходов к организации безопасности ПО наряду с другими мерами ИБ обеспечивает необходимую устойчивость организаций перед лицом возникающих угроз

Что читаем?

Банк России сформулировал требования к обеспечению информационной безопасности ПО в ряде нормативно-правовых актов:

- Положение Банка России от 17 апреля 2019 года № 683-П «Об установлении обязательных для кредитных организаций требований к обеспечению защиты информации при осуществлении банковской деятельности в целях противодействия осуществлению переводов денежных средств без согласия клиента» (с изменениями от 18 февраля 2022 года);
- Положение Банка России от 4 июня 2020 года № 719-П «О требованиях к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств и о порядке осуществления Банком России контроля за соблюдением требований к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств»;
- Положение Банка России от 20.04.2021 № 757-П «Об установлении обязательных для некредитных финансовых организаций требований к обеспечению защиты информации при осуществлении деятельности в сфере финансовых рынков в целях противодействия осуществлению незаконных финансовых операций».

Документы выставляют требования, согласно которым для ряда важнейших процессов необходимо обеспечить использование программ, «сертифицированных в системе сертификации ФСТЭК на соответствие требованиям по безопасности информации, или в отношении которых проведен анализ

уязвимостей по требованиям к оценочному уровню доверия (ОУД) не ниже чем ОУД 4 в соответствии с требованиями национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 15408-3:2013 «Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Критерии оценки безопасности информационных технологий. Часть 3. Компоненты доверия к безопасности». Этот стандарт утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии № 1340-ст «Об утверждении национального стандарта» от 8 ноября 2013 года.

Таким образом, для ряда программ, связанных с важными процессами, необходимо проводить сертификацию ФСТЭК России либо оценку соответствия по ОУД 4. Решение о выборе подхода остается за организациями.

Оценка соответствия по ОУД 4 vs сертификация по требованиям ФСТЭК России

Система сертификации ФСТЭК России выстроена в рамках выполнения оценки соответствия, согласно приказу ФСТЭК России от 2 июня 2020 года № 76 «Требования по безопасности информации, устанавливающие уровни доверия к средствам технической защиты информации и средствам обеспечения безопасности информационных технологий». Также для удовлетворения всем требованиям по оценке соответствия необходимо выполнить перечень мероприятий, описанных в Методике выявления уязвимостей и недекларированных возможностей в программном обеспечении. В этих документах содержатся как классификация программного обеспечения, так и требования к критериям соответствия и инструментальным контролям (типам выполняемых проверок) для каждого класса программ.

Данная система сертификации имеет широкий список критериев соответствия и перечней проверок. Кроме того, помимо самого оценщика в лице аккредитованной сертификационной лаборатории необходимо привлекать аккредитованный орган по сертификации с последующей перепроверкой полученных результатов в центральном аппарате ФСТЭК России. Очевидно, что процедура получения сертификата соответствия для ПО оказывается достаточно длительной. Как минимум она может занимать полгода, но в реальности стоит рассчитывать на год-полтора.

Детальный перечень проверок при этом не раскрывается, так как он основывается на методике с грифом ДСП, доступ к ней требует наличия у организации соответствующей лицензии. Это влечет за собой необходимость выполнения дополнительных работ по получению лицензии ФСТЭК (самим разработчикам ПО), что является довольно длительным и трудоемким самостоятельным процессом, требующим серьезных ресурсов со стороны организаций-заявителей для успешного выполнения данного типа оценки соответствия.

В случае проведения оценки соответствия по требованиям ОУД 4 участия ряда внешних организаций не требуется. Достаточно либо привлечь экспертную организацию, уже имеющую лицензию на техническую защиту конфиденциальной информации (базовую лицензию ФСТЭК, дающую право оказывать услуги по ИБ в РФ), либо запросить соответствующее разрешение в Банке России и выполнить процедуры оценки соответствия самостоятельно (по практике применения положений Банка России было представлено несколько таких разрешений).

Основные понятия ГОСТ 15408

ГОСТ серии 15408 вводит следующие базовые понятия:

- ОО (объект оценки) — проверяемое ПО;
- ЗБ (задание безопасности) — документ, описывающий архитектуру безопасности проверяемого ПО;

- ФТБ (функциональные требования безопасности) — составные части архитектуры безопасности проверяемого ПО.

Согласно 683П, 719П и 757П, объектом оценки являются приложения, обрабатывающие платежную информацию клиентов, АБС, ДБО, а также те, что имеют связи со средой интернет, из числа организаций, напрямую отчитывающихся перед Банком России.

К их числу относятся, во-первых, кредитные организации — коммерческие банки и небанковские кредитные организации, которые могут осуществлять некоторые банковские операции. Например, расчетные небанковские кредитные организации (РНКО), которые могут осуществлять открытие и ведение банковских счетов, расчеты и другое, или организации, осуществляющие депозитные и кредитные операции.

Во-вторых, к ним относятся разнообразные некредитные организации:

- центральные контрагенты (усиленный уровень защиты информации);
- центральный депозитарий (усиленный уровень защиты информации);
- специализированные депозитарии инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов (стандартный уровень защиты информации);
- клиринговые организации (стандартный уровень защиты информации);
- организаторы торговли (стандартный уровень защиты информации);
- страховые организации (стандартный уровень защиты информации);
- негосударственные пенсионные фонды (стандартный уровень защиты информации);
- репозитории (стандартный уровень защиты информации);
- брокеры (стандартный уровень защиты информации);
- дилеры (стандартный уровень защиты информации);
- депозитарии (стандартный уровень защиты информации);
- регистраторы;
- управляющие.

Кроме того, под требования ОО подпадают подрядчики, разрабатывающие ПО для кредитных и некредитных организаций.

Реализация ОУД 4

Согласно ГОСТ 15408-3-2013, п. 7.6, «ОУД 4 позволяет разработчику достичь максимального доверия путем применения надлежащего проектирования безопасности, основанного на хороших коммерческих практиках разработки, которые, даже будучи строгими, не требуют глубоких про-

ОЦЕНОЧНЫЙ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ 4. КОМПОНЕНТЫ ДОВЕРИЯ

Класс доверия	Компоненты доверия
ADV: Разработка	ADV_ARC.1 Описание архитектуры безопасности
	ADV_FSP.4 Полная функциональная спецификация
	ADV_IMP.1 Представление реализации ФБО
	ADV_TDS.3 Базовый модульный проект
AGD: Руководства	AGD_OPE.1 Руководство пользователя по эксплуатации
	AGD_PRE.1 Подготовительные процедуры
ALC: Поддержка жизненного цикла	ALC_CMC.4 Поддержка производства, процедуры приемки и автоматизации
	ALC_CMS.4 Охват УК отслеживания проблем
	ALC_DEL.1 Процедуры поставки
	ALC_DVS.1 Идентификация мер безопасности
	ALC_LCD.1 Определенная разработчиком модель жизненного цикла
	ALC_TAT.1 Полностью определенные инструментальные средства разработки
ASE: Оценка задания по безопасности	ASE_CCL.1 Утверждения о соответствии
	ASE_ECD.1 Определение расширенных компонентов
	ASE_INT.1 Введение ЗБ
	ASE_OBJ.2 Цели безопасности
	ASE_REQ.2 Производные требования безопасности
	ASE_SPD.1 Определение проблемы безопасности
ATE: Тестирование	ASE_TSS.1 Краткая спецификация ОО
	ATE_COV.2 Анализ покрытия
	ATE_DPT.2 Тестирование: модули обеспечения безопасности
	ATE_FUN.1 Функциональное тестирование
AVA: Оценка уязвимостей	ATE_IND.2 Выборочное независимое тестирование
	AVA_VAN.3 Сосредоточенный анализ уязвимостей

фессиональных знаний, навыков и других ресурсов. ОУД 4 — самый высокий уровень, на который, вероятно, экономически целесообразно ориентироваться при оценке уже существующих продуктов». Поэтому подход ОУД 4 применим, когда разработчикам или пользователям требуется независимо подтвержденный уровень доверия (от умеренного до высокого в ОО общего назначения) и имеется готовность нести дополнительные производственные затраты, связанные с обеспечением безопасности.

ОУД 4 (см. таблицу) обеспечивает доверие посредством задания безопасности с полным содержанием и посредством анализа выполнения функциональных требований безопасности из данного ЗБ с использованием функциональной спецификации, полной спецификации интерфейсов, руководств, описания базового модульного проекта ОО, а также подмножества реализации для понимания режима безопасности.

Анализ поддержан:

- независимым тестированием ФБО;
- свидетельством разработчика о тестировании, основанном на функциональной спецификации и проекте ОО;
- выборочным независимым подтверждением результатов тестирования разработчиком и анализом уязвимостей. Это подтверждение основывается на представленных свидетельствах по функциональной спецификации, проекту ОО, представлению реализации, описанию архитектуры безопасности и руководствам, которые демонстрируют противостояние попыткам проникновения нарушителей, обладающих усиленным базовым потенциалом нападения.

ОУД 4 также обеспечивает доверие посредством использования мер управления средой разработки и дополнительного управления конфигурацией ОО, включая автоматизацию, и свидетельства безопасных процедур поставки.

Таким образом, ОУД 4 обуславливает значимое увеличение доверия по сравнению с ОУД 3, требуя более детального описания проекта, представления реализации для всех ФБО и улучшенных механизмов и/или процедур. Все это дает уверенность в том, что в ОО не будут внесены искажения во время разработки.

Отметим, что каждый из компонентов доверия, приведенных в таблице, имеет расширенное описание. Например, «AVA_VAN.3 Сосредоточенный анализ уязвимостей» имеет следующее расширенное описание:

«15.2.5 AVA_VAN.3 Фокусированный анализ уязвимостей»

ЗАВИСИМОСТИ
ADV_ARC.1 Описание архитектуры безопасности
ADV_FSP.2 Детализация вопросов безопасности в функциональной спецификации
ADV_TDS.3 Базовый модульный проект
ADV_IMP.1 Представление реализации ФБО
AGD_OPE.1 Руководство пользователя по эксплуатации
AGD_PRE.1 Подготовительные процедуры

Достижение целей оценки

Согласно 15.2.5.1 Цели (ГОСТ 15408-3-2013), оценщик проводит анализ с целью установить наличие потенциальных уязвимостей. Он осуществляет тестирование проникновения, чтобы удостовериться в невозможности использования потенциальных уязвимостей в среде функционирования объекта оценки. Тестирование проникновения проводится исходя из потенциала нападения уровня «Усиленный базовый».

В документе также приводятся элементы действий разработчика ПО:

• 15.2.5.2 Элементы действий разработчика.

• 15.2.5.2.1 AVA_VAN.3.1D

Разработчик должен представить ОО для тестирования.

• 15.2.5.1* Элементы содержания и представления свидетельств.

• 15.2.5.1.1* AVA_VAN.3.1C

ОО должен быть пригоден для тестирования.

• 15.2.5.2* Элементы действий оценщика.

• 15.2.5.2.1 AVA_VAN.3.1E.

Оценщик должен подтвердить, что представленная информация удовлетворяет всем требованиям к содержанию и представлению свидетельств.

• 15.2.5.2.2 AVA_VAN.3.2E

Оценщик должен выполнить поиск информации в общедоступных источниках, чтобы идентифицировать потенциальные уязвимости в ОО.

• 15.2.5.2.3 AVA_VAN.3.3E

Оценщик должен провести независимый анализ уязвимостей ОО с использованием документации руководств, функциональной спецификации, проекта ОО, описания архитектуры безопасности и представления реализации, чтобы идентифицировать потенциальные уязвимости в ОО.

• 15.2.5.2.4 AVA_VAN.3.4E

Оценщик должен провести тестирование проникновения, основанное на идентифицированных уязвимостях, чтобы сделать заключением, что ОО обладает стойкостью к нападениям, выполняемым нарушителем, обладающим усиленным базовым потенциалом нападения.

Таким образом, достаточно изучить документацию к приложению, для того чтобы анализ уязвимостей данного ПО был наиболее эффективен. Для этого следует выполнить перечень необходимых действий:

- 1) оценить возможность создания условий для успешного проведения анализа уязвимостей приложения, то есть ответить на вопросы, возможно ли развернуть стенд, получить исходные коды и т.д.;
- 2) выполнить поиск информации о наличии уязвимостей в открытых источниках. При наличии таковых внимательно их изучить;
- 3) на основании изученной документации выполнить самостоятельный поиск уязвимостей на специально подготовленном стенде;
- 4) выполнить проверку применимости уязвимостей, как выявленных собственными силами, так и тех, сведения о которых представлены в открытых источниках;
- 5) сделать выводы о том, что исследуемое ПО обладает стойкостью к нападениям, выполняемым нарушителем, обладающим усиленным базовым потенциалом нападения.

Мы видим, что представленные требования к оценке соответствия в общих чертах копируют процедуру сертификации ПО во ФСТЭК России, но при этом требует меньшего количества аналитических работ, чем предполагается при полноценной сертификации.

Что касается требований к анализу уязвимостей, то они практически ничем не отличаются от стандартной процедуры анализа уязвимостей, широко применяемой экспертами ИБ. Решение класса SAST (статический анализ кода) может использоваться в качестве одного из инструментов для выполнения анализа. Отметим, что среди решений SAST встречаются и такие, которые обеспечивают отчетность в формате ОУД 4. Тогда данный отчет можно использовать в составе материалов при проведении оценки соответствия ОУД 4. В числе таких инструментов — ПО Solar appScreener, известное также широким перечнем поддерживаемых языков программирования.

Таким образом, задача обеспечения безопасности ПО в компании сегодня является одной из ключевых мер защиты в силу резко изменившегося характера угроз. Выполнение этой задачи требует серьезных усилий, в связи с чем Банк России подготовил соответствующие требования. Они предназначены для организаций, которым необходимо регулярно выполнять проверку безопасности ПО, которые обрабатывают важные данные и/или связаны со средой интернет. Выполнение данных требований позволит не только соблюсти формальные положения, но и реально обезопасить инфраструктуру организации, надежно сохраняя целостность данных клиентов.

Когда совет дороже денег



Скачать
интерактивную
карту

Карта AdvisorTech для инвестиционных и финансовых советников

Текст
АНДРЕЙ ТАРАСОВ,
МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТОВ
КОМПАНИИ «ВИНВЕСТОР»

Мировой рынок финансового консалтинга, оцениваемый в 77,1 млрд долларов США в 2020 году, по прогнозам, к 2027-му достигнет 104,9 млрд долларов. Отрасль показывает стремительный рост и в России, несмотря на то что начала развиваться у нас совсем недавно. Если в 2020 году в реестре было всего девять инвестиционных советников, то в декабре 2022-го их стало уже 97. Ежегодно рынок растет на сотни процентов

AdvisorTech Map Russia 2022

Компания «Винвестор» провела исследование отечественного рынка AdvisorTech, в рамках которого опросила более 100 инвестиционных и финансовых советников. Специалисты сообщили, какие программы они используют в работе, и рассказали об их преимуществах. В экспертное сообщество в рамках исследования вошли известные в финансовых кругах советники: **Игорь Файнман, Виталий Шевелев, Владимир Верещак, Михаил Паршиков, Кристина Агаджанова, Виктория Сапожникова** и др.

По результатам опросов «Винвестор» сформировал интерактивную карту AdvisorTech Map Russia 2022, которая отражает все актуальные решения для автоматизации бизнеса советников и будет особенно полезна начинающим специалистам.

Решения для советников

Рассмотрим основные сервисы и программы, которые сегодня востребованы на рынке финансового и инвестиционного консалтинга.

Обучение клиентов — одна из самых популярных услуг у советников. Они предлагают разные обучающие курсы — от основ ведения семейного бюджета до инвестиционных стратегий на зарубежных рынках. Номером один, по мнению опрошенных специалистов, для организации онлайн-курсов является платформа GetCourse. Респонденты отметили удобный функционал, крутую аналитику, возможность работы с автоворонками и гибкую тарифную сетку.

Сегодня состоятельные люди занимаются личными финансами самостоятельно либо привлекают профессионалов. Незаменимыми помощниками в управлении семейным бюджетом становятся такие программы, как CoinKeeper и «Дзен-мани». С их помощью можно создавать продвинутую аналитику по доходам и расходам, подключать банковские карты и автоматически получать информацию о расходах, устанавливать лимиты и создавать собственные категории для трат.

Многие советники помогают клиентам корректно рассчитывать налоги. Некоторые делают это самостоятельно, другие прибегают к помощи специализированных сервисов — «НДФЛ Гуру» и «НДФЛка».

Для приема оплаты услуг от клиентов советники используют популярные сервисы интернет-эквайринга Robokassa и CloudPayments.

При работе с инвестиционными портфелями клиентов советники обращаются к ресурсам, предоставляющим подробную информацию по определенным классам инструментов. Например, на RUSBONDS можно найти детальную информацию по облигациям. Среди советников популярен и TradingView, там удобно строить графики, диаграммы, тепловые карты и получать подробную информацию по акциям и криптовалюте, включая данные технического анализа.

Раньше советники вели учет инвестиционных портфелей клиентов в Excel. Сейчас в России появились специализированные программы, например Intelinvest. Программа позволяет отображать клиентские активы, разбивать их на категории, обогащать данные мультипликаторами, сравнениями с бенчмарками, добавлять информацию о предстоящих выплатах.

В платформе Sovetnik.io к перечисленным возможностям добавляется личный кабинет клиента по модели White Label, который настраивается по цвету и графическим элементам под брендбук советника. Платформа объединяет в себе основные функции описанных выше решений и позволяет работать в режиме одного окна.

Есть возможность подписывать договор электронной подписью, проводить в автоматическом режиме инвестпрофилирование клиентов и формировать отчеты для отправки в Банк России. Платформа интегрирована с брокерами для автоматического подтягивания данных о портфеле клиента. Можно построить персональный финансовый план или создать стратегию, которую массовые клиенты приобретут по подписке. Модуль с функционалом «Автоконсультирование» аккредитован согласно требованиям Банка России.

Платформа интегрирована с сервисом подбор проверенных инвестиционных и финансовых консультантов «Советники Винвестора», который обеспечивает советникам лидогенерацию и помогает им усилить личный бренд.

Безусловно, с развитием рынка советников постоянно совершенствуется инфраструктура. Поэтому AdvisorTech Map Russia от «Винвестора» будет дополняться по мере появления соответствующих IT-решений.

Б.О

AdvisorTech Map Russia 2022

sk Fintech Hub

CRM



Битрикс24

amoCRM.

ANDERIDA
FINANCIAL GROUP

PFM

PRO
FINANSY

PAYMASTER

Wallet
by budgetbakers

whiteswan

CoinKeeper

Дзен
ману

Автоконсультирование



ROBL24

AISFin

RIGHT

Автоследование



comon



fintarget

ХАМСТЕР-ИНВЕСТ

AISFin

Лидогенерация

Сеть
Винвестора

EQPA

Финансовое планирование

ANDERIDA
FINANCIAL GROUP



whiteswan

All-in-one

ANDERIDA
FINANCIAL GROUP



БКС
МИР
ИНВЕСТИЦИЙ

Образовательные сервисы

GETCOURSE

BIZON 365

Школа
инвестиций
Инариум

Аналитика и управление портфелями

Intelinvest



BlackTerminal

FinanceMarker

PRO
FINANSY

TradingView

SNOWBALL

RUSBONDS

Cbonds

ДОХОД

RUSETFS

Агрегаторы инвестиционных идей



Capital

BeatMarket

CONOMY.

Налоги

НДФЛ Гуру

НДФЛка

Маркетплейсы

Фин
услуги

banki.ru

Винвестор

сравни

Платёжные сервисы

ROBOKASSA

CloudPayments

prodamus

Многое изменилось в этом году, а для Росбанка изменения огромны

О том, как в банке в короткие сроки провести масштабный ребрендинг, чем различается пиар в универсальном банке для частных клиентов, МСБ, корпоратов и сотрудников, о разных корпоративных культурах и о трансформации бренда Яна Шишкина, главный редактор «Б.О», побеседовала с Еленой Кожадей, директором департамента коммуникаций и рекламы Росбанка



Яна Шишкина: Елена, судя по должности в сфере вашей ответственности — коммуникации и реклама. В некоторых банках это два отдельных направления, два департамента...

Елена Кожадей: В Росбанке департамент коммуникаций и рекламы как раз объединяет эти два направления. В департаменте несколько подразделений, или центров компетенций. Так, управление бренда и рекламы отвечает за позиционирование и продвижение бренда, корпоративные стандарты. Именно сотрудники этого управления сейчас являются лидерами проекта по ребрендингу в нашем подразделении. Команда бренда отвечает и за работу в соцсетях. Сфера ответственности коллег из подразделения рекламы — ее производство, от получения брифа до финального продукта, формирование стратегии продвижения (какие каналы, когда и как использовать). Команда занимается как имиджевой рекламой, так и продуктовой, т.е. продвижением продуктов банка. С запросом на продвижение продуктов «приходят» наши внутренние заказчики, коллеги-маркетологи, отвечающие за разные сегменты бизнеса — частных клиентов, предпринимателей, малый и средний бизнес, крупных корпоративных клиентов.

Другое направление внутри подразделения коммуникаций — пресс-служба, которая отвечает за взаимодействие с журналистами, инициацию участия представителей банка в конференциях, членство в профессиональных некоммерческих ассоциациях.

Есть также команда по управлению сайтами компаний, которые входят в группу Росбанк.

И немного в стороне от этого стоит направление корпоративной социальной ответственности. В стороне — потому что занимается и внешними коммуникациями, и внутренними. Устойчивое развитие, благотворительность, социальные и просветительские проекты мы ориентируем не только вовне, но и на работу внутри банка. Аналогичным подразделением внутри департамента коммуникаций является центр компетенций по организации мероприятий: это мероприятия не только для сотрудников, но и для клиентов, и они тоже граничат с внутренними и внешними коммуникациями. Также в структуре департамента есть подразделение, которое отвечает за внутренние коммуникации. Здесь все традиционно: задачи коллег — информирование сотрудников, повышение их лояльности, продвижение проектов банка.

В банке очень развито кросс-функциональное взаимодействие. Например, команда внутренних коммуникаций тесно работает с командой HR, рекламщики — с маркетологами бизнес-линий, пресс-служба — практически со всеми подразделениями банка.

Яна Шишкина: Как организована система подчинения в такой структуре?

Елена Кожадей: В Росбанке есть иерархическое и функциональное подчинение. Объясню

на примере нашей команды сайтов. Это agile-команда, которая состоит из представителей разных подразделений, включая сотрудников нашего департамента, ретейл-диджитал, IT, они работают на весь банк, на все бизнес-линии. Функционально они подчиняются лидеру группы или владельцу канала (channel owner); иерархически — руководителям подразделений по оргструктуре.

В банке постоянно идет работа по «уплощению» структуры, то есть мы делаем структуру более «плоской» и менее иерархичной. Это позволяет упростить и ускорить взаимодействие, сделать его более эффективным.

Яна Шишкина: Как вы между собой коммуницируете?

Елена Кожадей: На еженедельных встречах руководителей мы обсуждаем оперативные, краткосрочные и долгосрочные задачи.

В командах проходят ежедневные летучки для подведения итогов предыдущего дня и планирования на день-два. Ежемесячно организуются встречи всех подразделений департамента для совместного празднования успехов, обсуждения проектов месяца. Эти встречи соединяют в себе тимбилдинг и обсуждения, направленные на понимание миссии банка, вклада нашего подразделения в его общую стратегию и деятельность. Наша команда находится не только в Москве: есть сотрудники в Самаре, Санкт-Петербурге и Тюмени.

В целом, у банка три головных офиса помимо Москвы: в Самаре, Нижнем Новгороде и Красноярске, а отделения банка работают во всех крупных городах России.

Яна Шишкина: У вас открылся новый офис, в котором сотрудники не привязаны к рабочему месту?

Елена Кожадей: Этот офис в Москва-Сити изначально проектировался для работы в формате agile: нет фиксированных рабочих мест, много зон для совместного обсуждения, групповых брейнстормингов, проведения стратегических сессий. Это новый, современный и очень удобный формат организации работы.

Этому офису немного не повезло, он был сдан в самый разгар пандемии, и у нас не было возможности организовать праздничное открытие для сотрудников и клиентов. Но мы наверстали упущенное — наши коллеги из административного подразделения, которые и создали это прекрасное современное пространство, регулярно проводят экскурсии, делятся передовым опытом организации офисного пространства.



На данный момент в Росбанке превалирует гибридный формат работы — чередуем работу в офисе и удаленно. Отсутствие фиксированных рабочих мест позволяет всем работать везде — сегодня в офисе в Москва-Сити, завтра — дома, а послезавтра — в нашем другом офисе на улице Маши Порываевой. Это удобно и сотрудникам, которые приезжают в командировки.

Яна Шишкина: Что прежний акционер, группа Societe Generale, внесла в Росбанк как элемент европейской, точнее французской, корпоративной культуры? Что планируете оставить от этого?

Елена Кожадей: Я бы не говорила о французской культуре или французских ценностях, а сравнивала бы подходы чуть шире. Росбанк в этом смысле — удивительная компания, потому что она за несколько лет сумела побыть изначально российской компанией, потом международной и сейчас снова стала российской. Синергия российских и международных практик создает взаимно обогащаемую корпоративную культуру. Международные компании — это большая демократия в общении, во взаимодействии внутри компании, меньшая иерархичность, большее кросс-функциональное взаимодействие, отлаженная обратная связь. Все решения обсуждаются, всегда идет поиск консенсуса, а если его нет, то внимание уделяется мнению каждой стороны. Это может занимать больше времени, особенно в сложных случаях, и есть полярные точки зрения, но это настраивает на конструктивное взаимодействие и поиск общих решений при разных взглядах.

В российских компаниях система управления чаще всего выстроена вертикально: существует центр принятия решений, которые и «каскадируются» по всем подразделениям компании. В этом тоже есть плюс: решения принимаются быстрее, не тратится время на обсуждения. При такой структуре работы основная задача — донести решение, реализовать его максимально эффективно, приняв и «переварив».

Яна Шишкина: И как в этом случае «Интеррос» и Росбанк встретятся друг в друга?

Елена Кожадей: Доля группы «Интеррос» в капитале Росбанка составляет 45%, и сегодня основным управляющим органом является совет директоров, который состоит из независимых директоров — экспертов как в финансовой отрасли, так и в других секторах экономики.

Если вернуться к взаимодействию с группой «Интеррос» и корпоративной культуре, то у компаний группы она разная, что обусловлено в том числе работой в разных областях — это и промышленный сектор, и туристический, и IT, и финансовый.

Яна Шишкина: А вы взаимодействуете с PR-службой Тинькофф Банка как новым членом группы «Интеррос»?

Елена Кожадей: Мы общаемся с коллегами из Тинькофф Банка по разным вопросам, обмениваемся опытом.

Яна Шишкина: Как в такие короткие сроки можно провести масштабный ребрендинг, как он прошел у вас и что в связи с этим изменилось в пиаре?

Елена Кожадей: Обычно ребрендинг — это марафон. Но не в нашем случае: 18 мая нашим акционером перестала быть группа Societe Generale. В договоре были определены сроки, в течение которых мы должны были перестать использовать символику Societe Generale, провести ребрендинг, а это уже спринтерская дистанция, которую, как мне кажется, мы проходим успешно.

Яна Шишкина: Росбанк в свое время запомнился красно-черными человечками. Какой-то визуальный ряд вы сейчас будете встраивать?

Елена Кожадей: Приятно, что вы это помните! У тех человечков было, конечно, бесспорное преимущество — они были узнаваемыми как среди клиентов, так и среди сотрудников. Но практика показала, что отрисованные фигурки не всегда вызывают эмоциональное вовлечение, а это снижает эффективность коммуникации. В текущем брендинге мы пока не рассматриваем графические образы, продолжим работать с фото-изображениями. При этом опыт 2022 года показал, что в какой-то момент перед компаниями, которые используют образы только людей в своих материалах, возник вопрос: «Насколько уместно всегда использовать фотографии? Когда лучше переключиться на обезличенную графику?». В рекламе

очень часто используются радостные лица, но в определенных ситуациях это неуместно. Многие компании в 2022 году перешли на графику. При этом только графика в коммуникациях не очень эффективна, и в ней, наоборот, не хватает эмоционального человеческого взаимодействия бренда и потребителя. Везде нужен баланс. Кстати, по этой же причине, возможно, часть брендов переключилась на образы животных в своих визуальных коммуникациях, потому что образы животных вызывают положительный эмоциональный отклик.

Яна Шишкина: Расскажите кратко о новой стратегии банка.

Елена Кожадей: Ключевыми направлениями нашей стратегии являются клиент,

эффективность и команда. В стратегию включены амбиции по развитию в определенных сегментах, где мы обладаем хорошей экспертизой, но не имеем достаточной доли рынка, например в малом и среднем бизнесе, премиальном сегменте, в развитии зарплатных проектов за счет большей синергии розничного и корпоративного бизнесов.

Яна Шишкина: Банк большой, продуктовая линейка разнообразная. Как у вас различается пиар для частных клиентов, МСБ, корпоратов и прайвета? А еще ведь нужен какой-то также внутренний пиар, если структура крупная и разнородная?

Елена Кожадей: Наше подразделение, которое отвечает за внешние коммуникации, является общебанковским. Маркетинг у каждой бизнес-линии свой, и мы очень тесно взаимодействуем с нашими коллегами-маркетологами. Задача нашего подразделения — сохранять общую узнаваемую тональность коммуникации для всех сегментов, потому что, если банк будет говорить с клиентами на разных языках, он потеряет свое лицо, свою уникальность, узнаваемость. Параллельно с решением этой задачи мы должны сформулировать для каждой целевой аудитории уникальное предложение.

Если говорить именно о пресс-службе, то в ней есть сотрудники, которые закреплены за каждой бизнес-линией. Также, поскольку мы — Группа (Группа Росбанк) с дочерними компаниями, в пресс-службе есть сотрудники, которые отвечают за PR дочерних компаний.

Что касается внутренних коммуникаций, то здесь чуть проще: главная задача внутренних коммуникаций — построить единое информационное поле, чтобы сотрудники понимали, чем живет банк как организационная структура, какие задачи решает, каковы ожидания от них. Основной платформой внутрикорпоративного пиара служит наша социальная сеть, которая, с одной стороны, является информационным ресурсом банка, а с другой — платформой для взаимодействия коллег как по рабочим вопросам, так и по интересам. Например, у нас есть сообщество корпоративных волонтеров, клуб любителей путешествий, спортивные группы и т.п.

Яна Шишкина: Пиар после февраля этого года сильно изменился, он стал более проактивным, на него неизбежно влияют текущая очень непростая ситуация на финансовом рынке и политическая повестка, компании и люди вынуждены как-то переосмысливать свою общественно-политическую позицию. Что в этом контексте произошло у вас?

Елена Кожадей: Весной и в первую половину лета важно было помогать клиентам ориентироваться в меняющемся



Фестиваль цифрового паблик-арта Rosbank Future Cities 2021



Елена Кожадей (третья справа), председатель правления Росбанка Наталья Воеводина (в центре) и члены жюри юбилейной программы «Начни иначе»

финансовом мире, часть наших привычных банковских сервисов перестала существовать или сильно трансформировалась. Сейчас как будто установлен некий статус-кво. В первой половине года наша работа была нацелена на то, чтобы по всем каналам коммуникаций до максимального числа клиентов и сотрудников фактически ежедневно (а иногда и ежечасно) доносить изменения на финансовом рынке, которые диктовала ситуация. Летом же рынок постепенно начал переходить с реактивного информирования на проактивный пиар.

Другими словами, компании постепенно начали возвращать себе информационную повестку в более позитивном или нейтральном ключе. Например, в Росбанке есть проекты, которые мы ведем уже много лет. Одним из таких проектов является программа поддержки социальных предпринимателей «Начни иначе». Когда мы открывали программу этого года, мы получили в несколько раз больше заявок на участие, чем в прошлом году. Это хороший пример создания правильной, нужной и позитивной информационной повестки. Акселератор «Начни иначе» помогает социальным предпринимателям строить финансово устойчивые модели бизнеса (а социально ответственный бизнес — это в первую очередь бизнес) и не ориентироваться только на гранты и финансовую помощь крупных компаний. Программа помогает выходить на окупаемость и даже в плюс уже в процессе работы в акселераторе.

Параллельно в прошлом году мы провели первый фестиваль цифрового публичного искусства Rosbank Future Cities. Его миссия — популяризация digital-искусства и децентрализация

культуры с помощью цифровых технологий. По сути, это проект о том, как человек взаимодействует с окружающей средой, как мы, жители крупных городов, взаимодействуем с природой. Может показаться, что повестка ESG в этом году отошла на второй план, однако все составляющие компоненты — environmental, social, governance — и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе останутся значимыми для нашей экономики. Поэтому мы решили провести фестиваль и в 2022 году. Проект Rosbank Future Cities — это тоже про нужную альтернативную повестку.

Яна Шишкина: А как вы работаете с каналами продвижения и с соцсетями после изменений, которые были в этом году?

Елена Кожадей: Для имиджевого и продуктового продвижения мы используем все возможные каналы, включая телевидение, радио, наружную рекламу, прессу, интернет, соцсети. Дискуссия о релевантности телевидения как канала продвижения идет довольно давно. Однако последние исследования, в том числе и Mediascope, говорят о том, что очень большая часть аудитории по-прежнему потребляет информацию и развлекательный контент из ТВ. Поэтому телевизионная реклама не потеряла своей эффективности.

В интернете мы проводим охватные и перформанс-кампании, которые решают разные задачи. Работаем мы и в соцсетях, продолжаем присутствовать в VK, «Дзене», открываем в этом году для себя сеть «Одноклассники». Мы пытаемся там найти правильную тональность и тот контент, который релевантен аудитории на этих площадках. Особое внимание уделяем развитию телеграм-каналов Росбанка для дополнительного охвата аудитории и вовлечения. Читая ваши предыдущие интервью с моими коллегами по цеху, я заметила, что многие, говоря о соцсетях, имеют в виду охват аудитории. Мы считаем, что при всей необходимости охвата важнее вовлеченность — Engagement Rate, потому что если у тебя часть аудитории неактивна, то большой вопрос: нужна ли она тебе? Мы постоянно работаем над Engagement Rate и всегда находимся в топе среди банков по этому показателю. Наша цель — закрепиться в топ-3 по вовлеченности аудитории.



Любимые песни

1. My way, Sinatra
2. Wild is the Wind, David Bowie
3. Hercules&Love, Blind
4. Just One Of Those Things, Cole Porter
5. Sunset Sunrise, Grace Jones
6. Sinnerman, Nina Simone

Любимые авторы

1. Михаил Лермонтов
2. Андрей Белый
3. Харуки Мураками



Тимбилдинг департамента коммуникаций и рекламы Росбанка

Любимые места в Москве

1. Аптекарский огород
2. Парк Сокольники
3. Пушкинский музей
4. Третьяковская галерея в Лаврушинском переулке
5. Мультимедиа арт-музей



Для меня посещение этих мест — больше возможность побыть с самой собой, это не участие в громких открытиях (хотя открытия выставок я тоже люблю), а моменты уединения и размышления.

Яна Шишкина: Какое свое достижение и какой провал в сфере вашей профессиональной деятельности в этом году вы могли бы вспомнить?

Елена Кожадей: Давайте начнем с достижений, хотя я бы назвала это челленджем, и это ребрендинг. Для нас всех многое изменилось в этом году, а для Росбанка изменения огромны. Мне кажется, что в такие короткие сроки разработать и начать внедрять новый

бренд — это наше достижение. Это, конечно, не лично мое достижение, это достижение всей команды банка.

Что касается провала, если говорить про этот год, то в тяжелое положение нас поставила ситуация внезапного ухода части традиционных каналов продвижения и инструментов оценки эффективности коммуникации. Приходилось оперативно искать релевантную замену, и не всегда это получалось.

Яна Шишкина: Какие вы могли бы дать советы коллегам, как избежать профессионального выгорания?

Елена Кожадей: Этот год показал: важно чувствовать, что ты не один, и важно быть на связи с коллегами по цеху. Мы все, особенно в этом году, нуждались друг в друге, важно было постоянно быть на связи с коллегами и обмениваться опытом. Были такие ситуации, когда мы спрашивали друг у друга: «А что вы делаете?», «А вы что делаете?». Широкие социальные связи очень помогают.

Безусловно, хорошо работать там, где тебе нравится. Если тебе интересно, чем живет твоя компания, то, как бы сложно ни было, работа дает тебе силы. И надо обязательно иметь что-то кроме работы.

Яна Шишкина: Если у вас будет четыре часа свободного времени, на что вы их потратите?

Елена Кожадей: Какое-то время я бы потратила на неформальную встречу со своей командой. Мне кажется, у нас отличная команда, и жалко, что мы не так много времени проводим друг с другом вне работы, как хотелось бы. Я очень люблю свою семью, и часть времени я бы с удовольствием провела с семьей, для меня семья — это источник энергии и вдохновения. Я люблю спорт, и еще часть времени я бы чуть больше, чем обычно, посвятила спорту. Люблю путешествовать: я бы спланировала какое-нибудь интересное путешествие.

Яна Шишкина: Какие книги вас привлекают? Что читаете сейчас?

Елена Кожадей: Я в этом году вернулась к каким-то классическим произведениям. Лермонтов — мой любимый поэт, но я его давно не читала и даже забыла большое количество тех стихов, которые знала наизусть. В этом году почувствовала потребность к нему вернуться. Также ко мне вернулся Андрей Белый, я продолжала с удовольствием читать Мураками (и последние книги, и более ранние). Мне интересно вместе с ним путешествовать в мир полуреальности, полувывмышленный мир, хотя я совсем вымышленные миры не люблю. Я, конечно же, постоянно просматриваю какую-то профессиональную литературу. В этом году это были не книги, а статьи (мир коммуникаций очень изменился, и ответов в книгах я не нашла). Мне очень помогли общение с коллегами в профильных комитетах, конференции по коммуникациям и рекламе, статьи коллег с успешными кейсами, участие в жюри отраслевых конкурсов.

Яна Шишкина: Вам в течение года какие конференции помогли, что бы вы могли выделить?

Елена Кожадей: Из последних — Национальный рекламный форум и День бренда. Было интересно послушать поставщиков рекламы, агентства и вместе с коллегами из бизнеса поразмышлять над бренд-продвижением, устойчивостью брендов, обсудить тренды в диджитал-рекламе.

Великая реформа Петра Великого

Многие плоды реформ Петра I и сегодня сопровождают нашу жизнь. А если говорить о деньгах, то во многом благодаря царю-реформатору современная денежная система в России сегодня такая, к какой мы привыкли. О ней и расскажем

Текст

ОЛЬГА ГРИГОРЬЕВА,

ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ МУЗЕЙНОГО ОТДЕЛА ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА РОССИИ ПО ЦФО, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

Крепкая основа для счета

По указу царя Петра I в 1703 году была издана «Арифметика» Магницкого. Она была главным математическим пособием в России в течение всего XVIII века. Книга содержала сведения по математике и физике, географии и астрономии.

Магницкий — не настоящая фамилия автора, а «подарок» от царя за потрясшие Петра познания в математике. На фронтиспise учебника изображены Пифагор и Архимед. У ног знаменитых математиков — глобус, корабль, тюки с товарами и мешки с деньгами — предметы, относящиеся к сферам жизни, где арифметика необходима. Пифагор, изображенный слева, держит в руках весы и доску; возможно, это как раз абак — первый счетный прибор, известный во многих цивилизациях древности.

Русские счеты — тоже разновидность абака. Появление наших счетов относят к XVI веку и связывают с денежной реформой Елены Глинской — матери Ивана Грозного: тогда десятичный принцип счисления был впервые применен в денежном деле России. В XVI веке термина «счеты» еще не существовало — прибор назывался «дощаным счетом». Название «счеты» появилось в XVII веке, в то время они уже изготавливались на продажу. И как раз в начале XVIII века, при Петре I, русские счеты приняли вид, существующий и поныне. Так этот инструмент на несколько веков стал главным спутником работников финансовой сферы.

В руках у Пифагора и весы — устройство, с помощью которого долгое время пересчитывали деньги и определяли стоимость монет. Об этих временах напоминают пословицы и поговорки: «На вес золота», «Вес и мера — им и вера».

Европейский опыт на русской почве

В марте 1697 года Петр I отправил «Великое посольство» в Западную Европу. В посольство входили 250 человек, в том числе 35 волонтеров, ехавших для обучения ремеслам и военным наукам, среди которых под именем Петра Михайлова был и сам царь Петр. За полтора года Петр познакомился с устройством



Фронтиспис учебника «Арифметика», 1703

мастерских, фабрик, верфей, музеев, изучал корабельное дело, присматривал иностранных специалистов на русскую службу. «Великое посольство» стало подлинной академией для будущего реформатора: изученный европейский опыт он распространил в России, во многом сохраняя и отечественные традиции. Петр понимал, что для масштабных государственных преобразований необходимо модернизировать и денежную систему страны.

Это была одна из первых реформ, начатых Петром.

Общий план денежной реформы начал готовиться в ближайшем окружении Петра еще в середине 1690-х годов. Проводилась она с 1698 по 1718 год в несколько этапов. Ее считают самой длительной и целенаправленной реформой в России. Русский историк В.О. Ключевский определял ее как реформу военно-финансовую. Но стоит добавить, что она носила также характер реформы экономической и даже культурной. Главный ее итог: чеканка монет переориентировалась на европейские образцы, органично соединив их достоинства с чертами, характерными для русской денежной системы.

Медная копейка серебряный рубль сберезжет

Петр I, начав денежную реформу, стремился унифицировать русскую денежную систему с европейской, ввести в обращение крупные серебряные монеты, а мелкие заменить медными. Но еще памятен был «медный бунт» 1662 года, и Петру предстояло преодолеть недоверие населения к медным монетам.

В России своего серебра добывалось тогда мало, и его постоянно не хватало. Петр начал постепенно вводить в обращение медные монеты, постоянно и тщательно разъясняя населению суть реформы и порядок обращения новых монет. В людных местах оповещали народ, вешали листы с текстом царского указа, зачитывали его в церквях. Избежать недовольства народа помогла гарантия полного равенства медных и серебряных монет. Медяки постепенно стали востребованы в повседневной торговле, за несколько лет медная монета медленно, но верно утвердилась на рынке.

Главным достижением Петра I как реформатора денежной системы стали введение в обращение рублевой монеты и окончательное утверждение в России — первой среди стран Европы — десятичной денежной системы. Рублевая монета регулярно чеканилась

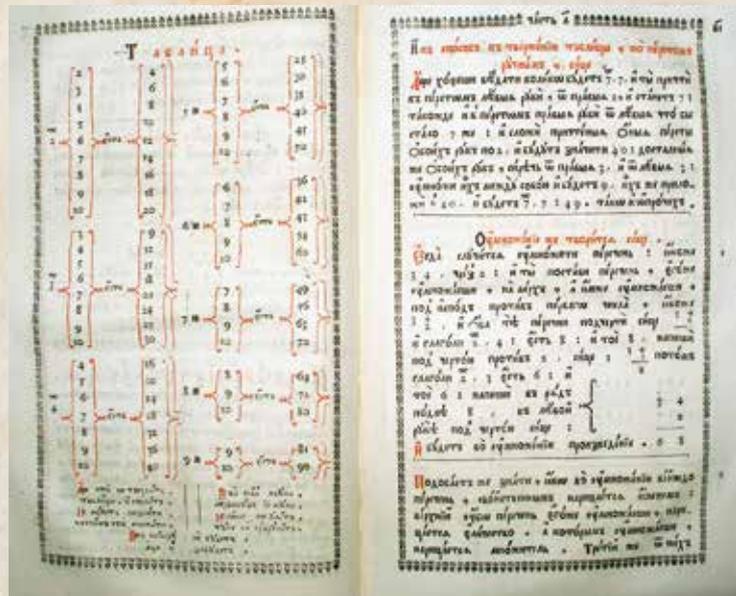
Рубеж XVII-XVIII веков разделил историю русской денежной системы на два периода: архаичный (допетровский) и новый (имперский). Монетная система, созданная Петром I, сохранялась без изменений вплоть до 1917 года. Машинное производство монет с одинаковыми характеристиками и современные способы защиты монет от подделки ведут свою историю с петровских времен. Петру мы обязаны и появлением рублевой монеты.



Рубль Петра I

в России с 1704 года. Так, в ходе реформы Петра рубль превратился из счетного понятия (1 рубль = 100 копеек) в серебряную монету, по массе равную европейскому талеру (самой распространенной большой серебряной монете в истории монетного дела; «доллар» — также вариант названия «талер»). Россия стала первой страной в Европе, которая использовала национальный язык (а не латынь) для надписей на монетах.

Новые деньги находились в обращении одновременно со старыми, привычными, весовая норма которых была заблаговременно приведена в новый денежно-весовой стандарт. Таким образом, в петровское время из серебра чеканились: рубль, полтина (50 копеек), полуполтинник (25 копеек), гривенник (10 копеек), пятак (5 копеек), алтынник (3 копейки) и копейка. Мелкие номиналы чеканились из меди: копейка, деньга (1/2 копейки), полушка (1/4 копейки). Чтобы новизна и перемены в денежном обращении воспринимались менее болезненно, чеканка старой серебряной копейки продолжалась до 1718 года. Основные монеты в новой денежной системе — серебряный рубль и медную копейку — начали чеканить в 1704 году, к концу первого этапа реформы. Тогда же был отчеканен и серебряный алтын (3 копейки).



«Арифметика» Леонтия Магницкого



Двухрублевик
(«андреевский золотой»)

На вес золота

Регулярный выпуск золотых монет, их еще называли золотыми «ходячими» монетами, начался также при Петре I, в 1701 году. Первые золотые — червонные — монеты по массе и пробе соответствовали европейским дукатам. В народе их именовали червонцами, и были они двух достоинств: «одинакие» и двойные.

Самая крупная по номиналу монета времен Петра I — золотой двухрублевик, пришедший на смену двойному червонцу. Его прозвали андреевским золотым — по изображению на реверсе святого Андрея Первозванного с косым крестом. Золотых монет чеканилось значительно меньше, чем серебряных или медных, что объясняется постоянной нехваткой золота: собственной золотодобычи в России тогда не существовало, монеты чеканили из золота, закупленного в Китае.

В 1727 году, с началом разработки отечественных месторождений меди и серебра, монетное дело из ведомства Приказа Большой Казны и Камер-коллегии было передано в Берг-коллегию, которая руководила не только добычей и обработкой металлов, но и чеканкой монет монетными дворами.

Выпуск золотой монеты из отечественного золота начался в годы правления дочери Петра — императрицы Елизаветы Петровны. С 1755 года из добытого на Урале золота началась чеканка 10-рублевых золотых монет, названных имперIALами (от лат. Imperialis — императорский, по персональному названию «Имперская российская монета»).



ИмперIAL

Начало производства монет машинным способом

По инициативе Петра ручное производство монет сменилось машинным, позволяющим выпускать денежные знаки четко определенной массы и с определенным изображением. Открылись новые монетные дворы, где впервые были установлены винтовые прессы для чеканки. В 1724 году был создан Санкт-Петербургский монетный двор, который работает и сегодня.

Любитель передовых технологий Петр I уделял большое внимание и защите денег от подделок. В те времена мошенники зачастую обрезали монеты с краев, собирая драгоценные металлы. С этой проблемой сталкивались все страны и никак не могли ее побороть: на глаз точную массу монеты не определить. Выходом стало гурчение — сложная обработка на особом станке боковой поверхности монеты, ее ребра (гурта) в виде орнамента или надписи.

Петр I повелел делать по ребрам монет «гуртики», «чтоб воровским людям» отливать такие монеты было невозможно. Известно, что, будучи в Лондоне, он несколько раз посещал Тауэр, где тогда располагался Монетный двор, смотрителем которого был ученый-физик Исаак Ньютон. Есть мнение, что именно Ньютон подал русскому царю идею гурчения монет — нанесения насечек на ребро монеты. Подделать такой элемент защиты в кустарных условиях было невозможно, а сама обрезка монет теряла практический смысл — монета с гладким ребром сама себя выдавала.

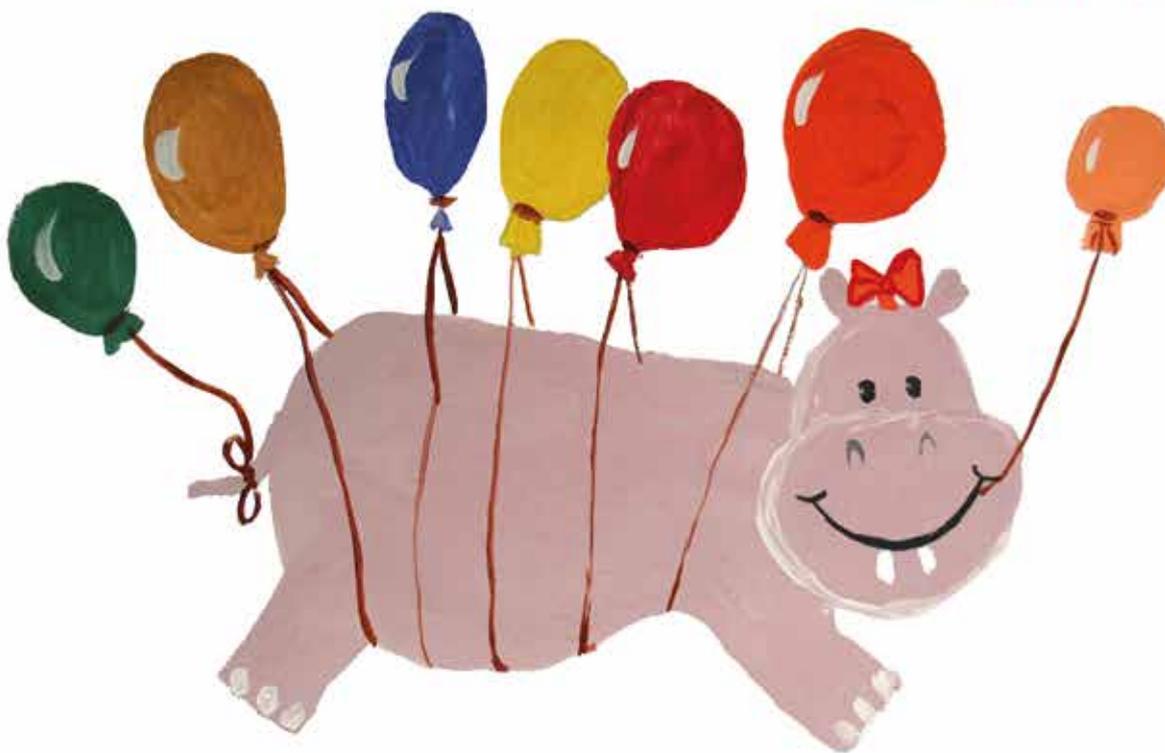
Этот защитный признак применяется при производстве монет по сей день. Поэтому можно сказать, что каждая монета в нашей стране несет в себе память о Петре Великом.

БО

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.



СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

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



15 лет (2008)

Объем активов под управлением в России в 2007 году составил 25 млрд долларов (в 2004 году 3 млрд долларов). Несмотря на скромную базу, российские частные инвесторы обеспечивают быстрый рост: розничный сектор, росший в течение пяти лет на уровне 60–100% годовых, будет продолжать увеличиваться со скоростью 35–45% в течение ближайших трех — пяти лет. У российских финансовых структур есть шанс занять значительную долю этого рынка, пока на нем нет крупных международных игроков.



5 лет (2018)

С развитием информационных технологий трансформируется модель спроса и предложения. В результате разрушения технологических барьеров и открытости информации новое поколение потребителей всегда доступно через цифровые каналы связи и ожидает того же от компаний-производителей. Жизненный цикл товаров и услуг стал заметно короче, решения принимаются здесь и сейчас. Цифровая экономика объединила несколько тенденций, среди которых технологии ИИ, так называемые большие данные.



1 год (2022)

После прошлогоднего скачка числа самозанятых «консервативные» коммерческие банки не стали и дальше игнорировать реалии гиганомии и вступают в конкуренцию за растущий сегмент с IT-платформами. Кредитование самозанятых точно описывает фраза «Если у вас есть деньги, банк с удовольствием даст вам в долг». Но с оговоркой, что порог в 2,4 млн рублей, установленный для режима НПД, при «стандардном» доходе 25 тыс. рублей практически недостижим, а значит, и гасить кредиты нечем.

УГОЛОК НУМИЗМАТА

С фотографии на монету?

Знаете ли имя писателя, в честь которого назвали астероид, мыс на восточной оконечности острова Итуруп, пик и горное озеро в отрогах Главного Кавказского хребта? Его именем названы улицы в Москве, Донецке, Киеве, Липецке, Орле, Ельце, Талдоме, Кривом Роге, Усть-Куте, Тюмени, Петрозаводске, Переславле-Залесском. В 2015 году в парке «Скитские пруды» в Сергиевом Посаде ему открыт памятник. Ему же посвящено два музея — один в именном поместье в Подмосковном Дунино, а другой — недалеко от Переславля, в селе Купанском. В 1973 году, к столетию писателя, Почта СССР выпустила почтовую марку с его портретом. Конечно, это **Михаил Пришвин**. Его великолепные произведения — «В краю непуганых птиц», «За волшебным колобком», «У стен града невидимого», «Журавлиная родина», «Кладовая солнца» — открывали нам мир природы и русской души. Писа-

тель работал военным корреспондентом во время Первой мировой войны, много фотографировал, путешествовал, побывал на Дальнем Востоке, на Крайнем Севере, бывал и в Карелии, собирал фольклор, этнографические данные, которые находили отражение в его творчестве. 4 февраля 2023 года исполнилось 150 лет со дня рождения **Михаила Пришвина**. За две недели до юбилейной даты, 23 января 2023 года, Банк России выпустил посвященную Михаилу Пришвину памятную серебряную двухрублевую монету. Как рассказала начальник отдела музейной работы ГУ Банка России по ЦФО **Светлана Леонова**, «монета имеет название «Писатель М.М. Пришвин», вышла она в серии «Выдающиеся личности России» тиражом 3 тыс. экземпляров, имеет диаметр 3 см и содержит 15,55 г серебра 925-й пробы. Интересна оборот-



ная сторона этой монеты: художники-медальеры очень точно передали в рельефном изображении портрет известного писателя, который делает заметки в блокноте. Рядом с ним — английский сеттер Жизель. Михаил Михайлович называл ее Жулькой и посвятил ей несколько рассказов. Писатель и собака изображены на фоне пейзажа, выполненного в технике лазерного матирования». Для изображения на памятной монете медальеры, скорее всего, использовали фотографию писателя 1946–1949 годов. Отчеканена монета на Санкт-Петербургском монетном дворе, на гурте размещено 195 рифлений.

Для продолжения переверните

www.bosfera.ru

Б.О БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

01 | ЯНВАРЬ | 2023

Третий ежегодный
рейтинг топ-менеджеров
российских подразделений
private banking >56



Private
Banking
как
искусство

> 50

