

Б.О

БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

03 | МАРТ | 2023

ЕЛЕНА БУДНИК («ПАПА ФИНАНС»):
МЫ БЫСТРО ДАЕМ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ
ДЕНЬГИ ТАМ, ГДЕ ЕМУ НУЖНО >26



ВАЛЕРИЙ ТАРАНОВ (ELFIN):
СПРОС БАНКОВ
НА РОССИЙСКИЙ СОФТ
УВЕРЕННО РАСТЕТ >68



ЕЛЕНА ГАБИСОНИЯ
(БАНКОВСКАЯ ГРУППА ТКБ):
ПИАР — ЭТО НЕМНОГО КАК
СВОЙ БИЗНЕС >100



ВАРИАНТЫ ПОДПИСКИ НА 2023 ГОД



Банковское обозрение

Ежемесячный обзор событий финансового рынка, мнения профучастников, исследования, аналитика, практика. Онлайн-библиотека из 600 банковских кейсов (24 новых кейса в год) на портале bosfera.ru

12 месяцев	24 240 Р
6 месяцев	12 120 Р



FinLEGAL Кейсы

Сборник кейсов и текстов с рассмотрением судебных решений по финансовой правовой и надзорной тематике. Онлайн-библиотека из 400 кейсов и судебных решений (50 новых материалов в год) на портале bosfera.ru

12 месяцев	12 000 Р
6 месяцев	6 000 Р



Банковское обозрение + FinLegal

12 месяцев	29 880 Р
6 месяцев	14 940 Р

КАК ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ:

- На сайте bosfera.ru
- Написать на почту: podpiska@bosfera.ru
- Позвонить по телефону: **+7 (499) 404 20 69**
- Обратиться в подписное агентство ural-press.ru

Главный редактор: Яна Викторовна Шишкина

Шеф-редактор: Александр Садчиков

Обозреватели: Вадим Ференец, Александра Никольская,
Екатерина Кац, Данил Поминов, Александра Крылова, Анна
Дубровская, Александр Садчиков

Редактор: 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 Первильева

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. Электrozаводская, д. 20, стр. 3. Тираж 10 200 экз.

Подписано в печать 07.03.2023

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.

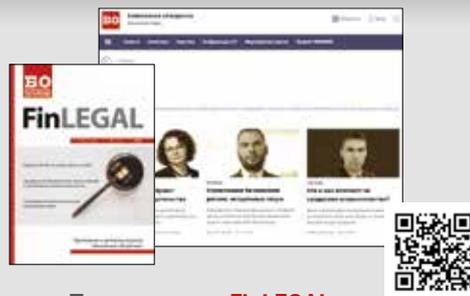
Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-52048 от 7 декабря 2012 года

© 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

5
ПРЕМИАЛЬНЫЙ КОФЕ

6
СОБЫТИЯ ФЕВРАЛЯ

9
НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ ФЕВРАЛЯ

10
10 ТРЕНДОВ, КОТОРЫЕ
РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНЯТ
ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК

12
ЛИДЕРЫ НА ШПИЛЬКАХ

17
МУЖЧИН БОЯТЬСЯ —
В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ
НЕ ХОДИТЬ

18
НАТАЛИЯ МОЛОДЦОВА
(IFELLOW): ПОДБИРАТЬ
IT-СПЕЦИАЛИСТОВ СЛОЖНО,
НО ИНТЕРЕСНО

20
СКВОЗЬ СТЕКЛЯННЫЙ ПОТОЛОК
С ТРЕЩИНКАМИ



26
ЕЛЕНА БУДНИК
(«ПАПА ФИНАНС»):
МЫ БЫСТРО ДАЕМ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ
ДЕНЬГИ ТАМ, ГДЕ ЕМУ
НУЖНО



30
МАРИЯ ШЕВЧЕНКО
(QIWI): МОЯ КАРЬЕРА
СКЛАДЫВАЛАСЬ
ЗА СЧЕТ БОЛЬШИХ
ПРОЕКТОВ

32
УПРАВЛЕНИЕ БАНКОМ
В ЭКОНОМИКЕ
ТРАНСФОРМАЦИЙ

36
ПОД ПРЕССИНГОМ ЛИМИТОВ

40
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПСЕВДО-МФО

42
БАНКИ И МФО: СМЕНА КРЕДИТНОЙ
ПАРАДИГМЫ

44
ЯВЛЕНИЕ, БЛИЗКОЕ К УНИКАЛЬНОМУ



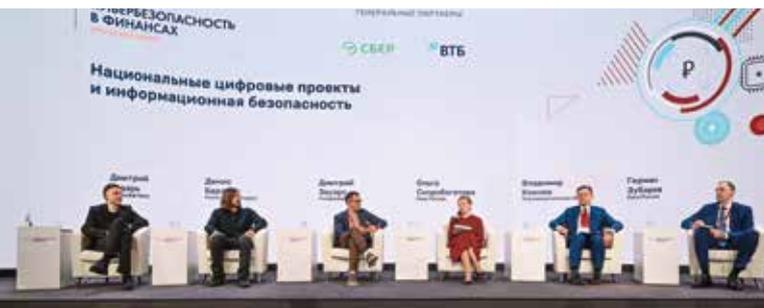
48
ПРИОРИТЕТЫ В ПРИОРИТЕТЕ

50
НАПЕРЕГОНКИ С ДРОППЕРАМИ



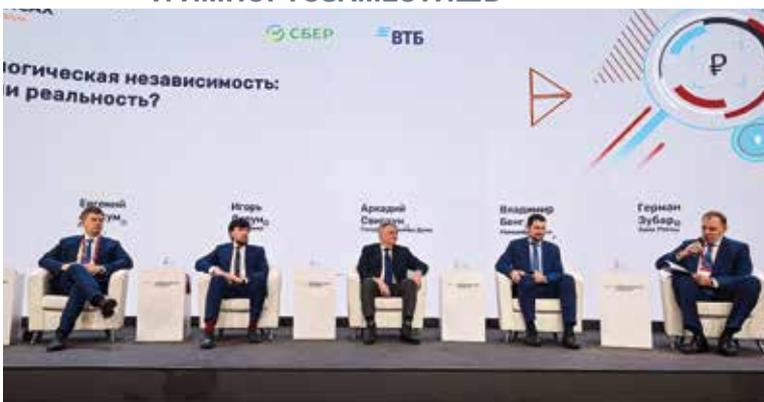
54

БЕЗОПАСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ



58

КАК ПОДДЕРЖИШЬ, ТАК И ИМПОРТОЗАМЕСТИШЬ



60

ПОПАЛИ ПОД ИМПОРТОЗАМЕС

64

ИЛЬЯ ПАРАМОНОВ (IFELLOW): СОБСТВЕННАЯ РАЗРАБОТКА ПО ОБЕСПЕЧИЛА БАНКАМ НЕЗАВИСИМУЮ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ

66

ВСЕ БАНКИ ДЕЛАЮТ ЭТО

67

ВЛАДИМИР ЗАЛЕСКИЙ (FIS): ЗАПРОС НА КАСТОМИЗАЦИЮ ПРОДОЛЖАЕТ РАСТИ

68

ВАЛЕРИЙ ТАРАНОВ (ELFIN): СПРОС БАНКОВ НА РОССИЙСКИЙ СОФТ УВЕРЕННО РАСТЕТ

70

ВРЕМЯ ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТИ

72

ГЕРОИ НАШЕГО ПРЕМИУМА

80

ФОРЕНЗИК РУШИТ БАРЬЕРЫ



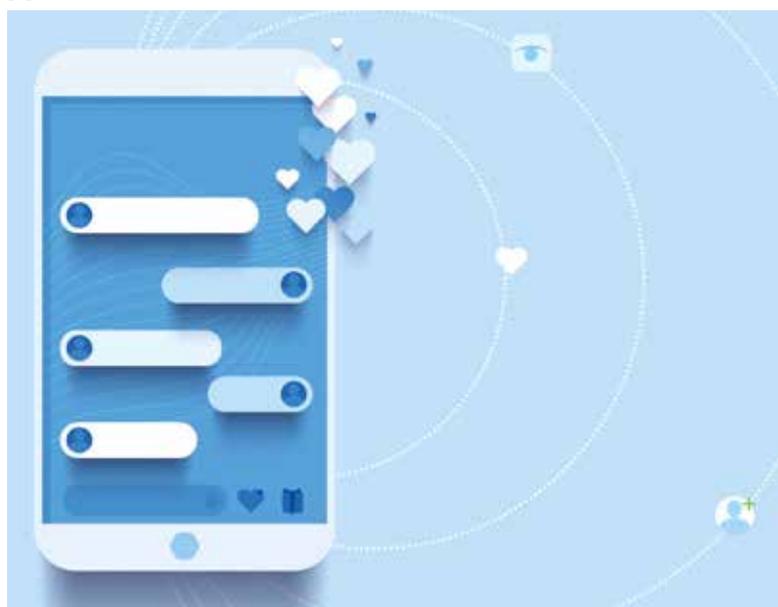
82

НОВЫЕ ГРАНИ СОСТЕЧ В БАНКАХ



88

МЕССЕНДЖЕР-БАНКИНГ: ДВИЖЕНИЕ ПО СПИРАЛИ





92
**БЕЗОПАСНОСТЬ БАНКОВ
 В МЕССЕНДЖЕРАХ,
 ИЛИ КАК СОБЛЮСТИ
 ТРЕБОВАНИЯ НОВЫХ
 ПОПРАВК**

94
**ВРЕМЯ ДЛЯ ВСЕГО
 НОВОГО**

97
**БУДУЩЕЕ ФИНТЕХА —
 КОНСОЛИДАЦИЯ
 ПОНЯТИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ**

98

АРСЕНИЙ ПОЯРКОВ:
 ИНТЕРНЕТ ПОЛОН
 МИФОВ
 О ПОСЛЕДСТВИЯХ
 БАНКРОТСТВА



100

ЕЛЕНА ГАБИСОНИЯ (БАНКОВСКАЯ ГРУППА
 ТКБ): ПИАР — ЭТО НЕМНОГО КАК СВОЙ
 БИЗНЕС



104

В МАРТЕ ТОМУ НАЗАД

104

**ТРЕТЬЕ ЧУДО МОСКВЫ —
 «ЦАРЬ-БАС» ФЕДОР ШАЛЯПИН**



ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ
 настоящее и будущее

тел +7 (499) 404-20-69



23 МАРТА 2023

Премиальный кофе

Вся российская финансовая сфера в прошедшем году в очередной раз попала в большой, на этот раз геополитический, шторм. Аналогов ему не было раньше, поэтому все было, как будто в первый раз

Текст
ЯНА ШИШКИНА,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР «Б.О.»



В интернете кочует много баек о «смысле жизни». Одна из них (в разных вариациях) — про то, как несколько бывших студентов и уже успешных выпускников, которые учились у одного профессора, пришли к нему в гости и стали рассказывать, как у них все хорошо, но при этом сетовали на трудности и проблемы в жизни в целом.

Профессор им попался мягкий и демократичный, но с хитрецой, как бывает у восточных учителей, и, как только последний из студентов закончил свой монолог, они им сказали:

— Я все понял, давайте вам всем сейчас сварю кофе.

Профессор же у нас демократичный, ему и кофе сварить ради дела несложно, (русский профессор отправил бы варить кофе девочек или самого младшего, но это отступление). Ушел, значит, он на кухню, возвращается с подносом, на котором много чашек, но все разные. Когда все разобрали чашки, мудрый профессор обратился к ним:

— Посмотрите на чашки, которые вы взяли. Каждый ведь хотел взять ту, что получше, поэтому все красивые чашки разобрали, а простые остались на подносе. Хотеть лучшее для себя — это нормально, но в этой бессмысленной гонке и скрывается причина многих ваших проблем и стрессов. Ведь кофе во всех чашках одинаковый. И если представить, что кофе — это жизнь, а чашки — это все остальное (деньги, работа, статус), то мы все вроде бы считаем себя достойными чашки получше, но погоня за чашкой сама по себе бессмысленна.

Вспомнив эту историю, невольно думаешь, что приятно, когда кто-то может позаботиться о твоём сервисе и предложить тебе лучшее, пока ты занят другими делами. Российский Premium Banking за последний год сильно трансформировался и набирает обороты: помимо красивых офисов и консьерж-сервиса появляется много новых продуктов и услуг, которые решают задачи клиентов и помогают высвободить время для более важных задач. Мы в этом номере впервые посчитали рейтинг руководителей Premium Banking. Надо отметить, что в рейтинге персон мы пытаемся отделить личность руководителя от бизнеса и выделить его личные заслуги. Поэтому как критерий берем показатели, которые могут охарактеризовать вклад топ-менеджера. Если у вас возникнут вопросы или предложения по методике или вы найдете у нас ошибки, напишите нам, мы всегда рады совершенствовать свою работу.

Б.О



В 2022 году были докапитализованы 29 банков

Сумма вливаний составила около 180 млрд рублей. Основным инструментом докапитализации стала доэмиссия акций.

75% банков в прошлом году смогли получить прибыль, хотя результат по сектору был «очень неоднородный», рассказали в ЦБ. «Мы считаем, что необходимости в системной докапитализации нет, но у отдельных банков может возникнуть такая потребность. По результатам стресс-тестирования, которое мы проводили в прошлом году, общий объем докапитализации по сектору оценивался в размере до 0,7 трлн рублей до конца 2023 года. Сценарий предполагал сохранение санкционного давления, ухудшение кредитного качества заемщиков, а также стагнацию мировой экономики. При этом потребность в увеличении капитала может быть распределена во времени или снижаться, поскольку банки предпринимают активные действия для восполнения капитала, взаимодействуя со своими собственниками по вопросам докапитализации, а также снижая возросший в кризис уровень рисков», — оценил ЦБ.



В ЦБ создан новый департамент

Департамент организации международных расчетов будет контролировать развитие корреспондентских отношений российских банков с контрагентами из дружественных стран, переход на расчеты в национальных валютах, а также расширение возможностей для трансграничных операций. Департамент возглавил Михаил Ковригин, который ранее являлся директором департамента стратегического развития финансового рынка. Кроме того, принято решение о создании с 15 февраля 2023 года департамента сотрудничества с международными организациями на базе департамента международного сотрудничества, который, в свою очередь, будет упразднен до 1 сентября 2023 года.

Мосбиржа прекратит расчет индексов облигаций по международной шкале

Московская биржа с 6 февраля расширила линейку индексов корпоративных облигаций, для оценки кредитного качества которых используются кредитные рейтинги, присвоенные российскими кредитными рейтинговыми агентствами (КРА). А с 3 апреля прекращается расчет индексов корпоративных и муниципальных облигаций, основанных на рейтингах международных рейтинговых агентств (МРА).

Мосбиржа будет рассчитывать девять новых индексов на основе рейтингов КРА с максимально присвоенным рейтингом: от AA– до AAA по национальной шкале с дюрацией на срок 1–3 года; от AA– до AAA с дюрацией на срок 3–5 лет; от A– до AA+ с дюрацией на срок 1–3 года; от A– до AA+ с дюрацией на срок 3–5 лет; от B– до BBB+; от BB+ до BBB+; от B– до BB; корпоративных облигаций с дюрацией на срок до 1 года; муниципальных облигаций с дюрацией на срок до 1 года.

ЦБ продлил ограничение на продажу переведенных в Россию акций и ОФЗ

Владельцы российских ценных бумаг, купленных и переведенных из иностранных депозитариев в российский учетный контур после 1 марта 2022 года, еще шесть месяцев не смогут ими торговать, следует из предписания Банка России, направленного в конце 2022 года депозитариям. Документ продлевает срок временных ограничений на распоряжение до 27 июня 2023 года.

В новом предписании сохранены основные критерии ценных бумаг, в отношении которых депозитарии должны осуществлять обособленный учет, а также уточнены требования к обособлению ценных бумаг, приобретенных после 1 марта 2022 года и переведенных в российские учетные институты в соответствии с 319-ФЗ. Иные новые критерии ценных бумаг, подлежащих обособлению, предписанием не предусмотрены.

Первый карантин для перечисленных бумаг был введен регулятором 4 августа 2022 года. Он должен был продлиться до 3 февраля 2023-го включительно. Однако ЦБ более чем за месяц до этой даты отменил предыдущие предписания и выпустил новое, в связи с чем следующий шестимесячный срок начался с 28 декабря 2022 года и завершится 27 июня 2023-го.



Платформа анти-фрода СберБанка имеет показатель эффективности 99,3%, где мы фиксируем и останавливаем мошеннические транзакции в отношении наших клиентов.

СТАНИСЛАВ КУЗНЕЦОВ, старший вице-президент СберБанка, 16 февраля 2023 года, на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах»

Альфа-Банк внесен в реестр операторов информационных систем

Банк стал четвертой организацией, которая может выпускать цифровые финансовые активы. Кроме Альфа-Банка в реестре находятся «Атомайз», СберБанк и «Лайтхаус». Заявку на включение в реестр также подала, например, Московская биржа.

Базовыми активами выпущенных ЦФА уже выступали драгоценные металлы, права денежных требований в рублях и так далее. В России по состоянию на конец ноября 2022 года было размещено 16 выпусков ЦФА на общую сумму 227 млн рублей.

ЦБ утвердил временные подходы к расчету размера операционного риска

Банк России принял решение о введении для кредитных организаций на период до 31 декабря 2023 года включительно временных подходов к расчету размера операционного риска в соответствии с Положением № 744-П1.

«На этот период расширяется перечень кредитных организаций, которые вправе досрочно перейти на продвинутый расчет размера операционного риска с применением расчетного коэффициента внутренних потерь (КВП). Таким образом, до 31 декабря 2023 года включительно банкам, относящимся на дату подачи уведомления о применении расчетного КВП к классификационной подгруппе 2.2 группы 22, также предоставляется право направить в Банк России такое уведомление. Одновременно с этим кредитная организация вправе запланировать начало применения расчетного КВП на первое число любого календарного месяца», — говорится в сообщении регулятора.

При этом кредитные организации, которые на 1 января 2023 года обязаны рассчитывать размер операционного риска по Положению № 744-П, вправе принять решение о расчете до 31 декабря 2023 года включительно размера операционного риска в соответствии с Положением № 652-П3 при условии, что на 1 января 2023 года их комиссионные доходы (расходы) составляют пятьдесят или более процентов величины бизнес-индикатора. В случае принятия такого решения кредитная организация должна будет не позднее следующего дня проинформировать о нем Банк России.

Есть клиенты, которые готовы прийти в отделение облить сотрудников зеленой, наслушавшись в телефоне, что они являются участниками операции по задержанию банкиров, занимающихся коррупционной деятельностью.

ВАДИМ КУЛИК, заместитель президента — председателя правления ВТБ, 16 февраля 2023 года, на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах»



Российские банки повышают долю отечественного ПО

По оценке аналитиков консалтинговой компании Kert, продукты зарубежных вендоров составляли более 50% всех используемых банками систем. В сегменте систем Process Mining (технология, позволяющая получить новые знания на основе данных из информационных систем компании) российские разработчики уже могут предложить решения, на 69% покрывающие функционал, предоставляемый иностранными вендорами. По другим направлениям покрытие выше: в системе управления и работы с данными — 84,5%, в системе принятия решений — 91,3%, в мониторинговых системах — 93,3%, в системах управления взаимоотношениями с клиентами — 95,8%, в системе управления маркетинговыми кампаниями — 96,5%. Предельный показатель (100%) — в системе фрод-мониторинга и BPM (концепция процессного управления организациями, на основе таких систем работают кредитные конвейеры).

«ДОМ.РФ» запустил цифровую платформу ипотечных ценных бумаг

«ДОМ.РФ» при участии Ассоциации ФинТех представил платформу, которая позволяет банкам-оригинаторам быстро подавать заявки на секьюритизацию.

«Реализация новых возможностей секьюритизации потребует не только активного развития нашей платформы, но и перехода на единые отраслевые стандарты обмена данными. Это значительно ускорит развитие сферы электронных закладных и позволит создать единый цифровой пользовательский путь: например, участникам сделки не нужно будет погружаться в работу с данными, запускать вручную их проверку, вести коммуникацию с владельцем данных для их исправления», — сообщил заместитель управляющего директора «ДОМ.РФ» Олег Комлик.

В основе работы платформы лежит дата-центричный подход, позволяющий по каждому атрибуту легко понять происхождение, бизнес-смысл, особенности использования и метрики качества. Это позволяет повышать технологичность, скорость обработки и расчетов с использованием сложных данных и вовлекать их в решения новых бизнес-задач.

Росбанк протестировал покупку «цифрового золота» за цифровые рубли

«Росбанк продемонстрировал первую в России сделку по обмену “цифровым золотом” с использованием цифровых рублей. Она включала в себя обмен токенизированным золотом между двумя сторонами с использованием инновационной технологии распределенных реестров (блокчейн), обеспечивающей безопасность и бесперебойность процесса. Проект реализован совместно с платформой “Атомайз”, — сообщили в банке. Подобная сделка совершена в России впервые. Для того чтобы стать инвестором или эмитентом на платформе цифровых финансовых активов (ЦФА), пользователю необходимо пройти регистрацию, которая доступна в мобильной и web-версиях платформы. Информация о переходе прав собственности на ЦФА отобразится в личных кабинетах инвестора и эмитента, а токен будет храниться в специальном реестре. Инвестор размещает торговое предложение на продажу ЦФА в требуемом объеме, а потенциальный покупатель ее принимает. После заключения сделки покупатель рассчитывается с инвестором цифровыми рублями. Переход прав собственности на ЦФА и факт оплаты отражаются в личных кабинетах инвестора и покупателя.

ФНБ откажется от евро

Доля евро в средствах Фонда национального благосостояния (ФНБ) будет обнулена в 2023 году, сообщил журналистам заместитель министра финансов России **Владимир Колычев**. Он добавил, что в структуре ФНБ есть другие валютные активы, но Минфин будет «постепенно приводить факт к нормативной структуре». Согласно новой утвержденной нормативной структуре ФНБ, не более 60% валютных средств может составлять китайский юань, до 40% — золото.



ЦБ повышает нормативы обязательных резервов

Банк России в условиях роста структурного профицита ликвидности в целях сохранения тенденции на девальютизацию балансов кредитных организаций в соответствии с ранее анонсированным планом повышает с 1 марта 2023 года нормативы обязательных резервов:

- на 1 п.п., до 4%, по всем категориям резервируемых обязательств в валюте РФ для банков с универсальной лицензией и небанковских кредитных организаций;
- на 2 п.п., до 7%, по всем категориям резервируемых обязательств в иностранной валюте для всех кредитных организаций.

Нормативы обязательных резервов по всем категориям резервируемых обязательств в рублях для банков с базовой лицензией остаются без изменения.

Новые нормативы применяются начиная с регулирования размера обязательных резервов за март 2023 года. «Согласно графику периодов усреднения обязательных резервов на 2023 год, регулирование размера обязательных резервов за март 2023 года не предполагает перерасчета по обязательным резервам, депонированным на счетах по учету обязательных резервов. Таким образом, в результате повышения нормативов общая сумма обязательных резервов вырастет только за счет увеличения их части, подлежащей поддержанию на корреспондентских счетах в рамках механизма усреднения, сумма обязательных резервов на счетах по учету обязательных резервов не изменится», — говорится в сообщении ЦБ.

Утверждены правила создания специальных ПИФов с заблокированными активами

ЦБ определил правила формирования специальных паевых инвестиционных фондов (ПИФов), состоящих из заблокированных иностранных бумаг. Такие бумаги будут выведены из состава действующих розничных ПИФов.

Если в составе розничного ПИФа более 10% заблокированных бумаг, то управляющая компания должна выделить их в отдельный закрытый ПИФ до 1 сентября 2023 года. Каждому пайщику будут выданы паи нового фонда в количестве, равном числу паев основного фонда, также возможен вариант смены статуса розничного фонда на закрытый.

Новые требования необязательны для фондов с долей заблокированных бумаг менее 10%, однако управляющая компания вправе выделить заблокированные активы в отдельный закрытый ПИФ.

Также вводится требование информировать пайщиков о последствиях вывода заблокированных бумаг в специальный ПИФ. «В дальнейшем в случае реализации таких бумаг управляющие компании обязаны ежеквартально выплачивать владельцам инвестиционных паев не менее 90% вырученных средств», — добавили в ЦБ.

ПСБ купил банки ДНР и ЛНР

Сделки совершены во исполнение Указа Президента России, предусматривающего продажу ПСБ 100% долей этих кредитных учреждений и дальнейшее присоединение их к ПСБ.

Приобретение банков позволит значительно усилить позиции ПСБ в республиках: сеть обслуживания банка в этих регионах вырастет почти вдвое и превысит 350 офисов продаж по всей территории ДНР и ЛНР. Клиентская база составит около 3 млн физических и свыше 17 тыс. юридических лиц.

НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ ФЕВРАЛЯ



**МИХАИЛ
КОВРИГИН**
возглавил
департамент
организации
международных
расчетов Банка
России



**СТАНИСЛАВ
КОСОБОКОВ**
назначен
председателем
правления Социум-
Банка



АРМАН ГАСПАРЯН
назначен
руководителем
блока
урегулирования
убытков
«Росгосстраха»



**МИХАИЛ
БЕЛЯВСКИЙ**
возглавил
«КИТ Финанс»



**КОНСТАНТИН
МУРАВЬЁВ** стал
директором
Центра инвестиций
компания
«СберБанк
Страхование
жизни»



ЗАРА ГЕВОРКЯН
возглавила
дирекцию
корпоративного
страхования
в компании
«СберСтрахование»



**ВАЛЕРИЙ
КАЗАРИН** назначен
заместителем
председателя Банка
России



**МИХАИЛ
БАЛАКИН** назначен
исполняющим
обязанности
директора
департамента
проектов
и процессов Банка
России



ЕВГЕНИЙ ТИТОВ
стал председателем
Среднерусского
банка СберБанка



**АНАТОЛИЙ
ПЕСЕННИКОВ**
назначен
председателем Юго-
Западного банка
СберБанка



СЕРГЕЙ РУСАНОВ
покинул пост
руководителя
IT-блока, члена
правления банка
«Открытие»



**АЛЕКСАНДР
ТИЩЕНКО**
покинул пост
главы банка
«Зенит»



**РУСЛАН
ВЕСТЕРОВСКИЙ**
покинул пост
директора
департамента
кадровой
политики
и обеспечения
работы
с персоналом
Банка России

10 трендов, которые радикально изменят финансовый рынок

Ассоциация ФинТех (АФТ) провела исследование и выявила 10 ключевых финтех-трендов, на которых будет фокусироваться рынок в 2023 году

Текст
МАРИАННА ДАНИЛИНА,
РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ
И АНАЛИТИКИ АССОЦИАЦИИ ФИНТЕХ



АФТ изучила тренды и оценила их с точки зрения потребностей финансового рынка, выделила уникальные тенденции, которые присущи финансовому рынку с учетом новых экономических реалий.



1. Вездесущий AI

Инструменты анализа данных и ИИ становятся все более доступными, для наиболее технологичных компаний модели ИИ уже стали частью процессов, и их роль в бизнесе компаний постоянно растет. Так, Google, Amazon и Uber уже используют массивы накопленных данных о клиентах для предложения кастомизированных продуктов и услуг на основе выделенных поведенческих паттернов.



2. Экосистемы идентификации

Цифровая идентификация используется в основном для онлайн-аутентификации (eID) и электронных подписей и включает в себя использование биометрии и цифрового профиля. Сегодня масштабы цифровой идентификации и потребность в ней быстро выходят за

границы перечисленных технологий. Примером адаптации тренда выступает сингапурская система надежного цифрового удостоверения личности жителя страны Singpass, предоставляющая простой и безопасный доступ к более чем 2 тыс. государственных и частных услуг онлайн.



3. Открытые API

Программные интерфейсы публикуются организациями для обеспечения возможности цифрового обмена данными с поставщиками услуг (с согласия клиента) и клиентами в рамках организации и предоставления финансовых услуг. Технология дает возможность создавать удобные для клиентов продукты и клиентские пути, интегрировать коммерческие услуги с государственными сервисами. Так, Австралия стала первой в мире страной, внедрившей систему открытых данных (Open Data), распространяющуюся не только на банки, но и на энергетический сектор с перспективой расширения до телеком-сектора.



4. Развитие экосистем платежных сервисов

Создаются инновационные платежные сервисы, обеспечивающие более дешевые, безопасные и быстрые платежи, которые способны встраиваться в контекст различных финансовых и нефинансовых услуг. Тренд включает в себя как BNPL-сервисы (buy now pay later) и платежи peer-to-peer (p2p), так и возможности встроенных финансов (embedded finance). В качестве примера можно привести турецкую компанию Turksell, запустившую платежный сервис Paycell, который интегрирован с сервисом кредитования Financell и услугами страхования Guvencell. Сервис позволяет оплачивать онлайн-покупки со счета мобильного телефона.



5. Трансграничные платежи

Это переводы денежных средств и операции по банковским картам при осуществлении переводов денежных средств физических лиц между странами в рамках альтернативной финансовой системы. Рынок трансграничных платежей всегда был полон болевых точек и неэффективности как с точки зрения затрат, так и с точки зрения временного аспекта, что привело к высоким комиссиям за транзакции и сложным длительным методам обработки платежей. Например, Центральный банк Индии уполномочил платежную систему Bharat Bill Payment System обрабатывать трансграничные входящие платежи для индийцев-нерезидентов.



6. Цифровые финансовые активы и DeFi

Цифровые финансовые активы (ЦФА) — это имущество, созданное в электронной форме с использованием шифрованных (криптографических) средств, класс финансовых инструментов, относящихся к цифровым правам. Они создаются на

основе технологии распределенных реестров, которая гарантирует неизменность данных. Права собственности на данное имущество удостоверяются путем внесения цифровых записей в реестр цифровых транзакций. Под децентрализованными финансами (DeFi) понимаются финансовые инструменты в виде сервисов и приложений, созданных на базе технологии блокчейн. Например, британский банк Standard Chartered успешно завершил апробацию концепции цифрового выпуска розничных облигаций на 187 млн долларов на базе технологии блокчейн.

7. Цифровые валюты центральных банков

Цифровые валюты центральных банков, или CBDC (central bank digital currency), — цифровой токен, стоимость которого привязана к стоимости фиатной валюты государства, цифровые версии денег, которые выпускаются и регулируются центральными банками. Народный банк Китая впервые начал тестирование цифрового юаня в рамках приложения e-CNY в апреле 2020 года. Сегодня цифровой юань интегрирован во многие сервисы, включая экосистемы WeChat и Tencent.

8. Цифровое регулирование

Это совокупность технологий RegTech, SupTech и LegalTech, которые обеспечивают более эффективное и быстрое выполнение

регуляторных требований участниками финансового рынка. Центральный банк Бразилии запустил на базе блокчейн PIER RegTech-платформу, позволяющую регуляторам беспрепятственно обмениваться данными, касающимися финансовых учреждений.

9. Деглобализация

Это переход от однополярных и централизованных экономических и финансовых моделей к peer-to-peer, многополярным и многоальтернативным. В рамках этого тренда с использованием современных цифровых технологий создаются аналоги классических сервисов, традиционных монополистов, в том числе в области технологий. Хороший пример деглобализации — японская национальная платежная система JCB.

10. Устойчивые финансы

ESG-принципы (экологические, социальные и управленческие) необходимо учитывать при принятии инвестиционных решений в финансовом секторе, так как это ведет к более долгосрочным инвестициям в устойчивую экономическую деятельность и проекты. Например, сингапурский DBS Bank запустил универсальную цифровую платформу LiveBetter, где пользователи получают доступ к «экологическим рекомендациям», могут сделать пожертвования на экологические цели, а также инвестировать в фонды устойчивого развития.

Больше информации о трендах финансового рынка можно получить, прочитав исследование Ассоциации ФинТех «3x10 трендов на 2023 год».

Б.О



Collection

PRO 2023



15
марта

4-Й ФОРУМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ



Организаторы:



www.collection-forum.ru





Лидеры на шпильках

В последнее десятилетие роль женщины в мире значительно возросла. Женщины все чаще входят в топ-менеджмент компаний и управляют собственным бизнесом, финансовая сфера здесь — не исключение. Эксперты в области HR рассказали, какие качества помогают профессионалам прекрасного пола занимать высокие позиции и почему еще сильны социальные стереотипы

Текст
АННА ДУБРОВСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «**Б.О**»

Новый тренд

Всего полвека назад можно было редко встретить женщину, возглавляющую даже департамент, что уж говорить о целом производстве или компании. К счастью, времена меняются. Женское лидерство — это уже тренд современного мирового и российского рынка.

В общем понимании женское лидерство означает, что именно женщина принимает все управленческие решения в компании. Ряд исследований доказывают, что выбор в пользу прекрасного пола более чем оправдан. Например, в пандемию женщины показали себя более эффективными руководителями, выяснила консалтинговая компания Zenger/Folkman.

Существует даже теория (или скорее концепция) под названием «стеклянная скала», в которой говорится о том, что девушек предпочитают назначать на руководящие должности в так называемые переходные периоды для компаний.

«У женщин и мужчин разное мышление. На эту тему существует множество анекдотов и стереотипов. Но есть данные научных исследований. Мужчины быстрее начинают действовать. У женщин более развиты коммуникативные навыки, связь аналитического подхода с эмоциональностью, образностью и высокими смыслами. Например, когда женщина выполняет монотонную работу по дому, она вдохновляется тем, что заботится о семье, детях, их здоровье и безопасности, делает их жизнь лучше. Такой подход психологически помогает справляться с рутинными задачами, которые необходимо решать изо дня в день. Работа со смыслами, эмоциями свойственна женщинам и в решении рабочих вопросов, в организации работы команд. Особенно ярко это проявляется в критических ситуациях — например, в пандемию», — уверена заместитель генерального директора группы QIWI **Мария Шевченко**.

Заместитель председателя правления банка «Зенит» **Наталья Тутова** развивает сравнение. «В условиях непрерывных изменений и новых вводных женщины обладают преимуществом в виде развитой интуиции. Она помогает быстро принимать решения, когда нет времени на сбор аналитики и затруднено долгосрочное планирование, — пояснила она. — В меняющемся мире типичные женские soft skills (эмпатия, тактичность, умение выстраивать межличностные отношения) оказались особенно полезны. Они помогают справиться с высоким уровнем тревожности как членов команды, так и клиентов. Новые реалии увеличили нагрузку на топ-менеджеров и повысили востребованность женщин на руководящих позициях. Женщины готовы идти на риск, сохранять спокойствие в сложных ситуациях, быстро принимать решения и воодушевлять работников. Все это помогает им повышать эффективность бизнеса как во время бурного роста, так и в эпоху перемен».

«Есть расхожее мнение, что женщины могут удерживать в фокусе внимания много задач, но тактических, в то время как мужчины немного, но стратегических. Доля истины в этом есть. С точки зрения межличностных коммуникаций женщины более эмпатичны, могут хорошо считать психологическое состояние собеседника, не будучи профессиональным психологом. Можно предположить, что женщины более склонны к выстраиванию долгосрочного сотрудничества», — поделилась своим мнением **Анастасия Нащекина**, директор департамента по работе с персоналом банковской группы ТКБ.

С этой оценкой согласны и другие эксперты. Например **Наталья Молодцова**, директор по персоналу компании iFellow, которая заметила: «Я не сторонник оценочных суждений, но, по моим наблюдениям,

мужчины в работе — это скорее спринтеры, а женщины — марафонцы. У женщин более развиты эмоциональный интеллект и эмпатия. Для лидера важно эмоционально расположить к себе команду, когда он способен не только более эффективно воздействовать на персонал, но и добиваться поставленных целей. Главная действующая сила любой компании — это люди. Они разрабатывают, реализуют, но также совершают ошибки, поэтому очень важно создавать правильную эмоциональную атмосферу, в которой у

сотрудников возникает желание эффективно работать дальше».

Неравное равноправие

Женщины не только создают компании и руководят ими, но также активно привлекают инвестиции для дальнейшего развития. Венчурный фонд Zerno Ventures подсчитал, что

Доля «женских проектов» в общем количестве сделок выросла до 16%, что сопоставимо с мировым уровнем в 20%

2021 год стал рекордным на текущий момент по объему инвестиций и количеству сделок с «женскими проектами» в России. Всего за год было проведено 35 сделок с такими проектами более чем на 100 млн долларов. «Доля “женских проектов” в общем количестве сделок выросла до 16%, что сопоставимо с мировым уровнем в 20%», — отметили аналитики Zerno Ventures. А вот средний чек венчурных инвестиций в мужские проекты по-прежнему значительно выше — 8,3 млн долларов против «женских» 3,3 млн долларов, и разница здесь только увеличивается.

Это не единственный пример, когда представители сильного пола «выигрывают»

Преимущества женщин-руководителей по сравнению с мужчинами выявили еще несколько лет назад. Одно из самых масштабных исследований провели аналитики компании Peakon, и вот что они узнали:

- женщины-лидеры лучше умеют «заряжать» сотрудников верой в стратегию компании;
- бизнес с женским руководством воспринимается сотрудниками как более эффективный с точки зрения коммуникации между отделами и донесения миссии компании;
- женщины-боссы умеют лучше показать ценность производимых товаров и предлагаемых услуг компании, в первую очередь своим же сотрудникам.

именно за счет гендерных стереотипов. Так, по данным Минтруда, в России мужчины зарабатывают практически на треть больше женщин. По словам первого заместителя министра труда и социальной защиты **Ольги Баталиной**,

разрыв со временем сокращается, но все еще остается слишком большим. По ее мнению, женщины и мужчины одинаково хорошо владеют различными профессиональными навыками, но первым продвигаться по карьерной лестнице сложнее.

Профессии, в которых чаще доверяют женщинам

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ГРУППА	ДОЛЯ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ		
	СКОРЕЕ МУЖЧИНАМ	СКОРЕЕ ЖЕНЩИНАМ	ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ
Риелтор	22%	29%	49%
Менеджер по персоналу	22%	45%	33%
Дизайнер	18%	45%	37%
Переводчик	17%	36%	47%
Учитель	16%	48%	36%
Психолог	15%	42%	43%
Парикмахер	13%	61%	26%
Оператор колл-центра	11%	47%	42%
Продавец	10%	55%	35%
Бухгалтер	9%	62%	29%
Фармацевт	9%	60%	31%

Источник — Superjob.ru

Ожидания по зарплатам мужчин и женщин Москвы и Санкт-Петербурга

ПОЗИЦИЯ	МОСКВА			САНКТ-ПЕТЕРБУРГ		
	СРЕДНЕЕ ЗАРПЛАТНОЕ ОЖИДАНИЕ, РУБЛИ		СРЕДНЕЕ ЗАРПЛАТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, РУБЛИ	СРЕДНЕЕ ЗАРПЛАТНОЕ ОЖИДАНИЕ, РУБЛИ		СРЕДНЕЕ ЗАРПЛАТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, РУБЛИ
	МУЖ.	ЖЕН.		МУЖ.	ЖЕН.	
Финансовый аналитик	130 000	150 000	130 000	105 000	105 000	100 000
Сметчик	105 000	110 000	130 000	100 000	95 000	90 000
PR-менеджер	100 000	100 000	100 000	85 000	90 000	90 000
Архитектор	105 000	110 000	110 000	80 000	90 000	95 000
Экономист	85 000	90 000	100 000	70 000	75 000	80 000

Источник — Superjob

В отношении руководящих позиций ситуация похужая. «Сейчас в российском бизнесе доминируют мужчины: женщин топ-менеджеров и членов советов директоров в российских компаниях всего 8,4% (по данным на 2021 год). Доля женщин на руководящих позициях растет, но очень медленно», — подчеркнула **Тамара Касьянова**, генеральный директор компаний «Аудиторская группа «2К» и «2К-Оценка активов» (входят в группу «2К»). Она также обратила внимание на одно из проведенных исследований, которое показало, что количество женщин-СЕО снижается с ростом выручки компаний. Выше всего доля женщин среди руководителей небольших компаний, с выручкой менее 800 млн рублей в год. В крупных организациях она ниже — 12%. В целом, всего 13 из 200 крупнейших частных компаний России возглавляют женщины (6,5%), указала Тамара Касьянова. Чаще всего они руководят компаниями в сферах образования (42%), здравоохранения (39%), финансов (29%) и торговли (24%). Например, в советах директоров аудиторских компаний доля женщин — 24,8%.

Одна из причин подобного «перекаса» — отношение самого общества к женщинам, считают эксперты. Так, им традиционно «отдают предпочтение» в более творческих и гуманитарных профессиях, что наглядно показывают даже результаты опросов населения.

Отметим, что не только доверие к женщинам выше в указанных областях, но и сама доля сотрудников женского пола в них исторически превалирует. Например, в финансовой сфере женщины представлены на абсолютно разных позициях — от ассистента до председателя совета директоров, но в некоторых департаментах их традиционно больше, указала Анастасия Нашекина из ТКБ. «Но все же гендерные характеристики вторичны, работник оценивается главным образом по его профессионализму, — считает она. — Тем не менее существуют направления, в которых все же больше женщин, так сложилось традиционно: бухгалтерия, HR, бэк-офис, секретариат, PR и маркетинг».

По мнению Тамары Касьяновой, большое количество женщин в области аудита и бухгалтерского учета, скорее всего, объясняется их определенными личностными качествами. Ведь такая работа требует большой сосредоточенности, аккуратности, усидчивости и внимания к деталям.

Не только мужская профессия

Опрошенные «Б.О» эксперты обратили внимание на одну отрасль, которая за последние годы стала значительно более «женственной», — это IT-технологии. По словам Натальи Молодцовой из iFellow, за последние несколько лет женщин в IT-индустрии стало действительно намного больше. «Если раньше многие дискутировали на тему гендерного неравенства в отраслях в целом, то сейчас особое внимание и интерес привлекает именно мир информационных технологий. В IT вопрос гендера не влияет на успех в бизнесе, важны

личные качества — умение коммуницировать и правильно выстраивать отношения в команде, а также сильные управленческие навыки», — подвела она итог.

В последние годы резко стерлась гендерная принадлежность по ряду позиций и сфер в мире, сообщила Анастасия Нашекина. В качестве подтверждения она назвала такие, казалось бы, еще совсем недавно «закрытые» для женщин отрасли, как информационные технологии и информационная безопасность. Сейчас здесь появляется все больше профессиональных клубов и сообществ по теме women in tech и растет спрос на таких наставников, менторов и коучей. При этом, по ее мнению, роль женщины в финансовом секторе и бизнесе значительно возросла, это прежде всего заметно на уровне государственных структур.

Но остаются и более «женские» профессиональные сферы: благотворительность, культура, образование, издательское дело.

«В силу нашей природной особенности проявлять безусловную любовь (в роли матери) кажется неудивительным, что именно в благотворительности много блестящих проектов, возглавляемых женщинами», — считает Анастасия Нашекина.

В IT вопрос гендера не влияет на успех в бизнесе, важны личные качества — умение коммуницировать и правильно выстраивать отношения в команде, а также сильные управленческие навыки

Достойны большего

Что немаловажно, сами женщины начинают ценить себя все больше. Свыше половины (64%) из них уверены, что смогут выполнять работу своего руководителя лучшего него, но им не предоставляют такого шанса. Такие результаты привел американский сервис по поиску работы и подбору персонала Monster.

«Традиционно разделяют мужской и женский стили руководства, но я считаю, что подход к управлению зависит не столько от гендерной принадлежности, сколько от типа характера, интеллекта и культуры человека, — отметила Тамара Касьянова из группы компаний «2К». — Исследования показывают, что женщины чаще предпочитают демократический стиль руководства, при принятии решения учитывают мнения других членов коллектива. Авторитарных лидеров среди них немного. Прекрасный пол чаще испытывает эмоциональные переживания по поводу работы, думает об исходе той или иной ситуации. Женщины больше внимания уделяют психологической атмосфере в коллективе, способны выстроить здоровые продуктивные отношения. Обладают большей

гибкостью поведения, легче адаптируются к меняющимся условиям внешней среды, чем мужчины-руководители. Мужчины — это стратеги. Они более амбициозны, более сдержанны, ставят цели на будущее, планируют, прогнозируют. Больше нацелены на результат и готовы к проявлению инициативы».

В то же время в самой России как минимум москвички и петербурженки все чаще не согласны с разрывами по доходам. Пока что это относится не ко всем профессиям, но зарплатные ожидания столичных финансовых аналитиков, сметчиков, архитекторов и экономистов из числа женщин теперь выше мужских. В Северной столице ожидания выше у архитекторов, PR-менеджеров и экономистов.

Распространенные заблуждения до сих пор сильны, но меняются с каждым годом. И влияют на это в первую очередь сами женщины.

«Кроме женской красоты есть еще одна «страшная сила» — социальные стереотипы. Они до сих пор упорно приписывают шаблоны поведения, характерные для экономического положения дам в позапрошлом веке, — управляемость, мягкость, склонность к монотонной работе, терпение и многое другое, — рассуждает независимый HR-эксперт **Елена Булкина**. — «Ну вы же женщина! Потерпите», — говорит устами прекрасной **Лии Ахеджаковой** персонаж фильма «Служебный роман», директору института, только потому, что она женщина, учится терпеть, дабы соответствовать. Но если мы не в сказке, то личные, а тем более профессиональные качества не даются в дар, не зависят от пола и иных природных условий, которые человек не выбирает (возраст, национальность, здоровье)». Елена Булкина подчеркнула, что личные качества сотрудников зависят от многих факторов: частично от воспитания, но в основном наравне с профессиональными формируются самим человеком в процессе образования и, главное, перманентной работы над собой. «Мускульная сила остается преимуществом в крайне ограниченном перечне профессий, и этот список сокращается с каждым десятилетием. В менеджменте их вообще не осталось», — заключила эксперт.

Действительно, в цивилизованном мире роль женщины растет, согласилась с ней вице-президент по финансовым и юридическим вопросам Sminex-Интеко **Елена Кульбикова**: «Политика, наука, искусство, бизнес — во всех сферах мы видим яркие примеры этого процесса. Стереотипное

гендерное мышление уходит в прошлое, развиваются технологии, а сами женщины становятся смелее и активнее. Возможно, это связано и с тем, что физическая сила, которая является явным преимуществом мужчин, в развитых условиях жизни уходит на второй план, так как всю тяжелую и неподъемную для женщин работу начинают выполнять машины».

Ирина Ковалева, начальник отдела по работе с персоналом Ланта-Банка, обратила внимание на то, что традиция женского профессионального руководства в России появилась относительно недавно. «В советские времена женщина-начальник воспринималась скорее как исключение, а не как что-то привычное и естественное. Но времена менялись,

Кроме женской красоты есть еще одна «страшная сила» — социальные стереотипы. Они до сих пор упорно приписывают шаблоны поведения, характерные для экономического положения дам в позапрошлом веке

менялось и отношение к женщине на руководящем посту, — отметила она. — Сегодня в России достаточное количество успешных и состоявшихся топ-менеджеров-женщин. Только стиль руководства у них иной, кардинально отличающийся от мужского. Считается, что женщины более гибки, дипломатичны, общительны, нежели мужчины. Женщина-руководитель более терпелива, открыта в общении с людьми, всегда старается вникнуть в проблемы конкретного сотрудника или коллектива и одновременно более решительна, чем представители сильного пола, легче принимает жесткие реше-

ния, но воплощает их мягче», — прокомментировала Ирина Ковалева.

Роль женщин в обществе, бизнесе и управлении растет, но, к сожалению, не так быстро, как хотелось бы, посетовала управляющая директор группы компаний «Ти Эй Консалт» **Ольга Ткачева**. В крупных компаниях по-прежнему высшие руководящие посты преимущественно занимают мужчины, в то время как женщинам охотно предоставляют право занимать позиции на уровне руководителей отделов и департаментов, то есть менеджеров среднего звена, констатировала она.

«Кроме того, не следует забывать, что на женщине лежит ответственность за дом, семью и детей, и даже от самых успешных женщин по-прежнему ожидается совмещение успешной карьеры в бизнесе с исполнением домашних обязанностей в полном объеме, что естественно замедляет или вовсе препятствует их восхождению по карьерной лестнице, — пояснила Ольга Ткачева. — Да, в нескольких очень крупных городах (Москве, Санкт-Петербурге) ситуация обстоит несколько лучше. Текущая ситуация и период турбулентности никак не скажется на занятии женщинами руководящих постов в компаниях или их вхождении в топ-менеджмент, так как, если временный отток специалистов-мужчин существует, то, как мне кажется, это происходит не на уровне топ-менеджмента, а на уровне рабочих, простых специалистов и менеджеров среднего звена».

Б.О

Мужчин бояться — в топ-менеджмент не ходить

В университете я даже не подозревала, как сложится моя жизнь и что придется преодолеть. В понимании общества девушка не может самостоятельно добиться высокой должности, особенно в IT-сфере и уж тем более в ИБ. Но я доказала обратное — я хочу и могу менять мир, двигать прогресс, создавать новое, не оглядываясь на злые комментарии

Текст
ДАРЬЯ ВЕРЕСТНИКОВА,
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ SAFETECH



Свою карьеру я начала еще в университете, а в 24 года пришла в крупную IT-компанию как заместитель директора одного из крупных департаментов. Небольшая компания: 18 филиалов, тысячи сотрудников, а я — самый молодой управленец в ней!

У меня в подчинении были в основном мужчины, причем старше меня. Принять настолько молодого управленца им было крайне сложно. Как наладить контакт? Важные проекты на сотни миллионов рублей, попытки коллег «спихнуть» свою зону ответственности — вот что свалилось на меня. Непросто для молодой девушки на управ-

ленческой позиции. Нагрузка была такая, что работа даже снилась (да и сейчас продолжает).

Однажды, когда я работала уже вторую неделю с семи утра примерно до трех ночи, мой руководитель сказал: «Ты компенсируешь недостаток опыта своим трудолюбием». Это видели и понимали все; начала понимать и я.

Я делала, переделывала вновь и вновь, пока не добивалась результата — неважно, сколько времени и сил приходилось потратить. Если было нужно, направляла и даже отчитывала людей старше меня, мужчин, беря на себя ответственность. Я слышала разные комментарии, но в итоге мы поднимали такие проекты, на которые руководство даже не рассчитывало.

Изначально многие не видели во мне элементарно умного человека. Приходилось доказывать, что если на тебе юбка и туфли на каблуках, то ты не только кофе умеешь наливать. Было интересно наблюдать, как меняется реакция людей с момента, когда они меня видят впервые, до момента, когда они начинают со мной общаться. Один из директоров крупного банка однажды сказал: «Вы когда-нибудь видели, как Дарья ведет переговоры? Сначала, когда она заходит, все хмыкают и пытаются ее атаковать, а через десять минут она уже всех уложила на лопатки, и им нечего сказать в ответ». Тогда я почувствовала, что могу «играть на равных».

Сейчас я — соучредитель нескольких компаний в сфере IT и ИБ. На моем счету более ста проектов в крупнейших российских банках и организациях на территории РФ и СНГ. И мы продолжаем расти и развиваться колоссальными темпами.

Помимо бизнеса мы с другими IT-предпринимателями начали делать, пожалуй, самое важное некоммерческое дело нашей жизни — создавать сообщество под названием «Мы IT», которое в непростую эпоху мобилизации стало помогать IT-специалистам оставаться полезными стране именно на своих рабочих местах. Сейчас это огромный чат, в который люди приходят за помощью. Мы стараемся дать возможность донести проблемы каждого до государства, оказываем консультационную, организационную и даже психологическую помощь в вопросах поддержки IT-отрасли. Будем рады видеть компании в рядах членов нашей ассоциации. Мы искренне считаем: если ты хоть сколько-нибудь успешный бизнесмен, нужно помогать людям. И наша организация уже показала серьезные результаты.

Из напуганной девочки я превратилась в сильную личность, способную взять на себя ответственность, поднять проект, добиться поставленных целей. Всему этому я училась сама, на собственных падениях и подъемах. Да, это мне стоило многого: бессонных ночей, непрерывной работы, даже личной жизни. . . Но поверьте, все ваши усилия будут вознаграждены, если у вас есть цель и вы идете к ней, несмотря ни на что! **Б.О**

Наталья Молодцова (iFellow): Подбирать IT-специалистов сложно, но интересно

О тонкостях подбора IT-специалистов разного уровня и разных направлений деятельности «Б.О» рассказала Наталья Молодцова, директор по персоналу компании iFellow

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Наталья, чем отличается наем специалистов в IT-компаниях от найма в других сферах, например в банковской или ретейле?

— Профессиональный IT-рекрутер говорит с разработчиком на одном языке — знает специфику сферы, понимает рынок и конкурентные преимущества своей компании, владеет навыком «технической» коммуникации. Несмотря на это, порой необходима профессиональная оценка *hard skills* со стороны технического специалиста или участие HR в собеседованиях с командой. В нашей компании такое практикуется ежедневно.

Большая часть разработчиков ежегодно меняет работу, что считается нормой, тогда как в других секторах бизнеса многолетний опыт на одном месте может быть обязательным при рассмотрении кандидата на ту или иную вакансию. В IT вы чаще, чем в других сферах, встретитесь с контроффером у кандидата, научитесь читать резюме «между строк» и перейдете полностью на онлайн-рекрутмент. Приходится работать с большим объемом информации, разбирать проект «на молекулы» и быть на волне инноваций и технологий. Подбирать IT-специалистов сложно, но интересно.

— Каковы преимущества выделения HR из сервисной в полноценную бизнес-функцию?

Когда HR не только становится бизнес-партнером, но и занимает стратегическую позицию, компания получает важные преимущества. HR концентрируется на создании максимально эффективных способов закрытия потребностей заказчика.

— Например, при старте новой практики анализ портретов специалистов, их числа на рынке и зарплатнойвилки помогает точнее просчитать рентабельность. Другая важная функция HR — создание и управление корпоративной культурой, определение мотивационной составляющей, которая одинаково важна как для



фото: iFellow

сотрудников при выборе компании, так и для самой компании. Обобщая, могу заключить, что HR вовлекается в принятие управленческих решений и становится полноправным ресурсным партнером, а также помогает увидеть ценностный код компании.

— **Может ли один HR-специалист одинаково эффективно осуществлять наем сотрудников разных специализаций, например и тестировщиков, и фронт-энд-разработчиков?**

— Профессиональный рекрутер, который владеет разными техниками подбора, может. Но не стоит забывать о личных предпочтениях: кому-то больше нравится искать разработчиков, а кому-то проще находить общий язык с аналитиками. В свое время внутри департамента подбора мы выделили несколько центров компетенций: аналитики, разработки, тестирования и сопровождения разработки. Каждый центр компетенций отвечает за подбор конкретных специалистов. В прошлом году, в период турбулентности, мы пересмотрели стратегию и сделали ставку на универсальных рекрутеров. Сохранили существующие центры компетенций, но переуплектовали команды подбора. Теперь каждый рекрутер 70% рабочего времени подбирает специалистов в «своей» практике, оставшиеся 30% — в другой. Это принесло хорошие результаты. Мы смогли в короткие сроки перебросить ресурсы на поиск тех специалистов, которые были востребованы «в моменте». У наших сотрудников появилась прекрасная возможность попробовать свои силы в подборе в других направлениях.

— **Существует ли дефицит рекрутеров, умеющих грамотно привлекать IT-специалистов?**

— Для поиска действительно хорошего специалиста требуется время, но это касается любой сферы, не только HR. У каждой компании есть свои особенности, поэтому важно, чтобы у соискателя были не только нужные *hard skills*, но и *soft skills*. Для нас, например, крайне важно, чтобы человеку нравилось заниматься тем, что он делает, это дает сильную внутреннюю мотивацию для постоянного обучения и развития. Работа HR подразумевает постоянное общение с разными людьми, многих из которых нужно заинтересовать, вовлечь в процесс и убедить выбрать именно тебя. Рекрутер всегда тесно взаимодействует с внутренним заказчиком — он должен уметь его слышать.

Знание рынка, понимание особенностей региона поиска, способность разобраться, что действительно является обязательным в технических требованиях к кандидату, четкая аргументированность и умение «быть своим» для IT-специалистов отличают профессионального HR, за которого будут бороться на рынке.

— **Рекрутинг и хантинг — разные методы поиска и найма специалистов. Расскажите, пожалуйста, о плюсах и минусах каждого из них. Зависит ли среднее время работы сотрудника в компании от метода, которым он был привлечен?**

— В классическом понимании рекрутинг — это поиск и подбор специалистов среднего и высшего звена, а хантинг — «охота» за каким-то конкретным специа-

листом и его «переманивание» в компанию. Некоторые эксперты определяют для себя рекрутинг как пассивный поиск (разместил вакансию и ждешь откликов), а хантинг — как активный. В IT часто используется метод прямого поиска (*executive search*). Важно понимать, что в реальной работе HR сочетает все методы, потому что сосредоточен на выполнении задачи.

В iFellow эффективно работает такой инструмент, как система рекомендаций кандидатов текущими сотрудниками.

Высокий уровень корпоративной культуры, возможности для развития и наращивания компетенций и хороший соцпакет повышают лояльность — людям интересно и комфортно работать, поэтому они нас рекомендуют.

Если говорить о прямой зависимости между способом привлечения специалиста в компанию и длительностью работы, то ее не существует. Многие пришедшие «по объявлению» сотрудники работают дольше, чем те, кто был принят после рекомендации или найден точно.

— **Как в iFellow обучают HR-специалистов и почему это важно?**

— В пик активностей мы увеличили штат рекрутеров в городах присутствия компании.

Для повышения квалификации мы создали трехмесячную программу обучения «Ресечер-рекрутер». Она нацелена на специалистов без профильного опыта в IT-подборе.

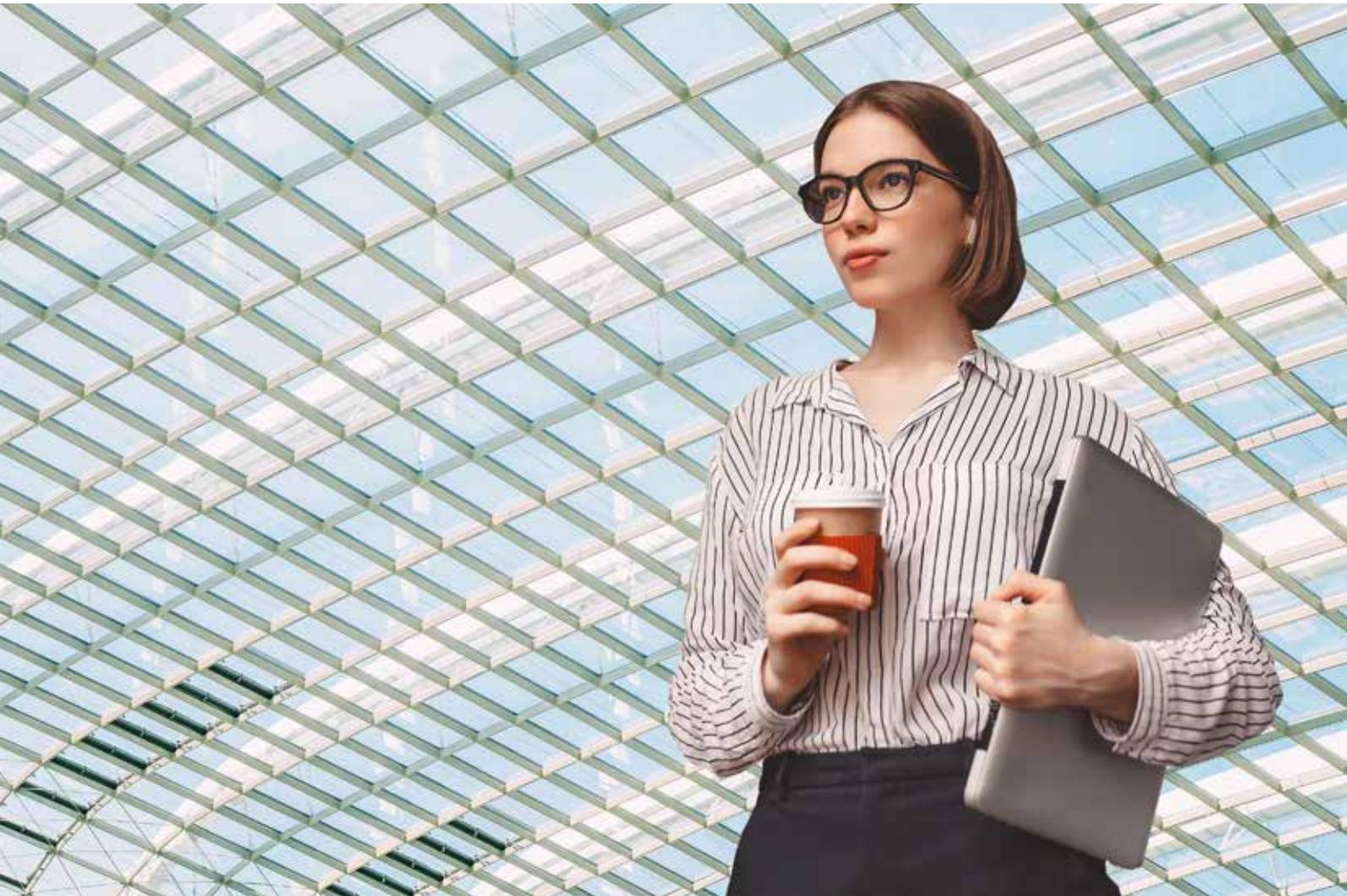
За каждым новобранцем закреплялся лидер центра компетенции, который помогал разобраться в IT-профессиях и устройстве рынка кандидатов, обучал владению сорсинг-инструментами. Наш подход отличается от курсов — ребята параллельно учились и работали, закрепляя знания сразу на практике. Если за время обучения ресечеру удалось вывести хотя бы одного специалиста в команду, то он оставался работать в iFellow, специализируясь на том направлении подбора, в котором проявил себя лучше всего.

— **Какова роль HR-бренда при найме сотрудников? Что важно для соискателей при выборе компании?**

— «Мы выбираем, нас выбирают» — в последнее время помимо конкурентного уровня оплаты труда на первое место выходят стабильность компании, адекватность руководителя и возможность обучения.

Больше половины потенциальных сотрудников изучают HR-бренд перед тем, как направить свое резюме на рассмотрение или согласиться пройти интервью, собирают рекомендации в телеграм-каналах у бывших сотрудников компании. Поколение Z ценит прозрачность бизнес-процессов и ясность перспектив. Сильный HR-бренд станет решающим фактором при выборе «компании мечты».

Б.О



Сквозь стеклянный потолок с трещинками

Гендерный паритет в российском корпоративном управлении — до сих пор скорее «диковина», чем норма. Но ситуация постепенно меняется: не только в отдельных «бирюзовых» компаниях, но и в инновационных отраслях начинают ценить интеллект и знания вне зависимости от пола

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Существует множество индикаторов того, что мужчины в РФ продолжают повсеместно доминировать: им проще устроиться на работу, их активнее продвигают на руководящие должности, они больше зарабатывают, а значит, лучше обеспечены при выходе на пенсию. Например, Всемирный банк (ВБ) в рейтинге гендерного равенства «Женщины, бизнес и закон – 2021» поместил Россию на 129-ю строку из 190 (между Бурунди и Угандой), причем годом ранее страна была на семь позиций выше. Исследования показывают, что «усредненно» в мире женщины обладают всего тремя четвертями прав, доступных мужчинам, причем из-за пандемии COVID-19 глобальное неравенство усугуби-

лось. Российские госорганы и даже некоторые аналитики признают оценку ВБ заниженной, но с фактами не поспоришь: в РФ нет ряда основополагающих норм, законодательно уравнивающих в правах мужчин и женщин. К ним можно добавить и отсутствие «женских квот» в экономике и политике, давно ставших нормой для многих стран Запада.

Зарплатная сегрегация по гендерному признаку

В 2022 году в НИУ ВШЭ проанализировали зарплаты в РФ, и оказалось, что средний гендерный разрыв — 37,3%, а максимальный — почти 70%. Ученые (как и Росстат) пришли к выводу, что показатели зависят от отрасли. Так, разница в доходах в образовательном секторе в сравнении с добычей полезных ископаемых составляла в 2021 году 2,4 раза, а в сравнении с нефтегазовым сектором — даже 3,6 раза. При этом в образовании в 2021 году было задействовано почти 80% женщин, а в недропользовании — чуть более 18%.

Еще один фактор — размер компании. Крупные игроки иногда платят женщинам даже более достойную зарплату, но с учетом доминирования мужчин в органах управления гендерный разрыв тем не менее увеличивается.

Прошлогодние исследования FinExpertiza доказывают, что несоответствие было минимальным в 2013 году — чуть больше 26%.

Министр труда и соцзащиты **Антон Котяков** признал наличие проблемы: по его данным, разница в оплате труда на схожих позициях — 29%. Возглавляемое им министерство занято разработкой национальной стратегии действий в интересах женщин на период до 2030 года. Впрочем, результаты предыдущей, которая вроде бы реализовывалась в 2017–2022 годах, едва ли кто заметил.

Отрасли с «мужским лицом»

Попробуем разобраться в том, существует ли проблема гендерного неравенства в российской корпоративной управленческой среде.

Да, безусловно существует, и это очень плохо для бизнеса, ответила **Елена Будник**, CEO группы компаний Delim. Руководящий состав группы, по ее словам, по гендерному признаку делится ровно пополам.

Анна Авдеева, гендиректор консалтинговой компании «2Б Диалог», напомнила, что «проблематика активно обсуждается уже более 10 лет, но существенных изменений нет». В возглавляемом ей коллективе мужчин 70%.

«Россия — не исключение, гендерное неравенство — общемировая ситуация. В списках Forbes и рейтингах управленцев лишь 15% составляют женщины, — при-

вела аргументы **Вера Стефан**, коммерческий директор ASTERUS. — В РФ до сих пор целые отрасли экономики и сферы деятельности считаются исключительно мужскими, там женщина на руководящей позиции — исключение. “Стройка” — одна из таких. Нам приходится постоянно доказывать право занимать свой пост». По ее словам, в управленческом аппарате компании сложился гендерный баланс, возглавляет ее женщина.

Доля женщин-«топов» глобальных компаний мира в 2022 году, по оценкам Bloomberg Gender-Equality Index-2022 (GEI), была равна 31%. В 72% компаний один из директорских постов занимает женщина

Стереотипы, лишённые оснований

По информации Росстата, гендерный состав населения РФ на начало 2022 года — 67,7 млн и 77,9 млн с преобладанием женщин.

«По данным исследования PwC “Индекс гендерного равенства в российском бизнесе”, женщины занимают лишь 23% мест в советах директоров крупных компаний в России, а среди руководителей

небольших и средних их еще меньше», — констатировала **Ольга Войтюк**, владелица ювелирного бренда ProPre Renommée.

Доля женщин-«топов» глобальных компаний мира в 2022 году, по оценкам Bloomberg Gender-Equality Index-2022 (GEI), была равна 31%. В 72% компаний один из директорских постов занимает женщина.

Ольга Казанская, предправления Банка «Оранжевый», считает, что до сих пор «срабатывают сложившиеся стереотипы»: «Дисбаланс никак не связан со способностями, потенциалом или уровнем профессионализма женщин. В последнее время ситуация сдвигается в сторону гендерного равновесия в управленческой среде». В правлении структуры, которой она руководит, 100% женщин, а мужчины представляют совет директоров.

«Отчасти дисбаланс существует, но все больше женщин можно увидеть на руководящих должностях», — оптимистично заметила **Динара Сафина**, руководитель практики корпоративного права и венчурного инвестирования «Зарцын и партнеры». Она отметила, что в компании основателем и управляющим партнером является женщина, и большая часть команды — женщины.

Любовь Коченькова, партнер ВКНК law firm, видит статистические выкладки, неумолимо демонстрирующие масштабы проблемы, но все же она уверена, что «в России доля женщин-руководителей — одна из самых высоких в мире». Она исходит из того, что «в юридической сфере очень много амбициозных, сильных и волевых женщин, занимающих высокие должности». В руководстве ее фирмы три партнера, двое из них — мужчины.

Оттенки гендерной дискриминации

Из всех участников опроса «Б.О.» только **Галина Бахметьева**, директор «БрейниСофт», призналась, что не встречалась с гендерными проблемами, «наверное,

потому, что всегда работала только в IT-отрасли». Означает ли это паритет зарплат? «Представителей полов в нашей высокотехнологичной компании приблизительно поровну, но традиционно мужчин больше среди программистов и администраторов, а женщин — в клиентской поддержке, — уточнила она. — Нет отбора по гендерному признаку, такова ситуация на рынке труда».

«Все зависит от сферы деятельности и подхода к управлению. В компаниях нового поколения (“бирюзовых”) таких проблем нет, в бюрократизированных (“красных”) — есть», — считает **Екатерина Колесникова**, директор по маркетингу ГК «Страна Девелопмент». В ее команде 40% женщин.

Относительно финансовой сферы исследователи из ВШЭ пишут, что около 80% организаций относятся к малым предприятиям, что позволяет сделать определенные выводы.

Когда в октябре прошлого года предправления Росбанка стала **Наталья Воеводина**, в прессе особо подчеркивали, что она — первая женщина, возглавившая системно значимую кредитную организацию в РФ. До смены владельцев в дочке Societe Generale Group четко следовали принципам Gender Policy, инклюзивности и многообразия. Как заверила «Б.О» **Юлия Щербинина**, директор департамента HR бизнес-партнерства, проектов и подбора Росбанка, преемственность в подходах сохраняется уже пять лет: «В составе членов правления Росбанка в 2019 году женщин было 44%, в 2020 и 2022 годах — 55%, а начиная с 2022 года — 67%».

Паритет — не ради женщин?

Контрастом на фоне других госбанков (а таких среди системно значимых организаций больше половины) выглядит Сбер. Структура два года участвовала в глобальном исследовании гендерного равенства компаний с капитализацией более 1 млрд долларов. В итоге в рейтинге Bloomberg GEI – 2022 его совокупный результат оказался, по информации самой структуры, «выше общемирового показателя». 70% сотрудников Сбербанка составляли женщины. Сведений об участии Сбера в GEI – 2023 нет, а данные о распределении постов в топ-менеджменте закрыты, но как минимум публичных мужчин в руководящей верхушке все же больше.

Стремиться ли к превышению количества женщин в организации или к так называемой обратной дискриминации — большой вопрос. К примеру, такую диспропорцию можно расценивать как стратегию экономии на зарплатах.

В любом случае в исследованиях глобального Citi подчеркивается, что именно гендерный паритет в руководстве обеспечивает наилучшие результаты в плане развития компании и роста ее экономических показателей. При этом даже у этого, одного из крупнейших мировых игроков не во всех странах получается достичь баланса: цель довести количество женщин в среднем и высшем менеджменте до 40% в Citi была поставлена на 2021 год,

неравенство в зарплатах составляло на тот момент около 27%.

Ориентиры равенства: текущий этап

«Тинькофф» до прошлогодней смены владельцев декларировал, что треть его управленцев — дамы (актуальных сведений нет). Следили за гендерными пропорциями и еще в одной кредитной организации из перечня системообразующих — в «Открытии», где в топ-менеджменте было около 40% женщин. Но как обстоят дела после ухода в отставку **Михаила Задорнова** и его команды — неизвестно.

В тренде изменений в российской финансовой сфере — и Банк России. Помимо главы ЦБ **Эльвиры Набиуллиной** в составе совета директоров из девяти кресел три занимают женщины; а среди первых зампредов — паритет.

Позитивная дискриминация: подвижки на Западе

В 2022 году в ЕС наконец появилась законодательная юридически обязывающая квота для «недопредставленного пола» в советах директоров — 40%. Правда, речь идет о неисполнительных директорах.

А целевой показатель по руководящим постам в странах Евросоюза — 33%. Нормы действуют только для компаний численностью от 250 человек. На их внедрение отводится время до июля 2026 года, лишь после этой

даты организациям, игнорирующим правила, грозят штрафные санкции.

Однако в ряде развитых экономик давно действуют гендерные правила. Так, во Франции в сфере госуправления уже с 2013 года представителям любого пола законодательно запрещено занимать более 60% руководящих должностей, и за пропорциями следят. Мэрию Парижа как-то оштрафовали на 90 тыс. евро за преобладание женщин — 11 из 16.

Представительские квоты подобных масштабов — от 33 до 40% (critical minority) — более 10 лет «работают» для публичных компаний Испании (с 2007 года), Исландии (с 2010-го), а также Бельгии, Дании, Италии и Франции (с 2011-го). И, конечно, в Норвегии, где впервые решились на «экстремальные» методы феминизации корпоратов, введя квоты при выходе на IPO еще в 2003 году.

Среди государств — лидеров по показателям гендерного равенства Всемирный

В 2022 году в ЕС наконец появилась законодательная юридически обязывающая квота для «недопредставленного пола» в советах директоров — 40%

экономический форум (ВЭФ) в ежегодно издаваемом «Докладе о глобальном гендерном разрыве» за 2021 год называет Исландию — 89,2%, Финляндию — 86,1% и Норвегию — 84,9%. Для сравнения, показатель РФ — 70,8%.

А вот локомотив Еврозоны — ФРГ лишь с 2016 года решила на квотирование, да и то добровольное. Обязательными лимитами (каждый четвертый директор в компании — женщина) в Германии стали только с 2021 года. Но, например, гигант индустрии Deutsche Telekom в рамках ЦУР внедрил квоты еще в 2010-м.

Соответственно достигнутые к настоящему моменту результаты в Еврокомиссии оценивают как «неравномерные».

В прошлом году подходы наконец пересмотрели и британцы, там теперь для торгующихся компаний действуют квоты в 40% женщин-руководителей.

ВЭФ, который ежегодно публикует «Доклад о глобальном гендерном разрыве», прогнозирует, что на преодоление глобальных диспропорций с учетом текущих темпов трансформации понадобится 135,6 года.

Гендерные квоты: за и против

Сторонники подхода убеждены, что введение нормативов на уровне государства — единственный способ достижения равенства. «Среди препятствий: стереотипы, относящиеся к ролям и задачам мужчин и женщин в социуме, семейным обязательствам, квалификационным требованиям», — перечислила Ольга Войтюк.

Противники настаивают, что мера может привести к ухудшению качества корпоративного управления, поскольку руководящие позиции займут не самые достойные кандидаты, а выбранные с оглядкой на половую принадлежность. Так ли это?

На примере «пионера» процесса — Норвегии — наблюдалось кратковременное и некритичное снижение коэффициента Тобина (показатель инвестиционной привлекательности) у ряда публичных компаний. Еще в 2018 году количество женщин в органах управления топ-200 локальных компаний этой северной страны превысило «норму» (40%), составив более 44%, что демонстрирует верность выбранного пути.

Ольга Кузьмина, профессор Российской экономической школы (РЭШ), комментируя исследование, проведенное совместно Университетом Мангейма, Центром европейских экономических исследований (ZEW) и РЭШ в 2021 году, отметила:

- по данным компаний семи перечисленных выше стран ЕС и Скандинавии, где

квоты действуют дольше 10 лет, зафиксированы на 1,6–3,8% в год более высокие показатели долгосрочной доходности;

- увеличение представительства женщин в директорских креслах на 10 п.п. обеспечивает рост на 2,1 единицы коэффициента Тобина и рост «примерно на 5,3 единицы отношения рыночной стоимости капитала к активам».

Долгосрочная динамика однозначно показывает:

плюсы перевешивают минусы. Женщины менее склонны строить империю, а экспансионистская политика нацелена «не на максимизацию прибыли и соблюдение интересов акционеров», сделала вывод профессор.

Женское лидерство с оглядкой на мужское подсознание

Но даже «обложившись» дипломами и сертификатами, на пути к высоким позициям амбициозные дамы могут столкнуться

с неприятием коллег-мужчин, саботажем указаний или решений.

«К женщинам-руководителям относятся намного критичнее, некоторые их качества воспринимаются как недостатки, а такие же у мужчин — как достоинство, — убеждена Анна Авдеева. — Нас считают эмоциональными, мужчин — более рациональными, хотя у любого управленца присутствует одновременно стиль “мягкого и жесткого менеджмента”». Среди ее приоритетов — точность к деталям, решительность, дипломатичность.

Мария Шевченко, заместитель генерального директора группы QIWI, считает, что не нужно путать равенство и идентичность: с мужчинами срабатывают неконкурентные подходы, позволяющие им считать, что они реализуют собственные идеи и инсайты.

Екатерина Колесникова видит лидерство в умении выстроить масштабируемую систему, раскрыть таланты сотрудников, поставить цели и реализовать их, неся ответственность за результат. Юлия Попова подчеркнула, как важно делегировать полномочия.

«Умение держать удар и мотивировать коллектив в тяжелых обстоятельствах. Способность быстро принять решение и изменить подход к бизнесу, особенно если он был ошибочным», — перечислила свойства женщины-лидера Елена Будник. Любовь Коченькова добавила к «списку» необходимых руководителю качеств эффективное выстраивание приоритетов в рабочих, личных, семейных процессах. Ольга Казанская — потребность в саморазвитии и самообразовании, способность общаться и убеждать. Динара Сафина выделила умение мотивировать и давать обратную связь; открытость, гибкость мышления и нестандартность решений, многозадачность. Ольга Войтюк — принятие риска и ответственности.

ВЭФ, который ежегодно публикует «Доклад о глобальном гендерном разрыве», прогнозирует, что на преодоление глобальных диспропорций с учетом текущих темпов трансформации понадобится 135,6 года

Вера Стефан считает своими сильными сторонами авантюризм и эмпатию. Юлия Щербинина относит к своей «суперсиле» умение «переизобретать подход к работе с командой». А Галина Бахметьева верит, что лидеру нужны не переменчивые цели, но вдохновляющие идеалы и сторонники для их воплощения.

Стереотипы, тормозящие развитие

Юлия Попова призналась, что снисходительное отношение к женщинам, особенно в индустрии финансовых рынков, чувствуется. «Многие годы клиенты при выборе управляющего капиталом априори предпочитали мужчин под предлогом “стабильности”, “надежности”, “гарантии отсутствия декретного отпуска”. Как показала практика, гендерная принадлежность не имеет отношения ни к одному из указанных параметров. Большая часть новых клиентов, пришедших к нам в прошлом году, — мужчины, имевшие в портфеле финансовые инструменты, проданные им мужчинами. И бумаги не соответствовали ни их целям, ни инвестиционной стратегии», — поделилась она.

Ольга Войтюк наблюдает постепенное осознание, что на пути к гендерному равенству в бизнесе необхо-

димы меры поддержки: квотирование женщин в правлении, менеджерские и менторские программы.

Действительно, в силу психологических причин представительницы слабого пола гораздо реже осознанно стремятся сделать карьеру: получают дополнительное образование, меняют работу ради более высокой позиции или заработка и пр. Все это и дает козыри противникам квотирования и продвижения женщин по карьере: резюме мужчин часто выглядят более достойными руководящих позиций.

«Выделив гендерное равенство среди приоритетов ЦУР ООН, мы следим за представленностью женщин на разных уровнях, равным вознаграждением, — рассказала «Б.О» **Анна Камбулова**, управляющий директор Совкомбанка. — В 2021 году провели первые вебинары на тему женского лидерства, в 2022 году запустили корпоративное шоу о женской карьере, где обсуждаем, действительно ли “стеклянный потолок” непробиваем, почему широкая репрезентативность женщин в руководстве полезна для компании и т.д.»

Обучающие программы, нацеленные на карьеру женщин, позволяют выровнять гендерные перекосы в управлении, избегая временного «провала» его качества. **Б.О**

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



Татьяна Мартовичья, директор по управлению персоналом, руководитель службы по работе с персоналом Уралсиба

Сейчас мы можем наблюдать общемировой тренд, когда руководящие должности все чаще занимают женщины. Они активно разрушают стереотипы и преодолевают внутренние барьеры на пути к карьере мечты.

В нашем банке свыше половины руководителей — женщины. Как мне кажется, это существенное достижение для банка: женщины поверили в себя, свои навыки, не боятся строить амбициозные планы и брать ответственность за реализацию сложных проектов. Отдельно отмечу, что 67% команды Уралсиба составляют женщины.

Безусловно, женщины-руководители используют такие навыки, которые мужчины могут игнорировать. Женщины чаще проявляют гибкость, более внимательно относятся к потребностям как команды, так и клиентов. В непростых ситуациях умеют проявлять особую устойчивость, действовать профессионально и взвешенно.

Если у них есть столько сверхспособностей, то почему всего несколько лет назад женщины гораздо реже занимали руководящие должности? Думаю, причина в том, что мир бизнеса диктует дамам свои негласные правила. Например, не разрешает демонстрировать свои ум и амбиции, волевые качества и стремление продвинуться по карьерной

лестнице. Хорошо, что эта тенденция остается в прошлом и сейчас все так стремительно меняется.

К сожалению, женщин могут сдерживать и внутренние барьеры. Не хватает уверенности, не хочется привлекать к себе слишком много внимания. Еще не стоит забывать, что многие из нас могут сделать выбор в пользу семьи, что также очень важно. Карьера в таком случае уходит на второй план.

Открою секрет, который поможет вам перестать сомневаться в себе: на самом деле в эффективном управлении командой пол руководителя не играет ключевой роли. Это не является залогом успеха и не должно становиться поводом для ограничений.

В первую очередь важно быть лидером. Таковым человека делает харизма, эмоциональный интеллект, стремление развиваться в профессии и умение «зажигать глаза» сотрудников — то, чему мы учим начинающих и опытных управленцев в Уралсибе.

Я искренне хочу пожелать каждой женщине веры в себя. Мечтайте и действуйте, смело ставьте амбициозные цели! И если вы когда-то мечтали построить карьеру, никогда не поздно начать двигаться к цели. Главное — сделать первый шаг.

Эквайринг без процентов

Подписка от 499 ₽/мес.



Ак Барс
Банк



Реклама

Полные условия на сайте akbars.ru

ПАО «АК БАРС» БАНК.

Генеральная лицензия ЦБ РФ
№2590 от 12.08.2015 г.



**Елена Будник
(«Папа Финанс»):**

Мы быстро даем предпринимателю деньги там, где ему нужно

Текст
АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

фото: «Б.О»

Об истории российских цифровых кредитных сервисов для МСБ, их преимуществах для небольших магазинов, кофеен и медицинских клиник, а также о перспективах их развития «Б.О» рассказала Елена Будник, CEO и идейный вдохновитель финтех-платформы «Папа Финанс»

— Елена, как после работы на руководящих позициях в банке «ТРАСТ», российском ОТП Банке, банке «Открытие» и других вы решили поучаствовать в создании финтех-платформы — поставщика финансовых сервисов для малых и микропредприятий?

— На протяжении последних десяти лет моя деятельность в кредитных организациях была связана с разработкой цифровых решений для малого бизнеса. Тогда в продуктовых линейках были представлены в основном расчетно-кассовые сервисы, а цифровых кредитных сервисов, ориентированных на сегмент микро- и малого бизнеса, на рынке не существовало.

Между тем любому малому предприятию деньги нужны всегда. Рано или поздно у каждого бизнесмена возникает потребность в заемном финансировании. Где ему взять деньги? У родственников, друзей или знакомых. Как вариант можно оформить стандартный овердрафт в банке, а быстрого онлайн-сервиса, способного по заявке на сайте оценить финансовое состояние индивидуального предпринимателя, его профиль как бизнесмена и выдать ему заем, в России не было. Так появилась идея — создать некую платформу, куда клиент сам или с помощью менеджера сможет загрузить свои данные, в течение 24 часов получить полноценное кредитное решение и начать пользоваться деньгами.

Как продакт-менеджер с опытом разработки бизнес-процессов для кредитных продуктов я всегда была в тесной связке с IT-командами. Только так можно было добиться максимальной эргономичности процесса и того уровня автоматизации, при котором минимум действий пользователя приводит к желаемому результату. Так что определение требований к работе цифрового кредитного сервиса и основных сценариев его использования, а также требований к тестированию пользовательского поведения для меня и моей команды не было проблемой.

— Что представляла собой ваша команда на момент создания платформы «Папа Финанс»?

— Я отвечала за разработку методологической продуктовой части, а ее воплощением в жизнь занимался СТО (Chief technology officer). С нами также работали операционный директор и клиентский менеджер.

Мы начали с того, что пошагово расписали клиентский путь индивидуального предпринимателя, который хочет получить заемное финансирование на развитие своего бизнеса.

На листе бумаги нарисовали, что он для этого должен сделать, какой пройти путь, какие документы и за какой период предоставить, насколько они должны быть структурированы.

Затем нашли дружественную компанию, которая согласилась стать пилотным клиентом. Благодаря ей увидели все недостатки нашего решения, существенно его переработали, а затем постепенно начали дополнять сервисами и одновременно формировать стек технологий. На момент создания платформы «Папа Финанс» большой IT-инфраструктуры у нас не было.

— Как формировалась технологическая основа компании?

— На первых порах основывались на сервисах, которые предоставляет Microsoft, и обмене данными в XML-формате. Затем, после завершения формирования нашего бизнес-процесса, с учетом его специфики и нашего опыта была разработана CRM-система. Это система, которая по заданному алгоритму обеспечивает про-

хождение заявки по стадиям и позволяет быстро сказать клиенту «да» или «нет». Для построения бэк-офиса и ведения взаиморасчетов с предпринимателями у нас появилось хранилище данных.

По мере того, как наш небольшой конструктор обрстал сервисами, появились базы данных и облачные технологии. Сегодня финтех-платформа «Папа Финанс» имеет гибкую микросервисную архитектуру и набор различных парсеров. Она полностью автоматизирует цикл работы сотрудников и позволяет нам легко интегрировать, к примеру, сервис встроенного финансирования в IT-инфраструктуру любого партнера. Например, в мобильное приложение или личный кабинет клиента на сайте. Как российская разработка CRM включена в единый реестр отечественного ПО.

— С точки зрения регулирования вас ничего не ограничивало?

— В России нет другого лицензионного формата для работы с нашим сегментом в части кредитования. Нет такой лицензии — финтех-компания. Поэтому мы выполнили достаточно жесткие требования Центрального банка и получили лицензию микрокредитной компании. Это позволило нам начать работу в 2019 году. На тот момент возможности найти партнерский банк, для которого мы могли бы выступать фронт-сервисом, у нас не было, поэтому финансирование искали сами.

Сейчас, превратившись в микрокредитную компанию с балансом около миллиарда рублей, мы позиционируем себя как инновационную финансовую платформу полного цикла, которая закрывает потребность МСБ в заемных средствах.

— А как все-таки решали вопрос со стартовым финансированием деятельности самой платформы «Папа Финанс»?

— Это было непросто. На первом этапе мы обращались к частным инвесторам, они помогли нам запустить проект. Позже, столкнувшись с необходимостью масштабировать бизнес, мы начали поиски стратегического партнера. Нашли его в лице МФК «МигКредит», а уже в прошлом году вошли в состав группы компаний Denum.

— Помогают ли в становлении платформы контакты, наработанные в банковской индустрии за многие годы?

— Безусловно, есть много экс-коллег, к которым и я, и другие члены нашей команды периодически обращаемся. Это выходцы из банков и технологических компаний, которые сейчас работают на стыке финансов и IT. Нетворкинг позволяет нам расширить экспертизу.

— **Какие барьеры приходилось преодолевать в процессе становления платформы и продвижения ее сервисов?**

— Самое большое препятствие для молодой компании — отсутствие информации о ней на рынке. Ты приходишь к потенциальным партнерам и говоришь: «Мы для вас сделаем вот такой сервис, в него будет встроен кредит, процесс будет бесшовным для клиентов». А в ответ слышишь: «А вы вообще кто?»

Найти партнеров или выиграть тендеры — очень тяжелая для небольшой компании задача. Это первая проблема. Вторая — привлечение достаточного объема ликвидности для дальнейшего роста. Третья — конкуренция за специалистов, прежде всего в сфере IT, с крупными банками и технологичными компаниями, которые предлагают совершенно невероятные условия трудоустройства.

— **Каковы особенности работы с клиентами из сегмента малого бизнеса?**

— Такие компании, как правило, ничего не могут предоставить в залог. Их успех определяет то, что они продают и где и как они это делают. Деньги им нужны быстро, и все документы, касающиеся их бизнеса, у них всегда под рукой. Им важно отправить заявку на кредит и быстро получить положительное решение.

Для того чтобы строить потоковые кредитные сервисы для этой категории клиентов, нужно обладать определенными розничными компетенциями в части управления рисками. Мы отказались от практики банков, рассматривающих потенциальных заемщиков из сегмента МСБ с залогом, с расчетом финансово-хозяйственной деятельности, с оценкой их баланса и PNL, и реализовали на платформе «Папа Финанс» обработку потока заявок на базе розничных технологий. Мы не приезжаем к клиентам, например, в кофейню, чтобы сфотографировать оборудование.

При этом предприниматели как люди, которые берут на себя рыночные риски, очень близки нам по духу, мы думаем, как сделать так, чтобы вопрос с деньгами решался для них максимально быстро, если, конечно, можем им помочь. Нередко мы отказываем клиенту, потому что не можем просчитать его бизнес.

— **Насколько вообще актуальны для платформы «Папа Финанс» невозврат кредитов, просроченная задолженность?**

— Эти проблемы нам знакомы. С просроченной задолженностью мы работаем сами: у нас есть группа специалистов, осуществляющих так называемый софт-коллекшн. Они связываются с клиентом и фиксируют договоренности о платежах, пытаются урегулировать вопрос с погашением займа.

Вместе с тем, если предприниматель не выполняет наши требования, мы через суд обращаемся к нему с претензией и просим закрыть задолженность. У нас есть судебная практика урегулирования отношений с клиентами, и у нее очень понятный алгоритм.

— **Как меняется объем просроченной задолженности от года к году?**

— В течение последних двух лет просроченная задолженность у нас держится на уровне 9–10% портфеля. Мы стараемся не выходить за эти пределы. Для экспресс-кредитов малому бизнесу это очень неплохой показатель.

В большинстве своем у нас вполне пунктуальные клиенты. Многие из них обращаются к нам снова и снова, когда возникает потребность в денежных средствах: доля повторных сделок у нас более 60%.

— **И это при том, что вы кредитуете малый и микробизнес под довольно высокий процент.**

— Как микрокредитная компания мы привлекаем деньги на рынке, конечно, на рыночных условиях. У нас нет льготного фондирования, и мы не можем рассчитывать на средства физических лиц.

Основной наш продукт — это тоже финансирование, но мы работаем с предпринимателями, поэтому наши ставки ограничены порогом допустимой себестоимости для МСБ.

Мы, конечно, не банк и не можем позволить себе банковские проценты по займам, потому что фондирование у нас дорогое. У нас другая бизнес-модель, но тот факт, что более половины клиентов становятся повторными, говорит сам за себя.

Мы вынуждены конкурировать с банками за клиента. Увидев наши условия, он говорит: «А в банке дешевле». На это у нас есть ответ: «Зато у нас решение принимается быстрее. Вам завтра нужны деньги? Мы завтра можем вам их предоставить».

Осознав разницу между процедурой андеррайтинга в банке и процессом получения микрозайма на нашей платформе, многие собственники ИП и ООО, которым нужно срочное финансирование, выбирают нас.

Мы понимаем, что наша ставка ограничивается рентабельностью бизнеса заемщика, и исходим из показателя средней рентабельности в индустрии, где он ведет бизнес. Это позволяет довольно точно определить, какую часть выручки он готов отдавать в виде платежа. Клиенты возвращаются к нам потому, что условия для них приемлемы.

При этом мы абсолютно прозрачны для заемщика: без скрытых комиссий или страховок предлагаем удобный график платежей, договариваемся с клиентом о том, какой процент с выручки и с какой периодичностью он готов направлять в счет погашения займа.

— **Вы кредитуете магазины и рестораны, производственные и торговые компании, грузоперевозчиков, поставщиков маркетплейсов и интернет-магазины. Почему выбрали заемщиков из этих сегментов?**

— Во-первых, несмотря на то что МСБ периодически переживает кризисные состояния, это массовый сегмент. Для его обслуживания очень подходят наши продуктовые и технологические решения. Во-вторых, мы на собственном опыте убедились в том, что потребность МСБ в привлечении средств не закрыта, и рано или поздно у каждого предпринимателя возникает вопрос: «Где взять деньги на развитие?». Этим, собственно, и объясняется наш отказ от так называемых агрессивных продаж. Мы просто информируем клиента об условиях продукта, доступного для компаний из

его индустрии, а также о том, как он работает, чтобы при возникновении потребности в деньгах он знал, куда обратиться.

— **Иными словами, «Папа Финанс» еще не стопроцентно IT-компания? Финтех-платформа общается с клиентами вживую?**

— Половина людей в нашей команде — это специалисты в области IT, а другие — продакт-менеджеры и менеджеры по работе с клиентами, то есть 25% штата работает там, где нужен персональный контакт.

Мы не оставляем клиента полностью на самообслуживании раньше, чем поймем, какая у него потребность, в каком коммерческом цикле он работает.

У нас, несмотря на высокую степень типизации продуктового ряда, есть индивидуальные решения, разные графики. Они подбираются

клиентскими менеджерами, поэтому мы и сохраняем эту категорию сотрудников. Но весь остальной цикл автоматизирован. Вручную мы тестируем только гипотезы новых продуктов.

— **Каким был для бизнеса платформы «Папа Финанс» минувший 2022 год?**

— Наш основной клиентский сегмент — это селлеры, которые делают закупки в Китае, выставляют свои товары на маркетплейсах и продают их в розницу. В 2022 году такие предприниматели получили очень много заказов на продукцию, способную заместить ушедшие бренды. А так как им пришлось наращивать объемы производства, закупок, поставок, рост объемов продаж по итогам года у нас составил 54%. По отношению к показателям 2021 года мы выросли еще в полтора раза. Более того, в четвертом квартале мы вышли на точку безубыточности и показали операционную прибыль. В общем, все свои бизнес-задачи на 2022 год выполнили.

— **Нарушение международных логистических цепочек не сдерживало развитие бизнеса ваших клиентов?**

— Практически нет, потому что подавляющая часть заемщиков закупает товары в Китае. Помимо Китая наши клиенты приобретали товары в Казахстане, Беларуси и Киргизии. Учитывая такую географию, в этом году мы хотим пойти дальше и разработать специализированные микрофинансовые сервисы под закупку товаров, предполагающие в том числе отсрочку платежей, поиск партнеров в Китае и другое. У нас есть план расширения набора продуктов для этого сегмента, поскольку мы считаем его очень перспективным.

— **Чем «Папа Финанс» и Denum Group полезны друг другу в плане роста бизнеса?**

— Когда мы стали частью группы Denum, увеличилось количество партнеров, открылись новые возможности для реализации совместных проектов, то есть драйверов роста стало больше.

А группа с появлением нашей платформы получила диверсификацию выручки, потенциальную синергию между сегментами кредитования физических и юридических лиц. К примеру, в этом году мы планируем запустить платежную компанию Denum Pay, которая будет осуществлять прием платежей физических лиц для погашения и выдачи займов и одновременно будет работать в сфере эквайринга для малого бизнеса. Таким образом, находясь в составе группы, мы продолжим расширять спектр продуктов и добавлять новые сервисы.

— **С момента запуска финтех-платформы «Папа Финанс» прошло три года, а вы по-прежнему полны энтузиазма. Из каких источников черпаете его?**

— Я очень люблю фильмы, в том числе документальные, о выдающихся людях, которые с нуля построили свой бизнес. Меня захватывают истории о том, как они переживали кризисы, что их удерживало и не давало опустить руки, какую роль в этом сыграли везение и невезение. Если такие истории несут в себе положительные кейсы, для меня они становятся источником вдохновения. **Б.О.**



Фото: «Б.О.»

Мария Шевченко (QIWI): Моя карьера складывалась за счет больших проектов

О том, как выстроить карьеру и обеспечить успешное развитие международного бизнеса, «Б.О» рассказала Мария Шевченко, председатель совета директоров КИВИ Банка, заместитель генерального директора Группы QIWI

— Мария, когда смотришь на вашу биографию, кажется, что вы в своей банковско-финансовой карьере двигались по четкой траектории. Чем продиктован ваш выбор?

— Изначально предполагалось, что после девятого класса я поступлю в музыкальное училище и стану скрипачом. Но у меня возникло чувство: нет, не мое. Случайно узнала про Московскую банковскую школу (колледж) ЦБ и решила поступить туда, проучилась четыре года. На стажировку пошла не в ЦБ или в СберБанк: просто по объявлениям ездила на собеседования. Это были 1990-е годы, банковское дело только зарождалось, не было регуляторики. Один из банков, куда я попала, выглядел так: коридор, стол и очередь из людей, которые сдают деньги. Конкуренции тоже не было: как сделать первый международный платеж через SWIFT, меня учили знакомые из международного банка.

— То есть в те годы профессия банкира уже была творческой?

— Да, мне никогда не было скучно, потому что я работала и с физлицами, и с корпоративными клиентами; в кредитовании, в бухгалтерии: занималась региональной экспансией, а также разработкой стратегии банка. Кажется, что и сейчас эта профессия творческая.

— Вы 18 лет проработали в Альфа-Банке: пришли экономистом и выросли до зампреда правления...

— В Альфа-Банк, который тогда уже «грелся», я пришла из маленького банка. Пришлось начинать фактически с нуля, с понижением в должности. Поскольку до этого я уже занимала менеджерские позиции, очень быстро доросла до начальника управления. А дальше начались реструктуризация, региональная экспансия, стали создавать филиа-

лы — открывались новые позиции. И специалист, который изнутри знает специфику регионального бизнеса, имел перспективы. Плюс я постоянно училась: к тому моменту на программе MBA в МИРБИС и London Metropolitan University.

— Из вашей трудовой биографии складывается ощущение, что вас бросали на разные фронты работ...

— Был этап длиной в несколько лет, когда мы открывали филиалы по всей стране, от Сахалина до Калининграда. Потом стали их преобразовывать, выстраивая новый розничный бизнес. Затем занимались оптимизацией региональной структуры: где-то закрывали, а где-то, наоборот, развивали сеть за счет M&A-проектов. Дальше начался период централизации ряда функций и создания региональных операционных центров. Моя карьера складывалась за счет больших проектов. Я развивалась вместе с банком.

— А как вы стали директором по стратегии?

— На определенном этапе банку понадобилось открыть такую позицию. Поскольку я разбиралась в том, как работает розница, регионы, корпоративный бизнес, IT-и операционная поддержка, выбор пал на меня. А когда стратегия «встала на рельсы», пришлось заняться операционным направлением, которое немного отставало от стратегии бизнеса, в должности главного операционного директора.



— Судя по вашей биографии, с гендерными проблемами вы в «Альфе» не сталкивались.

— Альфа-Банк интересен тем, что, если ты совпадаешь с корпоративной культурой организации, готов все время двигаться вперед, меняться, не останавливаться, ты будешь подниматься по карьерной лестнице. А мои личные ценности как раз совпали с корпоративными. Если бы были явные гендерные проблемы, то я бы не доросла до своей позиции. Я — не единственный пример. В «Альфе» выросли многие прекрасные женщины-руководители, которые занимают сейчас значимые позиции в других компаниях.

— Вы упомянули про постоянный образовательный челлендж. Расскажите про обучение в США.

— В США, в The Palladium Kaplan-Norton, я ездила, когда была директором по стратегии, ради имплементации новых подходов. Много удалось внедрить. Но жизнь не стоит на месте, и всегда нужно смотреть, как зарубежное можно адаптировать к нашей культуре и нашим реалиям бизнеса.

Потом я поняла, что мне интересно поработать независимым членом совета директоров, и пошла на обучение уже в Британскую школу независимых директоров. Полученные знания мне сильно пригодились в QIWI, где я совмещаю работу как представитель топ-менеджмента группы с деятельностью члена совета директоров ряда IT-компаний. Я и сейчас учусь — на докторской программе DBA в РАНХиГС. Президентская академия — отличный способ не застрять в прошлых моделях.

— Почему новый виток карьеры вы в 2019 году связали с QIWI?

— Мне показалось, что финтех — интересная область для развития. После «Альфы» хотелось чего-то нового, а не повторения того, что уже знаешь. И поступило предложение от сооснователя группы Сергея Солонина.

Сейчас я курирую в Группе корпоративное управление, юридические подразделения, комплаенс, риски, GR, креативные подразделения — стратегия, PR — тоже под моим началом.

— При подборе кадров для вас важен гендерный баланс?

— Я очень люблю помогать людям в развитии, но женщинам, наверное, особенно, потому что им тяжелее строить карьеру. Однако выбираю всегда по профессиональным навыкам, а не по гендеру. Когда бывшие коллеги выходят на рынок, с радостью зову их на вакантные позиции и горжусь, если сотрудники поднимаются по карьерной лестнице.

— То есть элемент наставничества присутствует?

— Постоянно. Я все время придумываю программы развития навыков. В последнее время больше в области soft skills и управленческих. На каком-то этапе это были digital-навыки: приходилось убеждать коллег в их актуальности, поскольку профессии меняются. Я сама, впервые придя в банк много лет назад, пользовалась печатной машинкой. Сейчас на первом плане — управление изменениями.

— Да уж, в последние три года изменения стали новой нормой. Как справляетесь со стрессом?

— В QIWI в целом очень сильный well-being-блок. Сотрудники всегда могут записаться к психологу либо на занятие по антистрессу. Коллеги, которые занимаются медитацией, проводят коллективные сеансы.

На уровне топ-менеджмента мы давно практикуем mindfulness (осознанность). С подачи Сергея Солонина в компании сильно развита культура готовности к переменам. Поэтому мы применяем рекомендуемые методики Нассима Талеба. Мы не знаем, какие возможны еще черные лебеди, поэтому разрабатываем различные сценарии. Это позволяет снизить уровень стресса.

Нас в РАНХиГС учат, что впереди еще более 170 таких лет хаоса в мире SHIVA, так что стоит забыть об устойчивых стратегиях не то что на 25 лет, но даже и на год. Теперь нормально каждый месяц — три пересматривать подходы. Важно видеть в том, что рушится, ростки нового. Стратегии — нет, стратегированию — да.

— В чем преимущество женского подхода к лидерству с позиции мягкой силы и почему так редко встречается в российском бизнесе это пресловутое гендерное равенство?

— Важно осознание, что «равенство» не равно «идентичность». Когда некоторые женщины пытаются соревноваться с мужчинами, их не принимают на бессознательном уровне. Я на себе это прочувствовала и поняла, что важно преподнести идею так, чтобы она начала крутиться в головах у мужчин, а потом они сами могли прийти к таким же выводам (и авторство идеи — не так важно). Если рядом с вами мужчине приходят инсайты, он ощущает поддержку, то он точно это будет ценить. Важно найти баланс, чтобы дополнять, но не конкурировать.

— У вас еще есть и общественная нагрузка — председатель комитета по финтеху Ассоциации банков России. Какие там стоят задачи?

— Это работа не для заработка, а скорее для души. Я здесь вижу миссию: представлять отрасль в целом, улучшать законодательство, продвигая инициативы, которые облегчают жизнь банкам, удобны клиентам и учитывают интересы регулятора.

— Как в баланс вписывается семья?

— Без семьи не было бы баланса. Работа важна, но важна и семья. У меня две дочери, и, когда я с ними, убираю телефон даже в другую комнату, не отвечаю на звонки. Это могут быть 40 минут, но я сосредоточена только на детях. И это ценно.

— Они такие же целеустремленные? О карьере уже задумываются?

— Да, они очень активные, но карьерой интересоваться им пока рано. И я стараюсь не накладывать на них материнские проекции. Не нужно повторять мой путь, пусть прокладывают собственные.

Управление банком в экономике трансформаций



Председатель правления банка «Центр-инвест» Лидия Симонова — о фокусе на клиентах, ESG-принципах и южном менталитете

Текст

АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Лидия, вы стали руководителем одного из крупнейших региональных банков три года назад. Это было сложное время не только для банковской отрасли, но и в целом для экономики России. Что лично для вас стало главным вызовом?

— Я была назначена на должность руководителя банка в ноябре 2019 года, передо мной стояли амбициозные планы и задачи по реализации новой Стратегии банка по цифровизации и инновационному развитию. Конечно, события последних лет добавили препятствий на этом пути. Обеспечение стабильности работы крупнейшего регионального банка страны, огромная ответственность за 1,5 млн клиентов, забота о здоровье коллектива банка, а также о своей семье и дочерях, младшей из которых всего один год, стали для меня основными вызовами.

Но за 30-летнюю историю банка нынешний кризис уже стал для нас очередным, хотя каждый новый кризис не похож на предыдущий. Это сравнимо с ощущением выхода в открытый космос, где прежние правила уже не работают, а новые — только формируются. Опыт банка «Центр-инвест», поддержка моих преподавателей, а сейчас уже — наставников, основателей банка и членов совета директоров **Василия и Татьяны Высоковых**, сформировали уверенную позицию: «Какими бы ни были сложными кризисы, они всегда заканчиваются, и даже самый глубокий кризис никогда не бывает всеобщим». Команда банка не раз доказывала свою эффективность работы именно в такие периоды. Работа в условиях непрерывных кризисов отлично помогает развивать креативные навыки и креативное мышление, эмоциональный интеллект, искать и находить нестандартные подходы к решению самых сложных задач. Сильная духом компетентная команда, общая миссия, любовь к своей профессии и стремление делать все, чтобы «Центр-инвест» оставался лучшим региональным банком, помогли мне справиться со всеми сложностями этого периода.

И нам повезло — здесь, на Юге России, диверсифицированная экономика и креативно-ориентированный подход банка и наших клиентов как к жизни, так и к бизнесу всегда позволяют находить новые решения для новых вызовов.

— Кризисные явления заставили вас пересмотреть подход к ESG-принципам?

— В сложившихся экономических условиях многие эксперты заявляли о том, что перспектив у ESG-банкинга нет, но наша модель ответственного ведения бизнеса была сформирована задолго до появления этого всемирного тренда. Мы продолжаем развивать нашу ESG-модель через собственные ESG-продукты, каждый из которых работает на достижение целей национальных проектов и целей устойчивого развития. Финансируя женские предпринимательские проекты в рамках программы «Женский бизнес», мы помогаем женщинам стать счастливее, трансформируем бизнес, поддерживаем стартапы на базе нашего бесплатного бизнес-акселератора, помогаем предпринимателям адаптироваться к новым условиям, выйти на рынки, которые освободились после ухода некоторых западных брендов. Невероятным спросом пользовался бесплатный курс по выходу на маркетплейсы, реализованный акселератором «Центр-инвеста». Мы получили массу позитивных отзывов и благодарностей от слушателей курса, которые по его окончании заслужили право на льготный кредит нашего банка. Это только несколько примеров того, как действует ESG-банк в нынешних реалиях.

— Какие меры вы предприняли, чтобы поддержать клиентов?

— В первую очередь мы оперативно адаптировали наши продукты под потребности клиентов, разработали и внедрили комплекс мер поддержки бизнеса. Наши ставки всегда были и остаются самыми конкурентными на рынке. Весной 2022 года мы приняли грамотное и взвешенное решение не останавливать кредитование, вне зависимости от того, каких трудозатрат, издержек, жертв это потребует от нас. Мы осознавали, что нам придется направить заработанную прибыль на поддержку клиентов, чтобы обеспечить низкие ставки по кредитам как бизнесу, так и населению, поэтому сохранили условия по всем действующим и одобренным кредитам.

В целях сохранения IT-потенциала Юга России в рамках сотрудничества с правительством Ростовской области банк оперативно разработал и запустил программу льготной ипотеки для специалистов IT-отрасли и IT-преподавателей вузов. Также была внедрена программа финансирования IT-предприятий с максимально выгодными и гибкими условиями.

Мы поддержали клиентов, вовлеченных в цепочки ВЭД, сохранили тарифы, обеспечивали расчеты, принимали на бесплатное РКО клиентов тех банков, которые столкнулись с проблемами в организации расчетов, активно помогали клиентам искать варианты оплаты.

Удивительно было наблюдать, как в сложившихся обстоятельствах, наши клиенты переживали, что подведут контрагентов и не заплатят в срок по своим контрактам.

— **Повлияла ли ситуация структурной трансформации экономики на качество кредитного портфеля банка?**

— Кризис в очередной раз продемонстрировал преимущества нашей ESG-бизнес-модели: когда вырастают риски, банк не перекладывает их на клиента, повышая ставки по кредиту, а вместе с клиентом находит креативные решения для снижения рисков. В итоге наши клиенты оставляют за собой конкурентные преимущества, в срок завершают проекты, своевременно исполняют обязательства перед банком, обеспечивая стабильность своего бизнеса и стабильность работы банка. Такой индивидуальный подход к каждому клиенту позволяет нам формировать качественный кредитный портфель из лучших ответственных заемщиков. Методика оценки риска кредитования всегда была достаточно консервативной и социально-ответственной — большая часть кредитов выдается только под залог. Это позволяет нам генерировать не сиюминутную, а долгосрочную прибыль. Наши ценности — стабильность и долговременное сотрудничество, эти ценности разделяют с нами наши клиенты.

Сформированное банком и закрепленное методологически грамотное управление рисками позитивно сказывается на показателях качества кредитования: доля просроченной задолженности в «Центр-инвесте» существенно ниже, чем в среднем по России.

— **Внедрение банком в 2022 году ESG-рейтинга клиентов помогает в этой работе?**

— Наша собственная методика оценки ESG-рейтинга и система кредитования малого и среднего бизнеса на его основе (как часть стратегии «ESG-диджитализация 2.0») логично продолжают работу по реализации ESG-принципов. Рейтинг отражает степень приверженности компании принципам устойчивого развития и влияет на процентную ставку по кредиту — чем выше рейтинг, тем ниже ставка. Данные рейтинги являются основополагающими при формировании заключения о платежеспособности и степени устойчивости бизнеса клиента наряду с традиционным финансовым анализом деятельности и позволяют формировать устойчивый кредитный портфель высокого качества, а следовательно, обеспечивают высокую рентабельность капитала и активов.

Высокие стандарты ведения бизнеса, отсутствие рисков загрязнения окружающей среды, исполнение всех социальных обязательств перед персоналом снижают кредитные риски заемщика. Поэтому включение в продуктовую линейку банка кредитных программ с дифференциацией процентной ставки в зависимости от уровня ESG-рейтинга кредита и прочих стимулов решает две задачи: позволяет учитывать нефинансовые риски в процессе кредитования и стимулирует заемщиков строить свой бизнес на основе ESG-принципов и подходов.

Результаты внедрения ESG-рейтингов показали, что почти 90% клиентов имеют высокий рейтинг. Таким образом, мы не просто ранжируем наших клиентов, согласно ESG-факторам, а транслируем нашу модель ответственного ведения бизнеса

клиентам, что, в свою очередь, помогает нам в том числе формировать качественный кредитный портфель из лучших заемщиков.

— **Женский подход к управлению отличается от мужского?**

— Я — не сторонник делить стили руководства на мужской и женский, здесь больше зависит от ценностей компании. Руководитель всегда вносит вклад в развитие корпоративной культуры, и каждый сотрудник банка «Центр-инвест» знает, что он — полноправный член команды, ответственный за общий результат, имеющий право совершить ошибку, но обязанный быстро ее исправить. Возможно, это наследство ментальности казаков, живших на донской территории. Нам для успеха, как в казачьем отряде, требуется комплексный подход: атаман — лидер, команда, опыт, знания, кругозор, идеи, коммуникации, готовность к экспериментам и рискам. Все члены правления, как и я, работают в банке с университетской скамьи. В жизни каждого из нас банк «Центр-инвест» — это «Pilot project — Case Study — Success story» («пилотный проект — учебный пример — история успеха»). Вместе с банком мы выросли, продолжаем расти, развиваться, реализовывать яркие, интересные проекты, искать креативные идеи для решения самых сложных задач, находить перспективные направления для развития талантливых кадров, обучать партнеров и учиться самим лучшей практике. Традиции казаков позволяют новому поколению быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности при любых трансформациях.

— **Но у казаков точно не было женщин-атаманов, ваш случай — это исключение или новая тенденция?**

— Времена меняются, сегодня в совете директоров банка из семи членов — четыре женщины, в правлении банка — три женщины-лидера, в руководящем составе и коллективе банка — более 70% женщин. Если мы посмотрим на кадровый резерв банка (а это — будущие руководители подразделений и офисов банка), увидим такую же картину. Тенденция очевидна. При этом коэффициент рождаемости детей у сотрудниц банка стабильно в несколько раз выше, чем в России в целом. Гендерная политика банка, которая за годы работы сложилась у нас, позволяет сотрудницам спокойно уходить в декретный отпуск и всегда получать необходимую поддержку, благодаря которой они могут сочетать продуктивную работу с материнством. В ДНК нашего банка заложены принципы равных возможностей развития, здоровой конкуренции и лидерства

и для мужчин, и для женщин. Уже много лет работает система наставничества для молодых сотрудников, наша корпоративная культура направлена на развитие персонала, именно поэтому каждый из членов правления работает в банке более 15 лет, демонстрируя остальным свою ролевую модель и абсолютно реальную возможность вырасти из рядового специалиста в топ-менеджера.

Исторически женщины Юга России активны и способны добиваться успеха. Регулярные встречи с женщинами — клиентами банка каждый раз наглядно демонстрируют, что они успешно совмещают функции руководителя, мамы, жены, дочери и становятся примером для тех, кто находится в процессе поиска себя и своей бизнес-идеи.

— Как часто банк проводит такие встречи? Что они дают?

— Ежегодно банк организует дружеские встречи женщин-предпринимателей, чтобы они могли лучше узнать друг друга, пообщаться, поделиться опытом, обменяться взглядами, мнениями и отношением к вызовам, с которыми приходится сталкиваться, вдохновиться успехами. Это часть комплексной программы поддержки женщин-предпринимателей. В прошлом году исполнилось 10 лет с момента запуска специальной кредитной программы «Бизнес-кредит для женщин». На сегодняшний день банк «Центр-инвест» выдал женщинам-предпринимателям более 1500 кредитов на сумму 4 млрд рублей. В рамках данной программы банк предоставляет льготную процентную ставку по кредиту, наставничество, консалтинг. Это одна из любимых программ сотрудников и клиентов банка — из всех выданных кредитов не допущено ни одного случая просрочки. Ответственность и взвешенный подход к принимаемым рискам, а также готовность помогать и решать социальные проблемы даже в кризисные времена, даже когда самой тяжело, отличают женщин-предпринимателей от предпринимателей-мужчин.

— Какой главный фокус развития банка в 2023 году, по вашему мнению?

— Обычно, чем сложнее вопросы, которые предстоит решить, тем меньше желающих ими заниматься, но это — не про наш банк, поэтому мы были и остаемся пионерами в России при внедрении многих продуктов и сервисов.

Новая реальность и главный тренд — это экономика трансформаций: постоянные изменения в условиях непрерывных кризисов. За многие годы работы банк сформировал собственную экосистему лояльных клиентов и партнеров, которые поддерживают банк и помогают реализовывать нашу Стратегию

трансформации. Успех трансформаций — не в радикальности отдельных шагов, а в комплексном подходе к изменению отдельных подсистем. Для нас важно не стоять на месте, а продолжать реализовывать намеченные задачи с учетом принятой ESG-бизнес-модели, увеличивать инвестиции в цифровизацию в целях совершенствования сервисного обслуживания наших клиентов в цифровых каналах, сохранять лояльность текущих клиентов и привлекать новых, особенно молодую аудиторию, которая очень активна в экологической и социальной повестке, продолжать наши успешные социально-образовательные проекты в партнерстве с крупнейшими вузами страны, активно развивать работу на маркетплейсах. Сегодня наши продукты занимают лидирующие места на крупнейших рейтинговых площадках страны: третье место в стране среди лучших ипотечных программ с господдержкой, по мнению «Выберу.ру», и первое место по оценке клиентов сервиса банка на «Сравни.ру».

— С цифровизацией понятно, но почему непрерывность поддержки социально-образовательных проектов остается приоритетом?

— В эпоху трансформаций все большее значение приобретают экономика знаний и предпринимательский потенциал, способный идти по пути непрерывного развития. 15 лет назад банк «Центр-инвест» учредил крупнейший на Юге России Фонд целевого капитала «Образование и наука»; в прошлом году банк увеличил капитал фонда до 216 млн рублей, а также фонды целевого капитала крупнейших и уважаемых вузов — ЮФУ, ДГТУ, РГЭУ (РИНХ) — были пополнены на 3 млн рублей каждый. Юбилейный 20-й конкурс «Умная стипендия», который ежегодно проводит банк среди студентов, мечтающих о развитии собственного бизнес-проекта, в этом году привлек рекордные 9 тыс. заявок.

Когда мы даем жизнь одной позитивной инициативе в области социального развития или образования, она не только благотворно сказывается на участниках, вдохновляет и мотивирует их на реализацию своих бизнес-идей, но и распространяет это дальше, вносит позитивные изменения во всю систему образования, экономику, культуру, что не может не сказаться на развитии инфраструктуры региона и страны.

— Можете привести пример такого позитивного эффекта?

— Например, в декабре 2022 года мы провели хакатон по туризму совместно с Ростовским государственным экономическим университетом. Студенты представили свои проекты для совершенствования рынка туристических услуг Ростовской области, акселерации туризма, цифровой инфраструктуры и продвижения событийного туризма. В феврале 2023 года идеи участников хакатона по туризму поддержало Правительство РФ, приняв решение о развитии и поддержке туризма в регионах.

Несколько недель назад банк организовал уже международный студенческий конкурс «Экономика трансформаций» по разработке социальных, экономических, экологических и инфраструктурных проектов.

Результатами конкурса мы поделимся в мае, в День предпринимательства. Уверена, что новые идеи конкурсантов будут реализованы в регионе и дадут старт новым проектам и новому поколению умных, активных, ответственных и предприимчивых клиентов «Центр-инвеста». А безупречная репутация банка, построенная на его авторитете, знаниях и экспертизе, позволит нам и дальше поддерживать, и выстраивать плодотворные и доверительные отношения с клиентами, бизнесом, сотрудниками, партнерами.

Под прессингом лимитов

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Сектор МФО, хоть и не без проблем, выстоял во время шока 2022 года. Но в 2023 году он столкнется с новыми законодательными регуляторными вызовами, которые приведут к усилению сегментации и уходу части компаний с рынка

Согласно обобщенным результатам 2022 года, совокупный портфель МФО — членов СРО «МиР» показал существенный прирост. На конец отчетного периода объемы микрозаймов составили 294,5 млрд рублей против 262,3 млрд (рост в сравнении с концом 2021 года — 32,2 млрд рублей, или +12,3%). Показатель значительно хуже прогноза «Эксперт РА», который в исследовании рынка МФО за первое полугодие 2022-го указал ориентир в 30%.

Действующие договоры на конец декабря были на руках у 17,3 млн человек, что на 3,1 млн больше прошлогоднего показателя (рост 21,9%), и 2022 год оказался куда хуже предшествующего, когда рост базы заемщиков составил 4,6 млн, или +47,3%.

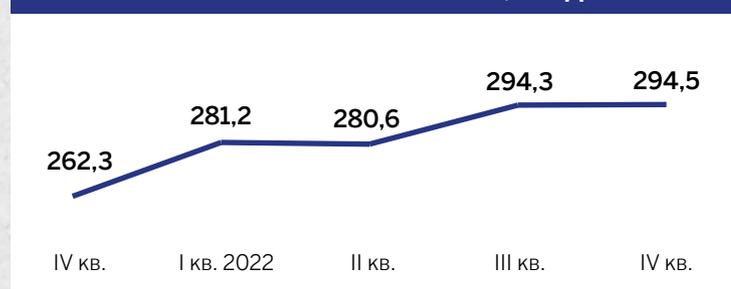
Официальные данные по сектору от ЦБ РФ не опубликованы, но поскольку в крупнейшее СРО входят 388 МФК и МКК, доля которых — 80% рынка, сомневаться в общем тренде не приходится.

«Провал» четвертого квартала

По данным СРО «МиР», финансирование через МФО восстановилось значительно раньше, чем отошла от паралича российская

банковская система. И это неудивительно: весной 2022 года даже самым качественным клиентам кредитные организации зачастую предлагали ставки, подозрительно похожие на микрофинансо-

СОВОКУПНЫЙ ПОРТФЕЛЬ МИКРОЗАЙМОВ, МЛРД РУБЛЕЙ



Источник: аналитика СРО «МиР»

вые. Но, как отмечают в СРО «МиР», основной пик спроса на микрозаймы пришелся на третий квартал, в то время как показатели четвертого квартала практически «застыли» на месте.

Такую динамику конца года — всего +0,07% за квартал — в СРО объясняют «повышенной неопределенностью, связанной с предстоящими регуляторными изменениями, в том числе — с введением с 1 января 2023 года макропруденциальных лимитов» (МПЛ) для заемщиков с показателем долговой нагрузки (ПДН) выше 80%. Ограничения составляют 35% объемов выдач за первый квартал текущего года.

Также ожидается, что в течение 2023 года на деятельность компаний микрофинансового сектора окажут существенное влияние такие факторы, как планируемое в соответствии с действующей ре-

дакцией 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» снижение с 1 июля:

- максимальной процентной ставки — с 1 до 0,8% в день, то есть с 365 до 292%;
- предельного размера начислений — с 1,5X до 1,3X, или со 150 до 130%.

Изменения введены Федеральным законом № 613-ФЗ, принятым в конце декабря 2022 года.

Александр Соловьев, руководитель финансового отдела Cash-U Finance, в частности, подтвердил «Б.О», что в компании начали готовиться к введению лимитов и снижению процентной ставки еще в прошлом году, ужесточая скоринговую политику. При этом при наращивании выданных основополагающим принципом остается консервативный подход к оценке платежного профиля клиента, сообщил эксперт.

Из приведенной СРО «МиР» прошлогодней статистики видно, что в третьем квартале выданные участниками микрозаймы выросли в денежном выражении на 35% (со 128 млрд до 173 млрд рублей), зато в четвертом квартале показатель снизился на 8,8% (до 166 млрд рублей), а прирост новых клиентов в конце года составил всего 0,12%. Это абсолютно нетипичная картина перед новогодними праздниками.

Запреты-2023: вступление и ожидания

Всего под ограничения на рынке микрофинансирования могут попасть, по оптимистичным прогнозам, до 50% беззалоговых займов, по пессимистичным — до 80%, прокомментировал новую реальность **Павел Исаев**, директор по управлению рисками fintech-сервиса CarMoney.

«Введение лимитов уже начало сказываться на участниках микрофинансового рынка: усилилась борьба за внимание качественных заемщиков, прежде всего — “повторных”. В связи с этим еще более актуальным становится вопрос проверки сведений о доходе заемщика, что требует инвестиций и времени. По предварительным оценкам, в секторе МФО введение макропруденциальных лимитов приведет к снижению на 10–12% выданных в течение первых двух кварталов», — сделал годовой прогноз председатель совета СРО «МиР» **Эльман Мехтиев**.

Что же касается остальных ограничений, то, как справедливо заметил Эльман Мехтиев, снижение максимальной процентной ставки и максимального размера начислений в истории микрофинансовой отрасли происходит не впервые и «каждый раз сказывается по-разному на участниках рынка».

В 2023 году крупные компании ускорят внедрение технологий, направленных на борьбу с мошенничеством и на оптимизацию операционных расходов, сделал прогноз

глава СРО «МиР». «Вопрос для них — “стеклянный потолок” из-за ограничений в регулировании, например, максимального размера займа, который можно предоставить по упрощенной идентификации, или максимального размера микрозайма вообще», — пояснил Эльман Мехтиев.

Речь идет о том, что суммы, которые могут выдавать микрофинансисты физическим лицам, законодательно ограничены: для МФК это 1 млн рублей, для МКК — 500 тыс. рублей.

«Средние компании сначала начинают поиск дополнительных источников дохода, а потом признают необходимость инвестиций в технологии на всех этапах жизненного пути клиента. Вопросы в том, как много времени займет внедрение технологий и где взять ресурсы», — отметил Эльман Мехтиев.

«On» и «off»: глобальное расхождение

Относительно малых компаний, работающих преимущественно по старинке, у Эльмана Мехтиева прогнозы неутешительные: они от вводимых ограничений «теряют в доходности, и их исход из бизнеса, который и так происходит по мере продвижения интернета, ускоряется».

Судя по данным СРО, эта тенденция в полной мере проявилась уже в 2022 году, когда выдачи в офлайн-точках рухнули за год с 56,5 млрд до 29,7 млрд рублей, а показатели в онлайне взлетели с 94,3 млрд до 135,9 млрд рублей.

Действующие на 1 января 2023 года заемщики по этому показателю распределились таким образом:

- оформление в офисах — 4,628 тыс. (годом ранее это было 5,072 тыс.), то есть число заемщиков уменьшилось на 8,8%;
- оформление через дистанционные каналы — 12,652 тыс. (в 2021 году — 9,108 тыс.), то есть число заемщиков выросло на 40%.

Отмечается рост онлайн-сделок как в сегменте краткосрочных займов (PDL), так и в сегменте среднесрочных займов (IL).

Руководитель проекта Общероссийского народного фронта (ОНФ) «За права заемщиков» **Евгения Лазарева** напомнила: ориентир на ограничения доходности участникам рынка дан давно (о снижении ставок до 0,8% шла речь еще в 2021 году. — *Ред.*). Она согласна с выводом, что МФО, не перенастроившие бизнес-процессы своевременно, будут вынуждены покинуть рынок.

Количественных прогнозов эксперты не дают, но еще в 2021 году в ЦБ говорили об уходе с рынка до четверти участников — это около 300 компаний.

Замкнутый круг залоговой модели

Павел Исаев подчеркнул, что по судам с обеспечением МФО предлагают «ставки кратно ниже, чем при выдаче беззалоговых займов» — от 40%, причем они имеют возможность выбирать заемщиков с низким показателем долговой нагрузки. «Клиенты, как правило, финансово грамотные, имеющие в собственности незакредитованное транспортное средство средней стоимостью 800–900 тыс. рублей», — пояснил он. При этом средний заем у компании CarMoney, работающей только по залоговой модели, — 250–300 тыс. рублей.

В настоящее время МФО имеют право работать с недвижимостью в качестве залога в случае предоставления займов для бизнеса и только с движимым имуществом — при выдаче займов на потребительские цели для физических лиц. Это существенно ограничивает возможности финансирования.

А вот займы под залог ПТС сейчас предлагают с десяток компаний. Ставки по таким предложениям на сайтах — от 2% в месяц, или от 15% годовых. И если традиционно считалось, что клиенты

банков и МФО практически не пересекаются, то в прошлом году на фоне экономических неурядиц россияне, получившие отказ в кредитных организациях, активно пользовались услугами микрофинансистов, сообщили в CarMoney.

Действующие с начала 2023 года макропруденциальные лимиты для банков куда жестче, чем для МФО, а отношение к кредитным историям — значительно менее лояльное. Так что микрофинансисты надеются сохранить завоеванные позиции и даже в текущем году «отъесть» у финансовых организаций еще часть клиентов.

Евгения Лазарева обозначила в этой связи основную проблему: объекты залога, особенно автомобили, растут в цене, и соответственно их стоимость значительно превышает размер займа. «Для МФО это хорошо, но ведь люди хотят больше денег», — пояснила она.

«К сожалению, непропорциональность регулирования, которую невозможно преодолеть, в том числе из-за мифологизации и популизма, существенно ограничила возможности работы МФО с залогами при предоставлении займов гражданам, — посетовал Эльман Мехтиев. — Запрет работать с залогами в виде недвижимости для МФО с капиталом 10 тыс. рублей — абсолютно верная мера. Но тогда логичными были бы и запрет на работу с залогами для любых МКК (минимальный капитал которых с 1 июля 2024 года составит 5 млн рублей), и разрешение на работу с любыми залогами для МФК (минимальный капитал — 70 млн рублей)».

Авто в «когтях» у «нелегала»

Участники рынка пытаются доказать регулятору, что работающие с залогами МФО нужно выделить в отдельную категорию. Но пока эти действия не приносят результатов, поскольку доля таких займов на рынке не настолько велика, чтобы заинтересовать ЦБ.

Нелегальные кредиторы на этом фоне привлекательны тем, что обещают ссуды куда большего размера. Но затем начинаются проблемы с «возвратным лизингом»: мошенники подсовывают клиентам вместо договора займа договор купли-продажи объекта залога и одновременно — договор на аренду (лизинг) на авто. В лучшем случае, как только клиент перестает вносить платежи, из стола извлекают документ о продаже, рассказывают участники рынка.

«Риски «возвратного лизинга» известны очень хорошо — несоразмерность стоимости залога и суммы займа изначально создает риск заинтересованности «покупателя» в создании проблем для «погашения займа» и изъятии «собственного» автомобиля, предоставленного в аренду», — разъяснил Эльман Мехтиев. У мошенников есть богатый «ассортимент» уловок, позволяющих этого добиться.

«Мы получаем жалобы от людей, которые рассказывают, как их автомобили увозили мошенники прямо из-под окон, со стоянок», — рассказала Евгения Лазарева.

«Отсутствие регулирования «возвратного лизинга», порождающее регуляторный арбитраж, приводит к тому, что значительная часть спроса на займы под залог движимого имущества уходит из-под надзора ЦБ РФ», — сделал вывод Эльман Мехтиев.

В пример на рынок приводят зонтичный бренд «РосДеньги»: когда одни МКК исключали из реестра ЦБ, под его «знамена» становились другие. В марте 2020 года легитимности лишились сразу 16 из 17 таких компаний, что директор СРО НАПКА **Борис Воронин** тогда воспринял как шаг к победе, но судя по сведениям ОНФ, «прикрыть лавочку» так до сих пор и не удалось.

МФО: новый тренд на лояльность

Привели ли кризисы 2020 и 2022 годов к расширению «серой зоны» сектора? Эльман Мехтиев полагает, что дело не в экономической турбулентности, а «в лакунах в регулировании», включая «возвратный лизинг» или отсутствие установок в сегменте BNPL.

«Мы не знаем определения такого термина как “недобросовестные кредиторы”. Все обращения заемщиков подлежат рассмотрению как в ЦБ, так и в СРО. Однако, по данным регулятора, лишь 20% обращений оказываются подтвержденными, а по данным ФССП, еще меньше (менее 15%)», — пояснил «Б.О.» Эльман Мехтиев.

Александр Соловьев привел статистику Банка России по итогам 2022 года: количество жалоб клиентов МФО, связанных с вопросами взыскания просроченной задолженности, сократилось на 30,6%. Это свидетельствует об эффективности проводимой регулятором политики в области контроля сферы взыскания и высоких стандартов «как залога конкурентоспособности компаний», уверен эксперт.

Евгения Лазарева отметила, что количество жалоб на псевдо-МФО растет, в то же время легальный рынок микрофинансирования становится все более цивилизованным, и причина — в росте конкуренции. А будущее, по мнению эксперта, — за проявлением лояльности к клиентам не только со стороны банков, но и со стороны МФО.

Александр Соловьев прогнозирует рост расходов «на маркетинг для привлечения клиентов с высоким кредитным рейтингом и повышения лояльности текущих заемщиков компании», а значит, идея клиентоориентированности в том или ином виде актуальна — как минимум для крупных участников сектора.

Новые ограничения — не за горами

«Уже сейчас некоторые игроки пересматривают свои продуктовые линейки и уделяют большее внимание развитию среднесрочных займов Installments, которые предполагают выдачу больших сумм и погашение в рассрочку. Кто-то фокусируется на PDL-сегменте, указывая в качестве аргументов быструю оборачиваемость таких портфелей и привычность услуги для пользователей, — рассказал о новых бизнес-стратегиях Александр Соловьев. — Вне зависимости от выбранного вектора развития, конкурентное преимущество получают компании, предоставляющие заемщикам продукт, максимально полно и оперативно закрывающий их индивидуальные финансовые потребности. Поэтому в 2023 году могут оказаться востребованными интеграции кредиторов с партнерами, позволяющие создавать продукты для конкретных сегментов клиентов. Также актуальным для компаний будет развитие собственных маркетплейсов».

Эльман Мехтиев рассказал о своем наблюдении и сделал прогноз: «Текущая экономическая ситуация, с одной стороны, и регуляторные ограничения, с другой сторо-

ны, подталкивают МФО в противоположных направлениях: неопределенность — к сокращению сроков займов и работе прежде всего с «повторными» клиентами; МПЛ — к удлинению сроков займов, что позволит сократить уровень показателя долговой нагрузки при расчете нормативов и лимитов. Вероятнее всего, в краткосрочной перспективе мы увидим рост попыток продаж новых дополнительных услуг, на который регуляторы ответят включением в полную стоимость кредита любых дополнительных услуг. А на горизонте 6–12 месяцев — «удлинение» займов и поиск новых возможностей в случае изменения регулирования (например, речь идет о небанковских поставщиках платежных услуг (НППУ))».

Банк плюс МФО: новые форматы кооперации

Некоторые банки, оценив ситуацию, в прошлом году решили обзавестись собственными МФО. В структуры ряда групп такие компании иногда входили и раньше, но явление явно не было столь распространенным, как сегодня. Сообщения о подобных сделках появились от восьми именитых банков или их владельцев, включая Альфа-Банк, Совкомбанк, Росбанк, «Уралсиб», «Тинькофф» и т.д.

Эксперты полагают, что таким образом бенефициары бизнеса намереваются сохранить или нарастить объемы выдач за счет передачи базы банковских «отказников» подконтрольным микрокредитным структурам. Эксперты также считают, что головные офисы будут «спускать» своим МФО определенные указания относительно размеров, ставок и длительности микрозаймов для перенаправляемых клиентов, чье финансовое поведение и доходы им известны. Возможно, в этом и будет заключаться новая стратегия лояльности.

Но вряд ли таким «коллективным игрокам» удастся захватить весомую долю рынка, разве что они будут предлагать сверхвыгодные условия. К тому же развитие fintech-платформы занимает годы, а значит, конкурировать с крупнейшими МФО таким игроком будет непросто.

С другой стороны, аналитик Банки.ру **Инна Солдатенкова** считает, что появление в линейках МФО «околобанковских продуктов» может привести к новым требованиям со стороны Центробанка. В этом случае микрокредиторы будут больше заинтересованы в присоединении к кредитным организациям.

Ахиллесова пята микрофинансов

Оборотной стороной прошлогодних успехов МФО является рост проблемных долгов, что отчасти объясняет недоверие инвесторов. Так:

- по состоянию на конец октября показатель 90+ достиг 43,1% количества ссуд в портфелях, подсчитали в НБКИ;
- по количеству это 6,93 млн микрозаймов;
- на специализированных онлайн-площадках МФО выставляли 46,4 млрд рублей просроченной задолженности, что на 58% превышает прошлогодний показатель, подсчитали в Debex. Это около 80% объемов;
- спрос на просрочку МФО со стороны коллекторов в 2022 году был на уровне 47%, годом ранее — на уровне 57%.

На фоне всех аспектов, которые приводят к нестабильности рынков, неудивительно, что со сложностями в привлечении финансирования сейчас сталкиваются не только средние, но и крупные МФК. В последние годы некоторые из них традиционно размещались на Мосбирже, поскольку мало кто из банков открывает им кредитные линии, да и условия по ним не слишком привлекательные. Тем не менее прецеденты есть: например, в на-

чале года «Папа Финанс» открыл кредитную линию в ТКБ, в прошлом году — CarMoney в «Экспобанке».

Трудности при выходе на бирже возникают даже у участников сегмента, которые ранее успешно там размещались, к примеру МФК «Веббанкир». Тем не менее вполне успешно провели недавно эмиссию МФК «Саммит» («дебютировала» в рублях) и «Быстроденьги» (в юанях). УК «Иволга Капитал» в оценке итогов 2022 года указывает, что это первая сделка в китайской валюте в сегменте. В целом, по рынку высокодоходных облигаций (ВДО) выводы такие:

- всего сейчас на бирже размещены 22 выпуска ценных бумаг МФК на сумму около 10,1 млрд рублей;
- объем размещений вырос более чем вчетверо (с 44 млрд рублей), причем новые проходят в основном в секторе МФО, который способен позволить себе высокие премии за риски;
- к концу года G-Spread стабилизировался на уровне около 6,1 п.п., до прошлогоднего закрытия Мосбиржи был ниже 5 п.п.;
- пророчества о массовых дефолтах не сбылись;
- рост в 2023 году «с учетом форс-мажоров» наиболее вероятен до показателя в 13–14 млрд рублей (на 30–40%).

ФССП: весь рынок «в сборе»

Еще одно нововведение 2023 года — ожидаемый переход взыскания просрочки МФО под контроль ФССП. Соответствующий законопроект о внесении поправок в действующий 230-ФЗ уже одобрен в первом чтении Госдумой в декабре 2022 года.

Директор СРО НАПКА **Борис Воронин** заявил «Б.О.», что решение закрепить надзор за всеми лицами, осуществляющими деятельность по взысканию, за одним надзорным органом выглядит логично, и неважно, являются они специализированными организациями или «неспециализированными». ЦБ еще в феврале 2021 года однозначно высказался за такую унификацию, напомнил он.

Эльман Мехтиев полагает, что передача полномочий «не окажет почти никакого влияния на рынок, так как уже много лет действуют стандарты взыскания просроченной задолженности, обязательные для МФО».

Александр Соловьев не исключает, что даже при имеющихся в Cash-U Finance «внутренних регламентах, предписывающих строгие требования к коммуникации специалистов с клиентами, потребуются дополнительные ресурсы для выстраивания эффективной работы с ФССП, в том числе — для настройки документооборота и решения других юридических вопросов».

Б.О.

Трансформация псевдо-МФО

Рынок МФО ждет оздоровление за счет роста конкуренции. Но некоторые компании наверняка поборются «за место под солнцем» за счет различных уловок, а новации не помогут решить проблему с мошенниками, маскирующимися под микрофинансистов



Текст

ЕВГЕНИЯ ЛАЗАРЕВА,

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА ОБЩЕРОССИЙСКОГО НАРОДНОГО ФРОНТА (ОНФ) «ЗА ПРАВА ЗАЕМЩИКОВ»

С 1 июля 2023 года для МФО вводится ограничение ставок — 0,8% в сутки. Такой ориентир по доходности участникам рынка давали давно, чтобы они успели провести перенастройку и оптимизацию бизнес-процессов. Те, кто этого не сделал, предположительно, будут вынуждены уйти с рынка.

При этом введение макропруденциальных лимитов не позволит компаниям в борьбе за клиента раздавать деньги неплатежеспособным людям, загоняя их в «долговую яму». С учетом вводимых ограничений основополагающим для МФО становится взвешенный риск-подход к оценке платежеспособности граждан.

Все усилия — на удержание

Параллельно наблюдается рост стоимости поиска новых клиентов, и на этом фоне наиболее интересным выглядит удлинение периодов кредитования клиентов.

Мы полагаем, что конкуренция будет расти серьезными темпами, и это запустит оздоровление рынка. Вероятно, мы увидим «околобизнесовые» и социально направленные программы лояльности из разряда «заботы», цель которых — повышать доверие клиентов к обслуживающим компаниям, иначе они уйдут к конкурентам. Что это будет — сложно предположить, пусть компании поломают головы. Возможно, МФО включают туда программы повышения финансовой грамотности. Востребованными преимуществами станут удобство сервисов, защищенность, прозрачность.

Арсенал уловок микрофинансирования

Крайне важно следить за тем, чтобы МФО не начали прятать дополнительные комиссии в процесс выдачи и погашения займов, возможно — через партнеров. Зачастую они практически незаметны для пользователей или не сразу определяются как связанные с микрофинансовыми компаниями.

Так, мы видим жалобы клиентов на рост расходов при погашении займов и активно мониторим ситуацию. Кроме того, на наш взгляд, регулятору стоит очень внимательно следить за тем, как МФО будут подходить к расчету показателя долговой нагрузки заемщиков (ПДН), ведь именно на него ориентированы макропруденциальные лимиты.

Залоговая модель МФО: в чем подвох

Существуют две взаимосвязанные проблемы. Первая возникает при кредитовании через легальные МФО: это несоответствие стоимости предмета залога и выданной владельцу под ПТС суммы (особенно это заметно, когда речь идет об обеспечении в виде автотранспортного средства — автомобили растут в цене).

Микрофинансисты законодательно ограничены при работе с физическими лицами: МФК может выдать до 1 млн рублей, МКК — до полумиллиона. Для МФО такое несоответствие выгодно, но люди ведь хотят больше денег!

И тут проявляется вторая проблема — нелегальные кредиторы, которые обещают займы в большем размере, и, к сожалению, граждане переходят к ним... Далее мы видим многочисленные истории про «возвратный лизинг», когда мошенники вместо договора займа подсовывают клиентам на подпись договор купли-продажи объекта залога и одновременно договор аренды (лизинга). А затем люди нам пишут, что их автомобили мошенники увозили прямо из-под окон, со стоянок.

Мы фиксируем тенденцию роста жалоб на нелегальных кредиторов, а также трансформацию схем обмана.

Схемы обмана от псевдомикрофинансистов

Зачастую условия договоров купли-продажи и аренды (лизинга) изначально «сконструированы» таким образом, чтобы клиент не смог понять невыгодность своего положения при их подписании. И эти аспекты становятся людям известны только в суде.

Возможные последствия взаимодействия с «нелегалами»:

- высокие проценты;
- невыгодный порядок погашения;
- условия обращения взыскания на предмет залога при малейшей просрочке;
- краткосрочный выезд за пределы населенного пункта.

Ситуацию с просрочкой могут инсценировать или создать именно кредиторы. В итоге имущество людей переходит к лизингодателю. Кстати, и в этой схеме «обратного лизинга» часто необъективно оценивают предмет залога, выдавая заведомо меньшую сумму, чтобы, даже не получив от клиента ни одного платежа в погашение займа, остаться в выигрыше.

В нашей практике есть случаи, когда под залог московской квартиры стоимостью 10 млн рублей выдавали займы в размере 3 млн рублей. То есть если клиент не вернет деньги, мошенникам достанется столичная недвижимость за «копейки».

Почему «нелегалы» уходят от наказания

Пресечение деятельности нелегальных кредиторов является объектом внимания и регулятора рынка — ЦБ РФ, и прокуратуры, и общественников, в том числе ОНФ. Сложность заключается в том, что в таком качестве выступают физические лица.

Безнаказанным остается и такой тип мошенников, как «черные» (недобросовестные) кредитные брокеры, которые приводят граждан к нелегальным кредиторам и получают за это вознаграждения, но не несут ответственности, поскольку «оказывали консультационные услуги». Или они могут просто взять деньги, не предоставив клиенту услугу по поиску кредитора, также в рамках договора оказания консультационных услуг без гарантии результата. Размеры таких комиссий могут быть огромными: был случай, когда при займе в 4 млн рублей отступные недобросовестного брокера достигли 850 тыс. рублей.

Недавно мы узнали о появлении новой схемы мошенничества: вначале жертве «помогли» оформить статус самозанятого, в результате договор займа был заключен уже не с физическим лицом, а это косвенно означает, что средства пойдут на предпринимательские цели, то есть сделка не попадает под условия Федерального закона № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)».

По-прежнему нередки случаи, когда люди сообщают мошенникам коды, дают доступ к персональным данным.

Стратегия «самоочистки» для легальных игроков

В последние годы подотчетный ЦБ сектор МФО стал гораздо более цивилизованным, происходит очищение от недобросовестных игроков, в том числе — в силу растущей конкуренции.

Но участникам рынка необходимо очень тщательно аудировать внутренние бизнес-процессы с точки зрения противодействия мошенническому оформлению займов.

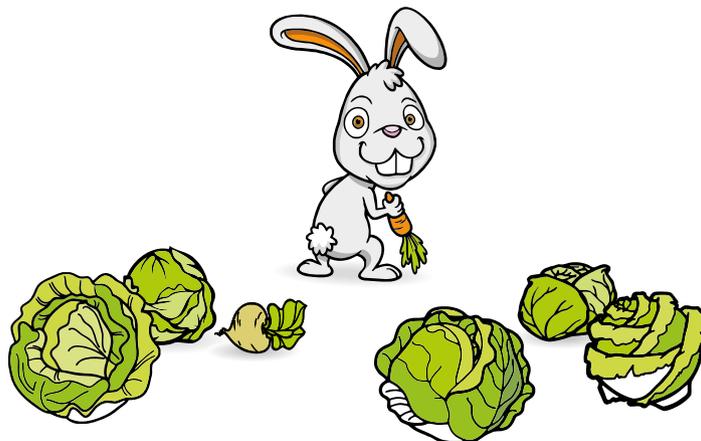
В январе был выпущен новый стандарт Банка России, в котором предусмотрено десять способов проверки потенциального заемщика, пять из которых (на выбор) компании обязаны проводить. Такие комплексные проверки призваны снизить объемы мошеннических оформлений займов. Посмотрим на результаты внедрения этих требований в практику.

БО

www.finversia.ru

финансовая информация
finversia

Ничего лишнего...



реклама

Банки и МФО: смена кредитной парадигмы

Продолжается переток значительной части заемщиков из банков в МФО

Текст
АННА КАЛУГИНА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНТЕХ-СЕРВИСА CARMONEY

Впервые переток был зафиксирован в период пандемии, когда банки ужесточили скоринг, в результате в МФО пришел поток более надежных и качественных клиентов. В 2022 году произошел мартовский шок в экономике. Повышение стоимости денег вновь заставило банки ужесточить скоринг, а традиционное кредитование на несколько месяцев оказалось де-факто заморожено. Только за март-апрель портфель банковских кредитов, по данным регулятора, «похудел» на 3,4%. При этом спрос на финансирование у граждан рос. Столкнувшись с сокращением заработков, люди искали способы пережить сложные времена. За первое полугодие 2022 года, по данным ЦБ, объем портфеля по сегменту МФО показал рост практически на 20%, выдачи микрозаймов увеличились на 25%. Как отмечают эксперты, МФО получили качественных клиентов, доля дефолтов по которым находится на низком уровне.

Реакция в секторе МФО

Комментируя итоги работы сегмента МФО за первые шесть месяцев 2022 года, специалисты «Эксперт РА» пришли к выводам, что наиболее оперативно из участников финансового рынка адаптируются к ситуации вновь онлайн-игроки рынка микрозаймов. Отмечаются более высокая гибкость в управлении рисками у МФО в сравнении с банками, в том числе в силу меньшей зависимости от ключевой ставки ЦБ РФ, а также отсутствие прямого санкционного давления на сегмент.

Длинные займы — в тренде

Изменился портрет заемщика: в МФО стали обращаться более качественные клиенты, которым в силу разных причин отказывают банки. Им нужны

продукты, схожие с привычными им банковскими. Потому очевидным выбором для вчерашнего клиента банка является залоговый заем, поскольку ставки таких займов, на примере CarMoney, ближе к банковским (от 40%), а в классических МФО — от 100 до 365%. Средний чек сопоставим со среднерыночным размером банковского кредита — 250–300 тыс. рублей. Кроме того, для клиента важно не только то, что машина, выступающая предметом залога, остается у заемщика, но и скорость выдачи займов. Этот тренд подтверждается тем, что пересечение с банками в нашем портфеле CarMoney составляет около 14%.

Взгляд на МФО через призму роста

Постепенный переток клиентов в МФО спровоцировал повышенный интерес к сегменту микрофинансирования со стороны банков. Несмотря на привлекательность залогового сегмента, вряд ли будет заметное движение банков в сторону создания собственных залоговых решений. Даже если у банка есть своя МФО, создать качественное IT-решение под залоговую модель ему сложно, долго и дорого. Система CarMoney обучается, обогащается данными, формирует новые алгоритмы и «типизирует» клиентов. Сложно стать конкурентноспособным без наработанных базы и экспертизы.

Сейчас банки и МФО рассматривают варианты синергии. Например, мы в тестовом режиме реализуем проекты по монетизации отказного трафика с двумя банками по модели win-win для всех сторон сделки: нам — клиент, банку — комиссия, заемщику — средства. Новый тип клиента требует и обновления стратегии. Сейчас у CarMoney хорошая ежемесячная доля повторных клиентов — около 42%, высокий NPS (индекс потребительской лояльности) — 80%, наименьшее количество жалоб среди всех МФО, по данным СРО «МИР». Это следствие постоянного развития под запросы и ожидания разных типов клиентов.

Сложно делать прогнозы, но трансформация финансового рынка в сегменте потребительского кредитования продолжится, а залоговая модель бизнеса может лечь в основу этих решений. **Б.О.**



Б.О

Банковское обозрение

Финансовая сфера

форум

FinLegal

2023

Залоги

12 АПРЕЛЯ 2023



Явление, близкое к уникальному



Этот материал
на сайте bosfera.ru

Красной нитью практически всех докладов и пленарных сессий первого дня работы Уральского форума «Кибербезопасность в финансах» стала мысль о том, что прошли те времена, когда обеспечение кибербезопасности того или иного банка было его собственной головной болью



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

В условиях беспрецедентного роста количества атак на финансовую отрасль, а также на иные объекты критической инфраструктуры (КИИ) страны, последовавшего после февраля 2022 года, выяснилось, что без объединения усилий финансистов, телекомов, а также государственных учреждений не обойтись. Важно и то, что кроме собственно банкиров и связистов этот факт стал очевиден и регуляторам, и законодателям. Поэтому и на трибунах, и в залах можно было увидеть депутатов Государственной думы, сенаторов, а также представителей нефинансовых регуляторов, например из отрасли связи.

Связисты задали тренды

Неудивительно, что именно директору департамента обеспечения кибербезопасности Минцифры **Владимиру Бенгину** принадлежали наиболее резонансные заявления. В частности, в ходе сессии «Взаимодействие операторов связи с кредитно-финансовой сферой и противодействие мошенничеству» он объяснил банкирам, что идея сделать телефонный номер универсальным идентификатором клиента банка является далеко не лучшей. Дело в том, что изначально сети общего назначения, а потом и мобильные сети никак не были защищены на архитектурном уровне от того, что сейчас называется подменой номеров.

Чтобы эта защита появилась, потребовались немалые усилия регуляторов и колоссальные инвестиции операторов мобильной связи. Основная идея этих изменений заключалась в том, чтобы появилась такая доверенная среда, в которой конкретный абонент со-

Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»



Владимир Бенгин (Минцифры)

тового оператора был уверен в том, что он общается с конкретным финансовым учреждением, и наоборот. Ситуация вышла на нужную траекторию лишь благодаря совместным усилиям Минцифры, Роскомнадзора и Главного радиочастотного центра, который на этой секции представлял **Сергей Хуторцев**, директор Центра мониторинга и управления сетью связи общего пользования этой организации.

Он рассказал о том, что в начале 2023 года Роскомнадзор запустил платформу «Антифрод» для борьбы с телефонным мошенничеством и для блокировки звонков и СМС с подменных номеров. «В настоящий момент к системе подключились четыре крупных оператора. До конца этого года планируется подключение всех оставшихся операторов телефонной связи в России. Около 90% вызовов должно быть верифицировано. После подключения к системе всех операторов связи подменить номер в России будет невозможно технологически», — отчитался перед банкирами Сергей Хуторцев.

Однако **Сергей Хренов**, директор департамента предотвращения мошенничества и потерь доходов компании «МегаФон», и **Петр Алферов**, директор по управлению фродом компании «Билайн», огорчили зал статистикой, которая говорит о том, что с уменьшением доли мошенничества с подменных номеров растет новая угроза, которая исходит со стороны мессенджеров, главным образом от WhatsApp. Дело в том, что звонок в мессенджере на смартфоне по внешнему виду трудно отличить от телефонного вызова. Люди в своем большинстве не видят разницы, однако она есть: мессенджеры не используют инфраструктуру голосовой связи телеком-операторов, поэтому связисты практически никак не могут ограничить вал мошеннических вызовов по этому каналу. Кроме того, WhatsApp принад-

лежит структуре из недружественной страны, поэтому исключить намеренные утечки данных из него нельзя.

Все это дало Владимиру Бенгину повод для крайне тревожного для банков заявления: «Минцифры выступает против оказания банковских услуг через мессенджеры».

У банков есть предложения

Что касается финансового регулятора, то свою позицию в лице **Андрея Борисенко**, заместителя директора юридического департамента Банка России, он четко обозначил в сессии «Нормативное регулирование и стандартизация информационной безопасности и операционной надежности». Модератором дискуссии выступил **Андрей Емелин**, председатель НСФР. В зале присутствовал и **Анатолий**

Аксаков, председатель Комитета Государственной думы по финансовому рынку, который имел возможность кратко донести позицию законодателей.

В первую очередь речь зашла о внесенном в Госдуму в сентябре 2022 года проекте поправок в ст. 8 и 9 Федерального закона «О национальной платежной системе», регулирующих работу межбанковской системы антифрода. По словам Андрея Борисенко, предлагается расширить понятие «операции, совершаемые с добровольным согласием клиента», чтобы включить в юридическое поле операции, совершаемые людьми под воздействием на них социальной инженерии. К сожалению, нередко физическое лицо добровольно передает мошенникам логины и пароли, а порой снимает со своего счета денежные средства и вносит их посредством банкомата на счет преступников. Понятно, что человек находится под внешним влиянием на него, но ногами до банкомата он доходит по своей воле, т.е. согласие есть, но оно вынужденное.



Андрей Борисенко (Банк России)

Второе, что меняют поправки, это разделение моментов, когда банк обязан осуществить проверку на наличие или отсутствие признаков попытки перевода без добровольного согласия клиента на это. Сейчас ст. 8 Закона такого разделения не содержит. Теперь Банк России разделяет эти моменты: когда операция совершается при помощи карт или СБП, такая проверка будет осуществляться до приема поручения, а при осуществлении платежа классическим способом — как и ранее. Это очень важно в связи со скоростями, присущими новым электронным средствам платежей.

Следствием такого разделения станут различия в действиях банков: либо приостановка платежа на два дня, либо отказ от исполнения вообще. Кроме того, изменяются механизмы извещения клиентов банками о статусе перевода. При этом, если клиент в течение двух рабочих дней не подтвердит желание осуществить перевод, то в случае принятия поправок законодателями банк прекратит процесс перевода. Есть и другие нововведения, но все они направлены на то, чтобы минимизировать риски социальной инженерии.

Кроме того, на этой секции обсуждали событие, которое, по словам Андрея Емелина, может претендовать на «явление, близкое к уникальному». Речь шла об инициативе Тинькофф Банка, с которой он вышел на уровень регуляторов, представив довольно хорошо проработанное предложение скоринговой платформы по счетам. Об этом имел возможность рассказать **Александр Стремоусов**, руководитель управления сопровождения бизнеса Tinkoff.



Андрей Емелин (НСФР)



Александр Стремоусов (Tinkoff)



Анатолий Аксаков (Госдума)

Данил Трофимов, заместитель руководителя департамента интегрированного управления рисками, вице-президента Банка ВТБ, в свою очередь, доказал, что ИБ — крайне многогранное понятие, постепенно интегрирующееся с операционными рисками и операционной стабильностью банка.

Что главное в секциях первого дня? Отсутствовал самообман по поводу реального уровня ИБ, зато были предложения по развитию систем безопасности, основанных на использовании отечественной научной школы на базе межотраслевых платформенных решений, например ЕИС ПСА (Единой информационной системы проверки сведений об абонентах). Эту мысль продолжил **Вадим Уваров**, директор департамента информационной безопасности Банка России, в рамках своей сессии. Обещал всячески поддержать коллег и Анатолий Аксаков.



<https://t.me/bosferanews>



Приоритеты в приоритете



Этот материал на сайте bosfera.ru

Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»

Второй день работы Уральского форума «Кибербезопасность в финансах» начался с ключевого доклада «Основные направления развития информационной безопасности в кредитно-финансовой сфере», с которым выступил Герман Зубарев, заместитель председателя Банка России

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Эльвира Набиуллина, председатель Банка России, предвзяв выступление своего заместителя, отметила: «Обеспечение ИБ становится все более и более значимым приоритетом в работе ЦБ. Почему? Во-первых, мы все видим, что финансовый сектор становится все высокотехнологичнее, что приводит к появлению специфических киберрисков. А во-вторых, банки активно проникают в различные индустрии, формируя вокруг себя экосистемы.

В итоге повседневная жизнь человека зависит лишь от нескольких приложений. В этой ситуации и Банк России, и коммерческие банки

обязаны по-новому защищать персональные данные граждан, а также их деньги».

В связи с этим Банк России в 2023 году проводит Уральский форум в обновленном, расширенном формате, но пытается при этом сохранить сложившиеся за долгие годы традиции неформального обсуждения самых острых вопросов.

«Мы как регулятор крайне заинтересованы в выработке и обсуждении новых идей и подходов, начиная от страхования киберрисков, подготовки кадров и заканчивая проблематикой проведения аудита ИБ, а также обеспечения технологической независимости отрасли в условиях санкций. Но начинать нашу работу необходимо с расстановки приоритетов», — считает Эльвира Набиуллина.

Три приоритета на три года

Герман Зубарев начал выступление с анонса основных направлений развития ИБ в отрасли на ближайшие три года. Этот документ содержит в себе стратегическое видение целей и задач ИБ в финансовых организациях, ко-

торым всем банкам необходимо уделять повышенное внимание. По словам докладчика, работа над текстом документа продолжалась около года с привлечением представителей экспертного сообщества.

Актуальность документа обусловлена также уходом с нашего рынка иностранных поставщиков ПО и производителей аппаратных платформ. Особенностью является и то, что основные направления в области ИБ тесно увязаны и взаимосвязаны с другими стратегическими документами Банка России, так как комплексный подход к проблеме представляется наиболее эффективным.

Итак, на ближайшие три года, по рекомендации экспертов регулятора, определены три ключевые цели:

- защита прав потребителей финансовых услуг и повышение уровня доверия к цифровым технологиям;
- создание условий для безопасного внедрения финансовыми организациями цифровых и платежных технологий, а также обеспечение технологического суверенитета;
- обеспечение контроля рисков ИБ и операционной надежности в целях достижения непрерывности оказания банковских и финансовых услуг.

Под каждым направлением скрывается обширный набор мероприятий, общим приоритетом которых является обеспечение законных интересов граждан при сохранении финансовой и операционной стабильности отрасли в целом.

Права потребителей

В своей первой рекомендации ЦБ исходит из того, что борьба с мошенничеством по-прежнему крайне актуальна. При этом основным инструментом злоумышленников остается использование социальной инженерии. С ее помощью в 2022 году было совершено более половины мошеннических операций без согласия клиентов.

«Мы считаем, что необходимо совершенствовать механизм возврата похищенных денег, поэтому нам требуется повышать качество функционирования антифрод-процедур, выявлять аномалии в поведении клиентов, отключать электронные средства платежа брокерам, а также ввести в обязанность возвращать клиенту деньги, если банк не выполнил обязательные антифрод-процедуры», — заявил Герман Зубарев.

Предполагается, что в целях повышения скорости реагирования правоохранителей по фактам мошенничества у граждан будет возможность подачи соответствующего заявления с использованием портала госуслуг или онлайн-сервисов банков. Топ-менеджеры кредитных организаций, отвечающие за ИБ,

должны нести персональную ответственность за защиту персональной информации клиентов. За нарушения и допущенные утечки данных они будут наказываться вплоть до дисквалификации. Понятно, что без повышения уровня киберграмотности населения движения вперед трудно ожидать.

Безопасное внедрение технологий

Герман Зубарев отметил: «Активное развитие цифровых технологий существенно изменило ожидания потребителей финансовых услуг. В частности, предоставление удаленных сервисов изменило саму бизнес-модель банков, в которой все большее значение приобретает пользовательский опыт. Люди отдают предпочтение простым, быстрым, удобным и безопасным сервисам».

Внедрение новых технологий и сервисов на их основе невозможно без дальнейшего развития регулирования со стороны Банка России. В частности, планируется расширить практику использования экспериментальных правовых режимов и регулятивной песочницы, а также сервисов Open API, ЕБС и других с учетом их собственных моделей угроз. Цель этих и других мер заключается в поиске баланса между защищенностью финансовых технологий и удобством их использования конечными пользователями при обеспечении бесшовной интеграции и удобного клиентского пути.

Ожидается опережающее развитие платежной инфраструктуры, а также цифрового рубля при обеспечении безопасности, доступности и надежности данных сервисов. Платформа цифрового рубля требует развития собственного антифрода, учитывающего специфику этого инструмента. Кроме того, требуется продолжить развитие новых практик идентификации и аутентификации как резидентов, так и зарубежных пользователей платежной системы. Важная задача стоит и в областях электронной подписи для массового сегмента, а также взаимодействия финансовых организаций с органами государственной власти, включая доступ к ГИС.

Все принимаемые решения должны способствовать достижению реального технологического суверенитета с учетом санкционных рисков. Важную роль в этом процессе должен играть отраслевой центр компетенций, определяющий приоритеты в данном вопросе.

Контроль рисков ИБ

Ключевую роль в области исполнения контрольной и регулирующей функций Банка России будут играть SupTech- и RegTech-проекты. Один из них заключается в совершенствовании системы внешнего аудита ИБ.

«Мы считаем необходимым внедрить дополнительные правовые механизмы повышения качества оценки соответствия защиты информации, а также формирования требований к достоверности результатов внешнего аудита ИБ. При внедрении системы мониторинга анализа операционных рисков важным направлением станет переход к системному использованию методов мониторинга и продвинутой аналитики с учетом данных об инцидентах ИБ, риск-профилей финансовых организаций и т.д. Хорошо зарекомендовавшие себя практики стресс-тестирования и киберучений необходимо продолжить развивать, как и технологии риск-профилирования», — подчеркнул Герман Зубарев.

Банки ожидает процедура интеграции методов обеспечения операционной надежности в практику управления операционным риском. С учетом сложности реализуемых проектов необходимо развивать IT-аутсорсинг. Но при этом требования ИБ должны соблюдать обе стороны, не перекладывая ответственность друг на друга. В рамках помощи в развитии аутсорсинга Банк России сформирует правовые условия для размещения, хранения и обработки данных облачными провайдерами.

Наперегонки с дропперами

Дискуссия, состоявшаяся в рамках Уральского форума «Кибербезопасность в финансах», продемонстрировала болевые точки, возможности совместного решения проблем и разницу в подходах между участниками рынка и руководством Центробанка

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

Дискуссия на форуме 16 февраля оказалась необычной по формату. В начале встречи ее модератор **Анатолий Аксаков**, председатель Комитета Госдумы по финансовому рынку, сообщил, что будет ставить вопросы как «представитель народа, который не особо разбирается в кибертехнологиях», а основными спикерами сессии оказались банкиры из Сбера и ВТБ, а вовсе не глава Банка России **Эльвира Набиуллина**, которая реагировала на реплики участников встречи, обозначая позиции регулятора.

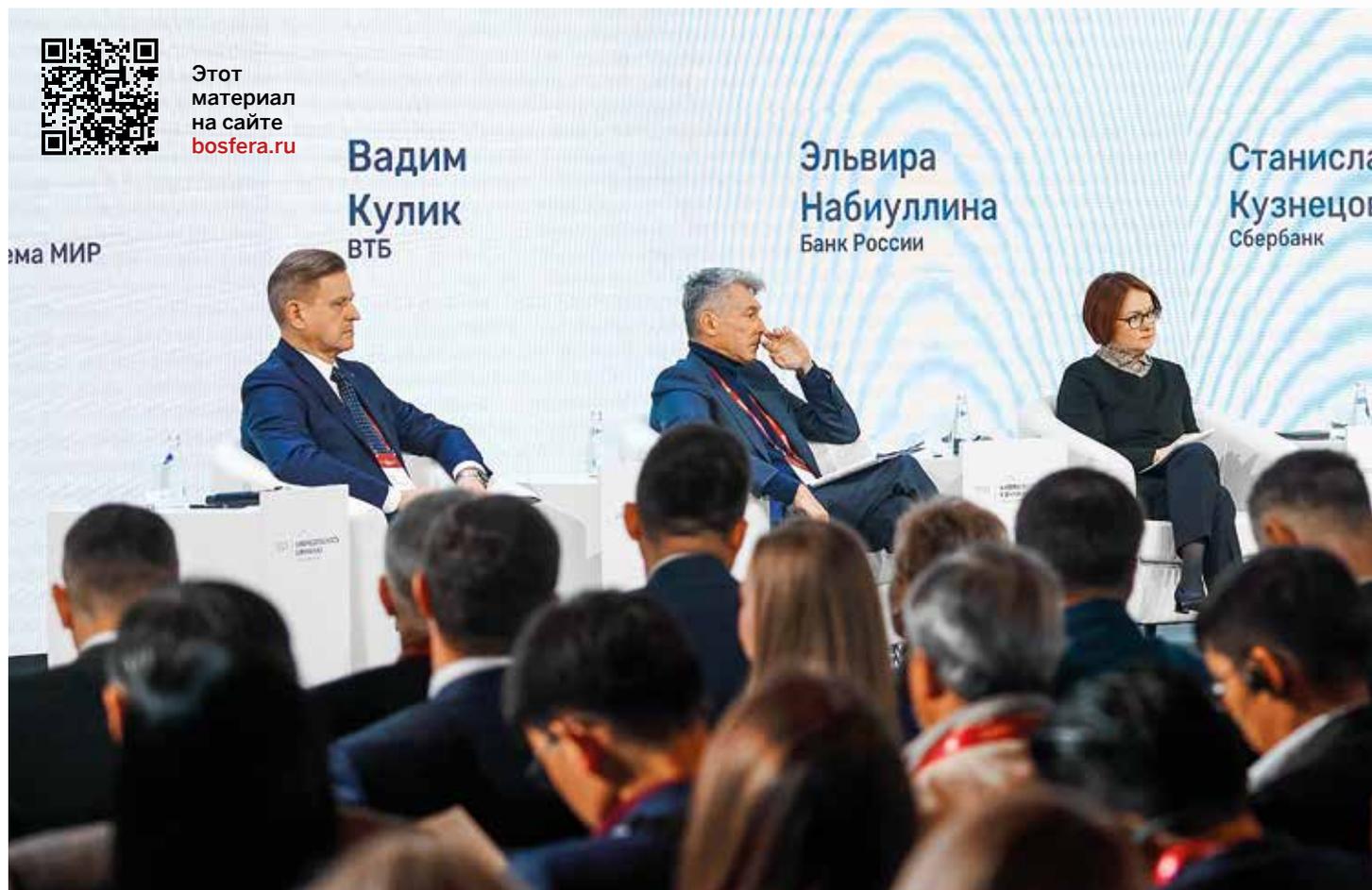


фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»

Номер с подменой: что мешает борьбе с вымогателями

Анатолий Аксаков отметил, что в мире фиксируется ежегодный рост кибератак на 15%, и если в 2015 году расходы на устранение и предотвращение угроз составляли 3 трлн долларов, то, по прогнозам, к 2025-му они вырастут до 10,5 трлн. Модератор задал вопрос: почему продолжают звонки мошенников, при том что подмена номеров законодательно запрещена в РФ?

Станислав Кузнецов, заместитель председателя правления Сбербанка, порадовал сообщением, что ФСИН удалось навести порядок в тюрьмах, на долю которых приходилось раньше около 40% мошеннических звонков. Теперь более 95% телефонных вымогательств совершаются с территории Украины.

«Четыре оператора телекома полностью соблюдают букву закона, но другие несколько сотен компаний, особенно региональные, допускают нарушения, продолжая торговать без документов десятками телефонных номеров и даже предоставляя их на две недели бесплатно, — сообщил спикер. — Роскомнадзор начал штрафовать такие телекомы. Очень большую работу проводит прокуратура».

Конфликт интересов — в основе бизнеса

Эльвира Набиуллина не видит перелома, но результаты есть: удалось избежать «взрывного роста мошенниче-

ских услуг, падает успешность атак», хотя объем ущерба пока растет. Чтобы добиться прогресса, надо объединить усилия и внутри сектора, и с правоохранителями, а также ускориться, как это было в период борьбы с фальшивомонетчиками, считает глава ЦБ.

Однако Анатолий Аксаков полагает, что банки и компании «стремятся предоставлять как можно больше финансовых услуг, но поменьше тратиться на защиту при работе «в цифре», и такой конфликт интересов создает проблему».

В этой связи от модератора «досталось» заместителю председателя правления ВТБ **Вадиму Кулику**. Но сам банкир не видит здесь конфликта интересов: цель банка — прибыль, а убытки клиентов ее сокращают, пояснил он и отметил ряд ключевых аспектов проблемы. Среди них: множество способов получить сведения о физлице-клиенте, например можно отправить в банк письмо с любого адреса e-mail, подписанное якобы клиентом, либо выудить информацию о клиенте, создав фальшивый сайт по продаже пиццы.

Необходима база телефонных номеров, из которой будет понятно, какой номер точно принадлежит финансовой организации. Также, по его мнению, операторы связи должны нести повышенную ответственность за доставку конфиденциальной информации, а банки — получить право блокировать подозрительные операции в онлайн. Для этого в том числе нужны точечные изменения в законодательстве, отметил Вадим Кулик.

Госбанки плюс ЦБ: киберрешения для всех

Станислав Кузнецов заверил, что платформа Сбера на 99% эффективна по отношению к антифроду, а количество звонков на номера клиентов удалось уменьшить в 15–20 раз. Но мошеннические звонки «перетекают» к другим участникам рынка, и вымогатели могут вернуться, вооруженные новыми технологиями. Так уже бывало: до 2020 года воровали деньги в основном через транзакции, затем — через схему «транзакции плюс кредиты». «Вопрос к антифроду: мониторить только транзакции или кредиты тоже? Затем жилье... В конце 2022-го возник новый тренд — транзакции и терроризм, поджигают наши офисы», — сообщил зампред Сбербанка.

Еще одна проблема — дропперы, которых, по словам Станислава Кузнецова, в РФ не менее полумиллиона. Деньги обналичивают в банкоматах или офисах, затем через криптобиржи переводят в биткоины и отправляют за границу, суммы рекордные. Задача законодателей — ввести требование, чтобы на криптобиржах предъявляли паспорта.

«Мы готовы делиться технологиями с коллегами из других банков, создать единый автоматизированный подход для всех на безвозмездной основе. И лучше, если работу возглавит ЦБ», — заявил Станислав Кузнецов. Причем решение о бесплатном доступе к информации принято еще в мае 2022 года.

«Нейросети — онлайн-ресурс, содержащий разные классы данных, подтвержденных и нет, для моделирования «на лету» искусственным интеллектом. Объединив нейросети Сбербанка и ВТБ, мы получим моделирование на уровне 99–100%. И это получит весь рынок. Причем можно не открывать эти данные другим участникам. Мы





Владимир Комлев (НСПК)



Станислав Кузнецов (СберБанк)



Вадим Кулик (ВТБ)

технологически и финансово к этому готовы, это одна из важных задач на 2023 год», — сказал Вадим Кулик.

Нацеленность на прибыльность во многих коммерческих организациях довлеет, не у всех участников рынка есть опыт, специалисты и базы данных, поэтому необходимы единые стандарты борьбы с социальной инженерией, иначе атаки «дойдут до всех» участников рынка, уверена Эльвира Набиуллина. Она пообещала обсудить с ФинЦЕРТом возможности использования инфраструктуры для обмена информацией.

Жаркие баталии по вопросу компенсаций

Еще один вопрос, который поднял Анатолий Аксаков и который вызвал споры: о возмещении понесенного клиентом ущерба или его части.

Станислав Кузнецов готов к ответственности, если банк виноват в том, что не защитил клиента, но не в ситуации, когда «клиент после всех предупреждений самостоятельно снял деньги и отнес мошенникам». «Мы должны использовать возможности 115-ФЗ для “замораживания” средств на 10 суток, чтобы помочь эти деньги вернуть, — сказал банкир. — Технологии уже отработаны с судами. Когда клиенты дают нам доверенность, мы обеспечиваем им возврат по их вине понесенных убытков за переводы и транзакции. Очень надеемся на 161-ФЗ “О национальной платежной системе”, нужно скорее его принимать. Вооружите нас инструментами, чтобы мы могли на два дня блокировать средства и возвращать их клиентам».

Вадим Кулик не видит для банка возможности запретить клиентам проводить сомнительные операции: «Если у организации есть подтверждения, что клиент был многократно предупрежден, не понимаю справедливость возмещения». В такой ситуации ничто не помешает гражданину, например, отказаться от выплаты кредита под предлогом, что он взят под давлением, считает банкир.

Позицию банков относительно того, что клиенты должны осознавать свои действия, поддержал и глава НСПК **Владимир Комлев**: «Иначе сформируется предостережение: сколько бы я ни перевел денег, мне все возместят».

Закон и штраф — гарантии порядка

Эльвира Набиуллина уверена, что банки должны отвечать перед клиентами, поскольку только они могут создать необходимые системы защиты. «Перелома в вопросе мы не достигнем, если не будет возмещения ущерба со стороны банков. Это стимулирует участников рынка более активно заниматься антифродом», — считает она. Также, по ее мнению, актуальна и идея страхования от киберрисков.

«Нужно принимать 161-ФЗ, чтобы замораживать деньги, переведенные на счет мошенника (если он фигурирует в базе данных ЦБ) на двое суток, чтобы человек одумался. А счет нужно блокировать», — отметила председатель Центробанка. Анатолий Аксаков пообещал провести такие поправки в ходе весенней сессии.

Блокировка карт самими банками стала другой горячей темой обсуждения. Вадим Кулик рассказал об эксперименте ВТБ по блокировке в течение одного дня 119 тыс. карт дропперов, причем никто из попавших в черный список не обратился с жалобой, рассказал он. Анатолий Аксаков не согласился с ним: «Вдруг среди них окажутся добросовестные лица? Есть много обращений о незаконной блокировке».

Глава ЦБ в этом вопросе оказалась скорее на стороне банкиров: «Мы не хотим, чтобы пострадали добросовестные участники. Нужно думать о том, как выстроить систему, позволяющую быстро восстанавливать права добросовестных клиентов в случае реализации минимизированной ошибки».

Еще один способ противодействия мошенничеству, который поддерживают и в Центробанке, и в Госдуме, — самозапрет на кредитование, чтобы человек мог обезопасить себя от несанкционированной выдачи.

Анатолий Аксаков также заметил, что, по оценкам Лаборатории Касперского, из банков и крупных компаний утекло 1,5 млн клиентских данных, а «штрафы за утечку с оборота в размере 3% заставят компании задуматься о внедрении систем кибербезопасности». К осени будут совмещены информационные системы обмена данными между МВД и организациями, добавил в перечень мер модератор.

Эльвира Набиуллина считает, что с учетом формирования законодательной и информационной базы перелом в ситуации с социальной инженерией возможен уже в 2023 году для крупнейших банков, но по системе в целом — «не позже трех лет». Признаком оздоровления станет снижение ущерба населению в абсолютном выражении.

НСПК: в глобальном контуре

Не оставил без внимания «обыватель Аксаков» и деятельность НСПК, задав Владимиру Комлеву вопрос о том, сработают ли технологические решения, включая объединенные усилия крупнейших банков, чтобы обезопасить граждан от воровства их денег.

«Я в этом более чем уверен», — ответил глава НСПК. Уровень мошеннических транзакций в карточных программах снизился более чем в два раза, показатели остаются низкими в платежной системе «МИР», как это было и до ухода Visa и Mastercard, даже при том, что вдвое выросли объемы, отметил он.

Анатолий Аксаков поинтересовался, не приведет ли отсутствие конкуренции к ухудшению ситуации.

«Российский стандарт мошенничества (и для карт, и для СБП) установлен на уровне 0,5 базисных пункта, это максимум одна мошенническая операция на 20 тыс. Он поддерживается участниками, объективно показатель в 2021-2022 годах (и нормативно, и по факту) у нас сейчас в 5-6 раз ниже, чем в наиболее развитых западных странах, где картами пользуются в больших

объемах, — сообщил Владимир Комлев. — Для СБП внедрены специфические стандарты безопасности. Наши директивы, инструкции и правила взаимодействия между участниками полностью учтены. Не все банки успевают в срок «докручивать» собственные системы, но сама по себе СБП безопасна».

Также НСПК остается одним из учредителей PCI Security Standards Council и разработчиков международного стандарта PCI DSS 4.0 и покидать организацию не собирается, сообщил спикер. Такое взаимодействие позволяет сохранять передовые позиции. При этом реализуется замещение импортных элементов, в большей степени — аппаратного шифрования, сказал Владимир Комлев. **БО**



Анатолий Аксаков (Госдума)



Эльвира Набиуллина (ЦБ РФ)

Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в Финляндии»

Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в Финляндии»

Национальные цифровые проекты и информационная безопасность

Дмитрий
дарь
кофф банк

Денис
Бара
Positivologies

Дмитрий
Зауэрс
Газпромбан



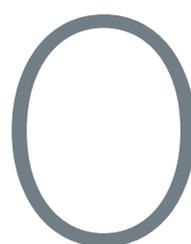
Безопасная безопасность



Этот
материал
на сайте
bosfera.ru

Ключевой сессией третьего дня работы Уральского форума «Кибербезопасность в финансах» стала дискуссия «Национальные цифровые проекты и информационная безопасность»

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



необходимости продолжения работ по реализации значительного количества инфраструктурных проектов, курируемых Банком России и Минцифры, на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах» говорилось довольно много. Однако о практических аспектах обеспечения их безопасности обстоятельного разговора еще не было. Поэтому в зале, в котором проходила сессия «Национальные цифровые проекты и информационная безопасность», свободных мест не оказалось.

Модератором сессии выступила **Ольга Скоробогатова**, первый заместитель председателя Банка России. К участию в качестве спикеров она пригласила **Германа Зубарева**, заместителя пред-

Ольга Скоробогатова
Банк России

Владимир Комлев
Платежная система М

Герман Зубарев
Банк России



Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»

седателя Банка России; **Владимира Комлева**, председателя правления, генерального директора НСПК; **Дмитрия Гадаря**, вице-президента, директора департамента информационной безопасности Тинькофф Банка; **Дмитрия Заурса**, заместителя председателя правления Газпромбанка, а также **Дениса Баранова**, генерального директора компании Positive Technologies.

Модератор решила не ограничиваться обсуждением исключительно проектов Банка России, а посмотреть на проблему шире: «Мне кажется, что сегодня на повестку дня выходит еще один острый вопрос. Как нам как стране не утратить темпы нашего общего цифрового развития, сделав при этом безопасность более безопасной? Как научиться предвидеть все возможные риски, о реализации которых мечтают недоброжелатели нашей страны? Для меня это будет фокусом сегодняшней дискуссии. А нам всем надо попытаться «совместить несовместимое», и, как в той поговорке, «Вы не ошибетесь, если сделаете все правильно»».

Как правильно?

Первым слово получил Денис Баранов, единственный участник «панели», представляющий небанковский сектор, в силу чего способный дать наиболее объективную картину происходящего в периоде времени, как выразилась модератор, «от до и по сейчас», имея в виду события 24 февраля 2022 года как точку отсчета.

По данным Positive Technologies, в 2019 году на финансовый сектор приходилось до 8% случаев всех взломов на территории нашей страны. За 2022 год этот показатель снизился до 4%.

«Правильным будет не обманывать самих себя наличием иллюзорной безопасности. Начиная со всем известного момента X большинство атак проводились хакерами на дилетантском уровне, которые до последнего времени ограничивались лишь масштабом и внешними эффектами. Сегодня мы видим, что появились группировки, которые работают гораздо более системно. Их целью является нанесение неприемлемого ущерба в конкретном месте в нужное время. Поэтому нам надо обозначить те узлы инфраструктуры, причинение которым недопустимого ущерба является критическим событием», — дал свою первую рекомендацию Денис Баранов.

В рамках финансового рынка, включая его инфраструктурные сервисы, таким событием может стать, например, паралич платежной системы или глобальный сбой. Учитывая повышенный уровень защищенности ядра системы, мы можем ожидать атак со стороны периферийных участников рынка, у которых

фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»



Дмитрий Зауэрс (Газпромбанк)

практически всегда имеются уязвимости. Другой путь атак — распространение вредоносного кода через третьи стороны (Supply Chain) или Open API.

«Нам нужно будет заняться системным анализом того, какие события считать недопустимыми для всей отрасли целиком и какие транслируются на каждый банк и ниже, вплоть до каждого его подрядчика. Реакция Банка России должна быть жесткой — отключать атакованные банки от общей системы ради ее сохранения как таковой. При этом необходимо обеспечить оперативное информирование об инцидентах и их тщательное расследование», — резюмировал Денис Баранов.

А что же банки и регулятор?

Ольга Скоробогатова поддержала идею по установлению нормативных требований к процессу выявления того, какие подрядчики, включая IT-компаний, задействованы в технологических цепочках участников

фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»



Владимир Комлев (НСПК)



Денис Баранов (Positive Technologies)

финансового рынка. А вот предложения по составлению списка событий, которые являются критичными в целом для финансовой отрасли, а также по созданию платформы для обмена информацией по инцидентам она адресовала Герману Зубареву.

Что касается первого вопроса, по мнению спикера, представители финансовой отрасли уже мысленно согласились с необходимостью принятия федерального закона, регулирующего аутсорсинг. Но это мнение пока не трансформировалось в какие-то конкретные действия. Причина — в том, что не все понимают, в чем будет плюс, а в чем минус, принесет ли новое регулирование избыточные требования, не появятся ли дублирование функций и т.д.

А что касается составления списка критичных событий, пока такая системная работа ведется регулятором и отраслевым комитетом совместно с Минцифры только в области импортозамещения. С точки зрения выявления

фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»

фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»



Герман Зубарев (Банк России)

Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»



Дмитрий Гадарь (Тинькофф Банк)

ния критичных бизнес-процессов работа только начинается. У России есть шанс стать здесь мировым лидером, так как никто этим не занимался. Однако при ограниченности ресурсов и понимании того, что защитить все невозможно, следует пока ограничиться наиболее значимым направлением — защитой платежной системы.

Владимир Комлев, получивший далее слово, назвал важнейший приоритет для функционирования НСПК — клиенты должны получать привычный им уровень платежных сервисов в любых условиях. Как этого добиться? Требуется максимальная адаптивность и нахождение нестандартных ответов на самые неожиданные векторы атак, включая DDoS и способы их реализации. После перечисления технических тонкостей Владимир Комлев все же назвал ключевой механизм обеспечения ИБ в компании: ядро ИТ-системы компании выполнено по принципу «security by design», т.е. безопасность должна стать неотъемлемой частью системы, ее нужно интегри-

Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»



Ольга Скоробогатова (Банк России)

ровать во все компоненты, в обязательном порядке рассматривать все потенциальные уязвимости и внедрять зарекомендовавшие себя решения.

Дмитрий Гадарь поддержал коллегу и привел примеры использования этого принципа на примере контактного центра банка. Смысл — в следующем: архитектурно все сделано так, что при всем желании оператор не сможет стать тем самым пресловутым слабым фактором, который обрушит суперзащищенную систему в целом. При этом не требуется каких-либо навороченных накладных ИБ-решений, поскольку система защищена «от рождения». Поэтому невозможны нарушения режима ИБ контактного центра банка, как и бессмысленно ломать и воровать платежные данные в НСПК, поскольку через пять минут они станут бесполезными для злоумышленников. Но за всем этим должна стоять культура ИБ внутри компаний, а ее выстраивание, к сожалению, —

дело не одного дня. В итоге Дмитрий Гадарь был приглашен модератором в ЦБ для проведения мастер-классов в качестве эксперта по этому процессу.

В финале основной части сессии Дмитрий Зауэрс объединил в одном выступлении проблему поиска критичных бизнес-процессов банка с рисками, связанными с импортозамещением. Один из важнейших клиентских сервисов Газпромбанка — процессинг. Поэтому в банке идет масштабный проект по переводу его ИТ-инфраструктуры, включая банкоматы, на отечественное ПО и «железо» на базе процессоров «Эльбрус». Важно, что банк готов помочь масштабировать решение на весь финансовый сектор, сократив тем самым соответствующие риски для отрасли в целом, не допустив отключения банков от платежной инфраструктуры страны. И это правильно!

БО



Фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»

Как поддержишь, так и импортозаместишь

Текущие процессы достижения технологического суверенитета вызывают одновременно и оптимизм, и некий скепсис. Появляются альтернативные предложения, а также вопросы об измерении эффективности результатов

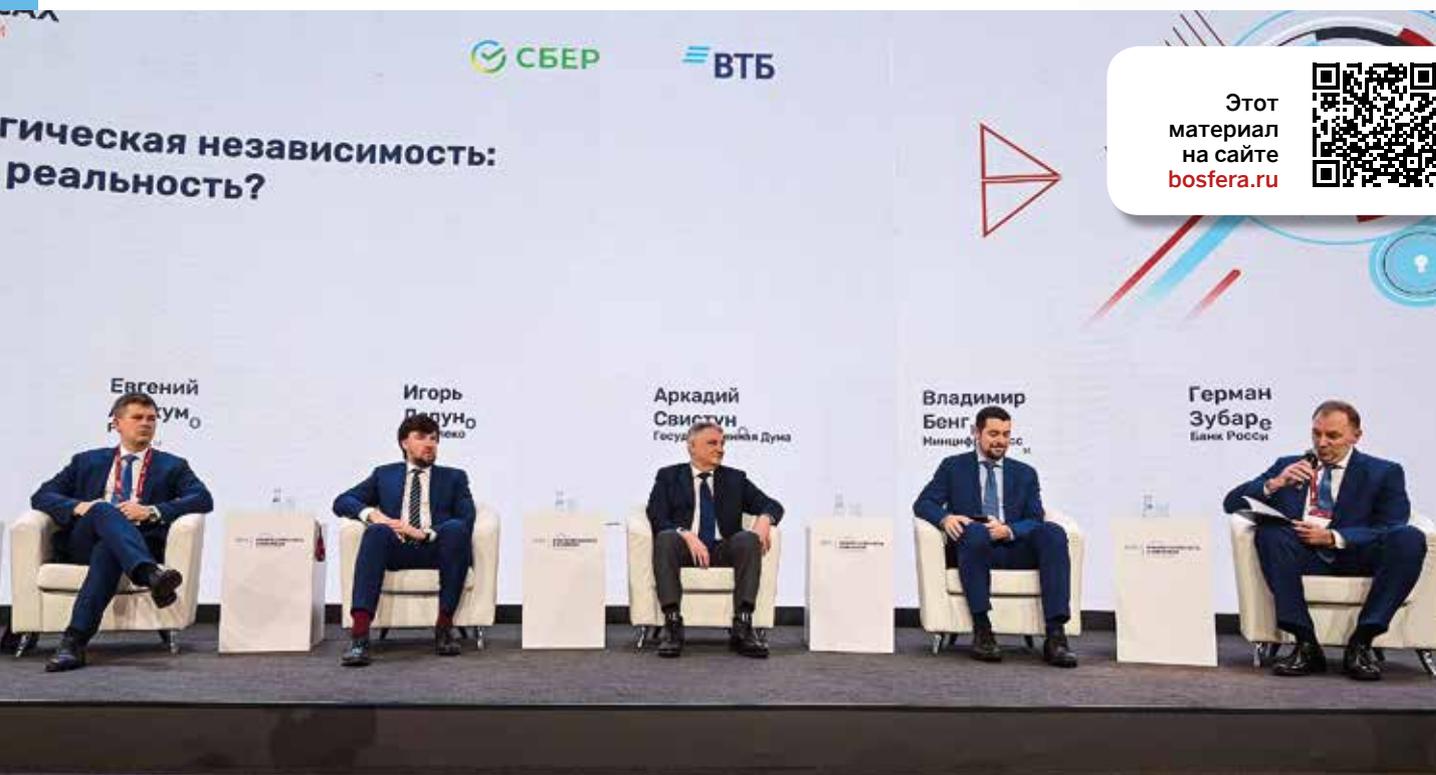


фото: Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Уральский форум «Кибербезопасность в финансах», прошедший в Екатеринбурге, запомнился не только содержательным контентом в области ИБ, но и тем, что на трибунах были люди, которые управляют процессами импортозамещения и достижения технологического суверенитета в рамках всех ИТ как в масштабах экономики в целом, так и в финансовом секторе. Журналисты и аналитики получили уникальную возможность апдейта новостей по этой тематике на основе информации, что называется, из первых рук.

Законодатели в работе

Важные новости пришли из нижней палаты Федерального собрания. О них рассказал **Аркадий Свиштунов**, заместитель председателя Комитета Государственной думы по финансовому рынку. По его словам, законодатели в интенсивном режиме рассматривают две инициативы.

Во-первых, это законопроект о внесении изменений в № 86-ФЗ «О Центральном банке». Предполагается, что участники финансового сектора теперь будут согласовывать планы в области импортозамещения с Банком России, который будет также контролировать их исполнение. Сейчас эта функция закреплена за правительством РФ.

Реакция **Германа Зубарева**, заместителя председателя Банка России, была предсказуема: «ЦБ теперь будет иметь полную информацию о том, кто за что отвечает и кого за это спросить. Регулятор, владеющий ситуацией в полном объеме, сможет также оперативно реагировать на возникающие риски».

Во-вторых, рассматривается законопроект, который, как сообщил Аркадий Свиштунов, внесен правительством РФ в Госдуму совсем недавно, в начале февраля 2023 года. В нем речь идет о по-

правках в № 149-ФЗ «Об информации и связи» в части, касающейся уточнения вопроса о том, которое программное обеспечение может считаться отечественным. Дело в том, что сейчас существует проблема, когда у ряда компаний-разработчиков, которые по факту считаются российскими, достаточно большие слоты акций торгуются на открытом рынке. На этом основании по формальным признакам они не могут считаться отечественными компаниями. Это стало системной проблемой IT-отрасли, которая оставляет за рамками импортозамещения самих разработчиков, а их решения — вне Реестра отечественного ПО. Как отметил Аркадий Свистунов, «в их числе такие сильные IT-компании, как, например, Тинькофф Банк».

Предполагается, что данный законопроект будет рассмотрен в ускоренном режиме и вступит в силу в исключительном порядке. Законопроект вводит понятие «контроль», поскольку современные корпоративные отношения предусматривают не прямые формы участия, связанные с акционерными соглашениями. Если «контроль» данной компании принадлежит российским участникам либо Российской Федерации в лице правительства или уполномоченных им организаций, то это даст основание считать выпускаемое компанией ПО отечественным.

Минцифры в курсе проблем

Владимир Бенгин, директор департамента обеспечения кибербезопасности Минцифры, в своих выступлениях на Форуме не ограничивался темой ИБ, поскольку импортозамещение является комплексным вопросом, затрагивающим и образование, и стандартизацию, и инновации, и развитие конкурентного IT-рынка в стране.

В финансовой сфере в 2022 году масса полномочий министерством была передана Банку России, который сформировал отраслевой комитет по этому вопросу. Что касается самого Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, то оно в рамках № 321-ФЗ оказало грантовую поддержку на общую сумму более 20 млрд рублей IT-компаниям из различных отраслей. В 2023 году фокус активности ведомства будет смещен в сторону сегмента стартапов и обеспечения доступности для них инвестиций в целях расширения границ конкурентного IT-рынка и разработки более простых условий для вывода инноваций на рынок. В 2022 году общий кредитный портфель для существующих IT-компаний составил 75 млрд рублей.

Еще одним направлением работы Минцифры стала поддержка фундамента импортозамещения в лице квалифицированных

кадров в виде отсрочки от призыва в армию, предоставления льготной ипотеки и т.д.

Отдельная проблема, по мнению представителя Минцифры, заключается в работе с Open Source. В ведомстве надеются, что в 2023 году появится российский репозиторий в целях налаживания контролируемого оборота колоссального объема Open Source, который используется в нашей стране, особенно в банковской сфере.

«Его [софт] пишет весь мир, поэтому мы не в состоянии переписать целиком весь этот софт, но можем сделать более доверенной значительную его часть, а также управлять обновлениями и исследованиями на предмет безопасности кода, а также наличия в нем закладок», — отметил Владимир Бенгин.

Что касается непосредственно сегмента ИБ, то, согласно указам № 166 и № 250 Президента РФ, до 1 января 2025 года большинство решений должны быть импортозамещены. «Мы понимаем, что это непростая задача. Существуют классы продуктов, в которых есть явные пробелы. Проблемное место — это все, что касается сетевой безопасности, в частности это NGFW. В Минцифры есть понимание того, что наши вендоры не смогут до нужных сроков создать аналоги, но при этом нужно помнить про основную задачу импортозамещения — повышение общего уровня защищенности. Придется чем-то поступиться, где-то будет чуть сложнее при настройке, придется потратить часть своих ресурсов на перенастройку инфраструктуры, возможно, на качественно иных принципах ее организации и защиты. Задача Минцифры — заставить производителей создать решения, которые в целом повысят уровень сетевой безопасности у нас в стране. Нам всем надо сформулировать требования и выставить эти задачи вендорам», — считает Владимир Бенгин.

В текущей ситуации лучший путь — не замалчивать проблемы, а честно и оперативно информировать о них регуляторов, чтобы к контрольной дате общими усилиями решить поставленную руководством страны задачу.

Альтернативные мнения

«Это не критика, а голос “с земли”, — от некоторых IT-компаний заявил **Игорь Ляпунов**, вице-президент компании «Ростелеком» по ИБ и генеральный директор «Ростелеком-Солар». — Во-первых, проблема заключается в том, что в некоторых сегментах IT-продуктов имеется только по одному вендору, которые как монополисты завышают цену продуктов. При этом никто не отменял стоимость наших услуг по госконтрактам и нормы SLA по ним. Во-вторых, смещается ответственность за импортонезависимость с бизнеса на сторону сервис-провайдера. “Рестелком”, как и все остальные, испытывает сложности со средствами сетевой безопасности. Да, у одних [участников рынка] проблем стало меньше, но они возникли у сервис-провайдеров».

Кроме того, часто происходит подмена понятий «российское ПО» и «доверенное ПО», а это далеко не всегда одно и то же. К сожалению, ответа от Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК) на это заявление не последовало, поэтому сам Игорь Ляпунов предложил: «Мы сейчас хотим на небольшом отечественном рынке воспроизвести миниатюрную копию мировой экономики. Можно попробовать решить задачу чуть по-другому: как из недоверенных компонентов сделать доверенный продукт? Возможно, это даст результат быстрее, нежели тот путь, которым мы сейчас все идем».

Владимир Бенгин парировал его доводы: «Пути могут быть разные. Важно оценить, какой результат у нас получится в конечной точке. На мой взгляд, успех будет означать наличие экспорта отечественных продуктов».



Год назад российский IT-рынок и тесно связанная с ним индустрия финансов столкнулись с уходом глобальных поставщиков «софта» и «железа» и как следствие с невозможностью применять привычные подходы к построению IT-инфраструктуры. Как отвечали на этот вызов банки в 2022 году, чем смогли им помочь поставщики отечественных IT-решений?

Текст

АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Еще в начале 2022 года многие российские банки, планируя обновление своей IT-инфраструктуры, понимали важность повышения степени ее импортонезависимости. Так, в Фора-Банке применение платформ с открытым кодом во всех новых IT-проектах было определено в качестве фокусного направления в стратегии цифровой трансформации, принятой в начале 2021 года, а в IT-стратегии банка «Союз» отдельным пунктом был зафиксирован риск зависимости от иностранного ПО.

В этом смысле объявление зарубежных поставщиков о прекращении операций на российском рынке не застало кредитно-финансовые организации врасплох. Как пояснил **Вячеслав Андрюшкин**, заместитель председателя правления СДМ-Банка, в Едином реестре

российского программного обеспечения банки не всегда могли найти полноценные аналоги зарубежного ПО, ряд включенных в него программных продуктов находятся на стадии разработки или нуждаются в доработках. Кроме того, миграция на отечественное ПО требует дополнительных расходов и несет серьезные риски.

На первых порах IT-директорам банков пришлось сфокусироваться на проверках способности поддерживать бесперебойное функционирование бизнеса в новых условиях, а также закупать вычислительную технику и комплектующие. «Отключение от служб поддержки вендоров аппаратного обеспечения Netapp, Cisco, Dell и т.п. потребовало от нас создания собственной базы запчастей», — вспоминает **Михаил Геворков**, директор департамента информационных технологий Реалист Банка.

Признав недоступность многих составляющих привычного IT-ландшафта, кредитно-финансовые организации начали искать выход из этой ситуации. Путь был три: продолжать использовать зарубежное ПО без обновлений, но с техподдержкой от российских партнеров; провести поэтапную миграцию IT-систем на отечественное ПО или ПО с открытым исходным кодом; сделать ставку на внутреннюю разработку.

Понятно, что каждый банк выбирал, по какому пути ему пойти, исходя из стратегии своего развития. К примеру, Реалист Банк, где основное прикладное ПО отечественное, замещение иностранных

программных продуктов отечественными начал с сегмента ИБ. Так, по словам Михаила Геворкова, в этой кредитно-финансовой организации в качестве почтового шлюза был внедрен программный комплекс Kaspersky mail gateway. Он заменил систему американского производства FortiMail. «Мы протестировали систему обмена почтовыми сообщениями и совместной работы Communicate Pro, которая имеет неплохие шансы стать альтернативой серверу MS Exchange», — добавил эксперт.

«Первым эшелонем мы заменили базовые сервисы — системы, обеспечивающие информационную безопасность нашего банка, систему видеоконференцсвязи, разработали и внедрили каналы онлайн-обработки информации от наших клиентов, провели апгрейд систем работы с данными класса Business Intelligence», — рассказал **Евгений Маскалев**, директор по информационным технологиям банка «Союз».

По словам **Геннадия Гребеника**, директора по трансформации Фора-Банка, где к концу февраля 2022 года уже не использовалось импортное прикладное ПО, критерием выбора между собственной разработкой и решениями российских партнеров «является баланс между расходами на реализацию или внедрение и временем реагирования на изменения рынка, индивидуальными особенностями решений».

Старт импортозамещения с прикладного российского ПО оправдан. Как показывают выводы анализа, проведенного компанией Керт (бывшая КРМГ) в рамках «Исследования рынка импортозамещения программного обеспечения для финансового сектора», такие российские разработки обладают высоким уровнем зрелости и по основному функционалу могут конкурировать с зарубежными продуктами.

Гораздо сложнее дела обстоят с импортозамещением системного ПО. «Основные российские учетные системы, такие как АБС, система автоматизации процессинга банковских карт, используют импортные СУБД (MSSQL, Oracle) и требуют больших затрат по переводу на российские аналоги или open source решения. Более того, такой переход невозможен без прямого участия вендора и имеет масштабы, соизмеримые с перевнедрением решений», — пояснил Геннадий Гребеник и добавил, что в банке такие работы запланированы на 2023-2024 годы. Перевод АБС на PostgreSQL планируется в несколько этапов. Сначала предстоит сократить объем конвертируемых данных и только потом выполнить перенос с одновременной заменой хранимых процедур системы.

По словам Евгения Маскалева, в банке «Союз» пока тестируют различные реше-

ния и наблюдают за результатами коллег по рынку, внедряющих различные СУБД, системы виртуализации и организации рабочих мест пользователей.

Какие еще трудности видит IT-директора банков при импортозамещении ПО? Геннадий Гребеник самой большой проблемой назвал кадровый голод, ведь этот процесс требует большого объема человеческих ресурсов. Михаила Геворкова волнует отсутствие дистрибутивов к отличным от Microsoft операционным системам. По его словам, переход Реалист Банка на продукты «Мой офис» сдерживается тем, что они не поддерживают макросы MS Office, на которых в этой кредитно-финансовой организации строится автоматизация внутренних отчетов.

С чем столкнулись вендоры?

Российские поставщики банковского ПО испытали всплеск интереса со стороны клиентов, ищущих прямую и быструю замену продуктам зарубежных поставщиков. «А они не везде были, — отметил **Владимир Залеский**, управляющий партнер FIS, — поскольку при наличии хороших западных решений потребности в отечественных разработках долгое время не было». Доработка готового российского ПО или разработка нового требовала времени, а оно не всегда у заказчиков было, констатировал **Игорь Бочкарев**, исполнительный директор компании «Открытые решения».

Эта тенденция усилила нехватку IT-кадров. Так что отечественным вендорам, которые не хотели терять клиентов, пришлось сфокусироваться на решении кадрового вопроса, а некоторые компании были вынуждены заняться перепрофилированием сотрудников. «Как поставщик услуг мы продолжаем поддерживать иностранные платформы, развернутые у наших заказчиков. Но большая часть специалистов начала обучаться работе с российскими продуктами, набирая экспертизу, для того чтобы отвечать новым запросам рынка», — рассказал **Андрей Каширский**, пре-сейл-менеджер департамента CRM ГК «КОРУС Консалтинг».

Еще одним вызовом для поставщиков ПО банкам стали новые задачи по интеграции. «К примеру, если в контакт-центре наша система записи была интегрирована с телефонией зарубежного вендора, то при переходе на решение российского поставщика телефонии требовалось обеспечить совместимость наших продуктов, — пояснил **Дмитрий Дырмовский**, генеральный директор группы ЦРТ, — а для этого приходилось оперативно масштабировать свои решения».

В новых условиях некоторые российские разработчики были вынуждены вносить изменения в свое ПО, отметил **Виталий Занин**, директор по работе с клиентами компании «Програм-Банк». «В 2022 году нам пришлось заменять значительное число библиотек и драйверов, входящих в состав наших программных продуктов. Это повлекло за собой соответствующую работу по тестированию и отладке решений», — констатировал он. Кроме того, по его словам, добавилась срочная задача по переводу решений на отечественные ОС, и это тоже вызов, с которым пришлось справляться многим отечественным участникам рынка.

Проверенные компетенции и новые возможности

Рост спроса со стороны кредитных организаций в 2022 году испытали на себе многие российские разработчики. Как отметил Игорь Бочкарев, отток зарубежных заказчиков после начала СВО был восполнен за счет резкого увеличения количества обращений из России.

Ощутили на себе рост спроса производители отечественных ОС. «В 2022 году нагрузка на подразделения компании выросла в несколько раз. В результате мы существенно увеличили

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Станислав Шилов,
директор по развитию продуктов
Центра цифровых решений
для бизнеса компании BSS

Основным вызовом 2022 года стало то, что исторически значимая доля прикладного ПО строилась на базе неимпортозамещенного системного ПО (СУБД, операционные системы, шины обмена сообщениями и т.д.). В результате некоторые разработчики прикладного ПО

столкнулись с необходимостью существенной переработки своих продуктов для поддержки ими импортозамещенного системного ПО. Нам прошедший год не принес особых неожиданностей. Да, было много работы, новых проектов, в том числе связанных с импортозамещением и новыми инициативами регулятора, обусловленных изменившейся реальностью.

Специфика производства наших программных продуктов позволяет удовлетворять увеличивающийся спрос — в традиционной модели работы вендора ПО программный продукт создается один раз, а далее просто распространяется (то есть его, в отличие от материальных объектов, не надо «производить» каждый раз, когда он нужен заказчику). В целом, мы не видим по рынку ситуации, когда какие-то вендоры банковского ПО столкнулись с «узким горлом» в части внедрения своих продуктов в 2022 году из-за повышенного спроса на них. Например, мы продолжили штатно развивать функционал наших решений исходя из ранее утвержденных планов. К тому же особенности наших решений таковы, что их могут внедрять как специалисты нашей компании, так и совместные команды банка и BSS и даже самостоятельно команда заказчика при нашей поддержке. Поэтому у нас нет трудностей в связи с увеличивающимся количеством проектов, а их рост не влияет негативно на сроки и качество реализации.

Продукты BSS на флагманской платформе Digital2Go полностью реализованы на импортозамещенных решениях и открытом ПО и поддерживают работу в окружении импортозамещенного системного ПО. Таким образом, мы планируем сконцентрировать наши усилия на содействии заказчикам, которые будут переходить на импортозамещенное системное ПО — от консультаций до проведения работ по миграции наших продуктов на новое системное ПО «под ключ».

и укрепили штат, в первую очередь за счет IT-специалистов. Это позволило нарастить темпы работы и качественно отвечать на запросы. Заказчики положительно отозвались о сотрудничестве с компанией», — сообщил **Рустам Рустамов**, заместитель генерального директора компании «Ред Софт».

Группе ЦРТ справиться с новыми задачами на фоне роста запросов клиентов помог опыт разработки решений на основе речевых технологий для крупнейших банков и телеком-операторов. По словам Дмитрия Дырмовского, широкий спектр компетенций, глубокое понимание архитектуры решений и большое количество готовых интеграций позволили этой группе компаний обеспечить высокую скорость реакции.

Вместе с тем, и это отметили эксперты нескольких российских разработчиков, спрос банков на российское ПО еще не достиг своего пика. «Быстро заместились, скорее всего, инфраструктурные продукты, у которых были аналоги, но зачастую эти решения не имеют сложной бизнес-логики, и процесс интеграции в инфраструктуру заказчика проходил достаточно быстро и нересурсоемко», — заметил Владимир Залеский.

Виталий Занин оценил рост спроса на отечественное ПО как «предварительный, изучающий». По его словам, 2022 год большинство заказчиков посвятили изучению ситуации и планированию, а также «затыканию» наиболее острых проблем. «По нашему мнению, это были в первую очередь проблемы с «железом» и инфобезопасностью», — сообщил эксперт. Он прогнозирует бурный

рост спроса на замену прикладного ПО в банках в 2023-2024 годах,

когда станет ближе срок, установленный регулятором.

«Крупные и давно работающие компании с высоким уровнем зрелости успешно провели масштабирование бизнеса», — резюмировал **Михаил Кузнецов**, коммерческий



директор iFellow. По его словам, некоторые вчерашние стартапы уже в 2022 году получили огромные заказы, но вместе с ними и все «болезни» быстрого роста и были вынуждены менять бизнес-стратегию.

План перехода

Видение этапности процессов импортозамещения ПО в банках сегодня есть практически у каждого российского вендора. Так, компания «Систематика» определила пять шагов в реализации дорожной карты в этой сфере. Как отметил **Александр Лишнеvский**, руководитель дирекции по работе с банковскими структурами компании «Систематика» (входит в ГКС), это:

- 1) организация технической поддержки существующих систем;
- 2) консалтинг по разработке плана перехода на преимущественное использование российского ПО и оборудования;
- 3) обеспечение бесперебойных поставок серверного оборудования;
- 4) замена зарубежных системных программных продуктов российскими;
- 5) внедрение отечественных прикладных решений, в том числе разработанных компаниями, входящими в ГКС. В их числе BI- и DSS-платформы, облачная ВКС и IoT-платформа, включенные в Единый реестр российского ПО.

В составе FIS Platform, по словам Владимира Залеского, есть полный набор программных решений для продолжения цифровой трансформации IT-инфраструктур банков уже на платформе отечественной разработки. Каждое из них по своему функционалу может использоваться в качестве полноценной замены программных продуктов сразу нескольких зарубежных вендоров.

В портфеле компании «Цифровые привычки», которая реализует сразу несколько крупных проектов по импортозамещению в интересах СберБанка, есть решение по управлению техническим долгом — полный аналог SonarQube.

«Система Codeache успешно используется нашей компанией и позволяет достигать требуемых сроков разработки и качества кода при работе по более чем 15 договорам со СберБанком, которые находятся под моим управлением», — рассказал **Дмитрий Катков**, директор проектов компании «Цифровые привычки».

Компания iFellow, по словам Михаила Кузнецова, продолжит развитие собственных продуктов: ERP-систему для IT-компаний и IT-департаментов, сервис генерации типовых документов и телеграм-бот. Так, в 2023 году ERP-система получит модуль анализа данных на базе искусственного интеллекта, что позволит повысить качество процессов производства программного обеспечения.

Компания «Програмбанк» рассчитывает завершить перенос основных платформ на импортозамещенный стек к середине 2023 года и приступить к их тестированию и отладке на конфигурациях заказчиков. При этом Виталий Занин обратил внимание банков на необходимость подготовки специалистов для администрирования и поддержки российских ОС и СУБД уже в первом полугодии. «Российские производители этих систем развернули такие программы обучения», — напомнил он.

В общем, процесс импортозамещения зарубежного ПО в банках продолжается, и самое интересное ждет нас впереди.

БО

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

6162

СМС пожертвования на лечение
детей с онкологическими и
гематологическими заболеваниями
(от 10 до 15 000 рублей).

Услуга бесплатная
и доступна абонентам МТС,
Мегафон, Билайн и ТЕЛЕ2.

Помоги Жизни

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

любая сумма
может спасти

ЖИЗНЬ

www.podarai-zhizni.ru

Илья Парамонов (iFellow): Собственная разработка ПО обеспечила банкам независимую функциональность

О том, как обстоят дела с импортозамещением ПО и «железа» спустя почти год после ухода многих западных игроков с российского IT-рынка, «Б.О» рассказал Илья Парамонов, операционный директор iFellow

Текст
АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Илья, насколько активно кредитно-финансовые организации занимались импортозамещением программного обеспечения до 2022 года?

— Интерес к российским продуктам рос по мере повышения уровня их зрелости. Последние годы спектр российского ПО расширялся и оно становилось востребованным в российских банках: рассматривались сегменты с конкурентоспособными продуктами. Ситуация не развивалась там, где не было разумной альтернативы западным поставщикам.

Фактически процесс являлся не прямым импортозамещением, а рыночной конкуренцией. Дополнительная помеха для развития заключалась в том, что российские продукты долго не включались в продуктовые портфели крупнейших интеграторов или занимали там позиции с низким приоритетом продвижения для клиентов. Менеджеры по продажам не изучали функциональность и соответственно не могли ее донести до заказчика.

Важно отметить самостоятельную разработку ключевых систем крупными банками. Это отдельная рыночная тенденция, которая тоже не имеет прямого отношения к импортозамещению.

Банки — драйверы цифровизации и внутренних бизнес-процессов, и клиентских сервисов.

В них сосредоточены ключевые рыночные компетенции в области разработки ПО, что снижает градус проблем, связанных с импортозамещением.



— Какие сложности при импортозамещении вы можете отметить?

— Чем более узкоспециализированной является система, тем сложнее ее заместить. Невозможно дать обобщенную картину, так как ландшафт у всех разный: одни банки предпочитают системы собственной разработки, другие зависят от вендоров. Но в любом случае ПО — намного менее зависимый сегмент по сравнению с оборудованием. Интеллектуальный потенциал страны превышает зрелость нашей производственной системы. Пусть небыстро, но любая IT-система может быть разработана и запущена в эксплуатацию. При

этом вопросы совместимости с оборудованием и производительности остаются открытыми. К сожалению, для части оборудования придется искать аналоги в других странах или привлекать значительные инвестиции для развития собственного производства.

— Как вы оцениваете соотношение зарубежного и отечественного ПО в банках в настоящее время?

— Для корректной оценки я добавлю третью категорию: программное обеспечение собственной внутренней или заказной разработки. Доля такого ПО составляет не менее 70% в ландшафте крупных банков. Еще около 25% приходится на зарубежный софт. Оставшиеся 5% — российские продукты.

— Какое влияние на развитие рынка инновационных решений и сервисов для финансовых организаций оказал уход зарубежных поставщиков?

— По нашим данным, в среднем в банковской системе около 50% серверов баз данных относятся к Oracle. Среди серверов приложений все те же 50% занимает IBM. Оба вендора приостановили деятельность, гром-

ко хлопнув дверью и оставив без поддержки и обновлений своих продуктов всех российских клиентов, в том числе и банки. Осуществлять поддержку силами собственных специалистов сложно, но возможно. В России достаточно много экспертов, знакомых с оборудованием, однако через некоторое время рынок зарплат в этом направлении будет перегрет. Вопрос поставки комплектующих и нового оборудования остается открытым.

Самый ожидаемый путь для российских банков сегодня — поэтапный перевод всего парка оборудования и программного обеспечения на решения российских вендоров и производителей из дружественных стран.

Альтернатива горизонтальному масштабированию IT-систем — переход на виртуализацию и контейнеризацию. В этом процессе есть сложности, связанные с приостановкой работы вендоров. Российских аналогов с уровнем зрелости, достаточным для закрытия потребностей крупного банка, — единицы.

Важный элемент инфраструктуры с высокой зависимостью от западного рынка — сетевое оборудование. На нашем рынке есть множество специалистов по настройке и эксплуатации, но отказ непосредственно «железки» повлечет за собой критичный сбой сети. Заместить Cisco безболезненно точно не получится.

Один из немногих сегментов, который сейчас находится в относительной безопасности, — базы данных. С одной стороны, у нас много специалистов по Oracle, а с другой — высокая зрелость продуктов, основанных на PostgreSQL. Здесь нужно учитывать, что миграция — процесс сложный и небыстрый, но это уже вопрос профессионализма команды и управления проектом. В целом, за базы данных можно не волноваться.

Самый сложно устроенный и разношерстный с точки зрения поставщиков класс систем — корпоративные приложения. Но здесь ситуация также не выглядит критичной: большинство крупных российских банков уже озаботились переходом на платформы собственной разработки. К слову, зрелость российских продуктов тоже достаточно высока, чтобы обеспечить потребности банковской системы. Давайте помнить о том, что продукты западных вендоров, таких как SAP, Oracle и IBM, внедряют российские интеграторы. Уровень кастомизации настолько высок, что последующей доработкой и сопровождением систем может эффективно управлять российская команда разработчиков.

— Какие из банков — крупные или малые и средние — в большей степени оказались в зоне риска, связанного с отсутствием поддержки со стороны глобальных вендоров?

— У крупных банков все линии поддержки многократно дублированы, а собственная экспертиза порой превышает возможности вендора. В средних и малых банках

отсутствие поддержки критичнее. Однако острой проблемы на рынке удалось избежать благодаря тому, что IT-компании взяли на себя эту нагрузку, быстро нарастили центры компетенций по нужным направлениям и полностью перекрыли вопросы технической поддержки. Специалистов по каждому классу софта и оборудования у нас вполне достаточно. И не столь важно, где они работают — на стороне вендора, интегратора или банка.

— С какими проблемами уже столкнулись банки и их партнеры?

— IT-ландшафт любого банка — сложная интеграция огромного количества систем от разных производителей. Инфраструктура на 90% построена на решениях зарубежных поставщиков, и в случае ее отключения от технической поддержки вопросы ремонта и замены станут критичными.

Масштабирование и развитие информационных систем зависит от оборудования. В первую очередь речь идет о так называемом горизонтальном масштабировании при возрастающей нагрузке. Безусловно, текущее состояние оборудования имеет определенный запас прочности.

Однако невозможность новых закупок вынудит банки постепенно отказаться от разработки новых продуктов, перераспределяя ресурсы в пользу критичных сервисов.

Эксперты в области информационной безопасности пристально изучают каждое обновление перед тем, как развернуть его. Важно обеспечить совместимость IT-оборудования и программного обеспечения с информационными системами банка. Вести речь об одномоментном переходе на российское оборудование и ПО не приходится. Необходимо обеспечить полный цикл тестирования всех продуктов на совместимость, производительность и отказоустойчивость.

— Каковы перспективы импортозамещения софта и «железа» зарубежного происхождения на финансовом рынке в 2023 году?

— Развиваются новые пути поставок, в частности, увеличилась закупка серверного оборудования из Китая. Говорить о российских аналогах в серьезном объеме пока не приходится.

В банковской инфраструктуре аппаратно-программных комплексов сложно заменить IBM, но рынок постепенно движется к отказу от этого оборудования в пользу более новых технологий. Таким образом, тренд на ослабление зависимости от «железа» набирает обороты, и мы увидим результаты уже до конца 2023 года.

Программные продукты будут развиваться в каждом банке отдельно. И, безусловно, это будет собственная или заказная разработка, которая, с одной стороны, будет усиливать конкурентные преимущества бизнеса, а с другой — развивать независимую и нетиражируемую функциональность.

БО

Все банки делают это

Автоматизация бизнес-процессов — это эффективный способ сократить время, затрачиваемое на рутинные операции, издержки бизнеса и риск ошибок из-за человеческого фактора. Компания Surf, разработчик цифровых решений для банков, поделилась особенностями этого процесса в финтехе



Этот материал на сайте bosfera.ru

Текст

АЛЕКСАНДРА НИКОЛЬСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

«В 2023 году среди российских банков продолжает сохраняться тренд на гиперавтоматизацию. Основной фактор этого — высокие ожидания пользователей в части качества и скорости доставки новых сервисов».

Вадим Мазин, коммерческий директор Surf и консалтер



При автоматизации банк устанавливает систему единых стандартов и порядка при оформлении финансовых услуг. Это помогает ускорить обслуживание клиентов и повышает их лояльность. Автоматизированные процессы делают работу внутри банка быстрее и надежнее. Менеджмент может контролировать выполнение бизнес-целей и анализировать эффективность деятельности.

Когда нужна и когда не нужна автоматизация

Клиенты современного банка ждут от него высококачественных продуктов и услуг и оперативного решения возникающих у них вопросов. Чтобы этого достичь, банки стремятся автоматизировать до 100% задач:

- объективный анализ поступающей информации;
- оперативный контроль отделений;
- быстрая обработка кредитных заявок и принятие решений по ним;
- управление портфелем и кредитной историей;
- поддержание базовой цифровой гигиены и др.

Проще всего автоматизировать управление повторяющимися операциями: контролем сделок, системы оповещений (e-mail, SMS, push-уведомления). Но большинство банков от автоматизации отдельных процессов перешли к разработке сложных кастомных систем, закрывающих специфические потребности бизнеса. Менеджменту нужны решения для контроля деятельности направлений, руководителям подразделений — для постановки задач персоналу. Для этих целей удобны мобильные интерфейсы, ведь они позволяют с личного смартфона получить любую информацию.

«Иногда автоматизация неприменима или неэффективна для бизнеса. Сложно автоматизировать процессы, плотно связанные с общением и выстраиванием доверия. Не нужна автоматизация и на ранних стадиях развития бизнеса, когда бизнес-процессы еще формируются. Важно помнить, что затраты на автоматизацию должны быть соизмеримы с результатом. Если оборот бизнеса не окупает расходы на внедрение системы, она ему пока не нужна. Порой в погоне за гиперавтоматизацией система становится дороже человека и теряет экономический смысл».

Вадим Мазин



С чего начать автоматизацию

«Сначала проводится CustDev стейкхолдеров в банке, где выявляются барьеры в процессах взаимодействия и выбираются решения. Если автоматизируется клиентский процесс, анализируются обращения клиентов. Потом принимается решение о проведении проблемного интервью с клиентами: оно позволяет выявить их “боли” при обращении к процессу. Оно ответит на вопросы:

- *Какую функциональность нужно автоматизировать?*
- *Какие повторяющиеся действия возникают у клиентов?*
- *В каких вопросах сотрудники часто помогают клиенту?*

Чтобы выявить 80% значимых проблем, для интервью достаточно 5–10 клиентов. Интервью выявляет важные детали, позволяет определить критичность “боли” и приоритизировать задачи для автоматизации».

Б.О

Юлия Чистякова,
UX-ресерчер Surf

Владимир Залеский (FIS): Запрос на кастомизацию продолжает расти



О том, как среды разработки low-code и no-code помогли FIS заменить ушедших с рынка международных вендоров, рассказал управляющий партнер компании Владимир Залеский

Текст

АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Владимир, как вы оцениваете промежуточные итоги тренда на импортозамещение за 2022 год? Как эти перемены повлияли на работу FIS?

— Все это дало мощный толчок поискам альтернативных вендоров по целому ряду клиентов. Мы являемся одним из отечественных лидеров рынка, где большую роль исторически играли решения международных компаний — SAS, Microsoft, Oracle Siebel. Поэтому клиенты, ранее использовавшие их системы, стали чаще обращаться к нам.

Многие компании столкнулись со сложностями доработки текущих решений, с дефицитом кадров и сокращением бюджетов на нероссийские системы, особенно в госкомпаниях. Плюс появился определенный карт-бланш по использованию российских IT-продуктов.

Также восемь из десяти заказчиков спрашивают в первую очередь про регистрацию в Едином реестре российского ПО

— Какие импортные системы заменяют ваши решения?

— В арсенале FIS — более 35 готовых решений. Так, no-code-платформа FIS Platform, включенная в Единый реестр российского ПО, заменяет Terrasoft, Pega, Microsoft, Siebel в части low-code- / no-code-сред разработки корпоративных информационных систем. Созданные на ее базе

системы являются аналогами иностранных решений, например SAP ERP и CRM, SAS, Microsoft Dynamics CRM, Oracle Siebel CRM, Salesforce, Creatio, BPMOnline, Terrasoft CRM, OpenText, Microsoft Sharepoint, IBM BPM, K2, Pega Platform и других.

Системы FIS позволяют оптимизировать все ключевые бизнес-процессы — от управления продажами, кредитным циклом и факторингом до работы с просроченной задолженностью и противодействия мошенничеству, а также автоматизировать управление проектами, финансами, человеческим капиталом, качеством, материальными потоками и планирование производства.

FIS позволяет замещать зарубежные продукты с использованием иностранных баз данных Oracle, так как реализует системы на open source СУБД Postgres и успешно внедряет их в топ-банках РФ.

— Какие требования заказчиков можно выделить как наиболее приоритетные помимо срочности замены на отечественное решение? И какие системы наиболее востребованы?

— Все больше клиентов не устраивают коробочные решения, и в отличие от западных решений мы стараемся осуществить максимальную кастомизацию под требования заказчика.

Также восемь из десяти заказчиков спрашивают в первую очередь про регистрацию в Едином реестре российского ПО.

Если говорить про опыт FIS, то рост запросов на наши флагманские решения составил около 30% — на кредитный конвейер для физических и юридических лиц, систему принятия решений, collection-систему.

Востребованность последней особенно быстро растет — банки стали пристальнее следить за качеством кредитного портфеля и за объемом резервов. Сейчас только у FIS есть промышленный развитый collection со всеми требуемыми функциональными характеристиками, полностью отвечающими новым вызовам.

— Как вы решаете задачу развития центра компетенций у заказчиков, которые выбирают системы на базе no-code / low-code?

— Мы создаем для наших заказчиков возможность самостоятельной поддержки нашего решения, обучая команду специалистов работе на нашей платформе для развития системы в дальнейшем.

Мы работаем с заказчиками под ключ, предлагая решения и лучшие практики, методику быстрой прототипизации и разработки в метафоре бизнеса. Наша разработка полностью базируется на использовании графических интерфейсов. По сути, линейка FIS — это идеальный цифровой банк, за исключением учетной системы.

Б.О

Валерий Таранов (Elfin): Спрос банков на российский софт уверенно растет

О том, как проект, при создании предназначавшийся для автоматизации работы с госзакупками, перерос в полноценную IT-платформу, «Б.О» рассказал Валерий Таранов, директор по развитию компании Elfin

Текст

АЛЕКСАНДРА НИКОЛЬСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Валерий, как развивается платформа Elfin сейчас, когда главным трендом российского IT-рынка стало импортозамещение?

— Мы изначально были нацелены на органическое развитие платформы. Банковская гарантия — это финансовый продукт, выдача которого реализуется по тем же принципам, что и выдача многих других продуктов. Постепенно процесс выдачи банковских гарантий дополнялся новыми функциями в целях полной автоматизации процесса для клиентов и партнеров.

Платформу Elfin можно сравнить с конструктором, с помощью которого автоматизируются бизнес-процессы банка или иной компании финансовой отрасли. Функционал реализован таким образом, что его можно использовать не только для выдачи банковских гарантий, но и для решения других задач.

Сегодня спрос банков на российский софт уверенно растет. Они могут применить нашу разработку в области построения кредитного конвейера и системы принятия решений.

Зачастую, для того чтобы удовлетворить эту потребность, кредитно-финансовые организации используют коробочные low-code-решения, обладающие низкой гибкостью. Платформа Elfin лишена этого недостатка: мы можем создать любой дополнительный элемент «конструктора» и включить его в бизнес-процесс.

— Многим банкам необходимо программное обеспечение, которое выполняет функции кредитного конвейера. Реализованы ли они на платформе Elfin?

— Мы создавали свой кредитный конвейер с первых дней выхода на рынок банковских гарантий. Он был внешним по отношению к банкам. Как известно, заявка в кредитном

конвейере должна пройти по определенному маршруту. У нас есть платформа, движок, выполняющий бизнес-процесс в общепринятой нотации, а также элементы для создания и решения задач в рамках этого бизнес-процесса: от получения данных из внешних источников до скоринга и формирования печатных форм.

У каждого банка — свои бизнес-процессы. Мы можем настроить и доработать платформу в соответствии с требованиями кредитно-финансовой организации. Решение будет работать в ее контуре.

На платформе Elfin реализован набор механик и типовых процессов, который можно применить сразу или адаптировать под нужды банка. Всю цепочку прохождения специалисты реализуют в нотации BPMN, что позволяет реализовать любой необходимый бизнес-процесс.

У платформы также есть функция управления маршрутом по оформлению заявок. Среди преимуществ Elfin — наглядность, гибкость и возможность изменить маршрут под любой запрос. Зачастую для этого необходимо немного изменить диаграмму процесса в нотации BPMN.

Кредитный конвейер, настроенный с учетом всех требований кредитно-финансовой организации, может быть полностью автономным и размещаться в контуре банка.

— Банки заинтересованы и в софте для принятия решений. Что вы можете им предложить?

— Этот модуль тоже реализован на нашей платформе. Он позволяет загрузить смоделированное дерево принятия решений, подать исходные данные в систему и получить заключение. Мы реализовали механику сбора этих данных из ФНС и других внешних источников, их обработки и использования при автоматизированном принятии решений. Принятые таким образом решения используются для дальнейшего управления процессами предоставления финансовых продуктов клиентам.

Сейчас многие банки используют в своей работе SAS Real Time Decision Manager. Наша цель — не заменить эту платформу, а предложить альтернативное решение задач, связанных с оценкой клиента.

— Реализованы ли на платформе Elfin элементы цифрового дополнительного офиса?

— Да, для сотрудников банков и клиентов созданы личные кабинеты, в которых представлена ролевая модель доступа к данным. В кабинетах реализованы все функции, связанные с использованием процессов и решением задач пользователей в рамках бизнес-процессов.



В прошлом году на нашей платформе начал развиваться набор CRM-функций, позволяющих реализовывать дополнительные процессы и сопровождать клиента на всех этапах. В системе также есть модуль формирования печатных форм и шаблонов.

Важная часть платформы Elfin — обеспечение юридически значимого документооборота: работа с электронной подписью, непосредственно подписание документов, проверка электронной подписи руководителя. Мы соблюдаем стандарты в области информационной безопасности и обладаем лицензией ФСТЭК на деятельность по защите конфиденциальной информации.

— Сегодня многие компании-разработчики предлагают банкам коробочные решения. Может ли их внедрение ускорить процесс импортозамещения?

— Да, в этом случае кредитно-финансовая организация может сразу оценить, насколько то или иное решение ей подходит. Однако коробочные продукты сложно адаптировать под нужды конкретного банка.

Обращу внимание на обстоятельство, которое обязательно следует учитывать. Когда компания-вендор предлагает коробочное решение, продажа и внедрение, как правило, осуществляются разными специалистами. Этапы презентации и продажи продукта проходят достаточно легко. Все можно увидеть и «потрогать», цена понятна. Сюрпризы начинаются на этапе внедрения.

— Как происходит внедрение Elfin?

— Наше главное преимущество заключается в том, что от момента знакомства до завершения проекта с клиентом работают одни и те же люди. Неважно, обратился к нам топовый банк федерального масштаба или небольшой региональный.

Мы применяем комплексный подход к работе с заказчиками. Когда начинаем сотрудничать с новым партнером, проводим личные и онлайн-встречи. Изучаем потребности потенциального клиента, определяем, какие бизнес-процессы необходимо автоматизировать.

Затем обязательно приезжаем в офис кредитно-финансовой организации, где вместе с ее представителями проводим подробный анализ потребностей и сбор требований. Предварительный этап может занять от одного до нескольких месяцев.

На основе полученной информации наши специалисты вместе с сотрудниками банка составляют стратегию проекта,

затем происходит ее поэтапная реализация. Такой подход позволяет понять проблемы заказчика и предложить подходящие решения.

— Напоследок — несколько слов о вашей команде.

— Мы на рынке — более пяти лет и с первого дня были нацелены на формирование команды профессионалов. В нее вошли люди, которые ранее работали в IT-отделах и иных подразделениях банков более десяти лет. Большая часть этих специалистов — с нами до сих пор.

Сотрудники Elfin регулярно получают обратную связь от кредитно-финансовых организаций, анализируют ее и дают рекомендации, на основе которых разработчики совершенствуют платформу. Наша компания не привлекает сторонних подрядчиков, все работы проводим своими силами. Мы открыты пожеланиям банков и давно стали для них партнером, которому можно доверять.

БО

ВРЕМЯ

ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТИ

2022 год был насыщен событиями в области импортозамещения программных продуктов. И рынку в целом, и компании «Диасофт» как одному из крупнейших российских разработчиков IT-решений для финансового сектора необходимо было ответить на растущий спрос в этой области

Текст

ДМИТРИЙ ГРЕБЕНЩИКОВ,
ДИРЕКТОР ПО ТЕХНОЛОГИЯМ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»



На рынке сегодня представлено достаточное количество зрелых прикладных программных продуктов российского производства. Сложность заключается в том, что они базируются на иностранном системном ПО (СУБД, ОС, серверы приложений и др.). При этом у организаций финансового сектора, как и у компаний из других сфер экономики, недостаточно опыта в вопросах миграции прикладных программ на отечественный системный стек. Поэтому задача вендоров — не только предоставить решения, обеспечивающие операционную надежность и стабильность работы, но и сделать переход на импортозаместимое ПО максимально понятным и безболезненным для клиентов.

В 2022 году «Диасофт» завершил разработку инфраструктурной платформы Digital Q.DataBase — современной гибридной СУБД на открытом программном обеспечении PostgreSQL, Tarantool, ClickHouse. Мы создали собственный форк СУБД PostgreSQL, взяв программный код под ответственное владение и адаптировав его для использования с прикладными решениями компании. На Digital Q.DataBase будут работать все продукты «Диасофт». Чтобы своевременно предложить клиентам программу перехода на импортозаместимую СУБД, мы ускорили процедуры технологического тестирования, которые до этого производились в штатном режиме. Сейчас проходит сертификация платформы Digital Q.DataBase в соответствии с требованиями ФСТЭК.

Также мы переработали решение для управления серверами приложений и в 2022 году представили рынку новую инфраструктурную платформу — Digital Q.TomEE. Она предназначена для управления

JavaEE-совместимыми серверами приложений и является альтернативой Oracle WebLogic Server и IBM WebSphere Application Server. На эту платформу также будут переведены все программные продукты «Диасофт».

Промышленные предприятия столкнулись с прекращением поддержки систем класса ERP западными вендорами. В «Диасофт» разработана программная платформа класса ERP — полноценный аналог SAP NetWeaver, на базе которого построены решения SAP ERP. Разработка функционального ядра платформы велась с 2007 года, а технологии переноса на российское ядро совершенствовались с 2014-го. В настоящее время мы продолжаем активно развивать ERP-платформу, одновременно реализуя пилотные проекты по замещению SAP ERP.

Так как «Диасофт» начал разработку импортозаместимого системного ПО задолго до событий 2022 года, уже сейчас готово системное ПО, необходимое для работы программных продуктов компании. В соответствии с нашей дорожной картой мы переводим все свои программные продукты на импортозаместимый системный стек и уже предлагаем клиентам такие проекты перехода. Конечно, перевод всех продуктов, установленных в крупном банке, может быть длительным процессом, но с технической точки зрения у нас не возникнет серьезных сложностей. Более того, для каждого типа решений мы можем предложить несколько вариантов. Например, если говорить об операционных системах — у нас реализована поддержка всех ОС из Единого реестра российских программ для ЭВМ и БД. Мы как вендор готовы оказать клиентам всестороннюю техническую и консультационную поддержку в режиме 24/7 по любым вопросам импортозамещения, а также разработать индивидуальные планы перехода.

БО

since 1996



ГЕРОИ нашего премиума

РЕЙТИНГЪ I.

ВИКТОРИЯ БУЗУЛИНА,
ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖЕР
АНАЛИТИЧЕСКОГО
ЦЕНТРА «БИЗНЕСДРОМ»

ПАВЕЛ САМИЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АНАЛИТИЧЕСКОГО
ЦЕНТРА «БИЗНЕСДРОМ»

МОСКВА 2023

Не будет сильным преувеличением сказать, что российский банковский рынок в прошлом году испытал беспрецедентную санкционную и экономическую нагрузку. Вдруг оказалось, что даже самые простые операции могут внезапно исчезнуть из перечня возможных услуг, клиенты лишатся возможности совершать платежи, а клиентский путь в силу внешних причин станет сложным и неудобным. Это касается в значительной степени и премиум-сегмента

Кто управляет деньгами российских premium-клиентов

Можно сказать, клиенты опустились в пирамиде Маслоу на несколько ступенек — от каких-то высокоранговых целей к самым базовым: безопасность, защита от потерь и доверительная среда. Бонусы, дополнительные сервисы, возможности использования инструментов с высокой доходностью и многие другие премиальные опции в каком-то смысле стали менее важными, по крайней мере, их параметры стали выглядеть иначе. Клиентам premium banking стало принципиально важно, может ли банк в рамках пакета премиум-обслуживания осуществлять операции, которые еще в начале 2022 года казались стандартными.

Тем не менее премиальный сегмент сохранился и даже увеличился в терминах клиентской базы: прирост в премиальных программах в 2022 году составил 9%, (хотя это существенно ниже, чем в 2021-м, когда увеличение было 27%). В денежном выражении есть снижение объемов, но не драматическое. Наблюдались оттоки средств и определенное снижение активности; мы видели вывод средств в другие юрисдикции в целях защиты, но также отмечали и частичный их возврат. В итоге в 2022 году снижение объема средств премиальных клиентов, по оценкам Frank RG, составило 14%.

И хотя опции и структура премиального сегмента, пожелания клиентов серьезно изменились, фундаментальный фактор остается прежним: банковское обслуживание состоятельных клиентов построено прежде всего на контакте и доверии клиента к менеджеру и к команде, на омниканальности и связи 24/7. «Банковское обозрение» и аналитический центр «БизнесДром» подготовили первый рейтинг топ-менеджеров premium banking в России — тех людей, которые отвечают за премиум-обслуживание и которым доверяют свои средства состоятельные клиенты.

Как составлялся рейтинг

Особенность рейтинга — в том, что методика в первую очередь оценивает не масштабы подразделения premium или количественные параметры клиентской базы, а самих руководителей, их опыт и то, каких успехов они добились за годы работы на этой должности. Рейтинг показывает роль кураторов подразделений прежде всего как визионеров и энтузиастов развития услуг для состоятельных клиентов своих банков. Именно поэтому в число оцениваемых факторов в методике в том числе вошло присутствие руководителя в медийном пространстве.

Оценить успех руководителя позволяет также изменение клиентской базы и объема капитала клиентов. Эти факторы отражают в том числе работу руководителя: насколько решения, которые он принимал вместе с командой, привели к положительной динамике развития подразделения в банке. Руководитель — это лицо, принимающее финальное решение, и от его действий зависит вектор развития направления premium, то, как его будут видеть в том числе потенциальные клиенты.

Активность и энтузиазм руководителя позволяют оценить наличие и количество новых продуктов и услуг, запущенных под его началом. Кроме того, активность руководителя проявляется в запуске кобрендинговых, маркетинговых проектов. Они позволяют не только развивать подразделение, но и создавать своеобразное сообщество, которое объединяет клиентов по интересам, дает возможность построить сеть контактов. Таким образом, банк из места для хранения капитала превращается для клиента в полноценную часть жизни и приобретает для него новую ценность.

Для составления рейтинга за основу были взяты следующие критерии:

- 1) **стаж и опыт работы руководителем**, т.е. профессионализм не только на финансовом рынке в целом, но и в сегменте premium;
- 2) **результаты работы на текущей должности**: запуски новых проектов, изменения premium banking под руководством топ-менеджера;
- 3) **медийная активность топ-менеджера**, т.е. как руководитель представляет себя и услуги своей финансовой организации в медиасфере;
- 4) **показатели динамики количества клиентов и объема капитала подразделения premium banking (кратко)**, в котором на момент составления рейтинга работает руководитель.

МЕТОДОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА

Рейтинг формируется из совокупности присвоенных баллов. При расчете итогового балла на место в рейтинге влияют следующие показатели:

- 1) стаж и опыт работы руководителя на финансовом рынке:
 - менее 5 лет — 0 баллов,
 - 5–6 лет — 2 балла,
 - 7–9 лет — 3 балла,
 - свыше 10 лет — 6 баллов;
- 2) стаж и опыт работы в premium banking за всю карьеру:
 - до года — 0 баллов,
 - 1–5 лет — 7 баллов,
 - свыше 5 лет — 10 баллов;
- 3) запуск маркетинговых, кобрендинговых проектов за последние два года работы на текущей должности. Максимум — 15 баллов. Данный балл получил топ-менеджер, который за последние два года запустил наибольшее число проектов. Остальные топ-менеджеры получали балл в соответствии с количеством запущенных ими проектов относительно максимума. Руководители, чье число запущенных проектов сильно выходило за диапазон количества проектов среди всех руководителей, также получали 15 баллов. Поиск запущенных проектов осуществлялся на официальных сайтах банков в новостном разделе (пресс-релизы);
- 4) запуск нового продукта/предложения за последние два года работы на текущей должности. Максимум — 16 баллов. Данный балл получил топ-менеджер, который за последние два года запустил или обновил наибольшее число продуктов. Остальные топ-менеджеры получали балл в соответствии с количеством запущенных или обновленных ими продуктов относительно максимума. Руководители, чьи значения продуктов сильно выходили за диапазон количества продуктов среди всех руководителей, также получали 16 баллов. Поиск запущенных и обновленных продуктов осуществлялся на официальных сайтах банков в новостном разделе (пресс-релизы);
- 5) прирост клиентской базы подразделения за последние два года работы в текущей должности:
 - прирост от 1 до 15% — 7 баллов,
 - прирост более 15% — 16 баллов;
- 6) прирост объема капитала клиентов за последний год работы в текущей должности:
 - прирост от 1 до 15% — 6 баллов,
 - прирост более 15% — 15 баллов;
- 7) медийная и отраслевая активность руководителя оценивается по числу упоминаний в «SCAN Интерфакс». Максимум — 22 балла. Данный балл получил топ-менеджер, который за последние два года наибольшее количество раз упоминался в СМИ. Остальные топ-менеджеры получали балл в соответствии с количеством упоминаний в СМИ относительно максимума. Руководители, количество упоминаний которых сильно выходило за диапазон количества упоминаний среди всех руководителей, также получали 22 балла.

Значения показателей взвешиваются и суммируются, на основе полученного балла выстраивается итоговый рейтинг.

Итоги рейтинга

Сфера private и premium banking во всем мире традиционно является очень закрытой, российские банки находятся под серьезным санкционным давлением, поэтому некоторые из них не были готовы предоставить составителям рейтинга необходимые сведения не только по приросту клиентов и портфеля, но даже по личности самого руководителя. Среди таких банков: СберБанк, Новикомбанк, Локо Банк, Ак Барс Банк, Райффайзенбанк, Абсолют Банк, ВТБ. В какой-то степени это связано с тем, что в некоторых банках соответствующие подразделения еще не до конца сформированы как полноценные финансовые бутики. В связи с этим в рейтинг топ-менеджеров в основном вошли сотрудники банков, которые уже много лет занимаются направлением premium. Это крупные государственные и частные банки, а также российские банки с иностранным капиталом, в которых premium-подразделения построены по стандартам и как часть материнских глобальных финансовых брендов.

В итоговый рейтинг вошли 15 руководителей российских подразделений premium banking. Их средний возраст — 40 лет, а средний стаж работы в данном сегменте — семь лет. Наибольший стаж работы в premium banking — 19 лет. По гендерному признаку в этом году в рейтинге преобладают женщины: девять против семи мужчин. Среди специальностей, которые руководители получали в высших образовательных учреждениях, лидируют «Экономика» (шесть человек) и «Финансы и кредит» (пять человек). Среди нестандартных для отрасли специальностей оказалась «Педагогика» (один человек) «Инженерия» (один человек). Кроме того, по одному руководителю среди участников рейтинга имеют высшее образование по специальностям «Международные экономические отношения», «Учет и операционная техника», «Бизнес-коммуникации», а также «Частный банкир». Некоторые руководители получили по два высших образования, поэтому количество приведенных специальностей превышает число руководителей, представленных в рейтинге.

Средний прирост числа клиентов и капитала в сегменте premium за 2021 и 2022 годы — 51,4 и 74% соответственно. Банки, которые рассматривались при подготовке рейтинга, в 2021 и 2022 годах активно выпускали новые продукты — в 90% из них выпустили за год хотя бы один новый продукт для premium-клиентов. **Б.О**

#01

93 балла

Дмитрий Енуков, директор департамента инвестиционных решений и развития премиального сегмента Росбанка

Окончил Финансовый университет при правительстве РФ по специальности «Международные экономические отношения». Имеет степень MBA от Frankfurt School of Finance & Management. В Росбанке работает с 2000 года: сначала в должности сотрудника, а впоследствии — руководителя брокерского бизнеса банка. С 2015 года возглавляет инвестиционное направление Росбанк L'Hermitage Private Banking. С июня 2021-го — департамент развития инвестиционных решений и премиального сегмента Росбанка.

#02

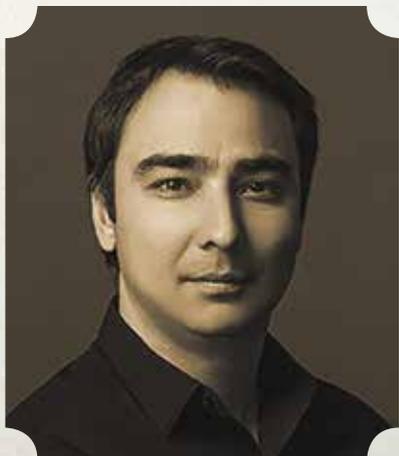
88 баллов

Юлия Михайлова, директор по развитию и поддержке бизнеса сегмента «Премиум-клиенты» банка «Санкт-Петербург»

В банковской сфере 17 лет, работала в Альфа-Банке, банке «Открытие». В банке «Санкт-Петербург» создала направление бизнеса премиального обслуживания с нуля, возглавляет это направление с 2015 года.

#02

88 баллов

Дилшод Ибрагимов, директор по развитию премиальных сервисов Тинькофф Банка

Опыт работы на финансовом рынке более 17 лет, в сегменте Premium Banking — более 10 лет. Окончил Финансовый университет при Правительстве РФ по направлению «Финансовый менеджмент». До прихода в «Тинькофф» более семи лет работал руководителем продаж в компании «Открытие Инвестиции», до этого развивал региональную сеть компании «Финам». К команде «Тинькофф» присоединился в 2019 году. Ввозглавляет сразу несколько направлений: премиальные (premium и private) сервисы «Тинькофф», продажи в «Тинькофф Инвестиции».

#03

84 балла

Кирилл Варенцов, директор управления продажами Банка «ДОМ.РФ»


Окончил Волжский университет им. Татищева по специальности «Экономист». С 2009 года работал в Газпромбанке, в последние годы занимал в нем должность заместителя начальника департамента партнерских продаж. С 2019 года работает в Банке «ДОМ.РФ» на должности директора розничного блока. В 2020-м был назначен на должность директора подразделения «Управление продажами» Банка «ДОМ.РФ», отвечает за филиальную сеть и за розничные продажи банка, в зоне его ответственности в том числе premium-сегмент.


#04

79 баллов

Нина Макухина, директор департамента по работе с премиальными клиентами МКБ


Опыт работы в банковской сфере 20 лет, из них руководителем — 14 лет. Начинала свою карьеру в СберБанке, где прошла путь от контролера-кассира до заместителя управляющего отделением — куратора розничного бизнеса. Следующим шагом стал переход в банк «Интеза» на должность руководителя розничного бизнеса в Центральном федеральном округе и с перспективой открытия первого офиса «Интеза» private. В 2020-м получила должность начальника управления продаж департамента розничного бизнеса в МКБ. Создала с нуля МКБ-премиум.


#05

75 баллов

Дмитрий Бочеров, руководитель дирекции развития премиального сегмента Альфа-Банка


В финансовой сфере — с 2006 года. Последние 10 лет на руководящих позициях занимается запуском и развитием продуктов, сегментов и управлением продуктовыми командами. Работал в Райффайзенбанке, ВТБ24, «Открытии». В Альфа-Банке — с июля 2022 года.



#06

72 балла

Маргарита Васильева, директор по развитию сегмента состоятельных клиентов и частного банковского обслуживания МТС Банка



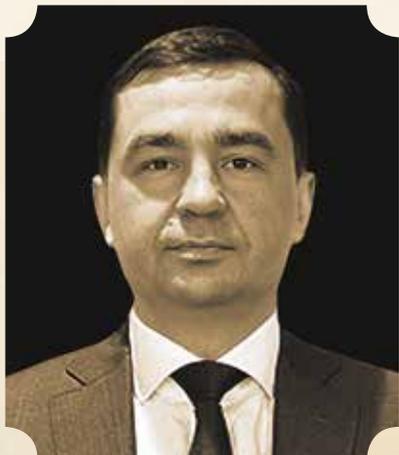
Имеет многолетний (около 20 лет) опыт работы в финансовом секторе. Начиная карьеру в Ситибанке, где курировала ряд направлений в розничном бизнесе и CitiGold. С 2012 года в Альфа-Банке запускала проекты по развитию розничных продуктов и клиентской базы. Участвовала в ряде ключевых проектов с компаниями McKinsey и BCG. В 2018 году возглавила подразделение по работе с состоятельными клиентами в Альфа-Банке. С 2021 года в МТС Банке возглавляет Private & Premium Banking, а также руководит подразделением по развитию портфеля вкладов физлиц.



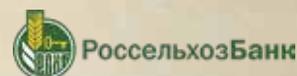
#06

72 баллов

Дмитрий Уколов, начальник управления по работе со значимыми клиентами «Россельхозбанк»



В банковской системе — с 1997 года. Работу в премиальном сегменте начал в 2004 году в Private Banking банка «Уралсиб». Построил бизнес Private Banking в ВТБ24 и возглавлял его семь лет. С 2015 года — в Россельхозбанке, руководит бизнесом с private- и premium-клиентами. С 2020 года управление по работе со значимыми клиентами сфокусирована исключительно на Premium Banking.



#07

68 баллов

Анастасия Агафонова, руководитель департамента по работе с состоятельными семьями банка «Уралсиб»



Окончила Томский государственный университет по специальности «Математика». В индустрии финансов работает с 2004 года. Имеет большой опыт в страховании и банковской сфере. Так, более 10 лет проработала в Ситибанке, управляя различными клиентскими подразделениями. В «Уралсиб» пришла в 2019 году на должность директора Московской территориальной дирекции (сеть отделений Москвы и Московской области). Весной 2021 года возглавила департамент по работе с состоятельными семьями банка «Уралсиб», в состав которого входят «Уралсиб Private Bank» и «Уралсиб Premium Bank».



#08

66 баллов

Сергей Миловский, директор департамента розничного бизнеса УБРиР


В 2009 году окончил Московский инженерно-физический институт. В 2016-м получил степень MBA в Гренобльской школе бизнеса. Со старта своей карьеры в 2006 году занимался созданием розничных банковских сервисов и продуктов в банке «Возрождение», BSGV, СберБанке. С 2012 года — на руководящих позициях в группе ВТБ. Создавал премиальную модель обслуживания «Привилегия», продукты и сервисы для зарплатных клиентов, управлял карточными, пассивными и страховыми линейками продуктов. С 2021 года возглавляет департамент розничного бизнеса УБРиР.


#09

63 балла

Екатерина Серединская, управляющий директор — глава Sovcombank Wealth Management


Окончила Московский педагогический университет, факультет иностранных языков. В банковской отрасли работает более 25 лет. До прихода в Совкомбанк руководила инвестиционной компанией ARUMPRO Capital, занимала должность члена правления, исполняющего обязанности председателя правления Deutsche Bank Russia, была операционным директором российского представительства Lehman Brothers, работала в Банке «ЗЕНИТ». Присоединилась к команде Совкомбанка в 2019 году, сначала в должности руководителя департамента развития бизнеса, а с 2022 года возглавляет Sovcombank Wealth Management — направление по работе с привилегированными клиентами Совкомбанка.


#10

53 балла

Ирина Волохова, руководитель «ЗЕНИТ Premium Banking»


Имеет два высших образования — в области финансов, а также политических и бизнес-коммуникаций (НИУ ВШЭ). Начала свою карьеру в СберБанке, где с 2007 по 2012 год работала на различных должностях и отвечала за развитие розничного бизнеса. С 2013 по 2014 год возглавляла «Открытие-Премиум», отдел прямых продаж инвестиционных продуктов по Москве и Московской области банка «ФК Открытие». С 2014 года занималась развитием клиентской базы «Привилегия» банка «ВТБ24», в дальнейшем — «ВТБ». С 2022 года возглавляет «ЗЕНИТ Premium Banking»



#10

53 балла

Антон Шушкин, заместитель директора департамента по развитию премиального сегмента ПСБ



В банковской сфере — с 2006 года. Занимал различные позиции в крупных российских банках — ВТБ24, Райффайзенбанке, Банке Москвы, ВТБ. В сегменте Premium Banking работает с 2020 года, в ПСБ отвечает за развитие направления Premium Banking в должности заместителя директора департамента по развитию премиального сегмента, инвестиционных и ипотечных продаж / начальника управления по развитию премиального сегмента ПСБ.



#11

40 баллов

Ольга Пугачева, заместитель председателя правления «Экспобанк Премьер»



Окончила Омский финансово-экономический техникум по специальности «Учет и операционная техника», а также Новосибирскую госакадемию экономики и управления по специальности «Финансы и кредит». С 2007 года сменила ряд руководящих постов в Желдорбанке, банке «Восточный экспресс», УК МДМ. В 2011 году пришла в Экспобанк на должность советника председателя правления, в 2012-м назначена на должность члена правления Экспобанка. В настоящее время руководит департаментом премиального обслуживания в «Экспобанк Премьер».



#12

39 баллов

Вита Бондарчук, начальник управления по работе с крупным частным капиталом Реалист Банка



Окончила Дальневосточный госуниверситет, российско-американский факультет по специальности «Экономист», Business Administration (University of Maryland). С 2010 года работала в Пост Банке на руководящих должностях по направлению Private Banking. В 2015 году была назначена вице-президентом в Финпромбанк, отвечала за развитие Premium Banking. С 2016 года — начальник управления по работе с крупным частным капиталом Реалист Банка.





Форензик в России, как и многое другое в нашей стране в 2022 году, начал активно трансформироваться. Аналитики утверждают, что он переходит в новое качество

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Форензик рушит барьеры

Есть такое «народное наблюдение»: из 100 людей 20 никогда не будут брать чужого, 20 будут стараться взять всегда, при первой возможности, а 60 — в зависимости от ситуации. Таким образом, форензик нужен там, где есть что терять и есть тот, кто может претендовать на чужое.

Примерно так описывали суть форензика еще несколько лет назад. В частности, данную статистику приводил **Павел Самсонов**, директор АНО «Финансовые расследования и судебные экспертизы» в статье «Форензик в России: “Самые удачные расследования — те, о которых мало кто знает”».

Заметание под ковер

Действительно, публичных кейсов успешного доведения дел до судов не так уж много, в большинстве случаев выявленные случаи мошенничества не выносятся за пределы компаний и заканчиваются внутри организаций некими соглашениями. И дело не только в нежелании «выносить сор из избы», но и, как полагают некоторые эксперты, в довольно медленном процессе выработки критериев того, какой набор действий можно считать форензиком, а какой отнести к внутреннему аудиту или к комплаенс-процедурам.

Павел Самсонов в этой связи дает следующее определение: «Форензик — это действия, направленные на

выявление и предотвращение противоправных действий со стороны клиентов заказчика расследования, его сотрудников, конкурентов, партнеров по бизнесу».

Председатель Московской коллегии адвокатов «Юлова и партнеры» **Елена Юлова** в этой же статье подчеркнула другую важную особенность, на которой важно заострить внимание: «Какие отличия от иных “расследовательских процедур”? Самая известная процедура — оперативно-розыскная деятельность, осуществляемая сотрудниками правоохранительных органов, действующих на основании Закона “Об оперативно-розыскной деятельности”. Оперативно-розыскные мероприятия проводятся тогда, когда есть основания полагать, что действия тех или иных лиц подпадают под признаки преступления».

Это обстоятельство стало основанием для широко распространенного в мнения о том, что «форензик-расследование является частным расследованием, которое, тем не менее, не может и не вправе заменить оперативно-розыскную деятельность. Основанием для форензик-расследований являются различные локальные нормативные акты, например приказ руководителя компании о проведении внутренней служебной проверки, договоры на оказание услуг аудиторами, экс-

пертами и прочими специалистами. Адвокаты оказывают юридическую помощь доверителю на основании Закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре»».

Почему, говоря о форензике, по умолчанию имеют в виду его тесную связь с IT и информационной безопасностью? Исторически термин «форензик» — это калька с forensic science («судебная наука»), то есть наука об исследовании доказательств. В России это понятие чаще называют криминалистикой, а слово «форензик» закрепилось за компьютерной ее частью.

Сегодня практический форензик — это вотчина высококлассных экспертов из групп немедленного реагирования, часто из состава SOC или подразделений DLP, которые занимаются выявлением фактов утечки конфиденциальной информации за пределы компаний. В функционал экспертов-криминалистов входит выяснение того, как именно были реализованы атака, построение сценариев взлома или утечки с восстановлением хронологии, а также надлежащий сбор юридически значимых доказательств и артефактов. Финалом этой деятельности является этап формирования экспертного заключения по факту ИБ-инцидента для суда или иных компетентных государственных органов.

Так что же меняется?

О каких новых трендах в этой довольно консервативной с точки зрения динамики развития деятельности говорят аналитики? Отметим, что об инновациях заговорили не только практикующие юристы, но и представители научного сообщества. Почему? Изменения произошли в фундаментальных основах взаимоотношений классической криминалистики, форензика и информационной безопасности.

Во-первых, после ухода из России западных вендоров и международных аудиторско-консалтинговых компаний произошел отход от классических представлений о том, кто и какими инструментами должен производить расследования. Как оказалось, отечественной научной школе есть что предложить сообществу, например кибериммунологию и кибериммунитет, позволяющие построить самоорганизующиеся ИБ-системы. Особенно это касается российских вендоров DLP-систем, которые практически на 100% заняли свою нишу и активно развивают собственные консалтинговые подразделения с учетом всех тонкостей отечественного законодательства в области контроля над перемещением чувствительной информации посредством, например, e-mail и мессенджеров.

Во-вторых, поскольку комплексные ИБ-системы являются крайне дорогостоящими решениями, в последнее время стал уже практикой тренд на «переиспользование» ресурсов, относящихся к ведению департамента ИБ, иными подразделениями, например HR и службой экономической

безопасности. Благодаря использованию технологий поведенческой аналитики (UBA) и достижениям в области искусственного интеллекта (AI) удалось совершить качественный технологический скачок. Он заключается в том, что за счет более полного покрытия информационных потоков внутри компаний, а также глубокой их аналитики в ряде случаев удается перейти от реагирования «постфактум» к превентивным

действиям. Например, по внешне мало или никак не связанным действиям сотрудников, собранным DLP-системой, трудно доказать, что сотрудник, готовясь к увольнению, сливает базу данных клиентов или администратор использует служебное положение для противоправных действий. Об этом можно будет узнать лишь постфактум. А вот комплексный анализ с учетом поведенческих паттернов, обрабатываемых

Изменения произошли в фундаментальных основах взаимоотношений классической криминалистики, форензика и информационной безопасности

AI, может подсказать офицерам безопасности о росте того или иного риска заранее.

Третья причина — феномен синтеза новых знаний «продвинутого» AI. В частности, об этом шла речь в недавней беседе **Сергея Петренко**, CISO Университета «Иннополис», и **Михаила Смирнова**, главного редактора ассоциации по вопросам защиты информации BISA.

До сих пор считалось, что ИБ, а значит, и форензик, не являются научными дисциплинами, поскольку нет законов (количественных закономерностей), объясняющих развитие системы в пространстве и времени. Действительно, в ИБ невозможно было создать «модель конфликта», позволяющую теоретически вывести закономерности. Единственная возможность — кропотливый и долгий сбор статистики. Поэтому нормативная документация покрывает лишь базовый уровень ИБ, а повышенный уровень приходится «закрывать» методами управления рисками.

После увеличения интенсивности кибератак в 2022 году как минимум в 15 раз появился поток статистики, который до этого приходилось собирать десятилетиями. При этом стали использоваться весьма сложные сценарии, в которых практически всегда задействованы внутренние сотрудники компаний — объекты анализа форензик-аналитиков. Меняются и цели: намерение «претендовать на чужое» зачастую заменяется «саботажем и выводом объектов из строя».

Однако важно то, что AI способен успешно работать в этих условиях и предлагать новые архитектуры ИБ, основанные на собранной статистической информации. Это все означает, что барьеры для признания и ИБ, и форензика научными дисциплинами рушатся. Для последнего это может означать, что со временем удастся стереть границу между ним и классической криминалистикой, а это значит, что киберпреступления скрывать больше не удастся.

БО

Новые грани SOCTech в банках

Поскольку количество компьютерных атак растет, востребованность SOC в банках высока, как никогда. Накоплен богатый багаж экспертизы. Но, как оказалось, почивать на лаврах рано. Впереди много работы

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

онных решений компании «КСБ СОФТ», а также **Артем Савчук,** заместитель технического директора компании «Перспективный мониторинг».

Медиапроект «Банковское обозрение» некоторое время назад провел среди ИБ-специалистов опрос, посвященный актуальным трендам в области построения SOC и лучшим практикам их эффективной эксплуатации в организациях финансовой сферы. Результаты исследования оказались на редкость информативными, что позволило утверждать, что кулуарный термин SOCTech становится не таким уж локальным.

Другим важным результатом исследования стало то, что участникам рынка было что добавить к мнению коллег, участвовавших в опросе. Поэтому было решено задать аналогичные вопросы и другим гуру SOCTech. На них согласились ответить **Артем Грибков,** заместитель директора компании Angara SOC по развитию бизнеса; **Александр Бондаренко,** генеральный директор компании R-Vision; **Владимир Ульянов,** руководитель аналитического центра компания Zecurion; **Дмитрий Михеев,** технический директор компании «АйТи Бастион»; **Михаил Шипицын,** руководитель департамента интеграци-

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

Дмитрий Михеев высказал такое мнение: «Построение собственного SOC — задача, решить которую могут далеко не все организации. Несмотря на то что многие заявляют о планах или проектах по реализации SOC, конечный результат может быть совершенно разным».

В частности, это связано с тем, что собственный центр требует достаточно крупных финансовых вложений, причем на всех этапах — от создания до дальнейшей эксплуатации. Полноценный SOC — это сложная совокупность систем и процессов.

«В итоге действительно эффективный и функциональный SOC может построить только зрелая в плане ИБ организация финансового сектора, которая не только имеет в своем штате достаточное количество сотрудников для выполнения таких задач, но и готова вкладывать ресурсы в их “взрачивание”. Именно по этой причине возникают внешние SOC как услуга. Причем тут не обязательно говорить о полном цикле операций», — считает эксперт.

Артем Грибков представил свою аргументацию: «Собственный SOC, выстроенный in-house или приобретенный по сервисной модели SOC-as-a-Service, является последним рубежом эшелонированной обороны при защите от ИБ-угроз, который позволяет логически объединить и повысить эффективность используемых средств безопасности, а также выстроить четкие процессы реагирования на киберинциденты. С учетом количества компьютерных атак сегодня востребованность такого рубежа высока, как никогда».

потребительских кооперативов или ломбардов — выгоднее прибегать к услугам внешнего SOC либо к найму нескольких профильных специалистов в штат».

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

«Надо честно признаться, что большинство компаний в настоящий момент не обладают достаточными ресурсами для защиты даже критических бизнес-процессов, не говоря уже обо всей корпоративной инфраструктуре. Но если в организации обеспечена защита критических бизнес-процессов и определены процессы, которые являются таковыми, а также выявлены ключевые риски для них и проработаны защитные механизмы, то это уже большой шаг вперед. Конечно, наличие других незащищенных или слабо защищенных сегментов инфраструктуры может приводить к возникновению инцидентов. Но они не будут иметь такого серьезного влияния на бизнес, как инциденты, связанные с критическими процессами. В этом и заключается суть построения системы безопасности в организации. Обеспечить 100%-ную защиту невозможно в принципе, нужно просто минимизировать риски там, где это действительно необходимо», — заявил Александр Бондаренко из R-Vision.

«В целом, идея выделения приоритетных направлений понятна и в некоторых случаях оправдана. Так или иначе, всем приходится выстраивать приоритеты при решении задач ИБ, но суть SOC такова, что больший объем информации, в том числе получаемой из не самых важных процессов, помогает своевременно выявлять глобальные угрозы», — дополнил коллегу Владимир Ульянов.

Многие в числе положительных моментов выделяют то, что защита части инфраструктуры — это снижение стоимости данного процесса. Чем меньшая площадь поверхности атаки защищается, тем проще это сделать. С другой стороны, разумеется, хочется всего и сразу.

Дмитрий Михеев в этой связи сказал: «Имеет смысл говорить прежде всего про анализ того, от чего мы должны защищаться, и составить перечень недопустимых событий. К отрицательным же факторам допустимо отнести невозможность полностью изолировать одни процессы от других. И тут надо подходить к вопросу с умом, четко понимая все взаимодействия в рамках одной инфраструктуры. Накрыть все колпаком безопасней, но и дороже, а вот сделать частичную защиту внутри единых бизнес-процессов сложнее».

Перспектива сэкономить бюджет на обеспечение ИБ при частичной защите, на первый взгляд, действительно представляется очевидным преимуществом такого подхода. К сожалению, не всегда такая экономия возможна без последствий.

Артем Грибков углубился в проблему: «Безусловно, построение защиты необходимо начинать с наиболее критичных процессов. Однако всегда надо помнить о том, что злоумышленники используют различные векторы атак, как правило, начинают проникновение

Представители экспертного сообщества уверены, что наибольшая эффективность построения SOC (вне зависимости от выбранной модели) достигается у организаций, которые уделяют должное внимание созданию комплексной системы защиты информации. Принимая во внимание специфику банковской сферы, ее требования к уровню ИБ, а также контроль со стороны регуляторов, можно сказать, что большинство финансовых организаций, как правило, находится на достаточно высоком уровне зрелости в вопросах обеспечения информационной безопасности.

«Однако кадровый дефицит, а также дороговизна построения подобных решений in-house приводят все больше компаний к сервисной модели SOC, когда самые трудоемкие и дорогие процессы остаются на плечах сервис-провайдера, а заказчик оперативно получает качественный сервис и экспертизу, избегая капитальных затрат. Так или иначе, все больше финансовых компаний приходит к построению SOC. Вопрос остается лишь за выбором схемы — приобрести услугу или строить у себя», — сделал вывод Артем Грибков.

Для каких видов финансовых организаций сегодня наиболее целесообразно построение SOC?

Артем Савчук утверждает: «В этот список входят страховщики, банки и негосударственные пенсионные фонды. Такого рода компании могут позволить себе построение и содержание собственного SOC (а по сути, отдела/подразделения ИБ). И затраты при этом будут ниже, чем потенциальные убытки от нарушения ИБ. Для других видов компаний — МФО, кредитных

в систему через наименее критические и часто менее контролируемые активы. Однако эффективность реагирования на кибератаки тем выше, чем раньше обнаружена активность злоумышленника. Соответственно и потенциальный ущерб для владельца атакуемой системы будет ниже».

«В итоге в первую очередь необходимо защищать то, что требуют законодательство и нормативные акты — это безусловные требования. А далее можно масштабировать средства защиты информации и строить эшелонированную защиту. Но стоит помнить, что 100%-ной защиты не существует, и руководствоваться принципом минимально необходимой достаточности. Затраты на систему ИБ банка не должны превышать ущерба от ее отсутствия», — поставил точку в этой части дискуссии Артем Савчук.

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

Александр Бондаренко признался: «Я воспринимаю SOC не как инструмент, а как концепцию, поскольку, когда мы говорим о создании SOC, речь идет о построении ситуационного центра, который должен обеспечивать решение определенных задач по выявлению и реагированию на инциденты, актуальные для организации на данный момент времени. А выбор технологий для обнаружения и реагирования будет определяться спецификой бизнеса финансовой организации, ее ключевых рисков, операционных процессов и принимаемых для этих процессов IT-технологий».

Связка SOC/SIEM, как выяснилось, заменить специализированные для финансового сектора антифрод-системы не может, потому что изначально разрабатывалась по другим технологиям и имеет иное предназначение. Что касается DLP, UEBA, DCAP и других систем, каждый класс этих решений отвечает за реализацию определенных функций. «Например, DLP-системы нацелены на контроль утечек данных. С помощью SOC можно вычислить, что куда-то утекает информация, но он не позволяет детально расследовать данный инцидент, т.е. не дает ответ на вопросы, куда данные утекли и кто в этом виноват. SOC обеспечивает работоспособность и безопасность инфраструктуры, а DLP контролирует информационные потоки внутри организации», — поделился экспертизой Михаил Шипицын.

DLP, UEBA, DCAP и другие системы дополняют и усиливают связку SOC/SIEM, но не могут ее заменить. Можно провести аналогию. SIEM-система в мониторинге — это мозг организма. Но если к нему по нервным волокнам (каналам) не будут поступать от других органов (устройств) импульсы (информация), то мозг (SIEM-система) не сможет правильно обеспечивать жизнедеятельность (безопасность) организма (инфраструктуры организации).

«Таким образом, связка SOC/SIEM обеспечивает безопасность информационных ресурсов, но для качественного анализа специалистам SOC нужны дополнительные инструменты, которые будут обогащать данные от SIEM-системы, повышая эффективность мониторинга», — утверждает Михаил Шипицын.

Может ли связка SOC/SIEM заменить сегодня все остальные ИБ-системы?

Мнение экспертов по этому вопросу оказались полярными.

Владимир Ульянов считает: «Нет, не может. Это совершенно разные инструменты. Приведу примитивное сравнение. Можно попытаться забить гвоздь “универсальным” инструментом — камнем, но куда удобнее и эффективнее все же взять молоток. Особенно, если нужно забить не два-три гвоздя, а целую коробку».

А вот Артем Савчук оказался не столь категоричен: «Если подразумевать в контексте вопроса под SOC — “руки”, т.е. специалистов, и не ограничиваться лишь отечественными SIEM, то, пожалуй, да, это возможно при должной настройке SIEM. В классическом понимании SIEM не является антифрод-системой. Но, например, известны случаи, когда разнообразный функционал скопа систем в банке неплохо реализовывался посредством HP Arcsight. Много в этом вопросе будет зависеть от возможностей выбранной SIEM и персонала, его эксплуатирующего».

Как оценить полноту покрытия SOC? Кто и как может ее измерить?

«Оценка покрытия SOC зависит от ряда непостоянных факторов. В общем случае можно ориентироваться на отношение контролируемых SOC активов к общему количеству активов компании. Но не всегда для эффективной работы SOC требуется 100%-ное покрытие — на это будет влиять модель угроз, например сайты-визитки, не имеющие логической связанности с ИИ компании, размещенные на сторонних хостингах, контроль которых ресурсами SOC будет избыточной контрмерой, превышающей допустимую стоимость защиты с учетом стоимости актива. И тут снова мы вспоминаем

про процесс управления активами и оценку рисков. Ведь если SLA для конкретного актива меньше стоимости применяемой контрмеры, то, возможно, этот риск стоит нивелировать другим способом или даже принять, расписав процедуры восстановления, не нарушающие принятые в организации RTO & RPO для данного актива. Таким образом, в каждом отдельном случае данный параметр следует оценивать комплексно, с учетом всех факторов и нюансов определенной компании. Универсальной формулы не существует», — обстоятельно описал проблему Артем Грибков.

Хорошо известно, что вопрос определения зоны покрытия SOC тесно связан с инструментарием, который используется при исследовании объекта. Чем больше инструментов в инфраструктуре организации, тем больше аналитической информации получают специалисты SOC, а что это за инструменты?

Михаил Шипицын пояснил: «Это должно быть встраиваемое программное обеспечение или устройства, которые позволяют фильтровать “сырые” исходные данные так, чтобы с источников отбиралась только необходимая для эффективного мониторинга информация. Покрывтия в 100% не бывает, потому что часто сами IT-подразделения компаний, покупающие услуги SOC, не владеют в полной мере информацией о своей инфраструктуре. Однако мы должны стремиться покрыть максимальное количество защищаемых ресурсов. Для этого необходимо внедрять инструменты, которые будут собирать и фильтровать данные и только потом отправлять их на анализ. В этом случае с дашбордов аналитикам будет поступать информация высокого качества, а эффективность работы — расти. Таким образом, правильнее говорить не о полноте покрытия SOC, а его эффективности».

Эксперты советуют четко определить, что входит в «зону ответственности» SOC. Все ключевые активы необходимо однозначно идентифицировать и учесть. «Это само по себе является непростой задачей, особенно для большой организации. После идентификации можно уже проводить оценку и мониторинг того, насколько данные активы видны команде SOC — проводится ли соответствующая инвентаризация, собираются ли журналы событий с этих систем, обеспечивается ли контроль за соблюдением внутренних ИБ-требований и другое. Это и будет показывать полноту покрытия SOC», — считает Александр Бондаренко.

Артем Савчук дал самый лаконичный ответ на обсуждаемый вопрос: «Лучше всего для этого подойдет внешний независимый аудит ИБ. Его результаты прозрачно покажут руководству компании, где есть недоработки, какие процессы отсутствуют или недостаточно зрелы и каких средств защиты информации недостает».

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

Артем Савчук высказался коротко, но содержательно: «Риск-ориентированный подход лежит в основе многих международных и отраслевых стандартов по ИБ, в настоящее время он охватывает свыше 90 видов государственного и муниципального контроля (надзора). Подход позволяет организациям, его применяющим, главным образом эффективно планировать и расходовать средства на поддержание ИБ с учетом большого числа существующих законодательных требований. А страхование киберрисков в 2022 году уже не является чем-то новым, и, насколько мне известно, риск-ориентированный подход активно применяется страховщиками в работе с данными клиентами».

Владимир Ульянов также оптимистичен: «Здравая идея. Построение систем ИБ, основанное на оценке рисков, — грамотный подход, который позволяет сократить расходы и сосредоточить внимание на наиболее важных направлениях. Что касается страхования киберрисков, в России это достаточно редкий инструмент. Немногие потребители готовы страховать подобные риски, а страховые компании не имеют большого опыта, поэтому вынуждены завышать страховую премию. Это тоже не способствует развитию направления».

«Предполагается, что механизм страхования способен вывести всю отрасль на какой-то принципиально иной уровень. Должен признаться, что сама возможность широкого применения механизмов страхования киберрисков вызывает у меня сомнения. Для этого на рынке нет достаточного уровня достоверной статистики, унификации подходов и института доверенных аудиторов ИБ. Без этих факторов, на мой взгляд, развитие страхования киберрисков будет затруднено, — считает Александр Бондаренко. — Что же касается риск-ориентированного подхода, то эта тема обсуждается на рынке уже не первый год. На самом деле риск-ориентированный подход в том или ином виде лежит в основе построения стратегии ИБ у большинства современных директоров по информационной безопасности. Другое дело, что кто-то применяет для этого наиболее простые экспертные подходы, а кто-то

выстраивает сложные аналитические механизмы расчета и учета рисков. И говорить, что та или иная стратегия является единственно верной, думаю, некорректно. У каждого свой путь».

Какова сейчас ситуация с подготовкой и удержанием кадров?

Ситуация с кадрами на российском рынке никогда не была простой. И речь идет не только о нехватке людей, но и о качестве экспертизы. Стремительное развитие технологий диктует жесткие требования к квалификации специалистов.

«Обозначился очевидный тренд на дополнительное образование на базе технических институтов, проводимое коммерческими компаниями в сфере ИБ. Этот подход позволяет передавать молодым специалистам накопленные практические знания и готовить их к решению реальных задач. Большое внимание уделяется постоянному профильному обучению действующих сотрудников и их сертификации. Безусловно, складывающаяся ситуация побуждает компании как финансового сектора, так и других отраслей идти по пути приобретения ИБ-услуг по сервисной модели», — дал оценку ситуации Артем Грибков.

По общему мнению, одни из причин дефицита кадров — отсутствие гибкости в учебных программах вузов, а также отрыв образовательного процесса от производства. Технологии развиваются стремительно, и преподавателям, как правило, не хватает компетенций для обучения будущих специалистов, особенно в части работы в подразделениях SOC.

Михаил Шипицын в этой связи отметил: «Наша компания видит решение этой проблемы в сотрудничестве экспертов информацион-

ной безопасности, в частности специалистов SOC, с образовательными организациями для качественной подготовки кадров. Например, мы взаимодействуем с Чувашским государственным университетом, Институтом системного программирования РАН и другими учреждениями в образовательной и научной сфере для обучения студентов, аспирантов и молодых ученых с применением передовых технологий и практического экспертного опыта компании».

«В нашей отрасли на протяжении многих лет ощущается нехватка квалифицированных кадров. Сейчас, когда с ростом угроз спрос стал еще выше, конкуренция обострилась. Зато уход иностранных игроков высвободил некоторый кадровый резерв для российских компаний», — добавил оптимизма Владимир Ульянов.

За рамками данного обзора мнения участников ИБ-рынка осталась специфика технологического ландшафта SOC в условиях импортозамещения и построения инфраструктурных межбанковских и телекоммуникационных ИБ-сервисов. Но это уже другая история.

Б.О

ВСЁ ПРО INVESTTECH



bosfera.ru/investtech-all

реклама

Фонд помощи детям с онкологическими
заболеваниями «Подари жизнь»

Подари Жизнь

www.podari-zhizn.ru



НЕПОДЪЁМНОЕ ПОДЪЁМНО, КОГДА НАС МНОГО.

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

ОТПРАВЬТЕ

СМС НА НОМЕР 6162

с суммой пожертвования
от 10 до 15 000 рублей.



СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

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

Мессенджер-банкинг: движение по спирали

Идея использования мессенджеров как полноценного канала обслуживания клиентов, казалось бы, заиграла новыми красками на фоне удаления мобильных приложений подсанкционных банков из Google Play и App Store. Однако законодательная инициатива, оперативно реализованная в поправках к ФЗ-149, ставит под вопрос дальнейшие перспективы мессенджер-банкинга



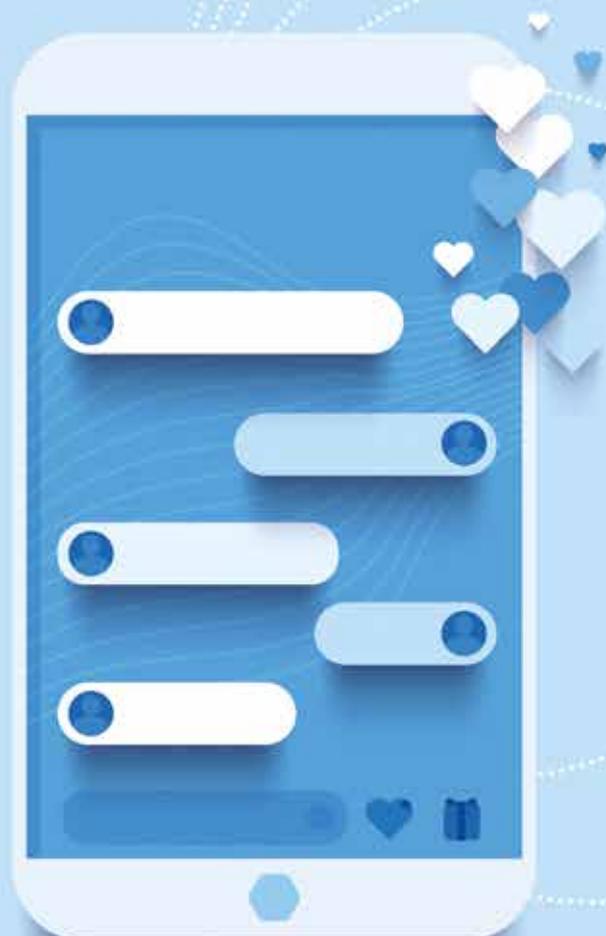
Этот материал
на сайте
bosfera.ru

Текст
ДАНИЛ ПОМИНОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Интерес к мессенджерам как альтернативному способу взаимодействия с клиентами проявился еще в 2015 году, когда Telegram объявил «bot-revolution» и запустил бот-платформу. Это решение позволило всем желающим разрабатывать чат-боты, реализующие различные сценарии интерактивной коммуникации с пользователями. Тотальное распространение мессенджеров открывало отличные возможности для компаний, в том числе финансового сектора, для взаимодействия с клиентами — от информационных сообщений и консультирования до проведения операций.

В 2015-2016 годах многие игроки обзавелись собственными ботами в Telegram, чаще только с информационным функционалом, но, например, сервисы Qiwi и «Яндекс.Деньги» позволяли пройти аутентификацию в электронном кошельке и совершать операции (см. материал «Б.О» по этой теме «Telegram-банкинг» за май 2016 года). В этот же период был основан проект TalkBank, который сфокусировался на развитии собственного банковского продукта, базирующегося на чат-боте Telegram, и реализации подобных BaaS-решений для других банков. В апреле 2021 года Telegram запустил «Платежи 2.0» — сервис карточных платежей в любом чате, в том числе в группах и каналах. В списке поддерживаемых платежных сервисов числились российские компании СберБанк, «ЮМани», ПСБ, PayMaster и др.

Владельцам других мессенджеров пришлось навертывать упущенную инициативу. Компания Meta (признана экстремистской и запрещена в РФ) с 2019 года развивает Facebook Pay, который доступен в некоторых странах через принадлежащие корпорации сервисы Facebook, Messenger, Instagram и WhatsApp. WhatsApp — самый популярный в России мессенджер,



прием платежей через него предлагали некоторые агрегаторы (например, «ЮКасса»). Любопытный кейс был у банка ПСБ, который предложил использовать этот мессенджер бизнес-клиентам для выставления и оплаты счетов. В Китае «выстрелил» WeChat Pay, который в 2018 году получил распространение и в России — главным образом для оплаты покупок китайскими туристами.

АУДИТОРИЯ МЕССЕНДЖЕРОВ В РОССИИ

Интернет-ресурс	Месячный охват, тыс. человек	Месячный охват, % численности населения
Whatsapp	87 400,6	71,6
ВКонтакте	85 769,7	70,3
Telegram	72 489,6	59,4

Источник данных: Mediascope. Исследование: Cross Web. Интернет.
 Регион: Россия 0+ Год/месяц: декабрь 2022 года.
 Целевая аудитория: люди старше 12+.

Какое-то время на рынке обсуждалась концепция собственного мессенджера банка, в рамках которого объединялись возможности финансового обслуживания и традиционного общения. В 2018 году СберБанк реализовал эту концепцию в формате сервиса «Диалоги» — вкладки в мобильном приложении, в которой пользователь может совершать переводы, создавать сбор денег, а также переписываться с другими пользователями, отправлять открытки и подписываться на тематические каналы. Аналогичное решение появилось у Тинькофф Банка в разделе «Чаты».

В декабре 2020 года об открытии «филиалов» в мессенджерах объявил Альфа-Банк. Сообщалось, что бот Alfa Message позволит мгновенно выпустить цифровую карту, сделать перевод, оплатить услуги и прочее. В первую очередь бот заработал в Telegram, он доступен и по сей день — уже под названием «Альфа-Карта». Также была заявлена поддержка WhatsApp и Viber. На сегодняшний день страница сервиса Alfa Message на сайте банка недоступна.

Проект MTS Bank Now — чат-боты в Telegram и WhatsApp — был запущен в декабре 2021 года МТС Банком совместно с финтех-платформой TalkBank. Базовый функционал ботов включает в себя выпуск виртуальной карты, информацию о балансе и реквизитах карты, р2р-переводы. В перспективе партнеры намеревались реализовать оформление потребительских кредитов, вкладов и других продуктов банка, оплату различных услуг ЖКХ, интеграцию лайф-стайл-сервисов. Сейчас на сайте проекта осталась ссылка на чат-бот в Telegram, аккаунт в WhatsApp недоступен.

В январе 2023 года ВТБ заявил об открытии цифрового банка в Telegram на базе ранее существующего чат-бота. Проект претенциозно был назван «первым в России полноценным онлайн-банком в Telegram», хотя сегодня в авторизованной зоне там доступны лишь просмотр баланса по счетам, оплата мобильного телефона и перевод денег через СБП. В пресс-релизе сообщается, что в перспективе в боте появятся оплата по QR-коду, история операций, переводы между счетами, пакетная оплата счетов, перевод me2me со своей карты в другом банке. К концу 2023 года клиентам ВТБ обещаны доступность всех повседневных банковских услуг, а также выпуск некоторых цифровых продуктов.

«В прошлом году мобильные версии российских банков были удалены из многих магазинов приложений, поэтому создание максимально приближенной к онлайн-банку альтернативы стало для нас стратегически важной задачей. Реализация нового цифрового сервиса в Telegram — уникальная разработка для российского и мирового финансового рынка, сочетающая в себе удобство и безопасность... Мы ожидаем, что наиболее интересно его развитие будет пользователям устройств на iOS, для которых он станет надежной заменой мобильного приложения», — прокомментировал запуск сервиса **Святослав Островский**, член

правления ВТБ. ВТБ также планирует запустить онлайн-банк в соцсетях «ВКонтакте» и «Одноклассники» и на других цифровых площадках. О таком намерении рассказал заместитель президента — председателя правления ВТБ **Анатолий Печатников**.

Власти уже предпринимали попытку тотально ограничить работу Telegram в России. В апреле 2018 года Роскомандзор внес мессенджер в реестр запрещенных ресурсов и приступил к его блокировке. Причиной стал отказ руководства Telegram выполнить требования ФСБ и передать ключи для расшифровки сообщений; основатель компании **Павел Дуров** говорил о невыполнимости этих требований с технической точки зрения и нарушении конституционных прав. Ограничение доступа к мессенджеру проходило не особо удачно: зачастую приложение продолжало работать, получили распространение VPN-сервисы, позволяющие обходить блокировку. У пользователей Рунета периодически пропадал доступ к другим популярным ресурсам, вплоть до анекдотической ситуации, когда заблокирован оказался сам сайт Роскомнадзора. В июне 2020 года ведомство объявило о снятии ограничений, а в ноябре открыло собственный канал в Telegram.

В конце 2022 года начался новый виток запретов, непосредственно ограничивающих работу банков в мессенджерах. 23 декабря Совет Федерации одобрил принятые накануне Госдумой поправки в 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Поправки вступают в силу 1 марта 2023 года и запрещают кредитным и некредитным финансовым организациям, субъектам национальной платежной системы использовать иностранные мессенджеры для передачи платежных документов и персональных данных, данных о переводах денежных средств и прочего. Похоже, что формулировки Закона не только запрещают непосредственно финансовые операции, но и ограничивают использование мессенджеров как альтернативы СМС-рассылки для уведомления клиентов о совершенных операциях, остатке на счете и т.д.

Однако, по мнению юристов компании TalkBank, поправки не запрещают регистрацию и обслуживание клиентов финансовых организаций в мессенджерах, а лишь регулируют особенности такого взаимодействия. Специалисты указывают, что клиентские и транзакционные данные не хранятся и не передаются финансовыми организациями через чат-боты. Платежные данные в зашифрованном виде обрабатываются в соответствии с правилами платежных систем и требованиями к обеспечению защиты информации, установленными ЦБ. «До всту-



пления поправок в силу мы можем говорить о том, что регулятор сделает исключения для определенных кредитных организаций при условии соблюдения требований безопасности передачи персональных данных и платежных документов», — считает **Михаил Попов**, CEO TalkBank.

Давление на мессенджер-банкинг усилилось со стороны Минцифры. Выступая на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах», директор департамента обеспечения кибербезопасности ведомства **Владимир Бенгин** заявил (цитируется по РИА Новости): «Не надо предоставлять услуги через мессенджеры. Призыв к банкам... Давайте не приучать граждан к тому, что через мессенджеры к ним может прийти официально банк и какие-то услуги давать, предлагать и так далее, потому что мы никогда их не сможем научить, какой галочке верить, какой галочке не верить...». По его словам, через WhatsApp уже идет от 65 до 85% всех мошеннических вызовов, причем мошенники маскируются под Центробанк, МВД и прочие ведомства, и граждане не обра-

щают внимания на то, что это звонок через мессенджер. Если следовать такой ретроградной логике, банкам и вовсе следует вернуться к обслуживанию в отделениях и отказаться от онлайн-каналов, где полным-полно разных мошенников.

Правда, уже на следующий день чиновник смягчил риторику: «Видим ли мы возможность взаимодействия с клиентами через мессенджеры? Однозначно да. Просто наша задача (в первую очередь банков, нас в целом, регуляторов и сообщества) — в том, чтобы эти каналы были доверенными. Мы не должны придумать некую концепцию, в которой дальше мы найдем слабое место, где это доверие будет нарушено и им начнут пользоваться все остальные».

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Аднан Ибрагимов, специалист по развитию FinTech-продуктов

Попытки объединить финтех и мессенджеры предпринимались давно. Так, в 2013 году BlackBerry интегрировал цифровой кошелек в свой мессенджер, а двумя годами позже запустил пилотный проект с PayPal. Такие

попытки синергии обусловлены двумя причинами. Во-первых, финансы и мессенджеры построены на общем фундаменте — доверии. Банковским приложениям пользователи доверяют свои транзакционные данные, а мессенджеры являются площадкой для коммуникации с близкими людьми. Во-вторых, у мессенджеров огромная аудитория, которая каждый день проводит в среднем от 15 до 60 минут, согласно данным Similarweb.

На данный момент можно выделить три направления взаимодействия мессенджеров и финтеха.

Во-первых, это мессенджеры, которые самостоятельно интегрируют платежный функционал при партнерстве с банком или финтех-провайдером. Финансовый функционал может помочь найти новые источники монетизации для мессенджеров, тем более наличие уже установленного приложения снижает стоимость привлечения клиентов. Так, в 2022 году средняя стоимость только одной установки финансового приложения во всем мире составляет примерно 2,33 доллара.

Во-вторых, это необанки, развивающие в своих приложениях возможности для коммуникации. Например, Revolut в ноябре прошлого года запустил функционал чатов, помогающий создать новую точку входа в банковские продукты, в частности в денежные переводы.

Третье направление включает в себя банки и стартапы, которые переносят часть своего функционала с помощью чат-бота в мессенджер или пытаются создать полноценный банк в мессенджере. Как пример можно отметить стартап Zelf. Проект позиционируется как «банк для метавселенных» и фокусируется на финансовых услугах в мессенджере для поколения Z.

К успешным кейсам можно отнести WeChat Pay, который создал полноценную финансовую экосистему для более чем 900 млн клиентов, и цифровой банк Line BK. Line BK — это коллаборация банка Kasikornbank и мессенджера Line, который запущен в Таиланде и уже заявил о 4,7 млн пользователей, 2,6 млн выпущенных дебетовых карт и 580 тыс. выданных кредитов. Традиционные банки чаще рассматривают мессенджеры как инструмент для службы поддержки или отправки технических и транзакционных сообщений.

При выборе банковского или инвестиционного функционала, который можно запустить в мессенджере, необходимо отталкиваться от двух критериев: соответствие финансового продукта мессенджеру в качестве канала дистрибуции (product/channel fit) и легкость онбординга. Например, запускать весь банковский функционал в мессенджере будет непросто. Пользователи избалованы удобным интерфейсом банковских приложений и к текстовому формату финансовых чат-ботов еще не привыкли.

Кроме того, мессенджер как канал дистрибуции имеет технические и регуляторные ограничения, которые вынуждают перенести часть пользовательского пути в личный кабинет на сайте или в мобильное приложение банка. Поэтому необходимо понять, как существующие механики мессенджера позволят вам создать удобный и виральный пользовательский опыт. Например, WeChat удалось воссоздать в приложении китайскую традицию обмена красными конвертами с деньгами перед праздниками, что спровоцировало «сарафанный» рост сервиса до 100 млн пользователей WeChat Pay в первые полтора года после запуска.

Критерий простого онбординга обусловлен тем, что пользователи не готовы вкладывать усилия в оформление продуктов, несмотря на довольно длительное время, проводимое в мессенджерах. Все должно происходить в несколько кликов или без заполнения большого количества полей.

Выпуск виртуальных карт, сбор денег в группах, денежные переводы, в том числе и трансграничные, а также социальные инвестиции в мессенджерах в наибольшей степени соответствуют обозначенным критериям. Денежные переводы часто начинаются с сообщения в мессенджере, поэтому можно создать весь пользовательский путь в приложении. А социальные инвестиции в мессенджере интересны тем, что новички или инвесторы-любители узнают о новых идеях или пытаются составить свой портфель вместе с другими пользователями в социальных сетях либо в тематических группах в мессенджерах.

За своих подопечных осторожно вступилась **Эльвира Нибуллина**, председатель Банка России, выступая на том же мероприятии: «Что касается предоставления услуг через Telegram-каналы банками, наши специалисты анализировали, каких-то дополнительных технологических рисков от использования таких каналов нет. Но мы видим, что именно Telegram-каналы часто используются как средство коммуникации мошенниками. Эти риски возможно снизить при внедрении банками продвинутых антифродовых механизмов», — отметила Нибуллина.

Обратиться в Роскомнадзор с просьбой не запрещать кредитным организациям оказывать свои услуги через мессенджер Telegram намерена Ассоциация банков России. Вице-президент Ассоциации **Алексей Войлуков** прокомментировал эту инициативу для «Б.О»: «Мы считаем, что через мессенджер не идет передача персональных данных и банковской тайны. Персональные и платежные данные не передаются через Telegram. Работа с платежными документами идет через личный кабинет в браузере. В мессенджере реализована только оболочка меню и размещается общедоступная открытая информация... Ждем Роскомнадзор, который обещал выпустить разъяснения до 1 марта».

Насколько эти доводы окажутся существенными на практике и примут ли банки регуляторные риски ради развития инновационных онлайн-каналов, станет понятно во втором квартале, после вступления поправок в силу. Похоже, что банкам все же придется ограничить свою активность в иностранных мессенджерах — благо, они не получили еще большого распространения среди клиентов. Однако вопрос об альтернативных каналах онлайн-обслуживания стоит достаточно остро, особенно для аудитории пользователей смартфонов на операционной системе iOS.

Фокус может быть смещен в сторону отечественных цифровых платформ — прежде всего «ВКонтакте». Презентуя итоги 2022 года, компания заявляет о себе как безусловном лидере

среди социальных сетей в России, чья аудитория превышает 100 млн активных пользователей в месяц. Весной было выпущено отдельное приложение — «VK Мессенджер» с расширенным функционалом, за год число групповых чатов выросло на 12%, количество пользователей в активных переписках — на 35%. В январе этого года Альфа-Банк объявил, что стал первым российским банком, участвующим в пилотном проекте по отправке бесплатных уведомлений клиентам в «VK Мессенджере». На первом этапе клиенты начали получать сообщения о готовности дебетовой или кредитной карты от официального сообщества банка.

VK предоставляет возможности для интеграции сторонних сервисов со своей платформой; так, интересным выглядит магазин мини-приложений VK Mini Apps. В группу компаний также входит социальная сеть «Одноклассники», мессенджеры ICQ и «ТамТам», магазин мобильных приложений RuStore и десятки других проектов. При сотрудничестве банков с соцсетью возможен конфликт интересов: помимо прочего компания развивает собственный платежный сервис VK Pay, работающий на лицензии аффилированной РНКО «Деньги.Мэйл.Ру». К тому же VK представляет собой одну из крупнейших цифровых экосистем и конкурирует на этом поле с крупными банками, развивающими собственные или партнерские экосистемы.

Б.О

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



ChatGPT ответил на запрос «Б.О» «Напиши в стиле колонки для делового журнала, почему банки должны инвестировать в развитие финансовых сервисов через мессенджеры»:

В мире, где все больше людей используют мессенджеры

для общения, банки должны приспосабливаться к этим изменениям и инвестировать в развитие финансовых сервисов через мессенджеры.

Почему так важно инвестировать в эту сферу?

Во-первых, использование мессенджеров и чат-ботов позволяет банкам улучшить взаимодействие с клиентами, предоставляя им быстрый и удобный способ получения финансовых услуг. Ведь если клиентам будет предоставлено более удобное и доступное взаимодействие с банком, они будут склонны выбрать именно этот банк.

Во-вторых, использование мессенджеров и чат-ботов может снизить затраты на обслуживание клиентов, так как автоматизация обработки запросов позволяет снизить нагрузку на контакт-центры и персонал банка. Это дает возможность банкам сократить расходы на поддержку

клиентов и перераспределить ресурсы на более важные задачи, такие как развитие новых продуктов и услуг.

В-третьих, использование мессенджеров и чат-ботов позволяет банкам легко собирать данные о клиентах и использовать их для более эффективной персонализации предлагаемых услуг. Такой подход может привести к большей лояльности клиентов и увеличению выручки банка.

Наконец, развитие технологий и использование искусственного интеллекта позволяют создавать все более инновационные и эффективные чат-боты, способные обрабатывать сложные запросы и предоставлять широкий спектр финансовых услуг. Это дает банкам возможность улучшить качество обслуживания клиентов и обеспечить их удовлетворенность.

Таким образом, использование мессенджеров и чат-ботов становится все более важным для банков, которые стремятся улучшить качество обслуживания клиентов и повысить свою эффективность. Банки, которые инвестируют в развитие финансовых сервисов через мессенджеры, могут достичь большей лояльности клиентов, снизить затраты на обслуживание клиентов и повысить свою конкурентоспособность на рынке финансовых услуг. Поэтому вложение средств в развитие финансовых сервисов через мессенджеры является стратегически важным шагом для банков, которые хотят сохранять лидерство в индустрии и обеспечивать своим клиентам инновационные и удобные сервисы.

Безопасность банков в мессенджерах, или Как соблюсти требования новых поправок

Санкции привели к удалению приложений банков из официальных магазинов App Store и Google Play, и многие банки решили перейти в мессенджеры для обеспечения своим клиентам доступа к финансовым услугам. Однако в январе 2023 года Роскомнадзор внес Telegram в список иностранных мессенджеров, вызвав опасения за будущее банковских чат-ботов

Текст
МИХАИЛ ПОПОВ,
ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР TALKBANK

В связи с этим банки стали задаваться вопросом, как обеспечить безопасность финансовых операций в мессенджерах в соответствии с обновленным законодательством. Рассмотрим основные подходы к обеспечению безопасности финансовых операций в мессенджерах с учетом обновленного закона на примере TalkBank и опишем меры, которые необходимо принимать банкам, чтобы обеспечить безопасность клиентов и продолжить работу в мессенджерах.

Требования законодательства в области работы банков в мессенджерах

В 2022 году, после принятия соответствующих поправок в Закон «Об информации», в России начали вести реестр иностранных мессенджеров. В январе Роскомнадзор пояснил, что к списку зарубежных приложений относится Telegram.

В соответствии с новой редакцией Закона с 1 марта компании в РФ не должны ис-



пользовать иностранные мессенджеры для передачи платежных документов и персональных данных граждан, а также данных о переводах денежных средств и сведений о счетах.

Это вызвало опасения за будущее банковских чат-ботов. Однако юристы команды TalkBank изучили принятые поправки в Федеральный закон № 584-ФЗ и уточнили, что они не запрещают регистрацию и обслуживание клиентов финансовых организаций в мессенджерах, а лишь регулируют особенности такого взаимодействия в части передачи платежных данных специальными

субъектами через иностранные мессенджеры, перечень которых определяет Роскомнадзор.

Это означает, что банкам не будет запрещено использовать Telegram для коммуникации с клиентами и предоставления услуг. Тем не менее существуют некоторые ограничения на способы передачи и обработки платежных данных через иностранные мессенджеры, что может создать определенные сложности для банков, которые, в свою очередь, решаются определенными подходами к обеспечению безопасности финансовых операций в мессенджерах.

Как обеспечить безопасность финансовых операций в Telegram

Взаимодействие банков с клиентами через мессенджеры имеет ряд преимуществ. Во-первых, это удобно, позволяет клиентам получать необходимую информацию о своих финансах и совершать платежи в любое время суток, где бы они ни находились. Во-вторых, это экономически выгодно для банков, поскольку позволяет сократить затраты на поддержку инфраструктуры традиционных каналов обслуживания клиентов.

Для сохранения работы банков в мессенджере необходимо использовать подходы, которые позволят обеспечить безопасность финансовых операций и соответствие новым требованиям законодательства:

- 1) использование платежных систем, не интегрированных в мессенджер. Это позволит избежать передачи платежных данных напрямую через мессенджеры и соблюсти требования новых поправок в законодательство;
- 2) зашифрованная передача данных. Банки должны использовать защищенную передачу платежных и персональных сведений клиентов, обеспечивая защиту на всех этапах;
- 3) Соответствие чат-ботов требованиям безопасности. Необходимо убедиться в том, что данные защищены от несанкционированного доступа, обеспечить надлежащую идентификацию клиентов и хранение данных в соответствии с нормативными актами Банка России.

Соблюдение этих требований позволит банкам сохранять данные клиентов в безопасности, гарантировать безопасность финансовых операций и продолжить работу в Telegram.

Методы защиты данных в чат-ботах TalkBank

Ограничения на передачу платежных данных в иностранном мессенджере не затрагивают решения TalkBank, поскольку персональные и платежные данные обрабатываются в зашифрованном виде в соответствии с правилами платежных систем и требованиями к обеспечению защиты информации, установленными регулятором.

Все финансовые операции совершаются на собственных серверах банков и проходят через шлюзы платежных систем, что не нарушает новых поправок в Федеральный закон № 584-ФЗ. Платежные и персональные данные не передаются напрямую через чат-боты, что гарантирует их безопасность.

Кроме того, при осуществлении переводов в чат-боте не вводятся персональные данные получателей средств — данные также хранятся в зашифрованном виде.

Также мы используем модуль идентификации и верификации клиента КУС в соответствии с банковским регулированием.

Электронные средства платежа, используемые при обслуживании клиентов через чат-боты, соответствуют требованиям безопасности и стандартам PCI DSS, что подтверждается соответствующим сертификатом.

TalkBank разрабатывает чат-боты с платежными и финансовыми инструментами для различных сфер бизнеса, включая банки, страхование, инвестиции, микрофинансовые организации (МФО), ретейл, маркетплейсы и работу с самозанятыми. Безопасность и защита конфиденциальности данных являются ключевыми приоритетами для любого бизнеса, работающего с финансовыми инструментами и данными клиентов. TalkBank осознает это, поэтому мы провели большую работу по выстраиванию API и интеграции процессов в области безопасности и кибербезопасности, чтобы обеспечить максимальную защиту конфиденциальных данных клиентов и партнеров.

Кроме того, TalkBank постоянно улучшает методы защиты данных и проводит регулярные проверки и аудиты своих систем и процессов в области безопасности.

Несмотря на опасения, связанные с использованием мессенджеров для банковских операций, чат-боты оказываются незаменимым инструментом для общения с клиентами и оказания услуг дистанционного банковского обслуживания. Банки, использующие чат-боты, получают преимущества в виде повышения качества обслуживания клиентов и увеличения удобства использования банковских услуг.

TalkBank работает во всех популярных мессенджерах и предлагает безопасное решение для использования чат-ботов в бизнесе на базе VK Messenger, который не входит в список иностранных.

TalkBank позволяет реализовать любой интерфейс и мобильный сервис в рамках мессенджера и чат-бота, обслуживать клиентов компаний, управлять банковскими и страховыми продуктами, работать с большим количеством самозанятых и совершать моментальные массовые выплаты. Запустить финтех-продукт с TalkBank можно за один-два месяца, а построить собственный необанк на базе их платформы — за четыре. Реальные проекты с клиентами TalkBank подтверждают эффективность этого подхода.

В заключение можно сказать, что, несмотря на новые требования регулятора, банки все еще могут использовать мессенджеры для оказания услуг дистанционного банковского обслуживания, не переживая об удалении приложений из официальных магазинов App Store и Google Play.

Банки должны соблюдать все нормы и требования, касающиеся обработки и защиты персональных данных клиентов, и обеспечивать соответствие своих чат-ботов всем требованиям безопасности.

БО

Время для всего нового

О новой пятилетней стратегии, принятой в условиях геополитической и экономической турбулентности, «Б.О» рассказала Ирина Маркарова, заместитель директора департамента регионального корпоративного бизнеса Росбанка

Текст
АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Ирина, мы вошли в новый год после разительных перемен во всех сферах жизни, в том числе в экономике и в банковском мире. Каким был для Росбанка завершившийся год?

— Сегодня все говорят о турбулентности, уменьшении горизонта планирования и непредсказуемости. Да, действительно, все это есть. Мы живем во времена перемен, создавая историю. Это та новая реальность, в которой мы находимся целый год, адаптируясь и постоянно ожидая новых вызовов.

Для нас 2022 год — год всего нового: новый акционер, новый бренд, новая стратегия. С этим ощущением обновления мы смело идем в 2023 год с новыми амбициями и стремлением сделать банковский мир более совершенным.

— Вы говорите о новой стратегии. Какие изменения вы планируете применительно к сегменту среднего бизнеса?

— Росбанк в текущих геополитических обстоятельствах написал новую стратегию развития на ближайшие пять лет. Как же это возможно, спросите вы, когда непонятно, что будет завтра. Мы, как и весь рынок, готовы подходить к планированию гибко, но при этом считаем необходимым ставить для себя амбициозные целевые ориентиры. Наш текущий акционер готов вкладываться в развитие среднего бизнеса банка. В связи с этим мы планируем расширять состав нашей команды, выходя в новые регионы. Так, с 2023 года охват Росбанка сотрудниками корпоративного бизнеса уже будет составлять 36 городов присутствия. Мы представлены по всей стране — от Калининграда до Владивостока. Сейчас еще больше расширяемся в Сибири и на Урале, растем в Поволжье и в южных городах России.

Амбиции Росбанка растут, и мы стремимся заявить о себе рынку по всей стране, так как Росбанк становится банком с широкими возможностями во всех корпоративных сегментах — в крупном и среднем бизнесе.

Для нас такой подход уникален. Ранее основной фокус Росбанка был на крупном корпоративном сегменте (и от него мы ни в коем случае не отказываемся), но в новом стратегическом цикле у нас большие задачи в среднем бизнесе. Сегодняшние условия рынка заставляют банки смотреть в сторону диверсификации бизнеса, сейчас огромная конкуренция именно за «средних» клиентов, с выручкой от 400 млн до 5 млрд рублей в год. Этот сегмент в Росбанке уже показывает солидную динамику роста — +30% год к году, именно такой темп и надо будет сохранить в соответствии с новой стратегией.



— **В каких отраслях и продуктах вы планируете расти, чтобы реализовать стратегию?**

— Мы традиционно были сильны в обслуживании клиентов, ведущих внешнеэкономическую деятельность, — быстрое и высокопрофессиональное проведение международных расчетов, предоставление финансирования, консультации по валютному законодательству и особенностям проведения платежей, предоставление финансирования.

Конечно, сейчас бизнес компаний, ведущих внешнеэкономическую деятельность, кардинально изменился: разрывы привычных логистических цепочек и хозяйственных связей, проблемы во взаимодействии с зарубежными контрагентами, трудности с платежами и валютными расчетами, внезапно ставший проблемой избыток валюты — все это изменило привычный уклад не только у банков, в частности нашего, но и у наших клиентов.

Для того чтобы удовлетворять стремительно меняющиеся (как и мир вокруг) потребности клиентов и партнеров, Росбанку приходится использовать гибкий подход — держать руку на пульсе, постоянно совершенствовать клиентские продукты и внутрибанковские процессы. При этом мы ориентированы не только на внешнеэкономический сегмент. Будучи универсальным банком, Росбанк обладает линейкой абсолютно всех продуктов: различные виды расчетных операций, индивидуальное ценообразование под потребности клиента, выгодные зарплатные проекты, гибкие условия в сегменте private, все виды финансирования. Это классическое кредитование в виде кредитных линий, быстрые в одобрении скоринговые овердрафты, лизинг, факторинг, а также различные инструменты торгового финансирования — аккредитивы, гарантии и прочее.

— **Что при этом происходит с рынком международных расчетов и валютнообменных операций? Можно ли сказать, что рынки парализованы?**

— Многие компании разворачиваются лицом к Азии, в частности к Китаю, и Ближнему Востоку. Поэтому компании все чаще переходят на расчеты в юанях, азиатских и ближневосточных валютах, которые ранее считались экзотическими. Также мы наблюдаем тенденцию, когда компании заключают контракты в традиционных твердых валютах, а расчеты проводят в так называемых мягких. Если говорить о среднем бизнесе, то закупки проводятся ими через свои торговые дома в Китае, Турции и других странах.

Таким образом, меняется логистика маршрутов по расчетам, что отражается в их

локации. Частично ВЭД переводится в валюты, свободные от санкционных рисков.

Мы до сих пор адаптируемся к сложностям и ограничениям, которые диктует внешняя среда, как и все крупные банки. Функционал валютнообменных операций в твердых валютах остался, клиенты могут привести и вывести валюту. При этом расчеты фиксируются в валютах, в которых мы можем проводить платежи.

— **Как банк адаптируется к работе в условиях санкций? С какими сложностями вы столкнулись и как с ними справляетесь? На каких продуктах теперь фокусируетесь?**

— Санкции наложили негативный отпечаток на работу банка с иностранными контрагентами по внешнеторговым операциям, тем не менее у нас сохраняются возможности работать в мягких валютах других дружественных стран. Основная сложность, с которой мы столкнулись в этот период, — скорость реагирования на изменения. Но благодаря высокому профессионализму нашей команды нам удалось в кратчайшие сроки адаптироваться к новым реалиям.

Мы открыли несколько прямых корреспондентских счетов в дружественных странах для осуществления бесперебойных расчетов, ввели новые пакеты услуг по РКО с ориентацией на Восток, а в конце 2022 года ввели специальные выгодные тарифные пакеты для компаний, ведущих расчеты преимущественно в рублях. К этим новым пакетам только за первый месяц подключилось более 130 новых клиентов. Признаться, мы рады были увидеть такую востребованность. Несмотря на снижение расчетов в иностранных валютах, мы идем вместе с нашими клиентами только вперед.

— **Чем еще банк может помочь своим клиентам в текущей непростой ситуации?**

— Росбанк, конечно, наряду с расчетными продуктами большое внимание уделяет поддержке своих клиентов в области финансирования.

У нас традиционно были очень сильные позиции в области предоставления гарантий и аккредитивов для поддержки внешнеторговых расчетов наших клиентов. Сегодня, несмотря на все сложности, у нас охраняется возможность выпускать, например, импортные аккредитивы и гарантии в мягких валютах и в пользу контрагентов из дружественных стран.

Проведение международных документарных операций в долларах США стало невозможно, однако все больше клиентов проявляют интерес к их выпуску с номинированием в рублях или китайских юанях. Это рабочий выход из ситуации. Определенно, использование нашими клиентами данных валют во внешнеторговых расчетах в ближайшее время станет повсеместным. Между тем Росбанк всегда был очень активным игроком на внутривосточном рынке гарантий и аккредитивов, и мы продолжаем фокусироваться на этом направлении, так что санкции в данном случае не являются помехой.

Тут уместно добавить, что в целом в продуктах торгового финансирования Росбанк исторически является одним из лидеров, в том числе по гарантийному бизнесу, мы хорошо приросли в нем в прошлом году и в текущем году планируем не терять темп.

— **Если клиент не является участником внешнеторговых операций, может ли он рассчитывать на финансирование?**

— Традиционно Росбанк был достаточно консервативен в своей кредитной политике, но поскольку серьезно меняется ситуация

вокруг нас, мы обязаны реагировать на это соответствующим образом. У банка сейчас особый фокус на кредитные продукты. Мы понимаем, что нашим клиентам чрезвычайно нужна поддержка в виде заемных денежных средств, чтобы поддержать бизнес, адаптировать его под новые условия. Мы уже активно предлагаем предодобренные экспресс-овердрафты, опираясь только на анализ оборотов клиента, не запрашивая финансовую отчетность. И это не единственный вид скоринговых продуктов, которыми можно воспользоваться быстро и просто, без длительного кредитного анализа и сбора отчетности за несколько отчетных дат. Безусловно, мы активно развиваем и классическое кредитование на большие суммы и сроки. Активно работаем и по государственным программам поддержки малого и среднего бизнеса.

— Помимо озвученного ранее какие востребованные продукты для клиентов среднего бизнеса вы предлагаете?

— Один из наиболее востребованных сегодня продуктов для наших клиентов — это корпоративные карты. Ими клиент может расплачиваться или осуществлять переводы с корпоративных карт на карты физических лиц любых российских банков-эмитентов — так называемый сервис В2С-переводов с корпоративных карт.

Направлений таких выплат много, например выплаты водителям, оплата за металлолом и многое другое. Данная услуга предоставляет всем участникам сделки удобный и безопасный инструмент отправки и получения денежных средств. В то же время она снижает операционную нагрузку нашего клиента при работе с наличными, повышает прозрачность бизнеса для проверяющих органов.

— Смена акционера положительно повлияла на те сервисы, которые вы предоставляете клиентам?

— Да, после покупки нашим акционером процессинговой компании UCS мы смогли воспользоваться синергией и начали предлагать клиентам пакетные услуги по РКО и эквайрингу по привлекательным тарифам. Уже сейчас видим повышение спроса на продукт и возлагаем большие надежды на увеличение объема этого бизнеса.

— Какой в целом у вас настрой на текущий год?

— При нашей новой стратегии, заключающейся в серьезном развитии в сегменте среднего бизнеса, настрой может быть только одним — позитивным и бодрым. Мы говорим себе и своим клиентам: перестройте свое отношение к сегодняшнему дню: так, как было вчера, уже не будет, все теперь по-новому. В этих новых обстоятельствах мы не сбавляем темп, меняемся в соответствии с изменениями потребностей клиентов, разрабатываем новые сервисы, повышаем уровень цифровизации, подстраиваемся под особенности расчетов.

И пока бизнес будет работать, мы будем работать вместе с бизнесом и расти вместе с ним.

БО

Время дарить правильные вещи!
Жизнь, здоровье, семья, развитие, будущее

Дети.pro

Просто отправьте смс
контакт сумма на номер
3434
 Пример: **контакт 500**

Проект **Дети.pro** - всестороннее развитие и профессиональная помощь детям с множественными тяжелыми нарушениями в детских домах интернатах.
 Особая семья для особых детей.

Внимание! Все собранные средства идут строго на реабилитацию детей и их нужды detipro.wordpress.com
 Реквизиты: ЧУЗ Марфо-Мариинский Медицинский центр "Милосердие" ИНН 7706414126 КПП 770601001
 р/с 40703810938250040276 к/с 30101810400000000225 БИК 044525225
 В графе назначение платежа просим указывать: пожертвование на проект Дети.pro.

Реклама

Будущее финтеха — консолидация понятий и технологий

Текст
ВЛАДИМИР САМОХВАЛОВ,
НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ



Отечественный финтех переживает этап концептуального развития, связанный с освоением принципиально новых сущностей, таких как цифровая валюта ЦБ РФ (ЦВЦБ), цифровые финансовые активы (ЦФА), вырабатывает отношение к криптовалютам и майнингу. Миссия нового финтеха — стать не только коммерческой структурой, но и базой для управления экономическим развитием страны, формирования новых инвестиционных механизмов, восстановления международного сотрудничества

ответственная миссия финтеха предъявляет высокие требования к надежности, защищенности, экономичности формируемой коммуникационной среды. Однако сегодня для финтеха характерно развитие не вглубь, авширь. Валюты, «крипта», токены, платформы размножаются лавинообразно и автономно. Есть определенные сомнения

в осмысленности и эффективности такого процесса.

Анализ финтех-активности позволил сформулировать обобщающее понятие, охватывающее всю предметную область финтеха и даже более широкую. Таким понятием является распределенная ресурсная транзитивная мера (РРТМ).

Распределенная Ресурсная Транзитивная Мера (РРТМ):

«М» — «мера» — это некое числовое значение, которому сопоставлена определенная семантика;

«Р» — «ресурсная» — означает, что мера является количественной характеристикой некоего потребительского потенциала, поддающегося числовой оценке;

«Р» — «распределенная» — говорит о том, что суммарное значение меры распределено между определенным множеством субъектов — владельцев соответствующего ресурса;

«Т» — «транзитивная» — указывает на свойство значения быть переданным от одного субъекта другому при условии соблюдения сформулированного М. Ломоносовым закона сохранения: «сколько к чему прибавилось, столько же отнимется от другого».

Легко заметить, что такая мера обобщает все мыслимые финансовые и околофинансовые сущности: рубли,

доллары, евро, юани, криптовалюты, акции, деньги цветные, гезеллевские, долговые обязательства и т.п. Более того, она включает в себя и цифровые характеристики любых материальных потоков. С учетной точки зрения трафик кирпичей, лекарств, удобрений ничем не отличается от финансовых транзакций, и логично, если перевод некоторой суммы будет автоматически порождать и фиксировать в единой учетной системе встречное обязательство по поставке товара.

Как следствие можно представить универсальную платформу, поддерживающую логику РРТМ, которая может консолидировать финтех.

Мер в такой системе может быть определено сколько угодно. Каждой мере соответствуют некая семантика, набор функциональных процедур, правила эмиссии, транзита и ликвидации значений меры. Определить новую меру, стать ее эмитентом сможет каждый участник коммуникаций. Дальнейшая судьба меры будет определяться регулятором, соглашениями участников и практикой применения.

Вызывает сомнение и выделение финансовых операций в автономные платежные системы. Финансовая транзакция — не более чем несколько текстовых юридически значимых транзакций. Таким образом, консолидация может развиваться на весь юридически значимый документооборот, тем более что РРТМ охватывает материальные потоки.

Необходимую универсальную платформу можно определить как систему трансграничных юридически значимых коммуникаций (ЮЗК) с гарантированной защитой персональных данных, блокировкой кибермошенничества и кибершпионажа. Задача построения такой системы вряд ли посильна для финтех-стартапа, но общими усилиями она может быть решена.



Арсений Поярков: Интернет полон мифов о последствиях банкротства

В кризисные времена у многих граждан возникают финансовые трудности, разрешить которые можно, только объявив себя банкротом. Но граждане не знают своих прав и обязанностей, и, к сожалению, на рынке очень много недобросовестных «помощников». О том, как выгодно пройти через процедуру, «Б.О» поговорил с Арсением Поярковым, к.э.н., арбитражным управляющим

— Арсений, по итогам 2022 года в России появилось 272 тыс. новых банкротств, рост к прошлогоднему показателю превысил 44%. О чем говорит эта статистика?

— Банкротство — это лучшее, что может произойти в финансовой жизни миллионов россиян. Человек меняет все свои долги на очень незначительные ограничения, поэтому 93% банкротств физических лиц инициируются самими должниками. Когда объем проблемной задолженности человека превысил 500 тыс. рублей, банкротство становится не только правом, но и обязанностью. Если при таком долге он не подает на собственное банкротство, закон предусматривает административную ответственность. Доступно, с картинками и примерами, об этом рассказывает телеграм-канал Национальной службы списания долгов (НССД).

— Если де-факто более 20 млн россиян могут объявить себя несостоятельными прямо сегодня, это означает, что в стране целая «армия» кандидатов на внесудебное банкротство с долгами до 500 тыс. рублей?

— В теории — да, но на практике для банкротства через МФЦ у человека не должно быть никакого официального дохода и исполнительные производства должны быть завершены в связи с отсутствием имущества, на которое можно обратить взыскание. Таких людей в общем объеме банкротов немного. Большинство получают пенсии или иные соцвыплаты. Банкротство через МФЦ подойдет для тех, кто уже прошел все круги ада и из него ничего не удалось выжать. «Бес-



платное» банкротство также поощряет теневую занятость и в целом несправедливо по отношению к добросовестным кредиторам. Намного проще и стабильнее классическая процедура списания долгов через арбитражный суд.

— Почему мы не видим этих миллионов банкротств через суд? Ждут, пока на них подадут работодатели?

— У россиян катастрофически низкий уровень финансовой грамотности. Десятая глава 127-ФЗ «О банкротстве», регламентирующая банкротство граждан, принята семь лет назад. Большинство до сих пор не в курсе, что такой закон есть и он обязывает списать свои долги в случае

тяжелого финансового положения. Люди верят во что угодно — в чудесные инвестиции, марафоны желаний, но не верят в закон. Информация распространяется медленно, в основном по сарафанному радио.

В подавляющем большинстве случаев кредитные организации сами не подают на банкротство обычного человека без больших активов. Бизнес-процессы кредиторов пока только разворачиваются в этом направлении, им проще обложить должника исполнительными листами и ждать.

Еще одна важная причина — интернет полон мифов о последствиях банкротства. Не знаю, кто пишет эту ересь, но материалов много. Вплоть до того, что в конце процедуры банкротства должнику никогда не дадут кредит или не выпустят за границу. Конечно, это ерунда. По сути, есть два последствия — невозможность возглавлять финансовые организации и компании несколько лет, а также пятилетний запрет на повторение процедуры.

— Должников пугают: перспектива потери единственного жилья, невозможность списания всех долгов и длительная процедура реабилитации, включая проблемы с кредитной историей и получением новых займов. Так ли это?

— Это тоже мифы. Риска изъятия единственного жилья у обычного человека нет, проблем с кредитной историей тоже. Наци-

ональная служба списания долгов — лидер в области списания долгов физических лиц. У них нет ни одного случая несписания. Все клиенты компании получили результат в виде определения суда о полной ликвидации их задолженности.

Хорошие юристы списывают долги каждому обратившемуся и могут обеспечить кредит хоть на следующий день после списания. Банкротам доступна программа по получению кредита прямо на следующий день после завершения процедуры.

Конечно, существуют виды долгов, от которых банкротство не избавит. Алименты, субсидиарная ответственность и ряд других случаев, но то, что касается всевозможных форм кредитов, легко поддается списанию. Также списываются автозалоги и ипотека, только объект залога при этом переходит кредитору.

В подавляющем большинстве случаев кредитные организации сами не подают на банкротство обычного человека без больших активов

— Получает ли должник, инициировавший свое банкротство, преимущества перед тем, на кого подали в суд за неуплату?

— Разница между процедурой, инициированной самостоятельно, и процедурой по инициативе кредитора — как между всадником и лошадей. В первом случае это приятная прогулка, а во втором на вас будут очень долго и тяжело ехать. Если есть возможность самому инициировать процедуру, надо делать это самостоятельно.

— Когда говорят, что банкротство выгодно всем трем сторонам — заемщику, государству и даже кредитору, в чем тут логика?

Согласно статистике, за четвертый квартал 2022 года по итогам 53,3 тыс. завершенных дел о личном банкротстве из 177,7 млрд рублей взыскать удалось только 8,8 млрд.

— Вместо вечного должника, выпавшего из жизни, обложенного исполнительными листами, который никогда не выйдет на официальную работу, не будет платить налоги, не купит имущество, государство получает перерожденного субъекта экономической деятельности. Это очень выгодно, рождается финансово новый человек.

Разумные масштабы банкротств выгодны также банкам и МФО. Процедуру проходят те люди, которые и так не платят. У меня

в практике были должники с более чем шестью десятками кредитных организаций, каждая из которых одинаково безрезультатно пыталась с них что-то взыскать. Прошедший процедуру человек переосмыслил свое финансовое поведение, заслужил второй шанс, потратил на банкротство существенные деньги, он стал намного более ответственным заемщиком.

Так что банкротство в разумных масштабах выгодно всем сторонам процесса.

— Интернет пестрит как объявлениями о списании долгов без банкротства, так и предложениями организовать процесс. Посоветуйте, по каким признакам можно, не будучи юристом, разобратся в профессионализме юридической компании и отсеять мошенников?

— Сразу скажу: списать долги без банкротства невозможно. Я сам для интереса звонил по нескольким таким объявлениям. Это на 100% — мошенники. Если вам предлагают избавиться от долгов без банкротства, скорее всего, это обман. Так же как и обещание сделать все за пару месяцев или за условные 50 тыс. рублей. Есть отдельный сегмент «Оформим банкротство за 5 тыс. в месяц», в рамках которого вы будете двигаться к списанию долгов пожизненно. Очень важно правильно выбрать представителя, поскольку в погоне за дешевизной можно заплатить очень дорого.

В норме процесс занимает в среднем восемь месяцев, и одних только предусмотренных государством расходов там более чем 40 тыс. рублей в лучшем случае. Важно, чтобы стоимость была зафиксирована в договоре, а не была безлимитной с ежемесячными платежами. Многие недобросовестные компании объявляют клиенту изначально меньшую цену, а потом начинают тянуть процедуру годами.

Ориентируйтесь на лидеров рынка — и все будет хорошо.

— Как может сравнительно небольшой коллектив эффективно вести параллельно тысячи дел? Это чудеса цифровизации или повод задуматься о качестве услуг?

— Юридическая компания по банкротству физических лиц — это не просто классические юристы, изучающие кодексы. Сегодня лидеры банкротного рынка по организации процессов больше похожи на Яндекс или Google, чем на юридические компании начала столетия. Автоматизация позволяет значительно снизить человеческий фактор и сопутствующие ошибки. Ведь оплошности могут стоить клиенту потери большого количества времени и денег.

— Есть ли какие-то рейтинги добросовестных участников рынка? Какие юридические компании вы как арбитражный управляющий рекомендуете клиентам?

— Лично я по своему опыту и отзывам коллег отмечу очень высокое качество работы представителей НССД. Неважно, какая сумма задолженности — 500 тыс. или 150 млн рублей, юристы Национальной службы списания долгов подают в суд добротной оформленный комплект документов и оперативно реагируют на все нештатные ситуации. Для меня как финансового управляющего важно, чтобы у должника было профессиональное представительство для решения возникающих спорных вопросов. Есть и другие хорошие компании на рынке.

Посмотрите мой телеграм-канал, где я раз в три дня выкладываю очередное завершенное дело. Там очень много клиентов НССД и других лидеров рынка.

В финансовую яму лучше не попадать, но раз уж такая ситуация случилась, есть законный и удобный выход из ситуации. Желаю вашим читателям крепчайшего финансового здоровья.

О том, как работает PR среднего по размеру универсального банка, как привлечь к нему интерес и уметь писать на все темы, Яна Шишкина, главный редактор «Б.О», расспросила Елену Габисония, руководителя пресс-службы Банковской группы ТKB



**Елена Габисония
(Банковская группа ТKB):
Пиар — это немного
как свой бизнес**

Яна Шишкина: Елена, начну с самого общего вопроса: с чего у вас здесь всё началось?

Елена Габисония: Я пришла в банк в январе 2022 года, планируя размеренную работу над продуктовым продвижением и узнаваемостью бренда. Разработала стратегию, предложила KPI (для руководства было важно измерить и оценить эффективность), распланировала позиции под SMM, внутрикорпоративный пиар, редактуру и копирайтинг. Весной 2022 года события на банковском рынке менялись с невероятной скоростью, ежедневно — новые вводные. Чтобы быть конкурентоспособными, пришлось многие из планов придержать, максимально гибко и оперативно реагировать на все изменения.

Яна Шишкина: Как при этом вы стыкуетесь функционалом или коммуникациями с маркетингом?

Елена Габисония: Управление по связям с общественностью входит в состав департамента маркетинга группы. Над многими задачами начинаем работу сразу в стриме с коллегами из управления рекламы и интернет-продвижения, чтобы еще на старте определить дорожную карту с участием и видением от каждого. Всегда придерживалась мнения, что банкам нужна не пресс-служба — это слишком узко в формате ежедневных задач, а управление всеми коммуникациями бренда. Так, мое управление отвечает за все коммуникации и текстовое наполнение, где есть аббревиатура ТКБ, начиная с СМС клиентам и заканчивая комментариями в СМИ и пресс-релизами.

Яна Шишкина: А внутренние коммуникации?

Елена Габисония: Внутренние коммуникации — нужная и важная вещь для построения HR-бренда, для сохранения лояльности сотрудников к бренду работодателя. Они требуют отдельного ресурса, уникального контента. К тому же коммуникации внутри компании должны быть постоянными, эпизодичность не дает нужного эффекта. Сотрудникам — о сотрудниках: разделить их интересы, вовлечь в корпоративную жизнь и культуру. Банк — большая структура, часто с федеральной сетью, и внутренние коммуникации позволяют ему быть единым организмом, передавать ценности компании. В некоторых банках внутренние коммуникации — целое направление со своим продакшн, часто внебюджетная история. И тот, и другой варианты могут быть эффективными, нужна лишь постоянная инициатива HR- и PR-специалистов.

Так, в прошлом году мы запустили программу well-being — проект благополучия сотрудников. Это некая смесь внутрикорпоративного пиара, программы лояльности и комьюнити по интересам. Эксперты утверждают, что well-being нешироко распространен в российских компаниях, кроме того, в контексте событий прошлого года иногда программа казалась неуместной. Однако мы продолжили, в банковской группе ТКБ появились еженедельные занятия йогой и медитацией, клубы по изучению английского языка, по занятиям картингом и др. Инициативы оказались очень востребованы, а некоторые сообщества по интересам ведут сами сотрудники банка.

Яна Шишкина: Ты до этого работала в более крупных банках — МКБ, ГПБ, а здесь, в среднем по размеру банке, получается конкурировать с большим ретейлом?

Елена Габисония: Пытаться конкурировать в пиаре с большими банками значит конкурировать в бюджете на пиар, в скорости реакции на рыночные тренды, возможно. С большими банками стоит пытаться конкурировать продуктами, условиями, качеством обслуживания, выстраиванием процессов, совершенствованием клиентского пути. У нас был очень показательный кейс в начале марта прошлого года, когда наши продакт-менеджеры одними из первых отреагировали на изменение ключевой ставки и предложили повышенную ставку по депозитам. Все следили за ситуацией на рынке, и практически выпуском одного стандартного релиза мы попали во все каналы — от СМИ до постов финансовых блогеров.

Яна Шишкина: Корпоративные новости для ТКБ — это прежде всего анонсы новых продуктов или сообщения об изменении существующих? Чем можно привлечь интерес к банку и стоит ли это делать через инфоповоды, не относящиеся напрямую к продуктовой линейке и услугам?

Елена Габисония: Я все же ориентируюсь на цели бизнеса. Сейчас мы активно развиваем розницу, что, конечно, сказывается на характере коммуникаций. Оценить эффективность PR легче через прямые продуктовые коммуникации. Есть куда расти в экспертных комментариях. Измерить эффект от не прямых или исключительно имиджевых инфоповодов сложно. К тому же они должны быть охватными, а это уже как раз про конкуренцию бюджетами.

Яна Шишкина: При планировании PR банка на чем ты ориентируешься: на первом лице или на пуле спикеров разных направлений?

Елена Габисония: ТКБ — про бизнес-решения и про продуктовые возможности. В группе ТКБ сильная команда с большим опытом работы. Делаю упор на экспертах, «лидирующих» направлениях бизнеса.

Яна Шишкина: Раньше в банке было много соцпроектов. Сейчас остался курс на благотворительность, на обучение? Кажется, была, театральная программа. Чем тебе помогает в пиаре социальная ответственность?

Елена Габисония: Направление на благотворительность осталось, это по-прежнему проекты в музыкально-театральной сфере. В декабре 2022 года наша Банковская группа стала официальным партнером РАМТ, несколько лет подряд при нашей поддержке

проходил Детский week-end «Золотая маска». Свою миссию мы определили в стремлении к поддержке российской культуры и искусства, сохранению музыкального и театрального наследия для подрастающих поколений. Для пиара это возможность кросс-активности с театрами — повысить лояльность клиентов банка, привлечь новых. У нас удачно интегрировались благотворительные проекты в концепцию well-being для сотрудников.

Яна Шишкина: На сайте заявлено, что Банковская группа ТКБ — официальный спонсор футбольного клуба «Локомотив». Почему «Локомотив» и как это организовано сейчас с точки зрения пиара? Здесь есть какие-то цели, задачи, KPI или поддержка клуба просто продолжается по традиции?

Елена Габисония: С «Локомотивом» мы совпали по ценностям. В розничном направлении ТКБ позиционирует себя как семейный банк, «Локомотив» — самая «семейная» команда, среди болельщиков — много семейных «династий». Скоро выйдет специальный продукт, связанный с этим футбольным клубом, мы тщательно готовились, чтобы придать продукту особую ценность для болельщиков «Локомотива».

Яна Шишкина: Насколько помешало пиару закрытие информации о финансовых показателях и составе руководящих органов банка? Хотелось бы, чтобы эту информация снова можно было использовать или это не имеет значения для текущих задач?



Елена Габисония: Очевидно, что на данные отчетности ориентируются прежде всего инвесторы. Не факт, что розничные клиенты оперируют этими данными, но именно на российском рынке банкам важно быть прозрачными и понятными. Для корпоративных клиентов важны рейтинги, рыночные позиции, продажи постоянно оперируют этими данными. Для пиара ежеквартальная отчетность — это дополнительная возможность цитирования. Поэтому в текущих задачах открытая отчетность скорее помогает.

Пиарщику не стоит воспринимать себя как линейный персонал, пиар — это отчасти как будто работаешь в своем деле, в своем бизнесе

Яна Шишкина: С корпоративными клиентами ты тоже работаешь как пиарщик?

Елена Габисония: Да, пиар для корпоративного сектора это в большей степени коммуникации через послов бренда или лояльных клиентов. Среди повседневных задач — работа с презентациями, в которых бизнесовую часть предлагает продуктолог, а пиар «упаковывает» — показывает, как банк развивается и растет.

Яна Шишкина: С агентствами ты работаешь?

Елена Габисония: Подключаю агентства, когда нужно масштабировать уже готовую коммуникацию. Разработать концепцию, подать в нужном ключе, опираясь tone of voice, позиционирование, задачи бизнеса, параллельное продвижение других продуктов, целевую аудиторию — этот пазл outdoor сложить сложно. Был опыт работы в соцсетях с агентством. Получается двойная работа, агентство предлагает контент-план, внутри мы его правим, адаптируем в соответствии с задачами. Помимо прочего, на мой взгляд, банку важно давать возможность обратной связи в своих социальных сетях, отвечать на вопросы там, где удобно клиенту. Эту коммуникацию также силами агентства не вытянуть.

Предвосхищая твой следующий вопрос, хочу обратить внимание на то, что во всех интервью с пиарщиками в рамках этой серии я не заметила, чтобы говорили о работе пиара с банковским контакт-центром. По моему опыту, с контакт-центром стоит быть на постоянной связи. Именно там можно получить самую актуальную обратную связь, отзыв на любое событие и любой инфоповод. Часто работаем и в обратной связке, например пишем событийные скрипты.

Яна Шишкина: Получается, что ты работаешь на всем цикле клиентских коммуникаций? Это серьезная нагрузка. Не тяжело, даже с психологической точки зрения?

Елена Габисония: В один момент я поняла, что, невозможно проработать столько лет в пиаре без любви к этой сфере



деятельности, приходите в 9:00 и уходите в 18:00 с обедом, перекурами и отпуском. Пиарщику не стоит воспринимать себя как линейный персонал, пиар — это отчасти как будто работаешь в своем деле, в своем бизнесе. Пул ответственности и разносторонность задач не позволяют полностью отключаться на отпуск или на больничные. «Удаленка» во многом помогла, добавила гибкости: даже если работаешь в банке — твое условное рабочее место везде и всегда с тобой. Невозможность полностью отключиться иногда выматывает, но большую часть времени это драйв, который тебя подпитывает.

Яна Шишкина: Пиарщик продает в каком-то смысле банк, и, если ты не становишься частью этого бизнеса, ты не можешь его продать; если ты не любишь этот продукт, ты его никогда не продашь. Я верно поняла? В твоём банке все, что надо написать, — это к тебе?

Елена Габисония: Да. Выделить преимущества — это не только продукты. Нам нужно правильно ориентировать на нас целевую аудиторию. Пиар — сервисное подразделение бизнеса, но практически единственное, где консолидируется вся информация.

Яна Шишкина: Будь у тебя четыре часа абсолютно свободного времени, как бы ты их провела?

Елена Габисония: За рулем, под любимую музыку, ни с кем не разговаривая.

БО



Любимые места в Москве

Там, где чувствуется настроение или драйв города: Сити, Патриаршие пруды, Цветной бульвар, Фрунзенская.

Любимые стили одежды

Люблю стиль «тургеневских барышень», например Ахмадуллину или абсолютный минимализм. Интересно, что ни тот, ни другой мне не идут :)



Топ любимых видов спорта

Сноуборд, антигравити-йога. Уже год плотно занимаюсь body combat — функциональной тренировкой с элементами бокса, муай тай и различных единоборств.

Топ телеграм-каналов

Из телеграмм-каналов не относящихся к работе, «Бахчисарайские гвоздики» и «две.в.москве». Люблю все про жизнь города.

Топ ресторанов для завтрака и для встреч

Для завтраков неизменно «Кофемания» и итальянский ресторан в районе дома Il Pitore. Для очень приятных встреч — Ату, Dr. Живаго, «Сахалин».

Топ фильмов

Фильмы и сериалы, которые я с удовольствием могу пересматривать:

- «Великий Гэтсби»
- «Серебряные коньки»
- «Область тьмы»
- «Волк с Уолл-стрит»
- «Корона» (сериал)
- «Идентификация» (российский сериал)



Мечта детства

В детстве, кстати, представляла себя на руководящей должности именно в банке. Случилось, с поправкой на любовь к текстам и тягу к коммуникациям.



15 лет (2008)

Управляющие международными фондами считают российский фондовый рынок самым привлекательным из развивающихся, включая страны БРИК (аббревиатура БРИК стала БРИКС в 2010 году, в связи с включением в блок ЮАР. — Ред.). Такой вывод сделали эксперты американского банка Merrill Lynch по итогам опроса, проведенного среди управляющих фондами по всему миру. Societe Generale стал владельцем контрольного пакета Росбанка. За третью по величине сеть отделений банка международная группа заплатила 2,3 млрд долларов.



5 лет (2018)

Популярность инновационных стартапов растет. Вероятно, численность банков снизится. Масштабные финтех-проекты все так же будут работать с клиентами, которые готовы тратить на индивидуальные решения. Банки займутся покупкой стартапов. Подобные сделки уже сейчас происходят в европейских странах. Кроме того, прогнозируется постепенное развитие банковских инновационных лабораторий. Однако до времени их полноценного становления лидерские позиции, скорее всего, будут заняты.



1 год (2022)

Регулятор разослал участникам рынка информационные письма, в которых говорится о практиках предоставления потребителям рассрочки при оплате товаров без заключения договора потребительского кредита или займа. Речь идет в том числе о сервисах, работающих по модели BNPL. Главная претензия ЦБ — непрозрачность. Если по другим финансовым продуктам у банков есть обязанность указывать размер кредита, реальную процентную ставку и так далее, то по BNPL пока нет.

УГОЛОК НУМИЗМАТА

Третье чудо Москвы — «Царь-бас» Федор Шаляпин

К юбилею **Федора Шаляпина** Банк России выпустил памятную серебряную монету номиналом 2 рубля. Монета «Певец Ф.И. Шаляпин, к 150-летию со дня рождения» вышла в серии «Выдающиеся личности России». На оборотной стороне монеты художники-медальеры разместили рельефный портрет Федора Ивановича на фоне выполненных в технике лазерного матирования изображений его сценических образов — **Ивана Грозного** и **Дон Кихота**, а также фрагмента нотного стана. Внизу справа — факсимиле певца, слева в две строки — годы жизни: «1873» и «1938». Отчеканена монета на Санкт-Петербургском монетном дворе тиражом 3 тыс. штук, она содержит 15,55 г чистого серебра и имеет диаметр 33 мм. Работали над монетой художник **Е.В. Крамская**, народный

художник России **А.В. Бакланов** и скульпторы **А.А. Долгополова** и **А.Н. Бессонов**. «Это не первая монета, посвященная Федору Шаляпину. В 1993 году Банк России выпустил в исторической серии «Вклад России в сокровищницу мировой культуры» трехрублевую серебряную монету «Федор Шаляпин». Она немного больше — ее диаметр 39 мм, содержание чистого серебра не менее 31,1 г, а тираж — 45 000 штук. Монету чеканил Московский монетный двор. Федор Шаляпин изображен на реверсе на фоне Большого театра в Москве, слева от него — лира и лавровая ветвь, над изображением артиста надпись «Россия и мировая культура», а внизу — «Федор Шаляпин», — рассказала начальник отдела музейной работы ГУ Банка России по ЦФО **Светлана Леонова**.



Федор Шаляпин пел с детства. Родился в крестьянской семье в Казани, где участвовал в церковном хоре и выступал на деревенских праздниках. Уже в 22 года Шаляпин дебютировал в Мариинском театре в роли Мефистофеля в опере «Фауст» Гуно. Через год его пригласил в Московскую частную оперу Савва Мамонтов. Целые залы собирал молодой бас в роли Ивана Грозного в «Псковитянке» Римского-Корсакова, Досифея в «Хованщине» и Бориса Годунова в опере «Борис Годунов» Мусоргского.