

# Б.О

## БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

06 | ИЮНЬ | 2023

**АРТЕМ ШЕЙКИН**  
(СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ):  
КИБЕРРИСКИ СТРАХУЮТ  
ЕДИНИЦЫ >8



**АЛЕКСАНДР ХЕНКИН**  
(GENERAL INVEST):  
Я ВЫБИРАЮ  
MULTI FAMILY OFFICE >16





управляют данными > 30

**Главный редактор:** Яна Викторовна Шишкина

**Шеф-редактор:** Александр Садчиков

**Обозреватели:** Вадим Ференец, Екатерина Кац, Александра Крылова, Анатолий Вечканов, Артур Перов, Виктория Коган

**Редакторы:** Анатолий Вечканов, Александра Мужичек

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

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

**Управляющий директор:** Екатерина Маслова

**Арт-директор:** Александр Садчиков

**Заместитель коммерческого директора:**  
Кристина Белобородова

**Корректор:** Елена Сатарова

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

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

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

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

**Обложка:** Наталья Перфильева

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

**Организация мероприятий:** Юлия Киданова

**Информационное партнерство:**  
Кристина Поликарпова

**Учредитель и издатель:** ООО «Методология бизнеса»

**Генеральный директор:** Дмитрий Равкин

**Заместитель генерального директора:** Наталья Авсиевич

**Адрес и телефон учредителя, издателя и редакции:**  
123298, г. Москва, ул. 3-я Хорошевская, д. 18,  
корп. 1, офис 211, (499) 404-2069

<http://www.bosfera.ru>

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

**Подписано в печать** 29.05.2023

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.

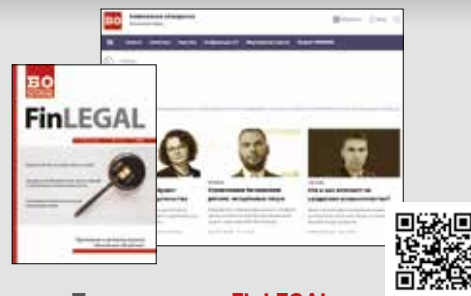
**Свидетельство о регистрации**  
ПИ № ФС77-52048 от 7 декабря 2012 года

© ООО «Методология бизнеса», 2023

## Продукты и сервисы «Банковского обозрения»:



Ежемесячный **деловой журнал**  
[www.bosfera.ru](http://www.bosfera.ru)



Приложение **«FinLEGAL»**  
[www.bosfera.ru/judicial-opinion](http://www.bosfera.ru/judicial-opinion)



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



Премия инноваций  
и достижений финансовой  
отрасли [www.finaward.ru/](http://www.finaward.ru/)



Конференции **«Б.О.»**  
[www.bosfera.ru/conference](http://www.bosfera.ru/conference)

# Что вы себе позволяете

Попадать точно в цель  
с Росбанк L'Hermitage  
Private Banking



private banking  
**росбанк** | **l'hermitage**

Улица Маши Порываевой, 34. 8 (495) 234 0981 · Пречистенская набережная, 5. 8 (495) 662 1909

ПАО РОСБАНК. Реклама. L'Hermitage — Лермитаж, Private banking — Управление частным капиталом

|    |                                                                                                                          |    |                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | КТО, КАК И ЗАЧЕМ УПРАВЛЯЕТ ВСЕМ                                                                                          | 32 | <b>ЮРИЙ ЕВТУШИК</b> («ДАТАТЕХ»):<br>РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА<br>БОЛЬШИХ ДАННЫХ —<br>ВАЖНАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ ЭКОНОМИКИ |
| 6  | СОБЫТИЯ                                                                                                                  |    |                                                                                                              |
| 7  | НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ                                                                                                    | 34 | <b>ЕКАТЕРИНА ОРЛОВА</b> (ВБРР): ДОВЕРИЕ<br>К ПЛАТЕЖНОМУ РЫНКУ УКРЕПЛЯЕТСЯ                                    |
| 8  | <b>АРТЕМ ШЕЙКИН</b> (СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ):<br>КИБЕРРИСКИ СТРАХУЮТ ЕДИНИЦЫ                                                    | 36 | ИБ-ОБРАЗОВАННЫЕ                                                                                              |
| 12 | ИНВЕСТОРЫ СМУТНОГО ВРЕМЕНИ                                                                                               | 42 | ДРЫЦ-ТЫЦ, ПОМОГАТОР: ИПОТЕКА'23                                                                              |
| 16 | <b>АЛЕКСАНДР ХЕНКИН</b> (GENERAL INVEST):<br>Я ВЫБИРАЮ MULTI FAMILY OFFICE                                               | 46 | ЗЕЛЕНый СВЕТ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНЫМ<br>ЗДАНИЯМ                                                                    |
| 18 | <b>АЛЕКСАНДР МОЛОДЦОВ</b> (iFELLOW):<br>СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ЗАСТАВИЛА<br>НАС СДЕЛАТЬ СТАВКУ<br>НА СОБСТВЕННЫЕ ПРОДУКТЫ     | 49 | AGILE И «ЦИФРОВЫЕ КОЧЕВНИКИ»                                                                                 |
| 22 | ПРАВО НА «ЦИФРУ»                                                                                                         | 52 | СКОРИНГ В ЭПОХУ БОЛЬШИХ ДАННЫХ                                                                               |
| 25 | <b>ТИМУР НАСРЕТДИНОВ</b><br>(ЦЕНТР ДИСТАНЦИОННЫХ ТОРГОВ):<br>ВАЖНО ПОСТОЯННО ПРОВОДИТЬ<br>ПЕРЕОЦЕНКУ ЗАЛОГОВОГО ПОРТФЕЛЯ | 54 | РИСКИ БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ                                                                                  |
| 26 | ОЦИФРОВКА ОЦЕНКИ, ИЛИ ДИАЛОГИ<br>О ЗАЛОГЕ                                                                                | 58 | ЕВРОАУТСОРСИНГ                                                                                               |
| 28 | ФТА — ТРИ ЗАВЕТНЫЕ БУКВЫ ДЛЯ<br>ИНВЕСТОРА                                                                                | 60 | НЕ ОПЕН СПЕЙСОМ ЕДИНЫМ                                                                                       |
| 29 | «КАЗНАЧЕЙСТВО» ОТ БСПБ: НОВЫЙ<br>УРОВЕНЬ ИНТЕГРАЦИИ                                                                      | 72 | КУЛЬТУРНАЯ РЕГУЛИРОВКА                                                                                       |
| 30 | УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ: ОБЪЕДИНЯЙ<br>И ВЛАСТВУЙ                                                                              | 78 | СПЛОЧЕНИЕ КАК ИСКУССТВО                                                                                      |
|    |                                                                                                                          | 82 | ОТ «ЖЕЛТЕНЬКОЙ» ДО «ЧЕРВОНЦА»                                                                                |
|    |                                                                                                                          | 88 | В ИЮНЕ ТОМУ НАЗАД                                                                                            |
|    |                                                                                                                          | 88 | ОПРИЧНАЯ СТОЛИЦА ИВАНА ГРОЗНОГО                                                                              |

# Кто, как и зачем управляет всем

В последние годы стало популярным мнение, что соцсети и всякий прочий web 2.0 только разогревают негативные эмоции, которых и без них хватало. Надо отдать должное старой, традиционной прессе, как правило, раньше она не занималась манипулированием, как это делают сейчас в интернете



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

В наш век данных это несложно проверить. Журналисты из Новой Зеландии, а это вам не какие-то «британские ученые», это ведь журналисты (или, может, «журналисты», каких сейчас много), проанализировали заголовки в СМИ за последние 20 лет и увидели резкое увеличение в них негатива. Слегка положительный в среднем тон заголовков в «нулевых» к «десятым» годам начал становиться слегка негативным, а с 2013 года процесс резко ускорился. С 2000-го по 2020 год рост доли заголовков, выражающих страх, составил 150%, гнев — 104%, отвращение — 29%, печаль — 54%. Негативные эмоции оказались кликабельны, и здесь можно долго размышлять, что было первично — яйцо или курица: мир стал хуже (и пресса это отражает по нарастающей) или пресса в целях повышения кликабельности по нарастающей искажает мир в худшую сторону.

С большими данными и технологиями искусственного интеллекта мы пока — в начале пути, но вопросов с ними также уже много, ответов нет, и как это скажется через 20 лет на жизни людей, компаний, государств и формирующихся макрорегионов, пока никто не знает. Но уже наблюдается дискурс, инициированный лидерами глобальных корпораций. Илон Маск, Стив Возняк и некоторые другие эксперты призвали притормозить развитие в области ИИ, без которого обработка данных уже невозможна. Суть их предложения заключается в том, чтобы заморозить все разработки в области ИИ как минимум на полгода — до тех пор, пока не появятся некая хартия и новые стандарты безопасности. Звучит прекрасно, но непонятно, кто и как сейчас будет контролировать такой запрет. Например, военные ведомства или спецслужбы ведущих стран про свои решения расскажут кому надо что угодно, делать при этом будут тоже что угодно, а на предложения их проверить по непонятному регламенту тихо посмеются, но тоже чтобы никто этого не заметил.

А вот в России, по словам представителя мегарегулятора, уже собрана воедино критическая масса технологий для успешной работы с данными, и ИИ — одна из них. Задачей является поиск решений правильного использования данного потенциала на благо как государства, так и коммерческих компаний и банков, и об этом можно почитать в предыдущем номере «Б.О» в материале «Умение управлять бизнесом на основе данных становится все более ценным навыком».

Однако основной вопрос остается по-прежнему открытым: кто, как и зачем управляет данными?

**Б.О**

## Платежи и переводы



Банки продолжают расширять корреспондентскую сеть с дружественными странами, связи с Западом ослабевают:

- Газпромбанк запустил переводы в турецких лирах;
- к концу первого квартала 2023 года через СБП прошло более 25 трлн рублей; объем операций через систему составил 5,4 трлн рублей;
- Совкомбанк запустил оптовый обменный пункт, где можно купить или продать от 100 тыс. единиц «токсичной» валюты;
- Raiffeisen Bank закрыл корсчета российским банкам. Группа оставила корреспондентские отношения только с дочерней структурой в стране. В августе 2023 года компания прекратит корреспондентские отношения и с банками Беларуси;
- к порталу госуслуг подключилась «ЮKassa»;
- Tinkoff ID интегрирован в финансовую платформу «Финуслуги»;
- в сети супермаркетов X5 Group для оплаты принимают электронные социальные сертификаты;
- VK, Сбер, МТС и Альфа-Банк договорились о создании рабочей группы для внедрения функций беспарольной авторизации от перечисленных выше компаний в различные сервисы.

## Кредитование



Все виды кредитования показали рост в апреле: ипотечный портфель увеличился на 2,2%, потребительское кредитование показало рост на 1,2%. Рост корпоративного кредитного портфеля сохраняется третий месяц подряд:

- по данным НБКИ, в марте 2023 года средний срок потребительского кредита составил 4,9 года;
- число заемщиков в России достигло 46 млн;
- в апреле Сбер выдал более 100 тыс. ипотечных кредитов;
- банк «ДОМ.РФ» в апреле оформил ипотечных кредитов в объеме 21,5 млрд рублей, что превышает показатель апреля прошлого года на 62%;
- банки в апреле 2023 года выдали в денежном выражении наибольший с конца 2013 года объем автокредитов: 109,5 млрд рублей на 77 тыс. выдач в количественном выражении;
- участникам проекта «Чистый воздух» будут предоставлены льготные кредиты. Ставка по таким кредитам составит 3% годовых;
- оборот сделок на финансовых платформах в 2022 году составил 36 млрд рублей;
- средняя запрашиваемая сумма в сегменте «До зарплаты» по итогам марта составила 12,7 тыс. рублей;
- доля имеющих кредиты россиян выросла до 46%;
- средний срок ипотечного кредита вырос с 18 лет в 2019 году до 24 лет по предварительным итогам января — мая 2023-го.

## Прибыли/убытки по РСБУ



Доходы финансовых компаний и банков начинают расти. Кого-то итоги первого квартала 2023-го порадовали больше, чем показатели за весь предыдущий год:

- НСПК увеличила чистую прибыль в 2,5 раза по итогам 2022 года. Чистая прибыль компании составила 25,3 млрд рублей;
- банк SIAВ по итогам 2022 года вышел на прибыль. Этому способствовало увеличение активов, в том числе за счет роста кредитного портфеля физлиц;
- УБРиР получил почти 8,7 млрд рублей убытка по итогам 2022 года;
- Санкт-Петербургская биржа в 2022 году заработала на 25% меньше, чем в предыдущем, — 1,93 млрд рублей;
- чистая прибыль МКБ за первый квартал 2023 года превысила 13 млрд рублей. Результат первого квартала превысил показатели 2022 года, когда банк получил всего 8,7 млрд рублей прибыли;
- Альфа-Банк за первый квартал получил 27 млрд рублей прибыли. Чистые процентные доходы выросли в 1,5 раза по сравнению с аналогичным периодом 2022 года;
- ЮниКредит банк заработал 15,5 млрд рублей в первом квартале 2023 года;
- БСПБ за первый квартал 2023 года получил 14,6 млрд рублей прибыли;
- в первом квартале 2023 года чистая прибыль Мосбиржи выросла на 17,4%. Скорректированная чистая прибыль площадки по итогам января — марта 2023 года составила 14,3 млрд рублей;
- по итогам первого квартала 2023 года Сбер заработал 357,2 млрд рублей;
- UniCredit за первый квартал заработал в России 98 млн евро. Общая выручка российского сегмента в январе — марте сократилась на 3,2% в годовом выражении и составила 276 млн евро.

## Импортозамещение



Импортозамещение в России в условиях санкций:

- «Росгосстрах» скрыл чувствительную к санкциям информацию;
- «Сбертех» регистрирует в реестр отечественного ПО собственную серверную операционную систему Platform V SberLinux OS Server;
- Ассоциация ФинТех запустила отраслевую технологическую песочницу для отработки взаимодействия между представителями российского финансового рынка;
- интернет-банк «СберБизнес» перешел на сертификаты Минцифры;
- в промышленном парке «Руднево» в Москве наладили выпуск российских банкоматов. Группа компаний BFS получила предзаказы на 7 тыс. устройств;
- «Микрон» получил иск из-за просрочки поставок чипов для банковских карт. Сумма иска составляет 312 млн рублей.

## Надзор



## В области надзора за финансовой сферой:

- исламский банкинг в России планируют запустить теперь с июля 2023 года;
- в январе — марте 2023 года Банк России получил 89 тыс. жалоб от потребителей финансовых услуг и инвесторов — на 2,5% меньше, чем в аналогичный период предыдущего года;
- ФНС запустила новый сервис по поиску должников;
- Банк России предоставит возможность открытия филиалов иностранных банков;
- член совета директоров ЦБ **Михаил Мамута** считает, что необходимо усилить ответственность за незаконные инвестиционные советы в телеграм-каналах, потому что последствия их близки к злоупотреблению правом;
- ответственной за регулирование криптовалютного рынка может стать ФНС;
- Банк России рассматривает отмену части требований к составу и структуре инвестиционных портфелей НПФ, чтобы больший упор делать на фидуциарную ответственность и стресс-тестирование;
- к 1 апреля 2024 года ЦБ планирует обязать банки и МФО передавать в бюро кредитных историй (БКИ) сведения о диапазоне ПДН заемщика и способе определения его дохода;
- Росфинмониторинг хочет обязать банки проводить денежные переводы с указанием данных о получателе средств (номер паспорта или ИНН) с 1 января 2026 года;
- ЦБ сократил макропруденциальные лимиты (МПЛ) по необеспеченным кредитам и займам на третий квартал 2023 года. Лимиты сокращаются на 5 п.п. по сравнению со вторым кварталом;
- ЦБ повышает нормативы обязательных резервов: на 0,5 п.п., до 4,5%, по всем категориям резервируемых обязательств в рублях для банков с универсальной лицензией и небанковских кредитных организаций; на 0,5 п.п., до 6%, по всем категориям резервируемых обязательств в иностранной валюте (за исключением обязательств в валютах недружественных стран) для всех кредитных организаций; на 1 п.п., до 8,5%, по всем категориям резервируемых обязательств в валютах недружественных стран для всех кредитных организаций.

## Банковский рынок



## На банковском рынке произошли следующие изменения:

- «Банки.ру» реализовал опцию, позволяющую узнать реальный диапазон ставок по каждому предложению при выборе кредитного продукта;
- на платформе «Атомайз» состоялся первый в стране выпуск «цифровых квадратных метров»;
- всего в апреле было объявлено о семи выпусках ЦФА. Общий объем всех выпусков составит около 1 млрд рублей;
- ВТБ тестирует платежные стикеры;
- «Уралсиб» расширил географию проекта «Новые города», позволяющего дистанционно обслуживать клиентов малого бизнеса в тех городах, где отсутствуют отделения банка;
- владеющий Альфа-Банком и «АльфаСтрахованием» холдинг продаст российские активы;
- первое отделение Сбербанка открылось в Севастополе. Отделение стало вторым на Крымском полуострове;
- Сбер предложил рынку банкоматы в аренду;
- МТС Банк выведет на рынок карты со скидками вместо кешбэка;
- против банка «Тинькофф» и Росбанка введены санкции Великобритании. Также под ограничения попали «Дом.РФ», ВБРР и Металлинвестбанк;
- Австралия вводит санкции против банков «Санкт-Петербург», «Зенит», «Уралсиб», МТС Банка, УБРиР;
- Тинькофф Банк выпустит карты UnionPay;
- «Тинькофф» зарегистрировал собственный университет;
- ПСБ запустил кредитные карты в ДНР и ЛНР;
- в Иране появился филиал ВТБ;
- финансовый маркетплейс «Сравни.ру» провел церемонию награждения своей новой отраслевой премией.

## НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ

## Назначения



**АЛЕКСЕЙ ШАВЕЛОВ** назначен заместителем председателя правления банка «Синара»



**МИХАИЛ КАЗАНЦЕВ** назначен руководителем направления по работе с частными клиентами в компании «СберСтрахование жизни»



**АЛЕКСАНДР ХЕНКИН** назначен членом совета директоров, генеральным директором компании General Invest



**ИРИНА ЕЛИНА** назначена директором по персоналу в СК «Росгосстрах»



**МАКСИМ ЧЕРНУХИН** назначен исполнительным директором управления технологий в компании «СберСтрахование жизни»



**ДМИТРИЙ БОЙКО** назначен заместителем председателя правления банка «Синара»



**СЕРГЕЙ НОСОВ** назначен генеральным директором компании «Цифра брокер»



**ИГОРЬ ПУЧКОВ** назначен председателем правления Цифра банка



**СЕРГЕЙ БАЙКОВ** назначен руководителем отдела маркетинга «Росгосстраха»

## Отставки



**ДМИТРИЙ СМИРНОВ** покинул пост директора департамента малого бизнеса Росбанка



**ВЛАДИМИР ПОЧЕКУЕВ** покинул пост генерального директора компании «Цифра брокер»



# Артем Шейкин (Совет Федерации): Киберриски страхуют единицы

Сенатор Артем Шейкин в интервью «Б.О» пояснил, как принцип безопасности должен быть реализован в Законе о критической информационной инфраструктуре (КИИ), почему PCI DSS несет угрозу стране, а также поделился инициативами в области подготовки IT- и ИБ-кадров

Текст

ВАДИМ ФЕРЕНЦ,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»



фото: Совет Федерации

— Артем Геннадьевич, каково отношение сенаторов к развитию института страхования киберрисков?

— Страхование киберрисков является одним из самых молодых видов страхования в мире. На российском рынке оно представлено чуть более десяти лет. Мировая статистика показывает, что расходы предприятий на страхование киберрисков значительно меньше расходов на собственные усилия по информационной безопасности, а также на киберзащиту. Рынок страховых покрытий от киберугроз достаточно узок во многом потому, что страховые компании не готовы предоставлять условия по новым видам рисков, которые эволюционируют из года в год.

В России количество предприятий, особенно крупного бизнеса, которые страхуют свои киберриски, измеряется единицами.

В рамках киберстрахования сейчас представлен достаточно узкий спектр услуг, связанных в основном с тем, чтобы компенсировать штрафы, которые накладывают регуляторы в случаях утечки персональных данных. То есть получается, что это страхование востребовано скорее для того, чтобы обезопасить себя от законодательства, нежели для защиты своих активов.

С учетом обсуждения вопроса страхования киберрисков на секции Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации можно сделать вывод: данное направление нужно развивать. Рынок страхования ки-

беррисков должен основываться на защите собственных активов предприятия, так как соблюдение всех требований по кибербезопасности, вероятно, не сможет на 100% гарантировать отсутствие киберинцидентов. Страховые выплаты в случае инцидентов нужно использовать для восстановления информационных систем, для финансирования расследования кибератак, для устранения уязвимостей, которые были скрыты, а также для компенсации расходов предприятия, если оно вынуждено было остановиться на какой-то период после инцидента.

Компании, допустившие утечку информации, должны нести ответственность, и этому будет способствовать принятие Закона об оборотном штрафе для компаний за утечку персональных данных. Полагаю, в связи с его принятием направление страхования от киберугроз будет развиваться.

Банкиров и страховщиков я бы призвал к активному содействию развитию данной сферы. Страховым компаниям необходимо расширять перечень как услуг, так и назначений страховых выплат. Принятие Закона об оборотном штрафе за утечку персональных данных позволит более четко спрогнозировать риски компаний и застраховать их.

— На что нацелены поправки в Федеральный закон № 187-ФЗ?

— Промышленные предприятия играют ключевую роль в жизни общества и экономики нашей страны, именно они производят основные товары и услуги, обеспечивая ключевые потребности государства и граждан. С учетом важности работы промпредприятий, а также в связи с потенциальными угрозами и последствиями, связанными с технологическими сбоями, хакерскими атаками, обеспечение кибербезопасности на этих предприятиях является приоритетной задачей.

Принцип инновационности должен быть закреплен в Законе о промышленной политике как принцип использования в промышленности передовых научных и технологических достиже-

ний, создания единых действенных механизмов оценки эффективности государственных вложений.

Принцип безопасности должен быть реализован в Законе о КИИ — необходимо законодательно закрепить то, что государство должно самостоятельно определять объекты, относимые к КИИ, и контролировать обеспечение их безопасности. Сейчас Минцифры инициирует данные поправки в Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ.

Финансовая сфера также является стратегически важным направлением в обществе и попадает под определение КИИ. Обладая большими данными, финансовая система уязвима, если она не защищена должным образом.

Особых различий в подходах к закреплению инновационности и безопасности в финансовом секторе нет. Необходимо соблюдать баланс между внедрением инновационных цифровых технологий и тем, чтобы не создать новых рисков для системы. Цифровизация и трансформация экономики должны происходить одновременно с внедрением стандартов и требований по безопасности.

#### — Какие еще направления совершенствования законодательной базы по кибербезопасности актуальны сегодня?

— Новшества, проявляющимся в формах и способах мошенничества, кибератак, должны противостоять технологии защиты, выявления и подавления таких угроз. Их нужно брать на вооружение как правоохранительным органам, так и эксплуатантам объектов КИИ и иных важных предприятий, учреждений.

Вопрос интеграции этих систем и требований к их эксплуатации лишь частично касается законодательного регулирования. О законодательном же совершенствовании речь идет, когда решаются, например, такие вопросы: в какие сроки и в каком порядке заменять иностранное ПО и программно-аппаратные комплексы (ПАК) отечественными, есть ли необходимый объем радиоэлектронной продукции и ПО для такой замены, что препятствует росту промышленности в этом направлении?

Задача законодателя — создать комфортные условия для разработчиков, стимулировать льготами и преференциями важные и значимые проекты, что, например, сейчас реализуется посредством индустриальных центров компетенций (ИЦК) и стало возможным благодаря поправкам в Налоговый кодекс.

Очень важны в этом процессе изменения в Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ — государство получит полномочия самостоятельно определять, что относится

к объектам КИИ, а что нет, полномочия для проведения анализа и формирования государственного заказа на нужный объем как в радиоэлектронной промышленности, так и в области программного обеспечения, необходимого для замены устаревшего.

Если говорить в более узком ключе (например, о системе антифрод и регулировании работы операторов сотовой связи), то здесь много делается в рамках ИС «Антифрод», которая, по данным Роскомнадзора, в настоящее время охватывает 70% участников рынка. Полный ввод ее в эксплуатацию планируется до марта 2024 года. Система позволит операторам связи обмениваться данными и не пропускать звонки с подменными номерами.

Также надо отметить работу Центрального банка в рамках законодательного совершенствования. Например, 21 октября 2023 года вступит в силу Закон «Об информационном взаимодействии Банка России и МВД», который создаст условия для автоматизированного обмена данными между ведомствами. Закон способствует повышению скорости расследования дел по фактам мошенничества при денежных переводах.

#### — Имеет ли смысл продолжать выполнять требования иностранных стандартов в области ИБ, например PCI DSS?

— С учетом Положений Банка России № 672-П, 683-П и 719-П области применения отечественных требований к информационной безопасности практически сравнялись с PCI DSS, а возможно, в чем-то их уже превосходят. На основе выполнения требований Банка России можно построить надежную систему, также одновременно соответствующую требованиям PCI DSS.

В основе стандарта PCI DSS лежат фундаментальные технические и операционные требования, которые разработаны для защиты данных держателей пластиковых карт. Для того чтобы им соответствовать, необходимо передавать чувствительные данные об организации безопасности нашей платежной инфраструктуры организациям, подконтрольным правительствам недружественных стран. Следовательно, выполняя требования стандарта PCI DSS и ежегодной оценки соответствия этим требованиям, мы передаем чувствительные данные о характеристиках и уровне защищенности объектов КИИ компетентным органам другого государства.

Напротив, сотрудничество с дружественными государствами важно развивать в следующих направлениях:

- обмен информацией об угрозах ИБ; обмен информацией о новых угрозах и методах защиты может повысить эффективность борьбы;
- совместное обучение и обмен опытом;
- создание единой базы данных; совместный сбор и анализ информации о киберпреступности может помочь быстро и точно реагировать на угрозы ИБ;
- разработка общих стандартов безопасности, которые могут улучшить и обеспечить совместное расследование киберпреступлений;
- сотрудничество в области правовой защиты, в рамках которого можно устанавливать процедуры экстрадиции киберпреступников и обмена доказательствами между правоохранительными органами.

#### — Какие меры в области подготовки IT- и ИБ-кадров приняты и что следует изменить в существующем процессе?

— Для иностранных граждан, являющихся специалистами в сфере информационных технологий, уже упрощена процедура трудоустройства и получения вида на жительство в Российской Федерации. Специалисты из других стран могут заключать трудо-

вой договор с аккредитованными IT-компаниями без оформления разрешения или патента. Это может дать приток таких специалистов в страну.

В сфере ИБ в связи с созданием полноценных систем безопасности на предприятиях необходимы квалифицированные специалисты, которые будут их обслуживать, модернизировать и совершенствовать. Для эффективного реагирования на многие атаки сегодняшнего дня требуются специалисты с довольно редкими специальностями: реверс-инженеры, вирусные аналитики, компьютерные криминалисты. Необходимо стимулировать создание кафедр для подготовки таких специалистов и вводить программы переподготовки специалистов по данным направлениям.

Необходимо модернизировать профстандарты. В области ИБ они создавались в 2016-2017 годах и уже устарели. Кроме того, данные профстандарты предполагают, что такие специалисты должны обладать всеми возможными компетенциями в этой области, чего на практике достичь невозможно.

#### — Каковы ваши впечатления от участия в Уральском форуме в Екатеринбурге?

— На Форуме много говорили о необходимости обучения правилам информационной безопасности, и это правильно! Обсуждая вопросы киберграмотности, важно добиться того, чтобы каждый гражданин обладал хотя бы минимумом знаний о безопасном предоставлении личной информации, о безопасности при работе, например, с платежными сервисами и банковскими приложениями.

Поэтому считаю необходимым в образовательной программе популяризировать курс, который касается информационной безопасности. Сама программа этого курса должна включать в себя знания по трем основным векторам:

- технические знания (как защитить свои устройства, как работать с программным оборудованием, понимать функционал интернет-сайтов, настройки конфиденциальности);

- знания и навыки в области финансов, которые позволяют правильно оценивать ситуацию на рынке и принимать разумные решения (аспекты прибыльности сделки, трезвой оценки своих финансовых возможностей, планирования бюджета);

- юридические знания (понимание договорных отношений, своих прав и обязанностей).

Конечно, каждый гражданин не может быть высококвалифицированным специалистом во всех этих областях, но современные реалии жизни требуют от любого минимального уровня знаний, который позволит не стать жертвой мошенников, не влезть в долги, иметь четкое представление о своих правах и обязанностях (при нарушении условий договора, например, с банком).

Пожалуй, это был самый важный посыл форума, и, как заметила председатель Банка России **Эльвира Набиуллина**: «Человек более защищен перед мошенниками, чем финансовая организация. Это не только вопрос знаний, это еще и проблема психологической природы».

БО

**ФИНАНСОВЫЙ  
КОНГРЕСС  
БАНКА РОССИИ**

**6-7  
ИЮЛЯ  
2023**

**ГЛАВНАЯ ТЕМА:  
СТРУКТУРНАЯ  
ТРАНСФОРМАЦИЯ  
ЭКОНОМИКИ  
И ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ**

■ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ■ НОВАЯ СЦЕНА МАРИИНСКОГО ТЕАТРА ■ IFCONGRESS.RU

реклама

# Потоковое страхование грузов

Ответственное решение для ТЭК и перевозчиков

- **Быстрая API-интеграция** — до 5 дней
- **Без изменения** IT-архитектуры
- Подтверждение перевозки **в течении 1 секунды**
- **От 0,007%** тариф для крупных транспортно-экспедиторских компаний
- **Возможность страхования** от температурных сбоев и повреждений при погрузочно-разгрузочных работах, от риска мошенничества
- **Онлайн-урегулирование:**  
**до 3-х дней** при ущербе < 1 000 000 Р  
**до 7 дней** при ущербе > 1 000 000 Р



[apiconnect.vsk.ru](http://apiconnect.vsk.ru)

[api@vsk.ru](mailto:api@vsk.ru)

# Инвесторы смутного времени

«Спорадическая активность непредсказуемых “физиков” в атмосфере полной неопределенности» или «время делать состояния» — вокруг этих двух идей формируются сегодня «крайние» инвестиционные модели

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

Прошлый год продемонстрировал массовое «бегство» россиян с фондового рынка, выход из активов в силу их недоступности или падения привлекательности вследствие санкций и защитных контрмер, наложенных отечественным регулятором на рынок. В шоковый период основной стратегией стал уход в краткосрочные депозиты — 1–3 месяца, поскольку других рынок хотя бы относительно выгодных условиях не предлагал. Поэтому, чтобы обеспечить доходность, пусть и ниже уровня инфляции, многие просто перекладывали деньги с одного вклада в другой.

## Шоковые стратегии 2022 года: взгляд в прошлое

**Андрей Макаров**, руководитель отдела продаж УК «Первая», сообщил, что наблюдал рост инвестиционной активности среди клиентов уже со второй половины 2022 года, а осенью и зимой тренд усилился. Но он, как и другие управляющие, признает, что клиенты предпочитали консервативные продукты. И речь вряд ли шла о долгосрочных вложениях: большинство экспертов сообщали, что лишь под конец года проявились робкие попытки некоторых инвесторов помимо депозитов и золота входить и в ценные бумаги, обеспечивающие более высокую доходность, причем клиенты выбирали в основном защитные активы. Горизонт планирования, и ранее в России короткий, в декабре 2022 года редко у кого доходил до года, максимум — до двух лет, так что говорить о стратегиях «на перспективу», когда один за другим следовали шоки в экономике и геополитике, не приходилось.



Судя по рассказам управляющих, некоторые клиенты (после заморозки валютных счетов) вовсе опасались размещать средства даже на рублевых депозитах, предпочитая держать при себе наличность, пусть и «съедаемую» высокой инфляцией (около 12% по году). После июльских послаблений в налогообложении многими гражданами воспринимается как ключевая защита сбережений вложение в физическое золото, которое (в основном в физической форме) и стало фаворитом долгосрочных вложений в прошлом году.

С осторожностью стали относиться не только граждане, но и управляющие некоторых частных УК к долгосрочным госбумагам, ранее считавшимся надежными. Впрочем, к осени возник еще один перспективный инструмент. «У нас в компании достаточно сильное движение по портфелям проходило в четвертом квартале 2022 года, и связано это было с появлением нового класса активов — замещающих облигаций. После этого мы не перебалансировали портфели, ограничивались лишь покупкой инструментов для замены “выгаживающихся” облигаций», — рассказал «Б.О» **Сергей Стукалов**, генеральный директор компании «РОНИН Траст».

## Первый квартал 2023 года: позитивная динамика

Но по итогам первых трех месяцев 2023 года, невзирая на непредсказуемость завтрашнего дня (причем речь идет не только

о ситуации «вокруг и внутри» России, но и о проблемах мировой экономики), среди россиян стал очевиден тренд на возобновление инвестиционной активности. Росту спроса способствовали:

- тот факт, что положительную динамику продемонстрировали все сегменты отечественного фондового рынка;
- статистика Мосбиржи. Прирост индекса акций за указанный период — 13,8%;
- сообщения ряда крупных обществ о готовности выплатить дивиденды;
- существенное ослабление российской валюты относительно резервных «недружественных».

Одни управляющие считают, что на этом фоне перспективно выглядят крупные экспортоориентированные компании, другие, например заместитель начальника управления операций с ценными бумагами МТС Банка **Юлия Горохова**, — что предпочтение отдается эмитентам, нацеленным на внутренний рынок.

На разнице валютных курсов хорошо заработали инвесторы, вложившиеся в инструменты в золоте, поскольку котировки металла привязаны к доллару США.

Однако есть ли повод говорить о тенденции к росту если не долгосрочных, то хотя бы среднесрочных вложений россиян с учетом того, что в 2024 году некоторые макроэкономисты прогнозируют еще более сложную динамику внутри РФ и не исключен глобальный кризис, и какие инвестиционные идеи предлагает рынок желающим инвестировать вдолгую?

### Второй квартал: возвращение к «нормальности»?

Сразу отметим (чтобы избежать бесконечных повторений), что любые прогнозы в той или иной форме сейчас сопровождаются оговоркой в духе: «если не прилетят новые черные лебеди» (то есть если не возникнут новые вызовы в геополитике и макроэкономике). Эти два фактора опрошенные «Б.О» эксперты оценивают как ключевые риски.

По прогнозам директора департамента инвестиционно-корпоративного бизнеса компании «Цифра брокер» **Александра Цыганова**, второй квартал будет таким же, как первый, либо чуть хуже в силу сезонного фактора, поскольку «май — месяц распродаж плюс начинается лето». Директор департамента инвестиционных решений и развития премиального сегмента Росбанка **Дмитрий Енуков** по итогам апреля и мая убежден, что спрос клиентов на инвестиционные решения во втором квартале останется на высоком уровне.

Юлия Горохова обратила внимание на то, что апрель показал небольшой рост объемов

торгов относительно того же периода прошлого года. Она ожидает «дальнейшего прироста месяц к месяцу», а Сергей Стукалов напомнил об эффекте «низкой базы». «Во втором полугодии 2023 года можно предположить некоторое замедление притока средств частных инвесторов именно из-за эффекта высокой базы», — дал прогноз **Александр Фетисов**, начальник аналитического отдела департамента по работе на рынках капитала Россельхозбанка.

«Стимулом станет расширение биржами возможности торговли альтернативными валютами и ценными бумагами. Участники рынка работают над исключением инфраструктурных рисков, что поможет защитить от возможных блокировок и позволит инвесторам чувствовать себя более уверенно», — надеется Юлия Горохова.

«Второй квартал на российском фондовом рынке традиционно знаменуется дивидендными выплатами, которые поддержат рынок, — считает **Андрей Ванин**, руководитель управления аналитики финансовых рынков и премиального обслуживания сервиса «Газпромбанк Инвестиции». — С учетом дивидендов крупнейших компаний, таких как СберБанк, «Новатэк» и Роснефть, на акции в свободном обращении без учета долей главных акционеров может прийти около 650 млрд рублей дивидендов, из них 200 млрд — на российского инвестора, который по статистике может реинвестировать около 50%. На фоне более низкой по сравнению с предыдущими годами ликвидности это может поддержать котировки акций во втором и третьем кварталах».

**Александр Присяжнюк**, директор инвестиционного департамента компании «РСХБ Управление Активами», тоже отметил увеличение спроса на инвестиционные продукты. Он добавил еще один фактор поддержки: возобновление публикации обязательной финансовой отчетности, которой с января текущего года требует от участников сектора Центробанк.

Ожидаемо прибавит позитива и разблокировка активов в Национальном расчетном депозитарии (НРД): по данным Банка России, от шестого пакета санкций Еврокомиссии пострадали 5 млн инвесторов. Пока, невзирая на уточнения из восьмого пакета санкций ЕС, что мера адресована россиянам, на которых наложены персональные санкции, только части клиентов Санкт-Петербургской биржи удалось «вытащить» свои активы.

Андрей Ванин надеется на постепенное восстановление экономики страны, приметы которого: «объемы кредитования возвращаются на уровни 2021 года, отгрузки сырья в портах и перевалка по железной дороге бьют локальные рекорды».

**Татьяна Симонова**, портфельный управляющий по российским акциям General Invest, уверена в том, что российский рынок способен закрепить успех. Андрей Макаров ждет прихода на рынок новых инвесторов.

### Текущая оценка горизонта

В классическом понимании долгосрочные стратегии рассчитаны на пять — семь, а то и десять и более лет и, как правило, являются целевыми. Они позволяют аккумулировать накопления на колледж или университет наследникам, на создание трастовых фондов для близких под разные задачи, на покупку недвижимости или будущую пенсионную ренту. Как и в других случаях, когда речь идет об управлении семейными капиталами, при формировании портфеля отдается предпочтение надежным инструментам с низким уровнем риска, приносящим умеренную прибыль. Но у россиян — свои «причуды». К примеру, в совсем недавнем прошлом управляющие Family Office в России бились с состоятельными отцами семейств, уговаривая их не играть в «русскую рулетку» семейными капиталами.

Как напомнила Татьяна Симонова, для российского рынка долгий срок всегда отличался от того, что подразумевается на Западе, а уж в нынешние турбулентные времена инвестирование на два-три года считается долгосрочным.

«Клиенты Росбанка в основном предпочитают инструменты с горизонтом до трех лет. По целям — защиту средств с получением умеренного дохода, — поделился информацией Дмитрий Енуков. — Но виден спрос и на более рискованные продукты на фоне возможностей фондового рынка».

На трехлетнюю перспективу в основном ориентируются клиенты Россельхозбанка, по словам Александра Фетисова.

«Инвесторы сейчас решают сиюминутные, спекулятивные вопросы. Долгосрочные цели неясны», — скептически прокомментировал интерес соотечественников к таким стратегиям Сергей Стукалов.

Андрей Ванин видит, что «рынок в руках частного инвестора, который недавно пережил сложное время и не готов заглядывать в будущее на период более одного года».

В пример он привел «акции лидера рынка — Сбербанка: в дату отсечки по дивидендам они торговались с 13%-ной дивидендной доходностью 2024 года, хотя на следующий год ставка Банка России может быть ниже, а дивиденды — выше». Это говорит о нежелании частных инвесторов покупать будущие прибыли и дивиденды компаний из-за потенциально высоких рисков, уверен Андрей Ванин.

Татьяна Симонова, напротив, расценивает тот факт, что некоторые компании показывают двузначную доходность, как сигнал на среднесрочную перспективу — в частности, потому что идет перерегистрация компаний в российскую или иную «дружественную» юрисдикцию, что позволит возобновить выплаты дивидендов акционерам.

По наблюдению Юлии Гороховой, «многие профессиональные участники рынка стали чаще предлагать краткосрочные стратегии».

А Александр Цыганов уверен, что, пока неопределенность является решающим фактором, долгосрочный инвестор не может принимать инвестиционные решения.

### **Клуб почитателей Уоррена Баффета**

Практика показывает, что расхождение во взглядах на происходящее среди управляющих активами в кризисные периоды куда заметнее, чем это было в «тучные» годы: выделяются наиболее консервативные и, напротив, склонные к существенному риску. В целом, для клиентов такое разнообразие, пожалуй, к лучшему, поскольку позволяет выбрать стратега в соответствии с собственным «аппетитом» и профилем. Но не все подходит долгосрочному инвестору — консервативному по определению.

«На российском рынке 2022 год был хорошим с точки зрения входа в акции российских компаний. С конца 2021-го по конец 2022-го индекс ММВБ скорректировался на 60% на фоне геополитического кризиса. С конца октября прошлого года и по настоящий момент индекс Мосбиржи вырос на 45%. Правило Уоррена Баффета “Покупай, когда все продают, продавай, когда все покупают” отлично работает. Можно входить в акции с дальним прицелом, но при этом держать руку на пульсе по поводу ухудшения геополитической и экономической ситуации, — рассказал Александр Цыганов. — Мы увидим, что любой позитив будет гнать цены на акции вверх, upside — внушительный».

Татьяна Симонова привела другую цитату инвестиционного гуру, который значительную часть капиталов заработал на восстановлении рынков после кризисов: «Бойтесь, когда другие жадничают, и будьте жадными, когда другие боятся».

Время покажет, насколько теории инвестиционной практика применимы к кризисам, имеющим «геополитический», а не привычный циклический генезис и классическое течение.

### **Ставка на инфляцию: разные подходы**

Помимо низкой стоимости активов Татьяна Симонова видит текущие плюсы в меньшей интеграции российской экономики в глобальную: многие процессы завязаны на внутренние факторы, что снижает глобальные риски. Также эксперт сослалась на мнение ЦБ РФ об успешности адаптации значительной части отечественных предприятий к новым условиям. «Прогноз Банка России по росту ВВП на текущий год повышен до 0,5–2,0%. Прогноз роста экономики на 2024 и 2025 годы в рамках базового сценария остался на уровне 0,5–2,5% и 1,5–2,5% соответственно». Инфляционное давление начинает нарастать как в связи с активизацией спроса и ограниченными возможностями расширения предложения, так и в связи с ограничениями на рынке труда. Вносит вклад и девальвация рубля. «Это аргументы в пользу роста долгосрочных инвестиций в финансовые инструменты. У россиян остается не так много способов защиты капитала от инфляции», — резюмировала Татьяна Симонова.

Андрей Ванин, напротив, строит прогнозы на том, что инфляция будет снижаться и в 2024 году достигнет 4%. По его мнению, текущие доходности по акциям и потенциальные дивиденды выглядят при такой инфляционной динамике очень привлекательно. А с учетом того, что средства физических лиц могут с депозитов переключаться на фондовый рынок, как это было в 2020–2021 годах, у российского рынка серьезные шансы продолжить расти, уверен Андрей Ванин.

При чтении комментариев управляющих капиталами сложно не заметить, насколько «полярны» их оценки относительно одних и тех же фактов, тенденций и соответственно подходов к инвестициям.

### **«Ненормальная активность»: голоса скептиков**

«Активность частных инвесторов стала преобладающим фактором роста оборотов на российском фондовом рынке, — прокомментировал текущий расклад Александр Фетисов. — По данным Мосбиржи, по итогам апреля количество физлиц, имеющих счета, превысило 25 млн, а самих счетов — 42 млн, причем только за апрель их рост составил 978 тыс. При этом 81,5% (по сравнению с 59% в 2022 году) всех сделок на рынке акций обеспечивается именно индивидуальными инвесторами. Доля частных инвесторов на рынке облигаций также растет: с показателя чуть более 24% оборота в прошлом году до 35,6% в апреле текущего».

С учетом этой статистики значительная часть акций «теперь зависит от воли розничного инвестора», конкретизировал опасения коллег Андрей Ванин.

«Это какая-то странная активность, — отметил Сергей Стукалов. — Институциональных инвесторов по факту нет. Иностранцы “заперты” в своих инвестициях, а богатые частные инвесторы — по параметру “санкции на НРД”. Торгуют странные личности, в основном “физики”. Объемы упали раза в два-три. Прет вверх Сбер и еще некоторые акции. Валюта неожиданно взлетела с 62 до 82 рублей за доллар, потом сдулась до 75. Отчетности, по сути, нет: она только начинает открываться. Что это за рынок? Страна участвует в военной операции, на ее торговлю наложены беспрецедентные санкции, федеральный бюджет, кажется, не может быть выполнен по расходной части (в апреле дефицит опять порядка 1 трлн рублей), ЦБ непрерывно сигнализирует о накапливающихся проинфляционных угрозах. А рынок растет. Это нормально?»

В общем, «фундаментально на рынке не прослеживаются факторы роста, только спекулятивные спорадические телодвижения, которые, согласен, очень заманчивы с точки зрения “возглавить” движение вверх», сделал вывод глава «РОНИН Траст». Он думает, что многие управляющие занимают «очень осторожные позиции, ожидая снижения геополитической напряженности».

Любопытно, что в ЦБ (при наблюдаемом разгуле физлиц) говорят о «возможном сохранении роста интереса» россиян к инструментам коллективных инвестиций — стратегиям ДУ и ПИФам (тенденция проявилась в 2022 году). Выбор обусловлен «болезненным опытом» и ограничениями для неквалифицированных инвесторов, поясняют аналитики Банка России.

**Константин Кирпичев**, заместитель генерального директора по розничному бизнесу и маркетингу «РСХБ Управление Активами», пояснил: основная причина, по которой инвесторы приходят на рынок ДУ, — это то, что инструменты фондового рынка дают существенно большую потенциальную доходность (на уровне 15–20% годовых на рынке акций и 8–10% годовых на рынке облигаций).

«Интерес клиентов касается всего спектра продуктов: паевых фондов, страховых решений, структурных инструментов, предназначенных для квалифицированных инвесторов, — пояснил Дмитрий Енуков. — Переход из стандартных банковских продуктов, где акцент по-прежнему сделан на краткосрочные депозиты и накопительные счета, говорит о восстановлении доверия к фондовому рынку».

### Востребованные «фишки»-2023: активы реального мира

**Александр Беспалов**, основатель Bepalov Finance, сопредседатель общероссийской

общественной организации «Инвестиционная Россия», считает, что пока глобальную и российскую экономику лихорадит, имеет смысл рассматривать самые надежные инструменты, такие как:

- рублевые депозиты;
- золото, возможно, серебро и другие драгметаллы — как в виде слитков, так и обезличенных металлических счетов (ОМС);
- ликвидная жилая недвижимость в РФ (Москва, Санкт-Петербург, Сочи) и зарубежная «экзотика» — ЮАР и Египет (на случай потрясений мирового масштаба);
- коммерческие объекты в РФ под сдачу в аренду крупным ретейлерам;
- может быть, коммодити (товарные индексы).

Банки, уловив желание vip-клиентов держать активы «поближе к телу», включают в линейку инвестиции в искусство и бриллианты.

### Инвестиции в долгую: советы управляющих

«На фондовом рынке в долгосрочной перспективе все очень быстро, даже у голубых фишек», — убежден Александр Беспалов (Bepalov Finance). Он рекомендует брать акции «на небольшую часть портфеля, в качестве высокорискованных инвестиций», а на облигации крупных отечественных компаний смотреть как на альтернативу банковскому вкладу.

«Анализ опыта других стран, попавших под изоляцию и санкционное давление, показывает, что именно фондовый рынок позволял получить доходность гораздо выше инфляции», — не согласился с ним Александр Присяжнюк («РСХБ Управление Активами»).

Желающим вернуться на фондовый рынок «всерьез и надолго» консервативным инвесторам опрошенные «Б.О» управляющие рекомендуют следующее:

- Татьяна Симонова: фундаментально сильные акции с низкими мультипликаторами и облигации, в том числе замещающие, позволяющие получить валютную доходность при минимальных инфраструктурных рисках; производные финансовые инструменты (фьючерсы, опционы, ETF), дающие экспозицию на различные инструменты и рынки, многие из которых недоступны российским инвесторам при конвенциональном инвестировании;
- Андрей Макаров: новый для российского рынка вид фондов с выплатами пайщикам промежуточных доходов от дивидендов и купонов каждый квартал; чистые и смешанные фонды акций; инструменты, доступные на брокерском счете; доверительное управление; при отсутствии желания играть на фондовом рынке — рентные фонды коммерческой недвижимости;
- Юлия Горохова: облигации, номинированные в юанях; золото плюс облигации, номинал которых привязан к цене драгметалла;
- Александр Фетисов: в качестве валютной составляющей — замещающие облигации российских эмитентов; в рублевой части — диверсифицированный портфель облигаций второго-третьего эшелона с умеренным кредитным риском;
- Александр Присяжнюк: стратегия доверительного управления с промежуточными выплатами доходов; стратегия, где процесс ребалансировки и аллокации ОПИФов определяется на основе текущей рыночной ситуации; новые валютные облигационные стратегии, позволяющие получить сравнимую с рублевой доходность и снизить риски девальвации рубля;
- Дмитрий Енуков: возможности формирования портфеля инвестиционных фондов; решения со встроенной ребалансировкой средств между рискованными инструментами и инструментами с фиксированным доходом; услуги доверительного управления и инвестиционного консультирования для состоятельных клиентов.



# Александр Хенкин (General Invest): Я выбираю Multi Family Office

О предпосылках и планах по построению полноценного Multi Family Office на российском рынке «Б.О» рассказал Александр Хенкин, генеральный директор General Invest

Текст  
**ВИКТОРИЯ КОГАН,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Александр, недавно вы возглавили инвестиционный бутик General Invest. Расскажите, пожалуйста, какие задачи решаете? Каковы сейчас преимущества для состоятельных людей в работе с инвестиционными компаниями?

— Весной 2023 года итальянский финансист и основатель General Invest (GI) Винченцо Трани предложил мне войти в совет директоров этой инвестиционной компании и встать у руля сильнейшей команды профессионалов финансового рынка. В ближайшие пять лет я мечтаю построить лучшую инвестиционную компанию в России на базе General Invest — компании с богатой историей и глубокой экспертизой рынка. Основной упор будет сделан на российский рынок, который, я уверен, сможет предложить много достойных возможностей для инвестирования.

Это будет полноценный Multi Family Office (MFO) с набором важных сервисов для клиентских семей GI.

**Как многодетному отцу мне понятно, что такое большая семья и каковы ее потребности. И пусть сейчас MFO — это голубой океан, terra incognita в России, я уверен, он будет востребован.**

Традиционно — в течение последних десяти лет — инвестиционные компании в России помогают получить доступ к профессиональным услугам управления активами, минимизировать риски и диверсифицировать клиентские портфели. Мы предлагаем взвешенные финансовые решения, что особенно актуально во время кризиса. В текущих реалиях инвестору непросто ориентироваться в существенно изменившейся инфраструктуре российского фондового рынка.



фото: General Invest

## ДОСЬЕ «Б.О»

- Александр Хенкин начинал свою карьеру в Газпромбанке в 2002 году, с 2009 по 2012 год работал в банке «Траст», где отвечал за развитие розничного бизнеса.
- С 2012 по 2018 год возглавлял Московскую региональную дирекцию банка «ФК Открытие».
- В 2018 году был назначен директором департамента по работе с корпоративными клиентами БКС Банка.
- В 2019 году присоединился к команде «А-Клуб» (Альфа-Банк) в должности дивизионного руководителя, далее возглавил Private Banking «Зенит».
- В апреле 2023 года был приглашен акционером General Invest Винченцо Трани на пост члена совета директоров General Invest и генерального директора.

Сложно принимать решения в условиях, когда российские компании могут не публиковать финансовую отчетность и поиск информации по открытым источникам затруднен. Ситуация меняется каждый день, и без надежного проводника, который не только проведет тебя, но и аргументирует, почему этот путь эффективнее, надежнее и финансово привлекательнее, ориентироваться в финансовом пространстве практически невозможно.

— **Качество обслуживания General Invest подтверждено рядом весомых наград. Какие приоритетные направления вы будете развивать для российских инвесторов в ближайшее время, на чем будет фокус?**

— В цене, на мой взгляд, не только инвестиционные идеи, но и правильные инфраструктурные пути, с помощью которых происходит инвестирование. Управляющие GI сейчас как раз сосредоточены на поиске таких путей.

General Invest предлагает два основных вектора. Внутренний рынок открывает инвестиционно привлекательные возможности, и мы видим высокий потенциал развития этого направления, который балансирует с высоким спросом клиентов. Исторически у GI сформировалось широкое покрытие российского рынка, и в последнее время мы еще больше расширяли его, запустив сбалансированные стратегии акций и облигаций, торговлю фьючерсами на сырьевые товары и альтернативные инвестиции (pre IPO).

На внешнем периметре кипит работа с широкой сетью надежных партнеров. Основное направление — рынок Азии, в частности Китай и Индия. Мы заключили соглашение с одним из крупнейших брокеров в Гонконге, который позволяет нам расширить инвестиционные возможности большинством доступных инструментов в юанях и гонконгских долларах — акции, облигации, деривативы и даже депозиты. Мы видим этот глобальный макротренд развития отношений России и Китая и стараемся первыми на рынке дать нашим клиентам рабочие инструменты.

— **Вы анонсировали переформатирование General Invest в Multi Family Office для состоятельных российских клиентов в течение пяти лет. Что послужило толчком для такой трансформации, в чем особенности MFO?**

— Multi Family Office помогают упростить ведение финансовых дел состоятельных клиентов, консолидируя управление в одной компании. Жизнь и финансы владельцев крупных капиталов существенно трансформировались за последние полтора года. Традиционные услуги MFO включают в себя управление несколькими инвестиционными

счетами, координацию с юристами, налоговыми специалистами, планирование наследия, структурирование владения недвижимостью. И сейчас мы предполагаем, что спрос на решение всех этих вопросов в режиме «одного окна» возрастет.

**Мы планируем запустить для наших клиентов также направление lifestyle, которого сейчас очень не хватает. General Invest максимально раскроет смысл термина Multi Family Office, показав его ценность для российских клиентов.**

— **Какие задачи ставят перед вами клиенты в плане предоставления финансовых и нефинансовых сервисов? Чего не хватает нашим соотечественникам?**

— Считаю, что нет предела совершенству, в том числе и в сервисе. Клиенты в России, независимо от размеров капитала, так или иначе чувствуют некую схожесть в подходе со стороны инвестиционных организаций. Мы же внимательно относимся к запросу каждого клиента и его инвестиционному профилю, предлагая ему подходящее «в моменте» решение. GI — больше, чем инвестиционная компания, и больше, чем банк.

— **Видите ли вы, что состоятельные клиенты готовы к активному инвестированию? Какие инструменты сейчас вызывают у них интерес, а главное — доверие? Насколько готовы сейчас инвесторы к долгосрочным целевым вложениям?**

— Инвесторы постепенно отходят от шока недавних событий. И если раньше российские клиенты не были склонны рисковать и редко рассматривали инвестиции на срок более трех лет, то сейчас горизонт сократился, а потребность в риске так и не возросла.

При этом по ряду инструментов, например по облигациям, текущий спрос сейчас больше прошлогодних уровней. Однако теперь доверие инвесторов заслуживают лишь инфраструктурно проработанные идеи. У них минимален риск блокировки или заморозки активов. Под эти требования как раз подходят инструменты российского вектора и дружественных юрисдикций. Идеальные во всем — это замещающиеся облигации российских эмитентов.

**22 мая 2023 года был подписан Указ об обязательном выпуске российскими заемщиками «замещающих» облигаций в срок до 1 января 2024 года.**

С самого начала реализации программы по замещению еврооблигаций российских эмитентов мы ориентировали наших инвесторов на нее и были правы: большинство российских компаний провели замещение или уже находятся на финальной стадии, а инвесторы получили хороший инструмент, хеджирующий валютный риск с низкими инфраструктурными и кредитными рисками. **БО**

# General Invest

## Multi Family Office

# Александр Молодцов (iFellow): Ситуация на рынке заставила нас сделать ставку на собственные продукты

Перемены на рынке — это новые возможности для его игроков, готовых по-другому взглянуть на накопленный опыт, переосмыслить устоявшиеся подходы к ведению бизнеса и внести коррективы в стратегию его развития. Руководство компании iFellow, проделав глубокую аналитическую работу, пришло к решению о смене основного вектора. О новых приоритетах бизнеса и основаниях для их выбора мы побеседовали с Александром Молодцовым, генеральным директором iFellow



Текст

АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Александр, в первой половине 2022 года ландшафт российского IT-рынка изменился: его покинули многие крупные глобальные игроки. Как это повлияло на бизнес компании iFellow?

— Действительно, рынок начал меняться год назад и продолжает меняться, причем разнонаправленно. С одной стороны, уход зарубежных поставщиков не коснулся компании iFellow, потому что мы занимаемся заказной разработкой, не очень с ними связанной. Вместе с тем мы потеряли некоторых иностранных клиентов. А с другой стороны, в 2022 году мы начали серьезно и масштабно заниматься импортозамещением, использовать продукты российских вендоров вместо технологий и продуктов всемирно известных компаний.

— Сколько иностранных компаний было в клиентской базе iFellow до февраля 2022 года? Насколько чувствительным был для вас их уход из России?

— Таких клиентов у нас было не очень много, а потому наши потери в общем объеме выручки стали несущественными. Я думаю, они составили около 5%. Но если попытаться оценить, какой объем средств эти клиенты могли бы принести компании в перспективе, то их доля в выручке окажется больше, около 15–20%. Словом, это была точка роста, которую мы, хоть и не по своей вине, не смогли задействовать.

Это обстоятельство и в целом изменение ситуации на рынке поставили нас перед необходимостью сделать ставку на собственные продукты, а это уже принципиально новое направление бизнеса. Сейчас iFellow трансформируется из сервисной компании в вендора. И это не просто декларация, за ней стоит определенное изменение внутренних процессов: мы все больше смотрим на свои перспективы с точки зрения продуктового развития, а не сервисного.

— Какие собственные продукты вам интересно развивать?

— Пока мы движемся в трех направлениях. Первое — наша платформа «Орион». Это решение изначально создавалось нами для собственных нужд в сфере учета и планирования ресурсов как внутренняя ERP-система (планирование ресурсов предприятия. — *Ред.*). А когда оно достигло зрелости, мы поняли, что платформы с таким функционалом востребованы практически всеми крупными IT-компаниями или IT-подразделениями больших корпораций, потому что им нужно управлять ресурсами, планировать, понимать, как команды собираются и как разбираются, на какие активности приходятся те или

иные расходы и доходы и так далее. Сегодня наше ERP-решение пользуется спросом и успешно продается пока для развертывания в инфраструктуре заказчика, то есть по модели on-premise. Сейчас мы готовим его облачную версию и считаем, что у нее хорошие перспективы на рынке.

Второе направление связано с автоматизацией процессов взаимодействия работодателя и персонала. Это различные порталные решения, чат-боты, интеграция с service desk и т.д., на основе которых можно создать «единое окно» для внутренних коммуникаций, личный кабинет сотрудника. У нас есть продукт MyFellow-бот, очень эффективный цифровой помощник для адаптации новых работников в компании. Он всегда готов оперативно помочь в решении любых вопросов, от выдачи справки, например 2-НДФЛ, до получения рабочей техники или пропуска на автомобильную стоянку.

**Мы считаем использование принципа такого «единого окна» для решения технических и бизнес-задач сотрудников правильным, поскольку видим, что IT-сообщество уходит от классических порталных решений в сторону более оперативных средств коммуникаций: телеграм-каналов, мессенджеров, чатов и других.**

Я не говорю, что корпоративный портал не нужен (мы его тоже строим), но он должен быть глубоко интегрирован с иными коммуникативными средами, чтобы предоставить человеку выбор удобного средства для общения и взаимодействия с работодателем и коллегами. Это могут быть портал, телеграмм-бот, мессенджер, голосовой вызов службы поддержки, электронная почта.

Третье направление — развитие сервиса для генерации типовых документов Dokkee. Он помогает быстро вносить изменения в шаблоны документов без привлечения разработчиков. С Dokkee бизнес-пользователи могут создавать, редактировать и хранить динамические шаблоны, а также генерировать на их основе документы с использованием данных из любых информационных систем. Это снижает нагрузку на IT-подразделение компании.

— Какое из трех направлений бизнеса компании iFellow — заказная разработка, системная интеграция и IT-консалтинг — оказалось в наибольшей степени подверженным воздействию перемен на рынке, потребовало пересмотра бизнес-процессов?

— Наверное, самым чувствительным во всех смыслах оказался консалтинг. Он у нас изменился принципиально. Если изначально мы предоставляли услуги по подготовке и написанию различных стратегий развития в сфере информационных технологий, то после известных событий быстро переориентировались на импортозамещение, стали говорить с заказчиками не о стратегии, а о тактике. Но в целом, мы видим, что спрос на классический консалтинг, к которому мы привыкли, упал.

— А консалтинговые услуги по подбору российского ПО и аппаратных средств взамен зарубежных продуктов вы оказываете?

— Мы разработали специальный сервис, в рамках которого проводим непредвзятый анализ функционала продуктов от разных вендоров, способных решить ту или иную проблему клиента. К примеру, на основании определенного функционального среза мы можем наглядно показать клиенту «А», что для его задач по заданным параметрам больше подходят продукты вендора «В»

и в меньшей степени — решения вендора «С». С учетом изменения рынка мы считаем такой подход стратегически правильным, потому что сейчас выбирать поставщиков стало очень сложно. Часть вендоров, появившихся на российском рынке в последнее время, — это пока неосознанные стартапы. Они еще не совсем финансово стабильны, не до конца выстроили систему поддержки клиентов, и вообще, непонятно, как они планируют свое продуктивное развитие.

Исходя из интересов клиентов, мы «подсвечиваем» в том числе и финансовые риски того или иного поставщика, чтобы они могли понимать, насколько всерьез и надолго можно с ним работать. К сожалению, на рынке известны истории отдельных компаний, которые какое-то время продавали свои решения, а потом исчезали, оставив клиентов один на один со своим продуктом.

**— Что вы можете сказать о результатах двух других направлений бизнеса iFellow?**

— Здесь мы растем как по выручке, так и по клиентской базе. Расширяем сегменты, в которых работаем. Начинали мы с финтех, накопили большой опыт разработки и внедрения высоконадежных систем. И, поскольку в развитии информационных технологий этот сегмент самый передовой, опыт iFellow оказался абсолютно релевантным практически для всех отраслей. Как следствие в наш пул заказчиков добавились ретейл и электронная коммерция, а затем и промышленность. К последней я отношу и нефтегазовую отрасль. В общем, мы успешно диверсифицировали спектр отраслей, с которыми работаем, и очень этим довольны.

Если говорить о направлении поставки оборудования, то вместо серверов глобальных брендов мы предлагаем вычислительную технику всех известных российских вендоров. Кроме того, налажено взаимодействие с производителями из Китая. Особенность момента — удлинение сроков доставки и изменение схемы оплаты в пользу предоплаты. Но ничего страшного в этом нет.

**— На какие ваши продукты и сервисы есть спрос именно в промышленности?**

— Предприятия интересуют два вектора. Первый — это заказная разработка, наш core-бизнес, а второй — наш продукт «Орион». Он оказался востребованным, поскольку производственные компании тоже понимают, что нужно управлять своими подразделениями, считать деньги, учиться планировать. Сейчас на рынке много решений, похожих на «Орион», но находящихся на разных стадиях готовности. Однако в связи с тем, что при создании «Ориона» применялся более

взвешенный подход, многие ориентируются на него. Сейчас среди разработчиков ERP-решений происходит обмен опытом и мнениями о том, что лучше реализовать в продукте, и по другим актуальным вопросам. Это важно, потому что спрос на такие системы есть, и он большой.

В промышленном секторе работать сложнее, и проекты здесь длятся дольше, но мы понимаем, что наши продукты могут быть полезны производственным компаниям, и видим интерес с их стороны.

**— Сентябрь прошлого года все-таки стал стрессовым: многие разработчики и другие IT-специалисты переехали за границу, начали работать удаленно. Насколько обострился в связи с этим дефицит кадров в компании iFellow? Оставили ли вы в штате релоцировавшихся сотрудников?**

— В конце 2022 года мы собрали и обобщили наши внутренние статистические данные о текучке персонала. По итогам года она составила 5,6%. На мой взгляд, это практически ее отсутствие. Всегда считалось, что отток сотрудников на уровне 10–15% — это нормально, а для сервисной компании — вообще суперрезультат.

Мне известны единичные случаи отъезда наших сотрудников после объявления о частичной мобилизации. По этой причине, насколько я знаю, у нас уволились всего три или четыре человека. Еще 10–15 сотрудников переехали в другие страны: в Киргизию, Армению, Беларусь. И многие из них возвращаются. Так что, как оказалось, это для нас не проблема: мы не почувствовали какого-то заметного оттока, о котором так много говорили на рынке. Конечно, у нас была немного нервная обстановка, но тревоги быстро улеглись. Следует признать, что процесс работы компании изначально построен таким образом, что, где бы ни находился сотрудник, у него есть возможность работать со всеми сервисами компании. Этот принцип заложен в ДНК iFellow.

**— В профессиональных СМИ не так давно выходили публикации о том, что многие IT-компании сегодня увольняют сотрудников, которые находятся за пределами России, или требуют от них вернуться в короткие сроки.**

— Дело в том, что iFellow — это международная группа компаний. У нас есть бизнес в странах СНГ и Азии, где компания называется iFellow Asia. Кроме того, есть европейский офис — компания WERPA. В связи с этим мы всегда можем перераспределить сотрудников, которые не хотят возвращаться в Россию, на другие проекты.

**— Как вы развиваете корпоративную культуру компании, какие актуальные задачи в этой сфере решаете сейчас?**

— Структура компании iFellow геораспределенная: только в России у нас шесть офисов, поэтому мы всегда думаем и думаем о том, как интегрировать в единую команду каждого сотрудника. Как оказалось, это крайне непростая и очень дорогая задача.

Так, у нас раз в квартал проходят стратегические сессии компании, где собирается весь менеджмент российских офисов: 40–45 человек со всей страны слетаются в Москву, где в течение нескольких дней обсуждают стратегические цели и задачи. Одна логистика их полетов — это настоящий квест. Так что мы стараемся сделать корпоративную культуру не только децентрализованной, но еще и интегрированной, для того чтобы у людей была возможность пообщаться. Например, сейчас большая часть производственной команды из Томска приехала

в Москву, чтобы в течение нескольких дней обменяться мнениями и так далее. Затем, я думаю, часть сотрудников московского офиса поедет в Екатеринбург, чтобы там провести какие-то согласования. Подобные групповые рабочие поездки у нас — не редкость.

**— Таким образом вы хотите объединить сотрудников iFellow из разных регионов?**

— Из регионов и из стран, а также объединить сотрудников кросс-функционально, что очень сложно реализовать. На мой взгляд, суперполезная вещь — это встречи подразделений, во время которых их специалисты рассказывают, чем они занимаются. На таких мероприятиях, как правило, люди узнают много нового: например, что бухгалтерии тяжело сводить баланс в конце года, если продавцы не собрали все акты. Как показала наша практика, благодаря таким встречам сотрудники начинают задумываться о том, как работают их коллеги и что у них происходит.

**— Что потеряла и что приобрела компания iFellow в результате изменений на рынке?**

— Я считаю, что конкурировать надо не только с отечественными решениями, но и с зарубежными, в ряде случаев более зрелыми. Смысл конкуренции заключается в том, чтобы ориентироваться на лучшее и делать что-то свое на высоком уровне. Я вижу, что отказ от использования тех или иных импортных решений, хоть и облегчает отечественным компаниям жизнь, но может тормозить их дальнейшее развитие. Это относится ко всем игрокам российского IT-рынка, включая и нас.

Наша главная потеря — это, конечно же, наши клиенты: международные банки и страховые компании, об этом я уже говорил.

А получили мы подтверждение, что динамика внутренних процессов позволяет супербыстро адаптироваться к неожиданным изменениям и что компания успешно прошла непростой стресс-тест. Мы убедились, что изначально закладывали правильный вектор. И теперь, принимая стратегические решения, мы всегда оглядываемся на этот опыт и говорим: «А что если завтра снова “сентябрь”, или “февраль”, или еще что-то?». Этот опыт и есть главное наше приобретение.

**— По итогам 2022 года бизнес iFellow вырос в два раза. Какой была его динамика в первые четыре месяца этого года?**

— 2023-й можно назвать очень интересным годом. Обычно январь у IT-компаний вялотекущий: Новый год, отпуска, каникулы, праздники. В феврале сотрудники начинают раскачиваться и только в марте актив-

но работают. В этом году затишье продлилось до апреля: у клиентов все было непонятно, какие-то бюджеты заморожены, какие-то проекты останавливались или запускались не так быстро. Но начиная с апреля продажи пошли гораздо лучше. Другого такого апреля я не помню. Многие клиенты практически одновременно пришли и сказали: «Коллеги, мы начинаем проекты, вот, пожалуйста, какие-то конкурсные процедуры, вот какие-то запуски и так далее». Нас это очень вдохновило.

**Если говорить про динамику этого года, мы предполагаем, что повторим двукратный рост бизнеса в России, по крайней мере в бизнес-плане он заложен. А поскольку значительная часть контрактов уже подписана, думаем, что сможем сделать чуть больше и работаем над этим.**

**— Какими мерами поддержки со стороны государства вы пользуетесь?**

— Наверное, принципиально двумя, и они очень схожи. Мы являемся участниками и резидентами «Сколково» и научно-технологической долины МГУ «Воробьевы горы». Это позволяет нам быть более экономически эффективными и создавать свои продуктивные решения с меньшими затратами. Вообще, мы — необычная компания, которая до сих пор живет на собственные средства без заемного капитала и сохраняет финансовую стабильность.

**— Какие факторы вы расцениваете как сдерживающие рост бизнеса iFellow?**

— Прежде всего это неопределенность планов наших клиентов. Из осторожности некоторые потенциальные заказчики не обращаются к нам как к поставщикам тех или иных услуг. Но я не считаю это проблемой, поскольку вижу позитивную динамику и уверен, что вскоре все изменится к лучшему.

**— А что является драйвером роста вашего бизнеса?**

— Наш основной драйвер — это команда, ребята, которые работают в компании. Я говорю сейчас не только о продавцах, но и о тех, кто занимается производством программных продуктов, тестировщиках, маркетологах. Они настоящие профессионалы. Эту большую и эффективную команду я считаю основным залогом успеха iFellow.

**— Иными словами, человеческий фактор для вас определяющий?**

— Да, кадры решают все.

**— Каковы ваши планы на ближайшее будущее и какие точки роста вы собираетесь задействовать для их реализации?**

— Мы планируем удвоить бизнес всей группы компаний iFellow. А если говорить о точках роста, это, конечно, наши собственные продукты. Сейчас мы стараемся обособить сервисный и продуктовый бизнес между компаниями, планомерно идем к созданию вендора решений. Кроме того, точками роста для нас будут другие сектора экономики — такие, как нефтегазовый, ретейл или государственные программы развития IT, в которых мы тоже принимаем участие.

**Б.О**

# Право на «цифру»

На пятом форуме «Finlegal-2023. Залоги» финансовые юристы обсудили ключевые тенденции и вызовы диджитализации правовой работы банков

Этот материал на сайте [bosfera.ru](https://bosfera.ru)



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

Постоянные модераторы ежегодного мероприятия «Банковского обозрения» **Николай Вольхин** и **Павел Юров** начали с заявления, что длительный период, когда драйвером роста кредитования были новые продукты, исчерпан и рынок находится в поиске точек роста.

## Трудности идентификации обезличенного залогодателя

В презентации сомодераторы подвели итоги происходившей в течение последнего года законодательной трансформации, особо выделив негативный эффект от закрытия с 1 марта 2023 года персональных данных в выписках из Росреестра.

Павел Юров сообщил, что недостаток информации мешает работе не только с розницей, но и с ИП и крестьянско-фермерскими хозяйствами.

Начальник юридического отдела филиала публично-правовой компании (ППК) «Роскадастр» по Москве **Екатерина Филиппова** разъяснила, что с 1 марта, после внесения изменений в 152-ФЗ:

- гражданин может подать заявление об открытии данных из ЕГРН — онлайн на сайте Росреестра, через банковские каналы (по утвержденной процедуре), непосредственно в ведомстве — по конкретному или всем принадлежащим ему объектам;
- это можно сделать и при регистрации прав собственности;
- также банк может получить выписку через нотариуса (с согласия клиента);
- можно использовать бумажную выписку, заверенную МФЦ. В определенных случаях «помогают»;
- экспресс-выписка из личного кабинета физлица на портале госуслуг — она не является полноценной, зато ее можно открыть прямо в банке для сверки данных;
- действующий сервис проверок и контроля выписок на сайте Росреестра по QR-коду, в котором «зашифрован» номер регистрации прав для сверки с предоставленным неперсонифицированным документом;
- то, что в 218-ФЗ указан ряд категорий заявителей, которым информация будет доступна; в частности, для залогодержателей ее предоставляют с ФИО клиента, что позволяет мониторить сохранность объекта.



Николай Вольхин, банк «Зенит», Павел Юров, Россельхозбанк



Екатерина Филиппова, Роскадастр по Москве

Также закон предусматривает предоставление аналитической информации по соглашению заявителя и Роскадастра. Оно практикуется, но соглашение не может содержать персональные наименования правообладателя. Николай Вольхин в этой связи подчеркнул, что банкирам нужна «детализированная услуга в плане договора и технологии» при получении пакетной информации напрямую от Росреестра и Роскадастра.

**Надежда Маркова**, главный специалист-эксперт отдела госрегистрации ограничений и обременений Управления Росреестра по Москве, ответила на актуальный вопрос, подтвердив, что источником сведений о территориальной

фото: «Б.Ом/Елена Сычева



Надежда Маркова, Росреестр по Москве

зоне, где расположен земельный участок, является портал Москомархитектуры и информация об этом предоставляется бесплатно через личный кабинет клиента.

### Роботы наступают на пятки залоговикам

Работать без применения ИИ в банковской оценке становится практически невозможно. В ходе опроса участников форума выяснилось, что в фокусе внимания специалистов по залогам сегодня находятся вопросы практики дистанционных проверок (отметили 26% участников опроса). По оценке Павла Юрова, ей пользуются около 80% банков. Этот инструмент развивается, и уже ставшие привычными возможности отслеживания через спутник дополнены скрытой маркировкой — технологией спецслужб, позволяющей идентифицировать объекты при мониторинге на 100%. 22% респондентов волнует автоматизация оценки внутренних баз данных, 16% — MDO и роботизация залоговых заключений, 15% — опробирование нейросетей для оценки сложных или типовых залогов, 14% — развитие цифровых финансовых активов и прав и 8% — бесшовная интеграция в кредитные конвейеры и конструкторы.

Тем не менее **Тимур Насретдинов**, исполнительный директор Центра дистанционных торгов, видит, что 70–80% первичных продаж объектов залогов неудачны, в результате имущество продается по цене ниже оценки. Электронные торги позволяют «раскрутить» и выгоднее реализовать залого, но стоит внедрять комплексный подход, например продажу производства вместе с оборудованием, даже если должников несколько. Форми-

фото: «Б.Ом/Елена Сычева



Владимир Пичугин, Россельхозбанк



Илья Малышев, Сбер

рование и предоставление баз данных, учитывающих оценочную и начальную стоимость, а также результаты по сделкам разных категорий залогов помогут как оценщикам, так и потенциальным инвесторам, согласились со спикером участники мероприятия. Перспективным является такой кредитный продукт, как покупка объектов на торгах, в том числе продукт, выданный в том же банке, полагает Тимур Насретдинов.

### MDO-футуризм: экспертиза без человека

**Илья Малышев**, исполнительный директор Сбера, пошутил, что, если все машинные технологии упаковать, то они смогут работать без людей, но тут же опроверг эту «иллюзию», поскольку ИИ клонирует ошибки человеческого знания. В банке около 70% оценок построено на разных решениях, но не всегда используется нейросеть, применяются также алгоритмы. В 2021 году в Сбере поняли, что накоплен достаточный объем знаний о процессах, чтобы сделать следующий концептуальный шаг: к 2023 году, вместо того чтобы давать эксперту все новые инструменты автоматизации, создана система, при которой ИИ сам проводит оценку, обращаясь к человеку, когда чего-то не понимает, и учитывая его мнение.

Предполагается, что уже в 2025–2026 годах роль эксперта в Сбере радикально изменится: система будет прогнозировать ответы и получать у людей их подтверждение. Но потребуется расширять взаимодействие с госорганами, увеличив права участников. Однако Николай Вольхин успокоил участников рынка в том смысле, что

фото: «Б.Ом/Елена Сычева

фото: «Б.Ом/Елена Сычева



Дмитрий Петров, «АК Консалтинг Групп»



фото: «Б.О.» / Елена Сычева



Олег Ушаков, Sagrada Legal

они без работы не останутся, ведь предстоит работать над процессами.

**Владимир Пичугин**, замначальника управления развития и автоматизации кредитного процесса Россельхозбанка, представил конструктор для проектов решений, разработанный в организации: часть новой платформы, реализуемой в условиях ограничения импортного ПО.

**Дмитрий Петров**, руководитель проектов департамента строительного аудита и инжиниринга «АК Консалтинг Групп», привел кейсы, демонстрирующие, как финансово-технический аудит (ФТА) влияет на успешность инвестиционных решений — в отношении как строительства и модернизации объектов, так и действующего бизнеса — и позволяет минимизировать риски на этапе реализации проекта. Оценка проводится по таким направлениям, как:

- экспертиза инвестиционных проектов на соответствие параметров, сроков кредитования и перспектив реализации;
- оценка сделок M&A или действующего бизнеса в рамках оборотного кредитования;
- аудит имущества и производственного комплекса при длительном простое и после процедуры банкротства.

**«Цифра» в кредитах — взгляд в недалекое будущее**

**Олег Ушаков**, основатель Sagrada Legal, сообщил, что понятия «цифровые права» в значении ЦФА и «информационная система» как среда обитания цифровых прав, основанных на технологии блокчейна, содержатся в ГК РФ. Специфика в том, что Банк России как управляющий операциями здесь не считается посредником. Из ЦФА сейчас используются денежные требования, упакованные в токены, а эмитентом может выступать и банк, и клиент-заемщик. Есть также возможность сочетать ЦФА и утилитарные цифровые права (УЦП), отметил докладчик. Тематике применения

**Партнеры:**



фото: «Б.О.» / Елена Сычева



Антон Вовк, ВТБ

ЦФА в финансовой сфере была посвящена предыдущая конференция «Банковского обозрения».

Илья Малышев посвятил доклад связанной теме — «Залог RWA (реальные мировые активы) в цифровой форме», то есть DeFi-инструментам корпоративных финансов. Это протоколы или смарт-контракты под кредитование, как беззалоговое (The Goldfinch Protocol), так и с залогами в виде токенов, NFT, золотовалютных активов. По его словам, сейчас в странах ЕС, ОАЭ и в ряде других стран и юрисдикций началась легализация этого механизма. В Сбере идут такие сделки на платформе блокчейн, но ЦФА или УЦП в залоги не привлекались, сообщил представитель банка. Идея в том, чтобы создать новый рынок, разработав цифровую форму всех популярных видов прав на активы (и под них — процедур гарантирования), и научиться проводить с ними сделки кредитования. Спикер охарактеризовал это как «модель рынка абсолютной конкуренции».

**Глеб Шурпик**, вице-президент блока экономики и финансов GloraX, заявил, что российским девелоперам «грех жаловаться» на банковскую систему с точки зрения механизмов и сроков работы с проектами. Но запуск процессов посредством цифровых сервисов позволяет развивать структурные проекты и продукты на стыке корпоративного и инвестиционных бизнесов. Павел Юров отметил, что Сбер обещал очень быстро, с «космической» скоростью в пять рабочих дней, сократить срок принятия решений по застройщикам, а вице-президент ВТБ **Антон Вовк** рассказал о фундаменте цифровизации процессов в строительной отрасли: технологии информационного моделирования (ТИМ) зданий и инфраструктурных объектов в рамках 214-ФЗ, использование которой уже с 1 июля будущего года станет для девелоперов обязательным. По его словам, как раз этот механизм позволяет банку принимать решения по инвестиционным проектам практически мгновенно.

**Б.О.**

**Тимур Насретдинов (Центр дистанционных торгов):**

# Важно постоянно проводить переоценку залогового портфеля

Исполнительный директор электронной торговой площадки «Центр дистанционных торгов» Тимур Насретдинов рассказал «Б.О» о важных этапах в процедурах оценки и реализации залогов, а также о преимуществах электронных торгов



Текст  
**АНАТОЛИЙ ВЕЧКАНОВ,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Тимур, как банкам грамотно подходить к процедуре оценки залогов?

— Согласно статистике нашей площадки, банковские залоговые активы почти никогда не продаются по стоимости оценки. Между тем оценочная стоимость — и есть начальная цена продажи. Именно с установления цены начинается реализация. Чтобы грамотно подойти к процедуре оценки, мы советуем, во-первых, ставить интересы клиента на первое место. Банки должны помнить, что клиенты — это их основной актив и что необходимо всегда

учитывать их интересы при проведении процедуры оценки залогов. Во-вторых, нужно следить за изменением цен на рынке. Важно постоянно отслеживать изменения цен и проводить переоценку имеющегося залогового портфеля. В-третьих, необходимо использовать данные статистики и экспертные системы, которые помогут определить рыночную стоимость залога на основе различных индикаторов.

— Какие существуют преимущества электронных торгов для банков в процессе реализации залогового имущества?

— Покупка залогового имущества отличается от обычной покупки объекта. У банков есть свои требования для заключения сделки. К тому же не все инвесторы знают, что можно купить имущество банка. В таком случае электронные торги становятся оптимальным решением для продажи залогов. Аудитория электронных торгов — вся Россия, то есть имуществом может заинтересоваться покупатель из любого региона. Именно на торги приходит уникальная аудитория: брокеры, агенты, инвесторы, профессиональные участники торгов, риелторы и агентства недвижимости.

Ключевым преимуществом реализации залогового имущества на торгах является конкуренция покупателей за лот. Это уже зарекомендовавший себя механизм определения реальной рыночной цены, когда покупатель понимает, что он не переплачивает, а продавец — что не продает дешево. В ходе конкуренции цена чаще всего возрастает, ведь работают и психологические факторы: азарт игрока, эффект толпы, страх упустить возможность купить объект.

Количество участников торгов растет с каждым годом. Как следствие увеличивается и стоимость реализации. Благодаря электронным торгам появляется возможность продать залог намного быстрее и по рыночной цене.

— Какие могут возникнуть сложности при проведении торгов по реализации залогов?

— Мы переходим к важности «упаковки» предложения, а также донесения этого предложения до целевой аудитории. Здесь могут возникнуть сложности, особенно когда речь идет о непростых активах, в составе которых много единиц имущества. Мы советуем своим клиентам составлять подробное описание, прикреплять качественные фотографии и видео, подбирать варианты использования имущества и выявлять преимущества покупки. После этого остаются два немаловажных шага — реклама и общение с потенциальными покупателями. Перечисленные процессы мы все чаще берем на себя в силу нашего профессионализма и опыта в реализации залогов и для того, чтобы наши клиенты избежали сложности при проведении торгов.

Б.О

# Оцифровка оценки, или Диалоги о залоге

На вопросы «Б.О» о проблемах, тенденциях и перспективах залогового кредитования ответили эксперты отрасли, участники форума «Finlegal–2023. Залоги»

Текст

АНАТОЛИЙ ВЕЧКАНОВ,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Оценочная деятельность всегда была финансово затратной, что приводило к отказу многих финансовых организаций работать с залогами. Как новые технологии и инструменты позволяют упростить процесс, снизить расходы?



**Сергей Леонов,**  
генеральный директор  
компании «ВИН-СТОП»

При оценке будущего залога кредитные организации зачастую отказывают заемщику из-за слабой идентификации предмета залога, что впоследствии может

привести к различным махинациям со стороны залогодателя, связанным с подменой предмета залога.

Возможность защитить залог с помощью скрытой маркировки микроточками, позволяющей впоследствии при любых ситуациях со стопроцентной точностью идентифицировать предмет залога, способствует расширению кредитного портфеля.

Кроме того, информация о том, что предмет залога защищен такой системой, дисциплинирует залогодателя и сдерживает его от неправомерных действий, связанных с подменой предмета залога и его дорогостоящих составляющих.



**Дмитрий Петров,**  
руководитель проектов  
департамента  
строительного аудита  
и инжиниринга  
«АК Консалтинг Групп»

Использование автоматизированных систем позволяет существенно сократить время, затрачиваемое на проведение оценки, а также

уменьшить количество ошибок, связанных с человеческим фактором. Кроме того, современные технологии позволяют проводить процедуру удаленно, что также снижает затраты на оценку залогового имущества.



**Владислав Анисимов,**  
коммерческий директор  
компании «Технокод»

Сегодня новые технологии и инструменты играют ключевую роль в упрощении оценочной деятельности и снижении связанных с ней расходов. Условия высокой конкуренции требуют от оценщиков оперативности в работе при невысокой стоимости услуг, и в этой связи особенно важно не потерять качество. Наши IT-продукты созданы, чтобы

делать процессы оценки менее трудозатратными, что позволяет оценщикам удовлетворять запросы рынка, не повышая цены. Благодаря таким разработкам, как мобильное приложение «ВебОсмотр», CRM-система и конструктор отчетов «ВебОценщик», заемщики получают оперативный и удобный сервис, финансовые организации — прозрачность и качество, а оценщики — инструменты, позволяющие удовлетворить интересы всех сторон.

За последний год количество игроков на рынке залогового кредитования — не только банков, но и МФО — увеличилось. Какие новые возможности видят для себя организации и что влияет на принятие инвестиционных решений?



**Дмитрий Петров,**  
руководитель  
проектов  
департамента  
строительного  
аудита  
и инжиниринга  
«АК Консалтинг Групп»

Увеличение количества игроков на

рынке залогового кредитования создает новые возможности для организаций, которые могут предложить более выгодные условия для заемщиков. Кроме того, конкуренция на рынке стимулирует организации искать новые, более эффективные способы привлечения клиентов и улучшать качество своих услуг.

Одним из факторов, влияющих на принятие инвестиционных решений, является риск. Организации должны оценивать риски, связанные с выдачей залоговых кредитов, и принимать меры для их снижения. Кроме того, компаниям следует учитывать финансовые возможности заемщиков и их платежеспособность при принятии решений о выдаче кредитов.



**Владислав Анисимов,**  
коммерческий  
директор компании  
«Технокод»

Изменение динамики на рынке залогового кредитования предоставляет возможность активно применять

и улучшать наши продукты и решения. С увеличением числа участников, включая банки и МФО, спрос на автоматизацию и повышение эффективности бизнес-процессов растет. Поскольку в контексте принятия инвестиционных решений важно анализировать тенденции рынка и оценивать потенциальные риски, нам это дает прекрасную возможность расширить базу клиентов наших продуктов, таких как скоринговая система и мобильное приложение для удаленного осмотра объектов залога.

Дистанционный контроль давно доказал свою эффективность как инструмент, позволяющий определить степень сохранности залогового имущества. Но с рынка ушли многие иностранные компании. Какие изменения в этой связи вы фиксируете? Доступен ли сейчас кредиторам весь комплекс решений от отечественных поставщиков?



**Дмитрий Петров,**  
руководитель проектов  
департамента строительного  
аудита и инжиниринга  
«АК Консалтинг Групп»

Уход иностранных компаний с рынка дистанционного контроля залогового имущества связан с рядом факторов, в том числе с изменением экономической ситуации и ужесточением требований к безопасности данных. Однако на рынке остаются отечественные поставщики решений, которые предлагают широкий спектр услуг по дистанционному контролю залогового имущества.

Среди доступных решений от отечественных поставщиков можно выделить системы видеонаблюдения, GPS-трекеры, системы контроля доступа и другие. Каждая из этих услуг имеет свои преимущества и недостатки, и выбор конкретного решения зависит от потребностей кредитора и особенностей залогового имущества.



**Владислав Анисимов,**  
коммерческий директор  
компании «Технокод»

Мы уверены, что отечественные решения могут полностью удовлетворить потребности рынка. Они включают в себя все необходимые функции для обеспечения эффективного контроля за залоговым имуществом. Мы разработали и внедрили ряд продуктов. «Технокод» продолжает работать над улучшением и развитием наших продуктов, чтобы обеспечить клиентам лучший сервис и поддерживать их в условиях постоянно изменяющегося рынка.



**Сергей Леонов,**  
генеральный директор  
компании «ВИН-СТОП»

Скрытая маркировка микроточками позволяет со стопроцентной точностью проводить идентификацию предмета залога дистанционно по фотографии контрольного идентификатора, что исключает подмену предмета залога. **Б.О.**

# ФТА — три заветные буквы для инвестора



**Финансово-технический аудит (ФТА) необходим для принятия правильных управленческих решений всеми заинтересованными сторонами. Именно с помощью аудита можно выявить истинную картину происходящего на объекте: объем выполненных работ и его соответствие фактическому финансированию, риски при реализации проекта, необходимость авансирования. Услуги по ФТА позволяют оптимизировать расходование средств инвестора и в итоге экономят его средства и время**

Текст  
**РОМАН КРАВЕЦ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «АК КОНСАЛТИНГ ГРУП»

**П**роведение ФТА целесообразно в нескольких случаях. Во-первых, аудит необходим для инвестиционных проектов для оценки возможности реализации проекта с заданными параметрами и соответственно для возврата средств потенциальному кредитору, инвестору в срок, для возможности обслуживания процентных платежей. Во-вторых, ФТА помогает оценить действующий бизнес в рамках оборотного кредитования, сделок M&A. В-третьих, ФТА полезен для аудита имущественного или производственного комплекса после процедуры банкротства или длительного простоя.

Приведу примеры из практики, которые дали правильное направление для принятия решения инвесторами. В высотном жилом комплексе в Саратове в процессе ФТА выявлены отклонения в расходовании материалов. Инвестору было указано на риски маркетинговой стратегии, также мы провели комплексное геодезическое исследование. В результате проект реализован в полном объеме, инвестор вовремя смог принять верные управленческие решения. Еще один кейс касался модернизации электросетевого хозяйства. В процессе ФТА были выявлены существенные отклонения по фактически

выполненным работам и поставленному оборудованию. В итоге материалы ФТА послужили основой для возбуждения уголовного дела. Был в нашей практике и ФТА строительства дома-интерната по госконтракту. В ходе аудита выявлены существенные отклонения от государственного контракта по фактически выполненным работам, смонтированным элементам инженерных сетей. Также обнаружены многочисленные отклонения от действующих СП и СНиП. Аудит послужил основой для суда при отказе в выплате страхового возмещения за счет страховой компании подрядчика, а также для расторжения государственного контракта.

Приведу пример, когда ФТА не проводился, и опишу последствия, которые это повлекло. В 2022 году компания по переработке пластиковых отходов и производству пленки начала допускать просрочки по купонным выплатам. Изначально реализация проекта осуществлялась за счет средств частных инвесторов, путем размещения облигационных займов на сумму 1,5 млрд рублей. Как выяснилось позже, эмитенту не принадлежал цех, земельный участок, оборудование было частично закуплено, но не монтировалось, часть средств было выведено через внутригрупповые займы. При презентации инвесторам проводили «экскурсии» на производстве другого юридического лица, не связанного с эмитентом, допустившим дефолт. ФТА в этом случае мог бы предостеречь инвесторов от неверных решений.

**Б.О**

# «Казначейство» от БСПБ: новый уровень интеграции



Текст

**АРТУР ПЕРОВ,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Эффективное управление финансовыми потоками и ликвидностью, или Cash management, — вызов, с которым сталкивается любая организация. В определенной «точке роста» уже недостаточно просто нанять для аудита бухгалтерии на аутсорсинг финансового директора: приходится создавать централизованное казначейство, а значит, содержать штат, выделять под него офисные помещения, покупать дорогостоящее оборудование и программное обеспечение

Особенно чувствительны дополнительные расходы на ведение бизнеса для представителей среднего предпринимательства, а если в силу специфики деятельности у компании разветвленная сеть представительств или офисов, такой контроль необходим.

Но и акционеры крупных бизнес-структур, групп и холдингов требуют от топ-менеджмента снижения издержек, а в период структурной трансформации экономики это особенно актуальный тренд.

Достичь одновременно и эффективности, и экономии удастся только путем централизации процессов управления финансами. Решение — в передаче казначейских функций на аутсорсинг. И здесь на помощь бизнесу приходит линейка специализированных продуктов Cash management для корпоративных клиентов. Рассмотрим преимущества работы с такой линейкой на примере сервисов Cash management от банка «Санкт-Петербург» (БСПБ).

Банк регулярно совершенствует сервисы под изменяющиеся потребности клиентов. Только в течение 2023 года линейка Cash management дважды обновлялась и углубленно цифровизировалась. И сейчас предложение банка — одно из самых привлекательных на рынке.

Управление сервисами и их настройка осуществляются онлайн в режиме реального времени через i2B — интернет-банк для бизнеса БСПБ.

Текущий набор специфических решений от БСПБ обладает такими качествами, как универсальность и эффективность, поскольку они полностью роботизированы. Клиентам доступны инструменты автоматизации и контроля расчетных операций. Среди таких инструментов — сервисы создания автоматических регулярных платежей, в том числе — по событию, вне зависимости от источника и формы поступления денежных средств на счет. Или физический Cash pooling, который дает возможность автоматизировать перераспределение финансов между счетами группы компаний и фи-

лиалов, что повышает эффективность использования общей ликвидности и централизованного управления.

В личном кабинете интернет-банка клиенты могут видеть структуры своих виртуальных и физических пулов, действующие условия, могут загрузить отчеты по операциям и начисленным процентам. Для заключения сделок в рамках действующего виртуального Cash pooling достаточно подтвердить согласованные условия нажатием одной кнопки в интернет-банке i2B, после чего сделка автоматически вступает в силу.

В рамках последнего обновления линейки продуктов Cash management банк «Санкт-Петербург» цифровизировал популярный платежный сервис Host-to-Host. Интеграционное решение Host-to-Host (H2H) предназначено для ежедневной отправки тысяч платежей напрямую в банк из учетных систем предприятия. Получение выписок осуществляется автоматически или в один клик.

Теперь, чтобы подключить и настроить интеграцию через сервисы Host-to-Host (H2H), не нужно подписывать бумажные соглашения и вручную импортировать настройки. Процесс подключения стал автоматическим — достаточно зайти в личный кабинет интернет-банка.

Преимущества технологии — в ее универсальности как в разрезе отраслевой специфики, так и в поддержке документов форматов IC:DirectBank и iso20022. Дополнительная настройка сервисов не потребуется, если клиент пользуется системой IC.

Если у клиента есть необходимость использовать в сервисах усиленную квалифицированную электронную подпись (УКЭП), вне зависимости от того, каким удостоверяющим центром она выдана, функционал становится доступен клиенту сразу же после загрузки сертификата через интернет-банк.

Контроль за всеми процессами Cash management предельно прост. Заходя в личный кабинет i2B, клиент:

- получает информацию о структуре своих пулов, виртуальных и физических;
- видит сведения о действующих условиях;
- может загружать отчеты как по операциям, так и по начисленным процентам.

# Управление данными: объединяй и властвуй

С тем, что большие данные являются для государства и финансов «новой нефтью», у нас в стране уже многие согласились. Однако вдруг выяснилось, что с этим не согласны лидеры глобальных технологических корпораций

**З**адачами сегодняшнего дня в России являются интеграция различных источников данных и их обработка с разумными техническими затратами на базе ИИ. При этом необходимо решить проблемы защиты персональных данных и сохранения банковской тайны. Есть вопросы, касающиеся «гражданской» криптографии, но найдены пути их решения.

Основную интригу создает Банк России, который размышляет об источниках финансирования (или софинансирования) проектов национальной модели финансовых данных и создания соответствующей платформы для обмена ими под эгидой ЦБ.

Многое уже готово для финального обсуждения. Но неожиданно в роли новых «интриганов» в этом секторе ИТ выступили известные в мировом масштабе лица. В число призвавших притормозить технологический прогресс в области ИИ, без которого обработка данных для нужд бизнеса и государства невозможна, вошли Илон Маск, Стив Возняк и некоторые другие. Суть их предложения заключается в том, чтобы заморозить все разработки в области ИИ как минимум на полгода — до тех пор, пока не появятся некая хартия и новые стандарты безопасности.

## Вопрос для разминки

На прошедшей в Москве конференции Data Fusion 2023 в рамках сессии «Технологии обмена данными: неограниченные возможности vs скрытые угрозы» ее модератор Вадим Кулик, заместитель президента — председателя правления ВТБ, в качестве одной из разминочных тем предложил обсудить этот тезис.

«К чему бы это?» — задал Вадим Кулик вопрос своим гостям, в числе которых были Ольга Скоробогатова, первый зампред Банка России, Александр Шойтов, заместитель министра Минцифры, Наталья Пузырникова, первый вице-президент, руководитель службы управления рисками Газпромбанка, Игорь Ляпунов, старший вице-президент по ИБ «Ростелекома», и другие эксперты.

Разминка оказалась яркой и искрометной. А как могло быть иначе, если главными линиями дискуссии были заявлены развитие подходов к созданию именно отечественной единой межотраслевой платформы безопасного обмена данными, устранение барьеров на этом пути, а также разработка технических и регуляторных решений, которые будут способствовать появлению платформы. И тут такие предложения из-за океана!

Ольга Скоробогатова сразу же заподозрила неладное: «Я думаю, что наши “коллеги” хотят за эти шесть месяцев уйти вперед, а также разработать или доработать какие-то алгоритмы, над которыми они сейчас трудятся, с тем, чтобы вырваться вперед и стать безусловными мировыми лидерами».

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

По словам представителя Банка России, у нас в стране уже собрана воедино критическая масса технологий для успешной работы с данными, а ИИ — одна из них. Задачей является поиск решений правильного использования данного потенциала на благо как государства, так и коммерческих компаний и банков.

В ходе конференции «Open Banking 2022. Осторожно, открывается?», проведенной медиапроектом «Банковское обозрение» 7 декабря 2022 года, Кирилл Кузьмин, руководитель направления Open API Ассоциации Финтех, так описал бизнес-перспективы начинаний Банка России в области данных: «Регулятор сейчас формирует регуляторную среду в комплексе: готовятся стандарты, модифицируется регулирование, формируется окружающая бизнес-среда. В частности, разрабатывается Платформа согласий как фундаментальный элемент среды Open Data и Open Banking, в которой посредством Open API перемещаются лишь те персональные данные, на открытие которых дал согласие конкретный клиент банка. Все это приведет к росту конкуренции и появлению новых рынков и бизнес-моделей. Все готово к старту».

Но, очевидно, лидеры BigTech думают иначе: «Это бизнес — и ничего личного. Сильные конкуренты нам не нужны».

Однако, по мнению участников дискуссии, действовать они дальше будут по намеченному ранее плану. Игорь Ляпунов объяснил дополнительную причину: «Единственным на сегодняшний день препятствием для атакующей в киберпространстве стороны является невозможность обработать все те гигантские массивы неструктурированных данных, источником которых являются утечки информации, а также данные, полученные из зараженных инфраструктур. Давать им фору в этом вопросе недопустимо. ИИ является атакующим элементом, и они уже начали его тестировать в этом качестве».

### Разминка продолжается

Вадим Кулик, хоть и понимая, что времени на основную часть дискуссии не хватит, пошел в атаку и предложил перейти ко второму разминочному вопросу, обозначив, что он из жанра «хоррор».

Его суть: поскольку в США почти все государственные ведомства и крупные компании в течение нескольких лет принудят перейти к постквантовому шифрованию данных с учетом предположения, что количества и мощности квантовых компьютеров для взлома обычной криптографии будет достаточно уже в 2024 году, что делать нам?

Александр Шойтов, будучи помимо замминистра еще и президентом Академии криптографии Российской Федерации, дал

квалифицированный ответ: «Программа США по развитию квантовых компьютеров и постквантовых алгоритмов рассчитана до 2035 года, и оснований полагать, что она успешно и полноценно завершится ранее, нет оснований. Кроме того, у нас уже создано АНО “Национальный технологический центр цифровой криптографии” в целях разработки защищенных технологий и гармонизации требований ИБ-регуляторов. Его учредители, в том числе из банковской сферы, четко расставили задачи и приоритеты. Работы ведутся, но в силу двойного применения криптографии в публичной сфере об этом информации мало».

Ответ замминистра и его обсуждение едва не привели к третьей волне разминки. С учетом практически пятилетней истории борьбы Ольги Скоробогатовой за появление «гражданской» криптографии в интересах Банка России это было ожидаемо. Судя по всему, вопрос на концептуальном уровне можно считать решенным.

Было что рассказать и Газпромбанку, который пять лет назад инвестировал в Российский квантовый центр (РКЦ). Наталья Пузырникова заверила всех: «В области “квантово вдохновленных” алгоритмов криптографии нам уже есть что показать, в том числе успешные пилотные проекты. В частности, ГПБ оптимизирует с помощью данных алгоритмов такую “тяжелую” real-time-систему, как антифрод».

Пока не выработаны соответствующие стандарты ни в США, ни в России, по словам Александра Шойтова, в качестве экстренной меры рассматривается использование устойчивой к «квантам» симметричной криптографии вместо асимметричной, которая массово применяется банками сегодня. Либо нужно поспешить с созданием квантовых платформ, чем активно занимаются компетентные органы и гражданские автономные некоммерческие организации.

### Выводы по сессии

Что же после разминки удалось обсудить в рамках основной дискуссии? Наверное, две основные темы. Во-первых, объединение усилий Банка России и коммерческих игроков начнется вокруг Ассоциации Финтех. Во-вторых, по мнению регулятора, «как с СБП или НСПК, не будет точно». Банкирам придется поучаствовать в финансировании платформы. Сбер и ВТБ уже дали на это согласие.

Что касается ВТБ, то, по словам Вадима Кулика, в разработках в области ИИ притормаживать нет никакого смысла. В банке уже достигли того уровня, когда одни модели научились создавать другие модели ИИ практически без участия людей. Задача же сейчас — проблема верификации функционала этих моделей, что является коммерчески выгодным бизнесом, и ВТБ готов погрузиться в него.



# Юрий Евтушик («Дататех»): Реализация потенциала больших данных — важная задача для экономики



Генеральный директор  
компании «Дататех»  
(Холдинг Т1) Юрий  
Евтушик рассказал  
о том, как развивается  
рынок больших  
данных в России  
и о возможностях,  
которые они  
открывают  
для российского  
бизнеса

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

— Юрий, как отечественный сектор больших данных (BD) пережил последствия ухода крупных западных вендоров? Какие тренды сейчас определяют его развитие?

— Тренды в сегменте больших данных, за исключением совсем специфических моментов, несильно отличаются от общерыночных, особенно в части решений, предлагаемых для крупных корпораций и финансовых организаций. Поэтому сначала стоит взглянуть на IT-рынок в целом.

Уход западных разработчиков можно рассматривать как с тактической, так и со стратегической точек зрения. Если говорить о сиюминутной реакции, то и IT-рынок,

и сектор больших данных пережили это время относительно безболезненно, сохранив должный уровень непрерывности предоставления сервисов. Это получилось благодаря глубоким знаниям и компетенциям, которые отечественные интеграторы, аутсорсинговые и инсорсинговые компании, да и IT-пользователи приобрели за последнее время.

Но, рассуждая стратегически, мы понимаем, что уход иностранных компаний со временем серьезно скажется на сегменте BD и IT-рынке в целом. Жизненный цикл всех сложных зарубежных продуктов подойдет к концу. Продукты будут устаревать, и со временем необходимость в их технической поддержке и развитии обострится. По оценке аналитиков, 76% российских компаний уже начали заниматься разработкой собственного ПО.

Из этого проистекают два основных тренда, которые влияют в том числе на развитие российских BD-решений. Во-первых, это необходимость обеспечить бизнес-заказчикам непрерывность предоставления привычных им сервисов, а во-вторых, усиленный поиск альтернатив западным разработкам.

Кроме того, перед сектором ВД в России сейчас стоят особые вызовы. Прежде всего это развитие собственной экосистемы. В условиях ограниченных возможностей закупки у зарубежных компаний дата-сетов необходимость этого стала очевидна. Также производители «железа» и разработчики ПО сейчас сплотились вокруг задачи переноса данных в российские дата-центры и строительства региональной сети ЦОД.

**— Как вы оцениваете потенциал рынка больших данных в России в новых условиях?**

— Реализация потенциала рынка больших данных становится по-настоящему важной для развития экономики России, согласно информации Ассоциации больших данных, дополнительный эффект от их использования составит 1,6 трлн рублей.

Отечественные компании видят этот потенциал, но ситуация в каждой отрасли своя и зависит от уровня зрелости бизнеса. Лидерами по степени проникновения технологий ВД и аналитических инструментов на их основе являются те, кто хорошо понимают ценность данных, представляют отдачу от клиентской аналитики и возможности персонализировать свои предложения для конкретных клиентов. Это в первую очередь компании, занимающиеся электронной коммерцией, ретейл, финансовый сектор — те, кто активно используют большие данные для получения прибыли.

В ряде других индустрий — топливно-энергетической, металлургии, машиностроении и медицине — процесс внедрения технологий ВД только начинается. Отмечу, что здесь софт не является определяющим для эффективности и процветания бизнеса, в том числе из-за сравнительно низкой конкуренции и мощного регулирования. Тем не менее в условиях санкций и ограничений на поставку технологий это может измениться. Чтобы компенсировать снижение эффективности традиционных методов работы, эти секторы также будут вынуждены трансформироваться и цифровизировать процессы.

**— Как «Дататех» реагирует на вызовы, которые стоят перед сегментом больших данных?**

— Необходимость компенсировать западный софт открыла для российских компаний огромную рыночную нишу. «Дататех» специализируется на построении корпоративных хранилищ данных и платформ управления большими данными на базе передового ПО с открытым кодом отечественного производства. Компания помогает бизнесу структурировать и грамотно анализировать информацию, необходимую для оптимизации процессов. Наши решения призваны

упростить цифровую трансформацию, увеличить прибыль за счет анализа данных и сократить издержки.

Российский рынок больших данных опережает зарубежные, и это критично в контексте достижения импортонезависимости. Сейчас выводятся на рынок решения очень хорошего качества, которые бизнес использует в своей работе — предлагает индустрии продукты для удовлетворения потребностей клиентов не только сегодняшнего, но уже и завтрашнего дня. И здесь прекрасным примером служит партнерство «Дататех» и Arenadata. В контексте новой реальности мы понимаем как никогда, какую ответственность несем перед нашими партнерами, клиентами и рынком. И наша цель — создавать технологии будущего для повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

Мы также работаем над таким перспективным направлением, как DataFusion. Эта технология призвана решить актуальную задачу обеспечения совместного сбора и гибкой обработки данных безопасным образом. В результате компании могут существенным образом расширить имеющиеся данные о своем клиенте, создавать комбинированные продукты и в итоге значительно увеличивать продажи, не раскрывая внутренних данных.

**— О каких продуктах компании идет речь?**

— Это решения для проведения качественного скоринга клиентов и минимизации рисков мошеннических операций. Речь идет о платформе графовой аналитики «Мирион», которую компания «Дататех» совместно с Группой «Иннотех» представила в рамках форума Finopolis 2022. Она предназначена для исследования связей не только клиента, но и его окружения, а также упрощения процесса принятия решений в задачах, где связи выступают ключевыми характеристиками.

«Мирион» может использоваться для построения портрета клиента, анализа ведомости материалов (BOM), противодействия отмыванию денег (AML), моделирования IT-архитектуры и построения поисковых запросов. Если есть задача выявить юридические, экономические и бенефициарные связи, проанализировать гипотезы о мошеннических схемах и выявить подозрительные данные, с этим справится «Мирион». То есть продукт может быть применен тогда, когда присутствует связь между различными субъектами.

Наконец, создана геоплатформа, способная объединять данные по более чем 180 геослоям в обезличенной форме. Продукт ориентирован на использование геомоделей и геоданных для определения оптимального расположения наружной рекламы или торговой точки, а также для проектов, связанных с развитием потенциала городов и регионов, их инфраструктуры. Это инструмент прогнозирования на качественно новом уровне, он позволяет экономить время и ресурсы при проектировании объектов, оценивать их инвестиционную привлекательность и планировать затраты.

Кроме того, имея компетенции интегратора, мы обладаем глубочайшей экспертизой в создании аналитических хранилищ данных, а также всего, что за этим стоит: в управлении бизнесом на основе данных, формировании KPI-отчетности, а также создании бизнес-приложений с использованием ИИ.

**— Есть ли у компании «Дататех» планы зарубежной экспансии?**

— Конечно, есть, сейчас в фокусе ближе зарубежье, в первую очередь Узбекистан. Там наблюдается бурный экономический рост, и как следствие возникла необходимость в повышении эффективности операционной деятельности компаний. Этого можно добиться, поняв, что необходимо делать с теми данными, которые уже накопились. Наша задача — помочь местному бизнесу извлечь максимум из открывающихся возможностей.

# Екатерина Орлова (ВБРР): Доверие к платежному рынку укрепляется

После февраля 2022 года сегмент платежных сервисов сильно изменился, и перед отечественными банками встала задача обеспечить клиентов удобными и эффективными инструментами. Старший вице-президент Всероссийского банка развития регионов (ВБРР) Екатерина Орлова рассказала «Б.О» о том, как развиваются платежные сервисы кредитной организации после ухода с отечественного рынка международных платежных систем



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

— Екатерина, когда и почему необходимость сохранения скорости и качества функциональности платежей стала новым трендом?

— С российского рынка ушла значительная часть таких инструментов, как моментальные и токенизированные сервисы, к примеру Apple Pay и Google Pay. Перестало работать много локальных инструментов, связанных со взаимодействием и интеграциями с международными платежными системами (МПС).

Как итог в большинстве банков задумались о том, как поддержать своих клиентов, обеспечив их необходимыми платежными инструментами. Для этого необходимо не только заместить одни инструменты другими, но и предпринять определенные шаги по качественному развитию платежного рынка.

Соответственно его участники ощутили на себе воздействие нового тренда — не только сохранить скорость и качество сервисов, но и повысить степень функциональности платежей. Основная нагрузка легла на лидеров рынка в своих сегментах.

— В таком случае в каких сегментах ВБРР является лидером?

— ВБРР является одним из серьезнейших игроков на рынке электронной коммерции. Основная специализация банка — прием и проведение платежей за услуги ЖКХ и обслуживание предприятий топливно-энергетического комплекса. В настоящее время помимо развития своей ключевой компетенции мы активно обеспечиваем сервисами электронных платежей все отрасли экономики и успешно тиражируем свой накопленный многолетний технологический опыт. При этом банк постоянно изучает ситуацию и оперативно реагирует на новые тренды и любые запросы самых требовательных клиентов.

### — Какие новинки ВБРР предложил клиентам из сферы ЖКХ?

— Рынок ЖКХ специфичен с точки зрения приема платежей. Помимо Единых информационно-расчетных центров (ЕИРЦ) на нем функционируют многочисленные ресурсоснабжающие организации, управляющие компании, разного рода агрегаторы и т.д. Это многообразие затрудняет организацию бесшовной оплаты в адрес разных поставщиков услуг в рамках парадигмы «все в один клик». Сегодня никто не хочет оплачивать услуги ЖКХ по отдельности, так как это достаточно трудозатратно.

В ВБРР был создан сервис, позволяющий клиенту зайти, допустим, в мобильное приложение какой-либо компании и оплатить в один клик все квитанции ЖКХ. Для пользователя это выглядит как одна операция с одним вводом номера карты и проверкой безопасности с использованием технологии 3D-Secure. Банк сам разбивает сумму на составляющие и сразу же перечисляет их в адрес ресурсоснабжающих организаций.

Это удобно и потребителю, и поставщикам. У последних помимо всего прочего данная платежная технология снижает затраты на обработку данных, позволяет оперативно получать денежные средства. Кроме того, в нашем сервисе благодаря надежной авторизации клиента предусмотрена возможность проверки на наличие актуальных начислений ЖКХ, а также на присутствие данного лицевого счета в базе клиента. Пользователь сервиса, убедившись, что начисления касаются именно его, может проверить составляющие платежа. Это дополнительный фактор безопасности и удобства.

Мы как банк понимаем полный цикл перехода денежных средств плательщика вплоть до момента их распределения внутри ресурсоснабжающих организаций. Благодаря построенному каналу взаимодействия с ресурсоснабжающими организациями мы получаем в режиме онлайн данные по начислениям и размещаем информацию для плательщиков. Располагая информацией о зачислении и о принятии денежных средств, мы можем дать клиенту исчерпывающие данные по статусу платежа как со стороны банка, так и со стороны ресурсоснабжающей организации.

Предварительные итоги показывают, что сервис понравился всем, поэтому идет его массовое подключение.

### — Что банк предложил для рыночного сектора e-commerce?

— Сервис оплаты в один клик показал себя вполне универсальным и клиентоориентированным. Так, любой интернет-магазин или маркетплейс может легко его подключить и использовать для перечисления денег за продукты, включающие в себя несколько составляющих от разных поставщиков. Это могут быть, например, авиабилеты, к которым по подписке или по акции предлагаются страховка, питание, отель, трансфер и т.п.

Разделение платежей для интернет-магазинов при оплате товаров или услуг из корзины разных поставщиков организовано с помощью различных категорий товаров (МСС-кодов). Для покупателя совершается одна операция оплаты на сайте продавца, а денежные средства за выбранные товары или услуги могут перечисляться нескольким поставщикам. При наличии разных категорий МСС-кодов товаров или услуг, содержащихся в корзине, предусмотрена возможность индивидуальной тарификации.

Если говорить об отправке фискальных данных в адрес разных операторов (ОФД), наш опыт свидетельствует о том, что торговые сервисные предприятия уже адаптировались к необходимости проведения онлайн-фискализации. Соответственно банк имеет возможность маршрутизировать фискальные данные для тех, кому это необходимо.

Кроме того, ВБРР осуществляет экспресс-подключение e-commerce для интернет-магазинов: fastpaymentclick. Подключение не требует затрат и интеграций со стороны этой категории клиентов. Принимаются банковские карты всех платежных систем, включая UnionPay.

Это еще один сервис, созданный нами для некрупных клиентов, у которых нет возможности делать «тяжелые» интеграции с банком, либо нет веб-сайта, либо этот сайт шаблонный и не поддерживается платежными сервисами. В таком случае используется веб-страница банка. Она представляет собой некий конструктор, позволяющий клиенту самостоятельно настроить дизайн, добавить необходимые поля, вставить страницу в нужное место на сайте или в мессенджере, а также использовать страницу в качестве полноценного мини-сайта. Весь платежный функционал уже «зашит» внутри, поэтому дополнительная интеграция не требуется.

Мы уже использовали это решение для организации оплаты услуг ЖКХ в части вывоза твердых коммунальных отходов. У такого бизнеса действительно ограниченные ресурсы, а принимать платежи они хотят в онлайн-режиме, поскольку это удобно.

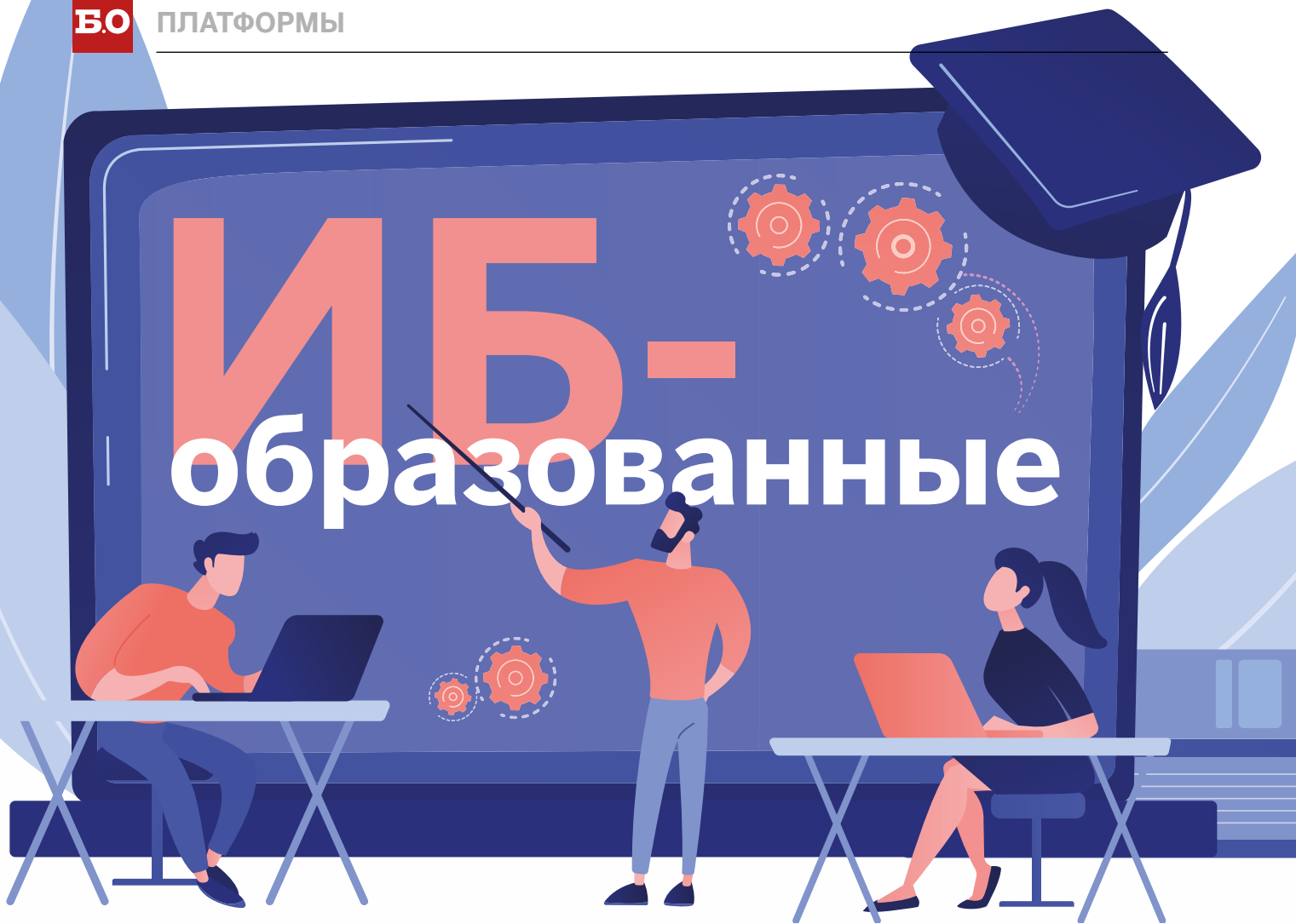
### — Как быть с автоплатежами, которые были настроены у людей раньше?

— Автоплатежи делятся на несколько подтипов. После ухода иностранных МПС некоторые сервисы, связанные с предоставлением автоплатежей, а также автоподписок, стали недоступны. Но при этом глобально, в рамках отечественного платежного рынка, функционал рекуррентных платежей и автоплатежей, конечно же, сохранился.

ВБРР активно развивает и тиражирует эти сервисы в разных вариациях. Например, у нас появились кастомизированные сервисы автоплатежей для сегмента ЖКХ с регулярными списаниями. И мы видим, что количество автоплатежей увеличивается, поскольку люди стали доверять этому инструменту. В будущем мы как банк постараемся это доверие к платежному рынку укреплять.

— Благодарю вас за подробный анализ ситуации на российском рынке платежных сервисов. Отрадно, что российским банкам удалось удержать ситуацию на плаву и продолжить активно развивать платежные инструменты в области электронной коммерции. Судя по всему, в нише обслуживания электронных платежей ВБРР обладает широкими компетенциями и глубокой экспертизой. Было полезно узнать о возможностях и опыте банка, являющегося одним из лидеров в данном направлении.

B.O



**Перед финансовым рынком стоят две основные задачи: сформировать актуальную потребность отрасли в специалистах по кибербезопасности, а также разработать и реализовать образовательные IT- и ИБ-программы**

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

**В** марте 2023 года комитет по информационной безопасности Ассоциации банков России (АБР) провел получившее резонанс заседание, посвященное проблемам подготовки и дополнительного образования ИБ-специалистов. Практически сразу выяснилось, что финансовое сообщество остро нуждается и в квалифицированных IT-кадрах, поскольку одного без другого не бывает. В Протоколе заседания ощущается крайняя озабоченность этими вопросами, а список именитых докладчиков позволяет надеяться, что решению проблемы удастся придать импульс ускорения.

Медиапроект «Б.О» решил глубже погрузиться в детали и выяснить, где и в чем именно существуют проблемы и с кого можно брать пример и успешно перенимать опыт.

**Импортозамещение высветило проблемы**

Без сомнения, уход западных вендоров, вкладывавших массу усилий в образовательные программы и сертификацию специалистов по всему миру, нарушил технологические механизмы в образовании и обострил массу проблем. Этот вопрос в последнее время не обошли стороной участники множества профильных конференций.

В частности, 18 мая 2023 года в Нижнем Новгороде в ходе Всероссийской конференции «Преподавание IT в РФ» состоялся круглый стол Ассоциации разработчиков программных продуктов (АРПП) «Отечественный софт» на тему «Безболезненный переход на отечественные решения: миф или реальность».

**Анастасия Горелова,** модератор круглого стола, глава комитета по информатизации образования АРПП, заявила: «Сегодня необходимо начать работу по встраиванию российских решений в образовательный процесс,

так как вузы — пока в состоянии ожидания официального распоряжения о переходе на отечественное ПО и не готовы самостоятельно двигаться в эту сторону. Важно проводить как можно больше пилотных проектов, направленных на внедрение новых технологий в образовании. Значимым элементом встраивания российского ПО в него является академическая программа с методологической поддержкой. Будущие IT-специалисты должны владеть знаниями о процессах импортозамещения, уметь работать с отечественным ПО и во время обучения взаимодействовать с IT-компаниями».

В этот же день состоялся VK Databases Meetup — мероприятие для технических специалистов, посвященное инструментам, практикам работы и технологическим трендам. Спикеры этого мероприятия подлили масла в огонь. Были сказаны три важные вещи.

Во-первых, импортозамещение в целом породило переход от вендорской on-premise-инфраструктуры к эластичным облачным средам, часто созданным с использованием open source. Соответствующих этой трансформации классных специалистов сегодня можно пересчитать по пальцам двух рук.

Во-вторых, ставка некоторых экспертов на то, что бум стартапов поможет решить проблемы, оказалась большей частью неверной по причине менторских ошибок при работе с молодыми IT-предпринимателями. Типичной ситуацией последнего времени стала ориентация фаундеров на работу исключительно с open source вместо того, чтобы «делать» сам стартап и его продукт. Предприниматели взваливают на свои плечи самостоятельное развитие open source, его доводку и поддержание инфраструктуры, а должны были бы максимально разгрузить себя, используя готовые коммерческие решения, пусть и базирующиеся на том же open source. В итоге решения подобных предпринимателей полны дыр в безопасности и прочего софтверного брака, зато их команда умеет поддерживать «все на свете». Что касается «дыр», то исследования показывают, что до 60% участников сообществ open source ничего не знают о стандартах безопасной разработки ПО.

В-третьих, по словам **Владимира Перепелицы**, архитектора и product-менеджера Tarantool, безопасность — это такая среда, которая сама по себе не учит программистов. Если стандартная карьера разработчика системного или прикладного ПО предполагает обучение благодаря указаниям на ошибки со стороны наставников или среды разработки, то на ошибки ИБ никто никогда не указывает, ведь никто не знает, есть ли уязвимости в данном решении и эксплуатировались ли они хакерами. Поэтому ИБ следует учиться целенаправленно, но мало кто

из новичков-разработчиков морально готов к этому. Да и учиться-то, собственно, не на чем в среде «дикого» open source: никто там ничего не гарантирует, все — как есть, и никакого договора на оказание услуг (SLA). Реально жизнеспособна только та модель, где есть кто-то, отвечающий за качество решения.

Один из выводов из этих двух мероприятий следующий: у ушедших западных вендоров была понятная для всех система сертификации специалистов, которые умели пользоваться как тем или иным продуктом, так и экосистемой, включающей этот продукт. «Дикий» open source представляет собой набор разрозненных продуктов, которыми мало кто умеет квалифицированно управлять даже по отдельности. Поэтому ни о какой, например, полноценной линии поддержки не может быть и речи, а значит, не может быть и разговоров об участии в тендерах с этим решением. Кто-то это уже понял и начал самостоятельно вкладываться в обучение и сертификацию собственных специалистов, но системной работы здесь пока не видно.

### Кто и что в итоге нужны регулятору?

Возвращаясь к мартовскому комитету по ИБ АБР, необходимо отметить, что его участники в целом обозначили требования к будущим банковским офицерам ИБ, опираясь на соответствующий профстандарт.

В Банке России прокомментировали для «Б.О.» смысл этого документа: «Профессиональный стандарт “Специалист по информационной безопасности в кредитно-финансовой сфере” определяет требования к специалистам по управлению рисками ИБ, обеспечению защиты информации и операционной надежности в финансовых институтах. Документ ориентирован на деятельность в области защиты информации, консультирование в области компьютерных технологий и вспомогательную работу в сфере финансовых услуг страхования. Стандарт вступит в силу с 1 сентября 2023 года и сможет применяться организациями в качестве как основного, так и дополняющего другие профессиональные стандарты. Сейчас на основании этого стандарта разрабатываются методические рекомендации для вузов, которые занимаются подготовкой специалистов по ИБ».

Кроме того, Банк России продолжает проводить собственное практико-ориентированное обучение по информационной безопасности «КиберКурс» для представителей финансовых организаций. Ежегодно в рамках «КиберКурса» проходят обучение около 2,5 тыс. работников банков и некредитных финансовых организаций. Всего с 2021 года прошли обучение свыше 5,3 тыс. человек. В ближайшее время стартует очередной курс обучения, в котором планируют принять участие свыше 3 тыс. человек.

В итоговом протоколе комитета АБР позиция ЦБ, озвученная **Ольгой Зубаревой**, заместителем начальника управления департамента информационной безопасности Банка России, выглядит следующим образом: «Перед рынком стоят две основные задачи: сформировать актуальную потребность отрасли в специалистах по кибербезопасности, а также разработать и реализовать соответствующие образовательные программы».

Кроме того, в документе нашло отражение предложение **Яны Епифановой**, вице-президента АБР: «На базе ведущих вузов регионов создавать центры коллективного пользования с современной постоянно обновляющейся материально-технической базой и киберполигоном для подготовки специалистов по выявлению инцидентов безопасности, чтобы другие вузы этого региона могли пользоваться ресурсами такого центра. Важно и отрегулировать степень загрузки профессорско-преподавательского состава в целях привлечения практиков к преподаванию дисциплин».

### Банкиры не стоят в стороне

Как смотрят на ситуацию сами банкиры? Начальник управления обучения и развития персонала ПСБ **Татьяна Меньшова** рассказала: «ПСБ реализует целый комплекс задач в сфере IT и привлекает высококвалифицированных специалистов самых разных IT-направлений для достижения как оперативных, так и стратегических целей. Среди задач, которые они призваны решать, масштабная цифровая трансформация, проекты по импортозамещению IT-систем, обеспечению технологической независимости от импортного оборудования и софта».

Известно, что банк уделяет самое пристальное внимание кибербезопасности и защите конфиденциальной информации. Очевидно, поэтому в ПСБ подготовка кадров в области IT и информационной безопасности условно разделена на два больших направления. Татьяна Меньшова перечислила их: «Первое направление задействует классические инструменты для роста специалистов внутри банка: мы привлекаем внешних экспертов, образовательные организации и представителей провайдеров для обучения наших сотрудников, участвуем в профессиональных конференциях и митапах. Этот подход хорошо себя зарекомендовал для обучения специалистов, которые приходят к нам с открытого рынка. Чаще всего они уже имеют большой опыт работы в индустрии, знают, в каких направлениях им нужно развиваться, и ценят усилия своего работодателя в области дополнительного обучения. Другое направление — это подготовка специалистов начального уровня. Для этого мы запустили комплексную программу под названием “Школа цифровых ролей”, в основе которой лежат обучение и рабочая стажировка. В качестве кандидатов для привлечения в эту программу мы рассматриваем студентов технических вузов старших курсов в Самаре, Москве и Санкт-Петербурге».

Главной особенностью этой программы является обучение студентов на основе курсов, которые создаются внутри банка силами внутренних экспертов из IT и ИБ. В зависимости от направления курсы длятся от трех до семи месяцев, по их окончании успешных выпускников ждет предложение об оплачиваемой рабочей стажировке сроком от трех месяцев. Таким образом, в диапазоне от полугода до года неопытный студент может стать специалистом, готовым к работе в банке на конкретном стеке технологий и с определенными задачами.

ПСБ уже заключил соглашение о сотрудничестве с Самарским национальным исследовательским университетом им. С.П. Королева, готовится к заключению

### ЧТО ДУМАЮТ СТУДЕНТЫ?



Бытует мнение, будто финансовые институты настолько зарегулированы, что работать в них молодежи попросту неинтересно. Так ли это? Медиапроект «Б.О» решил получить ответ, что называется, из первых рук — в Образовательном центре «Сириус», и задал несколько вопросов **Елене Саврук**, проректору по образовательной деятельности Научно-технологического университета «Сириус»:

— **Насколько эффективными и интересными для слушателей оказались выступления и мастер-классы представителей IT- и ИБ-бизнеса?**

— Практически все выступления, а особенно мастер-классы, вызвали большую заинтересованность у слушателей. Они задавали вопросы, делились своим опытом.

— **Интересует ли слушателей тема безопасности, в частности, финансовых организаций?**

— Проблема повышения финансовой безопасности, безусловно, крайне актуальна, поэтому представляет огромный интерес для слушателей. Это связано как в целом с мировой финансовой нестабильностью, так и с поиском нестандартных решений в части обеспечения безопасности финансовых организаций.

— **Есть ли примеры взаимовыгодного сотрудничества с банками и ИБ-разработчиками?**

— Да, безусловно. В Университете «Сириус» ведется подготовка магистрантов по направлению «Финансовая математика и финансовые технологии» в тесном сотрудничестве с индустриальными партнерами.

Во-первых, специализированные дисциплины даются с привлечением экспертов-практиков: например, модели финансового скоринга студенты строят в команде отдела развития скоринговых моделей банка «Тинькофф», а практическое применение инструментов и деривативов процентных ставок изучают под руководством специалистов из Альфа-Банка. Об использовании криптовалют, концепции блокчейн-технологий и о вопросах регулирования узнают от первоисточника — Банка России.

Во-вторых, наши студенты проходят оплачиваемые стажировки, проводят исследования и решают индустриальные кейсы, применяя полученные в Университете знания по мобильной разработке, машинному обучению, системному анализу, анализу финансовых данных, проектированию и прототипированию решений по применению цифровых финансовых активов.

— **Интересен ли Университету западный опыт или он ориентирован исключительно на внутренние наработки?**

— Конечно, внутренние наработки являются приоритетом для Университета, но мы также не игнорируем положительный опыт наших зарубежных коллег.



соглашений с партнерскими вузами в Москве и Санкт-Петербурге и собирается расширять перечень направлений подготовки по своей программе. Сейчас на этапе рабочей стажировки находятся выпускники курса по функциональному тестированию ПО, готовятся к запуску курсы по разработке ПО и системному анализу, на очереди — курс по информационной безопасности. Обучение на этих курсах бесплатное.

«Мы убедились, что сотрудничество с вузами позволяет нам как потенциальному работодателю провести отбор среди студентов и дать им необходимую базу для закрепления и отработки практических навыков под кураторством наставников — опытных специалистов ПСБ. Мы гордимся качеством курсов “Школы цифровых ролей”: передовая методология и опытные эксперты в собственном технологическом стеке банка позволяют держать высокую планку. Честная и постоянная обратная связь от студентов и заинтересованность внутренних экспертов из ИТ и ИБ в уровне подготовки выпускников помогают не прекращать процесс улучшения нашей программы обучения», — утверждает Татьяна Меньшова.

Что касается крупнейшего банка страны, то в 2023 году Сбер расширил внешнюю реферальную программу, направленную на поиск ИТ-специалистов. В прошлом году банк был готов заплатить по 80 тыс. рублей за успешную рекомендацию Java-разработчиков на вакансии в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске. В обновленной программе

расширен список профилей: теперь участники могут рекомендовать ИТ-специалистов уровня Middle и Senior с опытом работы более двух лет на разные направления. Размер вознаграждения по-прежнему составляет 80 тыс. рублей.

**Александр Ветерков**, заместитель генерального директора сервиса «Работа.ру» — партнера Сбера в этом проекте — объяснил цель банка: «Число специалистов, заинтересованных в работе в сфере ИТ, постоянно растет, однако на рынке все еще наблюдается недостаток опытных специалистов с развитыми профессиональными навыками. Конкуренция за талантливые кадры увеличивается, и компании используют дополнительные опции для их привлечения».

#### Передовой ИТ-опыт Татарстана

Осталось понять, каким образом реагирует на вызовы времени образовательная среда: как ИТ-проекты могли бы способствовать устранению цифрового неравенства среди самих образовательных организаций, обеспечить доступ к верифицированному цифровому образовательному контенту и, главное, повысить его качество.

18 мая 2023 года были получены ответы на многие вопросы. В этот день в рамках подготовки к Международному форуму Kazan Digital Week – 2023 состоялся вебинар по направлению «Цифровые технологии в образовании».

Из выступлений докладчиков стало понятно, что отрасль в течение последних нескольких лет успешно выстраивает как методологическую базу, так и практическую сквозную бесшовную модель взаимоувязанных образовательных программ в учебных заведениях разного уровня.

Методологическую часть осветил **Павел Бакунин**, представитель департамента цифровой трансформации и больших данных Министерства просвещения. О сквозном характере процессов можно судить по составу спикеров: **Елена Демидова**, директор департамента реализации федерального проекта «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли» проектного офиса АНО «Университет 2035»; **Светлана Котенкова**, директор Института передовых



образовательных технологий Казанского федерального университета (КФУ); **Екатерина Галиханова**, заместитель директора Института дополнительного образования, руководитель Ассесмент-центра АНО ВО «Университет Иннополис».

Были обсуждены проблемы, начиная от развития предмета «Информатика» в школах в рамках проекта «Цифровой образовательный контент». Далее в рамках федерального проекта «Развитие кадрового потенциала IT-отрасли» уже доступен трек по обучению талантливых школьников 8–11-х классов в рамках дополнительного двухлетнего курса по изучению популярных языков программирования. Его инициатором является Минцифры. В июне 2023 года стартует новый набор, планируется принять 140 тыс. школьников, студентов колледжей и техникумов.

Следующий уровень подготовки — университетский. В частности, на примере Казанского федерального университета (КФУ) был показан эффект от развития проекта «Цифровые кафедры», части федерального проекта «Развитие кадрового потенциала IT-отрасли», который, в свою очередь, входит в нацпроект «Цифровая экономика РФ». Его суть состоит в том, что IT-компетенции нужны не только профильным специалистам, но и всем остальным студентам как в обязательном порядке, так и в рамках дополнительной девятимесячной подготовки. Причем перечень этих программ непрерывно расширяется в целях полного охвата IT- и ИБ-направлений, востребованных заказчиками КФУ. Студенты других вузов имеют возможность присоединиться к этому проекту Казанского федерального университета.

Что касается профильных IT-направлений, то КФУ переходит с 2030 года на новую модель образования STREAM, основанную на синергии базовых научных и технологических дисциплин, а также смежных технологий, инжиниринга и математики. Сюда же добавляются творческая компонента в виде компьютерного арта и мощный исследовательский блок. Как утверждают в КФУ, именно исследовательский трек сейчас является «мегавостребованным» предприятиями и банками Республики Татарстан.

Что касается Университета «Иннополис», то он принимает участие во всех тех проектах, о которых говорили предыдущие спикеры, в качестве методолога или оператора. Но фокус доклада был сделан на дополнительном профессиональном IT-образовании в рамках «цифровой экономики», в частности на внедрении цифровых технологий непосредственно в процесс обучения. Именно Институт дополнительного образования в рамках «Иннополиса» отвечает за разра-

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



**Анастасия Харыбина,**  
председатель Ассоциации  
пользователей стандартов  
по информационной  
безопасности (АБИСС)

Если говорить о профессиональной подготовке консультантов и аудиторов по ИБ, то сегодня в вузах и других учебных заведениях ее как таковой нет. Комплаенс-аудиторами по ИБ в настоящий момент становятся либо специалисты по ИБ, либо юристы,

которые работали в области информационной безопасности. ИБ-консультанты — это в прошлом также специалисты по ИБ, которые решили развиваться в качестве внешних экспертов. Что касается технического аудита (тесты на проникновение, анализы защищенности, анализы уязвимости ПО), то тут — также представители разных IT- и ИБ-специальностей.

При этом разница в обучении ИБ-специалистов и ИБ-аудиторов, на мой взгляд, должна быть. Если говорить об оценке соответствия, то аудитору необходимо не только знать базу по информационной безопасности, но и иметь более глубокое погружение в регуляторику, а также понимать, как строится процесс аудита, как и какие свидетельства собирать, что является подтверждением реализации тех или иных требований и т.д. Помимо этого аудитор должен понимать отраслевые особенности и специфические процессы. Особенно это актуально для ИБ-аудита организаций кредитно-финансовой отрасли.

На данный момент в России нет стандарта, который закреплял бы фреймворк по проведению аудита ИБ, поэтому действующие аудиторы ориентируются в том числе на международные практики. Важно, что сейчас прорабатывается инициатива по созданию такого стандарта, в частности, для аудита информационной безопасности в финансовых организациях.

Что касается образовательных программ для профессиональной подготовки ИБ-аудиторов, то, я надеюсь, они появятся в обозримом будущем. Скорее всего, это будет дополнительное образование или повышение квалификации, во всяком случае, АБИСС работает в этом направлении. Параллельно мы разрабатываем курсы для Академии информационных систем (АИС) по регуляторике. Их пока нельзя назвать полноценной подготовкой аудиторов, но это хотя бы первый шаг. В АИС уже давно организован курс по ГОСТ Р 57580.1(2) — основному стандарту для финансовых организаций с требованиями по защите информации. В этом году мы планируем разработать курсы по двум новым стандартам: управлению рисками информационных угроз (ГОСТ Р 57580.3) и обеспечению операционной надежности (ГОСТ Р 57580.4).

ботку актуального методологического и обучающего контента, который затем тиражируется другими образовательными учреждениями. С него большой спрос, но ему и награды за передовые технологии IT- и ИБ-обучения на территории Республики Татарстан, которая, очевидно, наряду с федеральной территорией «Сириус» стала центром развития молодых кадров в области высоких технологий. Но, к сожалению, эти успехи не отменяют некоторых провалов в других направлениях подготовки специалистов. **БО**

# ESMART® Token ГОСТ

- Сертифицирован ФСБ России
- Рекомендован ФНС России и Госуслугами
- Сделан в России
- Благодаря ESMART® Web Plugin может использоваться без сторонних криптопровайдеров
- Идеален для дистанционного банковского обслуживания

## Почему стоит выбрать ESMART® Token ГОСТ?

**Современный и стильный инструмент** для защиты информации в виде металлического USB-токена

**Совместная разработка** российского бренда ESMART® и АО «Микрон» на базе отечественной микросхемы MIK51 от АО «Микрон»

**Является персональным средством формирования электронной подписи (ЭП)** с неизвлекаемым закрытым ключом и гарантирует высокую степень информационной безопасности

**72 КВ защищенной памяти EEPROM;** весь объем памяти доступен для пользовательских данных

**Надёжный противоударный корпус**

**Закрывает сразу много задач:**

- организация защищенного удаленного доступа VPN с применением сертификата X.509
- сдача отчетности в электронном виде в ФНС России, ФСС России, ПФ России, Росстат и другие учреждения
- безопасная работа с электронной почтой
- хранилище сертификатов для работы в системе электронных государственных, муниципальных и ведомственных услуг
- обеспечение защиты юридически значимого электронного документооборота
- безопасная работа в системах дистанционного банковского обслуживания
- участие в электронных торгах

# ДРЫЦ-ТЫЦ, ПОМОГАТОР:

## Ипотека '23

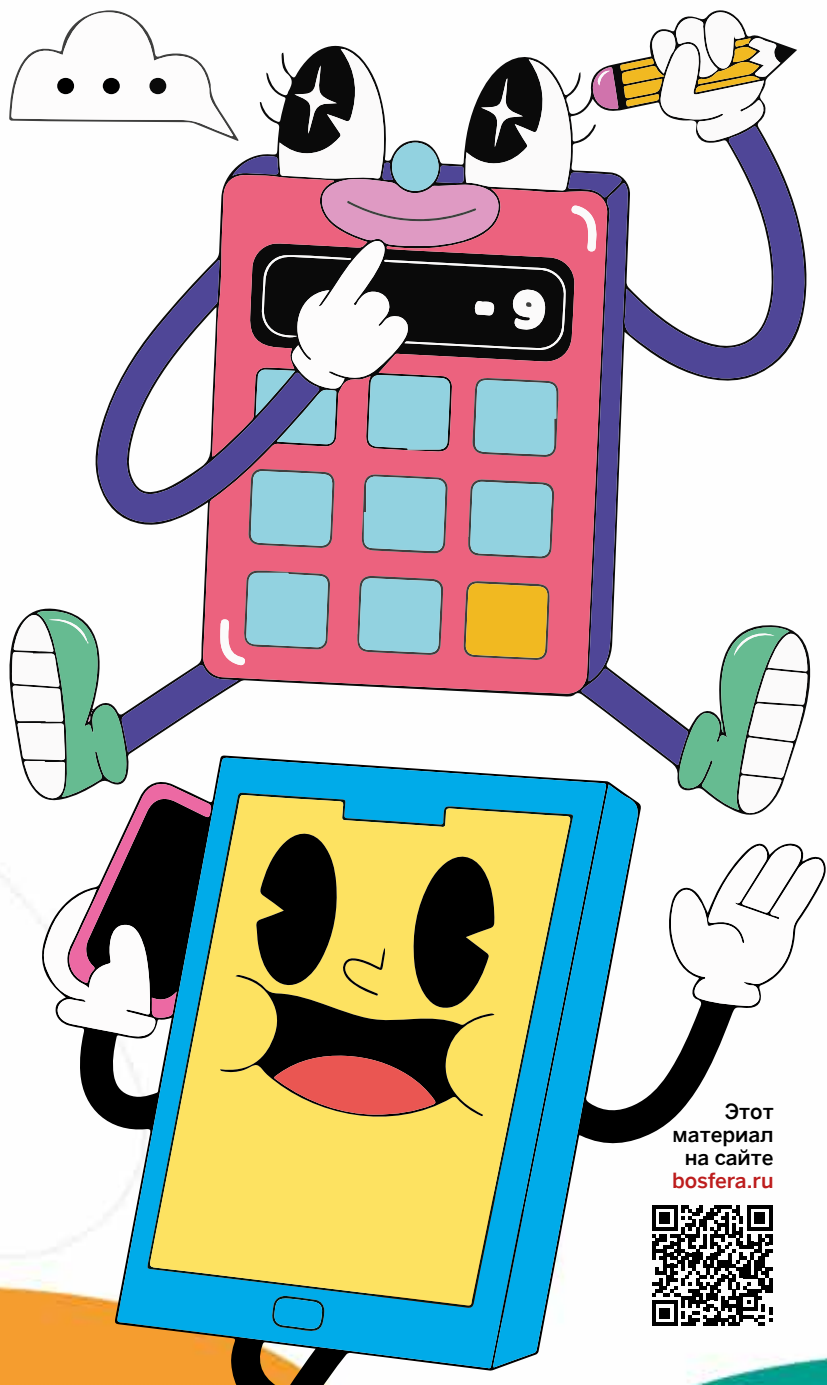
Как только ключевая ставка идет на спад, продажи застройщиков возрастают. Бизнес же, в целом, любит стабильность, а ЦБ в 2023 году эту стабильность обеспечивает: пять заседаний подряд — 7,5%. И в этом случае ипотека выступает «помогатором» для строительного рынка. Разбираемся, что происходит в жилищном кредитовании в 2023 году

Текст  
ДАРИЯ НОВИКОВА,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

### Старт года

В январе-феврале 2023 года на рынке недвижимости наблюдался спад, который эксперты обосновать толком так и не смогли. Согласно отчету Frank RG, тогда объем выданных ипотечных кредитов составил 114 тыс. единиц на 425 млрд рублей, что означает, с одной стороны, увеличение на 50% по сравнению с предыдущим месяцем, а с другой, снижение на 11% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. По соотношению год к году на 16% снизилось и количество выданных кредитов.

К марту падение удалось преодолеть: по итогам месяца выдано уже 154 тыс. ипотечных кредитов на общую сумму 574 млрд рублей, что на 35% больше, чем в прошлом месяце, и на 9% больше того же периода прошлого года. По итогам первого квартала количество выдач почти сравнялось с аналогичными показателями 2022 года, сообщили аналитики Frank RG. Например, ВТБ выдал 44,3 тыс. кредитов на сумму 228 млрд рублей. Для банка



Этот материал на сайте [bosfera.ru](https://bosfera.ru)



## ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ, МЛРД РУБЛЕЙ



\*Льготная ипотека включает программы: «Льготная ипотека на новостройки», «Семейная ипотека», «Дальневосточная ипотека», «Сельская ипотека», «Военная ипотека», «IT-ипотека».

Источник: Frank RG

высокой активностью отличился также март, когда объем выданных достиг 105,4 млрд рублей, что на 35% превысило результат февраля.

В апреле спрос на ипотеку продолжил расти: Сбер, крупнейший игрок на ипотечном рынке, выдал 104,3 тыс. ипотечных кредитов на 336,7 млрд рублей, прирост составил 1% по отношению к марту, что стало рекордом с начала года. Согласно данным «Домклик», высокой популярностью пользовались льготные программы: в апреле 2023 года было оформлено 37,4 тыс. кредитов на 154 млрд рублей по субсидированным ставкам. Наибольший объем выданных по льготной ипотеке был зафиксирован в Москве.

По информации Росреестра, в апреле зарегистрировано почти 15 тыс. переходов прав на основании договоров купли-продажи жилья — практически на уровне прошлого месяца (+1,2%).

При этом, по данным «Дом.РФ» на 21 апреля, ставка по кредитам на новостройки составляла 11% годовых, на готовое жилье — 11,15%, а по льготным программам — 7,6%. А в начале мая газета РБК обратила внимание, что несколько крупных банков начали поднимать ставки:

- МКБ увеличил ставку по ипотечным кредитам на новостройки на 0,8 п.п.;
- Совкомбанк повысил ставки и на новостройки, и на готовые квартиры в среднем на 0,5 п.п.;
- банк «Санкт-Петербург» увеличил ставки льготной ипотеки на 0,3 п.п.

Что влияло на уровни ставок, спрос и рынок в целом?



## Льготная ипотека

Ставка по льготной ипотеке в 2023 году была повышена до 8% годовых, в 2022 году граждане могли рассчитывать на 7%. Также жителям России доступна программа семейной ипотеки под 6%, для жителей Дальневосточного федерального округа (ДФО) при рождении ребенка с 1 января 2019 года — 5%. Помимо этого существуют:

- дальневосточная ипотека — до 2% годовых на жилье в ДФО;

- IT-ипотека — до 5% годовых;
- сельская ипотека — до 3% годовых;
- военная ипотека, которую погашает государство во время службы военного.

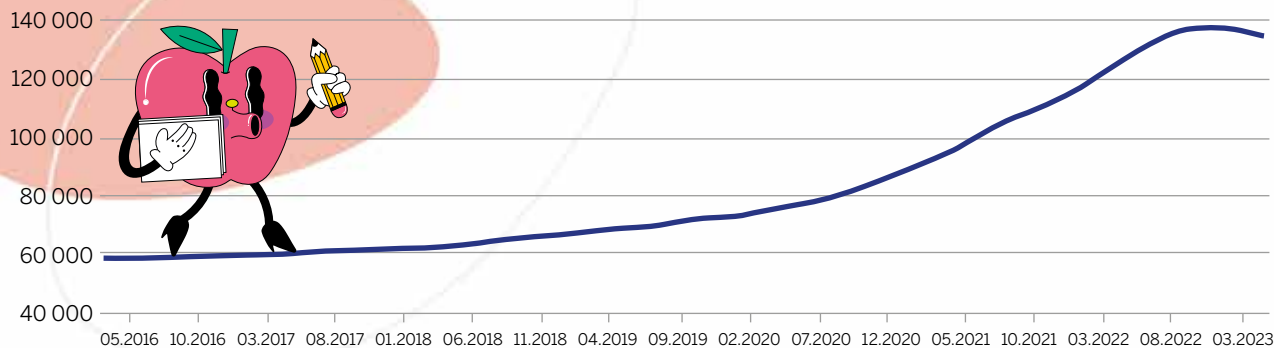
Как сообщил вице-президент по работе с органами государственной власти и корпоративным отношениям ГК «ПИК» **Дмитрий Тимофеев** на конференции «Банки. Трансформация. Экономика 2.0», в структуре продаж застройщиков сейчас в среднем ипотека занимает примерно 80% всех продаж, из них 60% — досубсидированные ставки. То есть льготная ипотека застройщикам дала хорошо заработать, но можно ли сказать, что потребитель — тоже в абсолютном выигрыше?

**Алексей Войлуков**, вице-президент Ассоциации банков России, отметил, что в предыдущие два года за счет «сверхльготной» ипотеки цены на недвижимость взлетели на 50%. В 2021 году наблюдался апогей действия субсидированных программ, тогда льготная ипотека выдавалась под 6%. Банк России переходил к стимулирующей денежно-кредитной политике, ключевая ставка находилась на уровне 4,5–5%. Однако людям ипотечный кредит как продукт в действительности не нужен, есть необходимость в жилье. Потребитель чаще всего отталкивается от ежемесячного платежа: чем он меньше, тем больше граждан могут позволить себе улучшить жилищные условия. Рост цен нивелировал преимущество льготной ипотеки, она уже неспособна в достаточной степени снизить платежи.

К тому же, согласно обзору ЦБ о тенденциях кредитования в четвертом квартале 2022 года, около 40% всех новых ипотечных кредитов были выданы на максимально возможный срок — 30 лет. Это значительное увеличение за год, так как в аналогичном периоде 2021-го на такие ссуды приходилось менее 20% выданных. Банк России описывает такое повышение сроков кредитования как экстремальное.

О снижении доступности жилья, несмотря на действие льготных программ, говорил директор департамента банковского регулирования и аналитики Банка России **Александр Данилов** на Всероссийской конферен-



**РОСТ ЦЕН ЗА КВАДРАТНЫЙ МЕТР НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИИ, РУБЛЕЙ/М<sup>2</sup>**


Источник: «Сбер Индекс»

ции «Ипотечное кредитование в России»: «Сколько среднегодовых зарплат, если не пить, не есть, все откладывать, сколько лет надо откладывать, чтобы купить квартиру? Если в конце 2019 года на "первичке" это было шесть лет, то сейчас это восемь лет. То есть о какой доступности мы говорим? Понятно, что в такой ситуации сначала придумывается льготная программа, потом эти схемы с околонулевой ставкой. А дальше что? Мы отрицательные ставки будем придумывать? Какие-то еще схемы? Потенциал такого рода искусственного поддержания (спроса на ипотеку. — *Ред.*) исчерпан. Поэтому мы выступаем за более долгосрочную, стабильную историю».

При этом на данный момент предпосылок к снижению цен немного: «Если посмотреть на первый квартал этого года, то объем нового предложения, выведенного на рынок, составляет 1,3 млн квадратных метров. Это минимальный показатель за последние 10 лет», — сообщил **Кирилл Храпов**, коммерческий директор группы «Самолет». Для сравнения, в третьем и четвертом кварталах прошлого года вводилось примерно по 2 млн квадратных метров в Московском регионе. Таким образом, ограниченное предложение будет снова подталкивать цены вверх.

**Когда ставки стремились к нулю**

В 2022 году ЦБ обратил внимание на разнообразные предложения по «околонулевым» ставкам от застройщиков: «Сейчас многие, может быть, видят, что есть действительно очень низкие ставки, даже близкие к нулю, — так называемая ипотека от застройщиков. Но хотела бы предостеречь, что это чисто маркетинговый ход, который очень часто связан с тем, что люди покупают квартиру по завышенной стоимости, и потом уже за счет этой завышенной стоимости застройщик делится единоразово какой-то компенсацией с банком», — заявила глава ЦБ **Эльвира Набиуллина** в сентябре 2022 года.

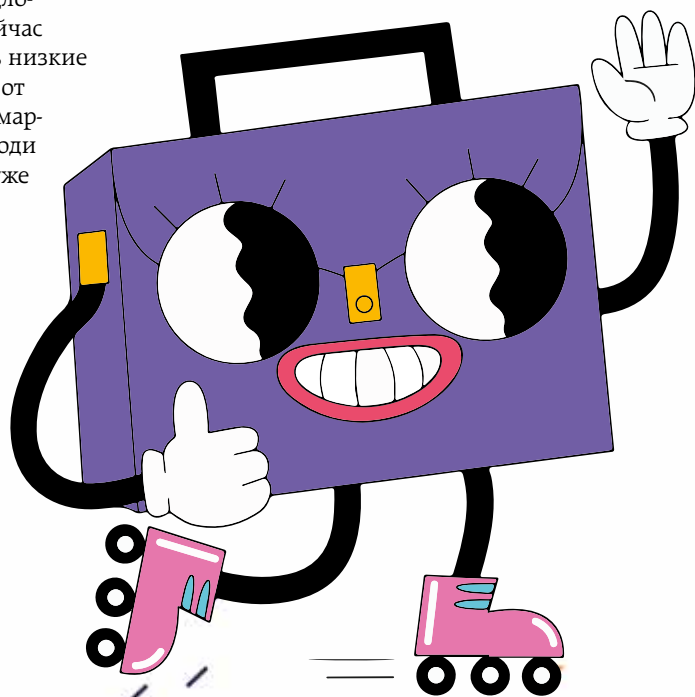
Риски для банковского сектора очевидны: из-за наценок кредитные организации получили в залог много переоцененных квартир, которые нельзя будет продать по заявленной цене в случае неплатежеспособности заемщика. «Рост цен на недвижимость на первичном рынке и повышение стоимости ипотечной квартиры за счет компенсации низкой процентной ставки привели к существенному увеличению среднего размера ипотечного кредита: +30% в сегменте новостроек и +19% в среднем на новостройки и "вторичку"», — оценили аналитики «Эксперт РА» итоги 2022 года на ипотечном рынке.

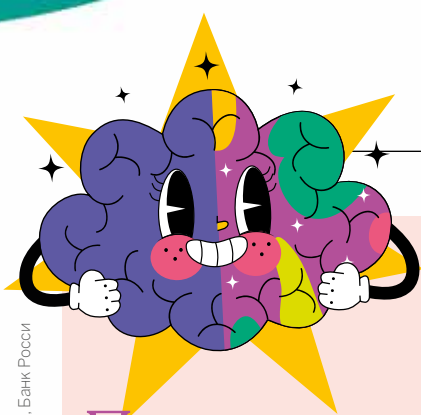
Эльвира Набиуллина заявила, что такие манипуляции вводят в заблуждение заемщиков, и пообещала, что регулятор «будет принимать меры». И принял. С 30 мая

2023 года по таким кредитам, выданным после 15 марта 2023 года, банкам необходимо будет формировать дополнительные резервы. ЦБ начал публиковать данные рыночной процентной ставки (РПС) со 2 мая 2023 года. От нее будет отсчитываться отклонение полной стоимости (ПСК) ипотеки и в зависимости от масштаба «дешевизны» будут начисляться дополнительные резервы. Повышенные резервы будут начисляться с 30 мая.

В начале месяца РПС составила 10,84%, таким образом по рыночной ипотеке дополнительный резерв в размере 50% будет действовать для ипотеки по ставке от 0 до 5,42%, по ставкам от 5,43 до 8,67% допрезерв составит 30%, передает слова младшего директора по банковским рейтингам «Эксперт РА» **Надежды Караваевой** газета «Коммерсантъ».

Даже при том, что строители и ЦБ обычно поддерживают конструктивный диалог, появ-





## Прогноз

по итогу  
2023 года

# 5 трлн рублей

новых ипотечных кредитов  
выдадут банки

## На 35%

упали бы выдачи по ипотечным  
кредитам без продления льготной  
программы в 2023 году

## 12–16%

рост ипотечного кредитования  
по прогнозам ЦБ

## 27 лет

средний срок ипотечного кредита



ление такого жесткого регулирования посередине идущего процесса, например действующего проекта строительства, может навлечь на него беду. У строительной отрасли сейчас цель — не уронить ту планку, которая задана в прошлом году, 102 млн квадратных метров, сообщил Дмитрий Тимофеев.

От имени банковского сообщества Алексей Войлуков заявил: «Мы бы предпочли, чтобы не предпринимались такие резкие шаги, которые были предприняты регулятором». По его мнению, для единичных экстремальных случаев можно было использовать риск-веса, точечные административные вмешательства, а главное: развивать информационную структуру заемщика, чтобы ему предоставлялась вся информация о скрытых расходах. «Подобная ипотека по нулевой ставке очень выгодна для заемщиков, там ежемесячный платеж падает в три раза, и соответственно, если он берет на длительный срок — это очень комфортные условия», — сказал эксперт. Помимо того, в рамках подобного алгоритма работали и субсидированные программы от работодателей: «Предприятия делали некий первоначальный платеж для своих работников в адрес банка, где были определенные соглашения, и дальше уже работник гасил какие-то минимальные платежи в дальнейшем», — сообщил Алексей Войлуков, уточнив, что новое регулирование поставило крест на таких схемах.

Однако существуют и другие предложения на рынке, например траншевая ипотека. В ее рамках человек при покупке квартиры на этапе котлована вносит минимальный взнос, проценты практически не платятся до момента сдачи квартиры. Лишь после получения готовой недвижимости начинаются полноценные платежи. Здесь понятны риски для инвесторов, которые хотят заработать на перепродаже.

Эльвира Набиуллина видит следующие риски таких программ:

- 1) может подорожать проектное финансирование. По мере выдачи ипотеки траншами на эскроу-счета застройщика поступает меньшая сумма, а их наполнение влияет на размер ставки по кредитам для застройщиков;
- 2) рост спроса и цен на такие объекты. Траншевая ипотека подтолкнет людей и предприятия вкладывать деньги в жилье, чтобы потом выгодно перепродавать. Возможен инфляционный рост цен на недвижимость. Это означает, что гражданам будет сложнее обслуживать ипотеку;
- 3) миссинг. Покупатели не будут до конца понимать итоговую стоимость ипотеки, ошибочно полагая, что низкая стоимость обслуживания первого транша — это навсегда.

Другая программа от застройщиков — увесистый кешбэк. Например, «ПИК» начал продавать жилье в Москве с кешбэком 15% стоимости квартиры. Программа позволяет покупателям направить вырученные деньги в том числе на досрочное погашение части ипотеки, отметили в компании. Однако в действительности граждане для участия в программе запросто берут необеспеченные потребительские кредиты, а получив возврат, гасят их.

Проблема такой программы в том, что первоначальный взнос для банка — показатель надежности заемщика. Чем больше у банков таких условно надежных клиентов, тем меньше шансов на реализацию их возможности обеспечивать кредит в случае возникновения непредвиденных жизненных ситуаций.

Даже в условиях ограничений от регулятора нет сомнений, что застройщики продолжают искать новые способы привлечения клиентов, однако неясно, какой уровень риска будет у нового креатива.

Б.О

# Зеленый свет энергоэффективным зданиям

Могут ли ипотека и проектное финансирование быть экологичными



Этот материал на сайте [bosfera.ru](https://bosfera.ru)

Экологическая повестка вошла во многие сферы жизни и добралась до строительства и ипотеки неслучайно. Здания и сооружения потребляют около трети всех энергоресурсов, а энергия для зданий и строительства — причина образования 25% выбросов CO<sub>2</sub> в России

Текст

**ЛЕОНИД БЕЛЬЧЕНКО,**  
ДИРЕКТОР ПО РЕЙТИНГАМ  
СТРУКТУРИРОВАННОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ «ЭКСПЕРТ РА»,  
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «**Б.О**»

Энергоэффективность — ключевой критерий «зелености» высотных зданий. Каждому многоквартирному дому Госстройнадзор в обязательном порядке присваивает класс его энергоэффективности от минимального — G (удельный расход на 50% превышает базовый средний уровень) до максимального — А++ (позволяет экономить свыше 60% энергетических ресурсов по сравнению с базовым уровнем). К энергоэффективным относят здания класса энергоэффективности А и выше, что составляет около 3% многоквартирных домов. При этом объем текущего строительства существенно вырос за последние годы и сейчас составляет около 27%. Информация о классах энергоэффективности жилых домов в обязательном порядке вносится



**ПЕРВЫЕ ПРОЕКТЫ ПО ВЫПУСКУ ЗЕЛЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ В ЦЕЛЯХ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНЫХ ЗДАНИЙ И ИПОТЕКИ**

|                                                          | ИА «ДОМ.РФ», серия БО-001Р-26                                                                                                             | Банк «ДОМ.РФ», серия 001Р-01                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сумма выпуска                                            | 5,4 млрд рублей                                                                                                                           | 5 млрд рублей                                                                                                                                                                               |
| Использование средств                                    | Рефинансирование портфеля закладных, выданных на приобретение квартир в зданиях с классами энергоэффективности не ниже А (очень высокого) | Рефинансирование портфеля кредитов проектного финансирования, выданных для строительства энергоэффективных многоквартирных зданий с классами энергоэффективности не ниже А (очень высокого) |
| Соответствие принципам ICMA                              | Да                                                                                                                                        | Да                                                                                                                                                                                          |
| Соответствие национальной таксономии                     | Да                                                                                                                                        | Да                                                                                                                                                                                          |
| Включение в сектор устойчивого развития Московской биржи | Да                                                                                                                                        | Да                                                                                                                                                                                          |
| Замена рефинансируемых кредитов                          | Не предусмотрена                                                                                                                          | В случае погашения или выхода кредитов в дефолт                                                                                                                                             |
| Последствия нецелевого использования средств             | Отзыв заключения верификатора и исключение из сектора устойчивого развития Московской биржи                                               | Отзыв заключения верификатора и исключение из сектора устойчивого развития Московской биржи                                                                                                 |
| Экологический эффект                                     | Экономия энергетических ресурсов — <b>около 50% (5,9 ГВт-ч в год)*</b>                                                                    | Экономия энергетических ресурсов — <b>около 50% (до 78,9 ГВт-ч и 49,1 тыс. тонн CO<sub>2</sub> в год)*</b>                                                                                  |

\* По сравнению с базовым уровнем удельного годового расхода энергетических ресурсов в многоквартирном доме.

в проектные декларации и раскрывается в Единой информационной системе жилищного строительства.

Тем не менее энергоэффективность, несмотря на ключевую роль в зеленой повестке, недостаточна для комплексной экологической оценки строительных проектов. В 2022 году был утвержден добровольный зеленый ГОСТ Р для жилых многоквартирных зданий, который включает в себя систему критериев, характеризующих жилое здание на всех этапах жизненного цикла — от момента выбора участка для строительства до функционирования систем безопасности эксплуатации построенного здания. Всего в зеленом стандарте 81 критерий из 10 категорий. Каждый сертифицируемый дом в зависимости от набранных баллов будет отнесен к одной из категорий — от удовлетворительного до отличного. Добровольная сертификация многоквартирных домов по новому ГОСТу началась в 2023 году, но уже очевидно, что объем строительства домов, полностью соответствующих основным его критериям, незначителен, а для развития нужны дополнительные стимулы.

### Зеленые финансы: создание экосистемы

Строительство энергоэффективных зданий сопряжено с дополнительными расходами, и увеличение темпа роста ввода новых зеленых объектов должно сопровождаться комплексными стимулами для всех участников. Проекты по выпуску зеленых облигаций для финансирования или рефинансирования строительства энергоэффективных зданий и зданий, сертифицированных по зеленому ГОСТу, могут быть признаны зелеными в соответствии с критериями как международных таксономий, разработанных Международной ассоциацией рынков капитала (ICMA) и Climate Bonds Initiative (CBI), так и национальной зеленой таксономии.

### Зеленые облигации отличаются от обычных облигаций необходимостью использования средств от эмиссии для финансирования или рефинансирования проектов, имеющих позитивный эффект для окружающей среды

ЦБ РФ и крупнейшие банки России анонсировали разработку программ зеленой ипотеки — запуск пилотных программ ожидается в 2023 году. Предполагается, что зеленая ипотека будет предлагаться по сниженной ставке для заемщиков, что поможет им частично компенсировать более высокую за счет использова-



ния современных экологичных энергосберегающих материалов стоимость квартир.

Аналогично планируется запуск программ целевого зеленого проектного финансирования многоквартирного жилищного строительства для кредитования застройщиков, позволяющих снизить стоимость привлечения средств и в итоге себестоимость зеленого строительства.

Вложения в зеленые проекты могут быть профинансированы или рефинансированы через выпуск зеленых облигаций или ипотечных ценных бумаг. Ожидается, что ставка по таким зеленым облигациям должна со временем стать ниже сопоставимых немаркированных выпусков за счет участия целевых фондов и компаний, которые руководствуются принципами ответственного инвестирования. В число компаний, заявивших о приверженности таким принципам, входят и крупнейшие госбанки. Первые зеленые облигации, выпущенные в целях рефинансирования зеленого строительства, были уже размещены на бирже на общую сумму свыше 10 млрд рублей: в ноябре 2022 года был размещен выпуск ипотечных ценных бумаг компании «ДОМ.РФ Ипотечный агент», с помощью которого был рефинансирован портфель закладных на приобретение жилья в энергоэффективных домах, а в феврале 2023 года банк «ДОМ.РФ» выпустил облигации для рефинансирования кредитов, выданных в целях строительства энергоэффективных домов. Независимым верификатором по обоим выпускам облигаций выступило агентство «Эксперт РА».

Рынок ждет поддержки со стороны государства для развития зеленого финансирования — среди рассматриваемых мер могут быть как прямые госсубсидии зеленого строительства или зеленой ипотеки, так и внедрение льготных коэффициентов взвешивания риска для инструментов устойчивого финансирования и повышенных коэффициентов для кредитования «грязных» отраслей.

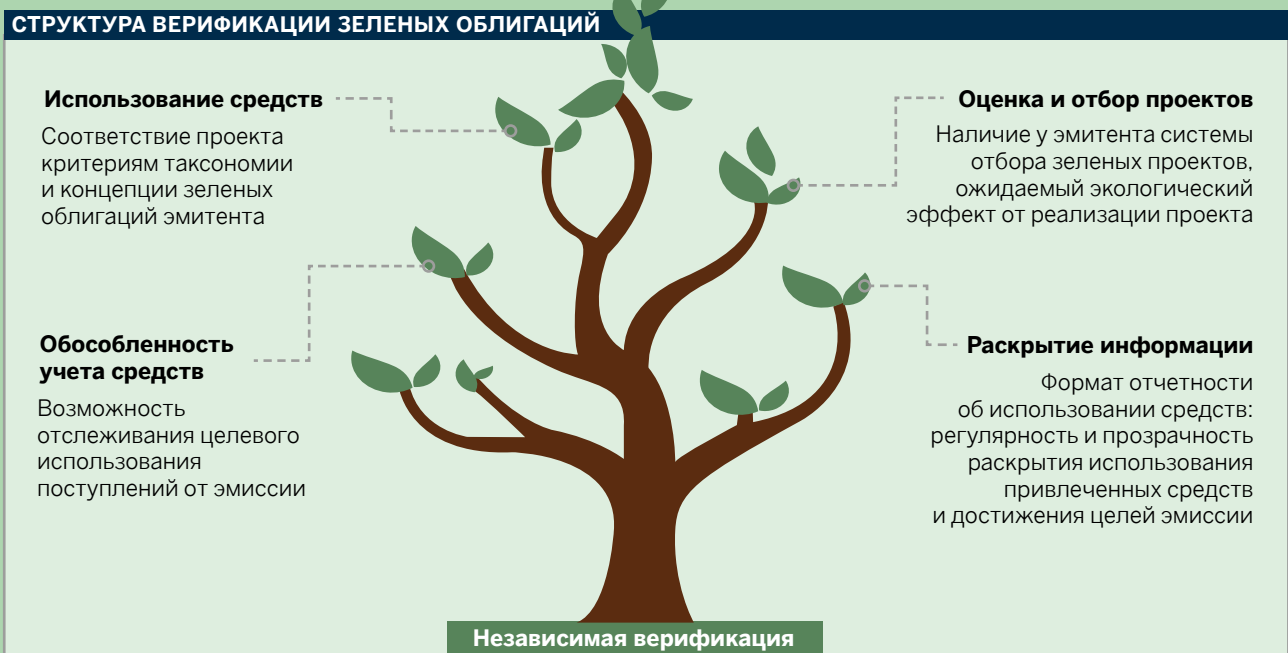
**Как верифицируется «зеленость»?**

Верификация зеленого финансового инструмента предполагает проверку соблюдения четырех базовых принципов: использование средств, оценка и отбор проектов, обособленность учета

и раскрытие информации. Для оценки соответствия проектов критериям международной и национальной таксономии аккредитованный верификатор проводит комплексный анализ проектов, заявленных к финансированию или рефинансированию, эмиссионной и иной контрактной документации, анализирует концепцию зеленых облигаций эмитента и выносит заключение о соответствии или несоответствии выпуска критериям международной и национальной таксономии, а также требованиям положения о стандартах эмиссии, если планируется, что выпуск будет включен в сектор устойчивого развития биржи. При этом верификатор проверяет, не были ли отобранные проекты уже рефинансированы в рамках других зеленых выпусков. Аккредитацию верификаторов по национальной таксономии зеленых проектов осуществляет ВЭБ.РФ.

Выпуск зеленых облигаций — это заявка эмитента об ответственном и устойчивом ведении бизнеса. Выпуск таких облигаций позволяет привлечь новых инвесторов из числа компаний, занимающихся ответственным инвестированием, а также снизить ставки привлечения, учитывая все еще ограниченное предложение качественных зеленых облигаций на рынке. Зеленые облигации повышают репутацию и престиж как эмитента, так и банков-организаторов и инвесторов, что также может способствовать экономии издержек на этапе размещения. Наконец, ожидаемое введение программы поддержки инструментов устойчивого развития со стороны государства придаст дальнейший импульс развитию рынка ответственных финансов.

**Б.О**



# Agile и «цифровые кочевники»



**Agile — мощный инструмент и даже союзник, который поддерживает идеи компании, ее миссию и изменения на уровне культуры. Однако до сих пор не были задействованы некоторые технологии методологии. Но теперь для них пришло время**

Текст

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

Управление по Agile — Scrum, Kanban, Lean и т.д. — уже доказало свою концептуальную пригодность для разработки программного обеспечения в финансовых институтах по всему миру. Его преимущества неоспоримы. Но, как оказалось, пройденный путь не является окончанием жизненного цикла Agile. Открываются все новые и новые ниши, где гибкие методологии стартуют в процессах трансформации классических бизнес-процессов.

В частности, относительно новым объектом изменений становится ИТ-персонал компаний: создание Agile-офисов с учетом wellness-требований или управление эмоциональным интеллектом как небольших команд, так и крупных подразделений. В качестве новинки выступает методика управления удаленными и релоцированными сотрудниками в кооперации с «цифровыми кочевниками» на основе метрик и культуры управления задачами.

Прошедшая в Москве конференция AgileDays 2023, золотым партнером которой был банк ПСБ, запомнилась именно как мероприятие, посвященное современным методикам менеджмента

с «человеческим лицом». А что можно назвать главным в этих методиках сегодня?

### Главное — это корпоративная культура?

Наше время резко отличается от того, что было всего лет пять назад. Пандемия Covid-19 вытолкнула множество людей из офисов, переведя их в удаленный формат работы. Примерно в это же время возник феномен «цифровых кочевников» — фрилансеров, не привязанных к какому-либо постоянному месту жительства. А после событий февраля 2022 года практически весь финансовый сектор России столкнулся с таким явлением, как массовая релокация специалистов за рубеж. Затем начались экономический рост в некоторых странах постсоветского пространства и открытие в них отделений отечественных банков.

Как в этих условиях сохранить корпоративную культуру международной команды, присущую Agile? На помощь пришел опыт транснациональных компаний, глобальных венчурных фондов и специалистов, которые с ними работали.

**Мария Тесло-Данилова**, консультант по развитию взрослых в программе Evolution, дала совет: «Когда вы собираете международную команду, ваша компания не наполняется универсальными сотрудниками. Вы “берете на работу” все культурные коды новых стран, перемешивая их с вашим собственным ДНК. С одной стороны, это обогащает, с другой — чревато рисками столкновения разных культур. Поэтому необходимо учиться пре-вращать разницу культур из потенциального барьера для повышения эффективности в преимущество и раскрывать скрытый потенциал своей команды».

Во-первых, необходимо решить, какой язык выбрать для общения. В западных компаниях с этим не церемонятся и навязывают всем английский. Жизнь показала, что это в значительном количестве случаев — неоптимальный вариант. Для общения менеджмента с командой он подходит. Но бывает и так, что международные подразделения и отдельные «кочевники» замыкаются в себе и перестают быть частью команды. И вовсе не из-за неспособности выучить язык, а потому что их внутренний ментальный код не совпадает с ДНК материнской компании. Что делать? Раз все работают в Agile-парадигме, решать вопрос надо тоже гибко. Вариантов множество, и лучшие из них порой — совсем не те, которые предлагает топ-менеджмент.

Во-вторых, работа вне офиса высвечивает тот факт, что все люди разные: одни экстраверты, другие интроверты, «киприоты уходят с работы в пять часов вечера, другие не знают английского языка и могут просто не понять, что им написали индийцы —

в ходе видеоконференций они кивают головой в ответ, но этот жест в культуре Индии означает “нет”, а остальные думают, что это “да”. У китайцев консервативный стиль, там важна властная иерархия».

В-третьих, будучи на «вольных хлебах», часть коллектива перестает делать все с первого раза, мотивируя это тем, что «здесь так не принято», хотя ранее в Москве они работали строго по дедлайнам. Этот факт свидетельствует о том, что в международных командах важнейшим фактором успеха является «сонастройка» общих бизнес-процессов и ментальных особенностей исполнителей из разных территорий.

В-четвертых, рано или поздно многие компании сталкиваются с конкуренцией разных офисов между собой и с головным офисом. Локальные команды имеют свойство эволюционировать, набираясь опыта и компетенций. На этой почве у них появляются амбиции, например повышение своей значимости и получение из центра части общей ответственности за результаты. Это крайне деликатный момент, игнорирование которого погубило некоторые проекты.

Список «сюрпризов» для тех компаний, которые до этого не работали с международными Agile-командами, перечисленными трудностями далеко не ограничивается. Неожиданности сыплются как из рога изобилия. Поэтому совет: необходимо в первую очередь заняться созданием общей корпоративной культуры, выявлять скрытый потенциал локальных команд и учитывать индивидуальные особенности их лидеров. Без этого ни о каких гибких методологиях говорить не приходится, а эффект от них измерить будет невозможно.

### Главное — это метрики эффективности?

**Александр Агурейкин**, IT-лидер Альфа-Банка, продолжил тему и выступил с докладом «Вас много, а я один: как измерять эффективность команд, когда их у тебя 100, 500?».


«Собрали команды, выстроили процессы, внедрили Scrum. Есть успешно реализованные продукты. Все команды трудятся, выполняют задачи, да и на демо регулярно что-то показывают. И тут как гром среди ясного неба: срывы сроков, поставки ценностей меньше запланированного объема, превышение бюджета. “Никогда такого не было, и вот опять!”», — поделился своим опытом Александр Агурейкин.

Соответственно у тимлидов появляются естественные вопросы как к самим себе, так и к руководству:

- Можно ли было предвидеть это заранее?
- Можно ли отловить просадки в эффективности команды до того, как это повлияло на результат?
- Можно ли выстроить процессы так, чтобы отстающие команды подтягивались сами и тебе не пришлось лично ходить на десятки планирований и review?

В качестве ответа на эти вопросы представитель Альфа-Банка предложил для начала развить корпоративную культуру работы с задачами, эффективность выполнения которых можно определять с помощью метрик.


Метрика в рамках Agile-команды — это система измерения, используемая для оценки качества или производительности какого-либо объекта или процесса. В контексте IT метрики используются для измерения эффективности программного обеспечения, производительности компьютерных систем, качества кода и других параметров, которые могут быть измерены и оценены численно. Метрики могут быть как количественными (например, время отклика сайта), так и качественными (например, удобство использования интерфейса).



Опыт Альфа-Банка показал, что для работы с метриками крайне важно знать контекст, в котором работает команда. На сами метрики огромное влияние оказывает культура работа с задачами, если ее нет — то, по сути, нет и измеримости. Кроме того, метрики помогают увидеть закономерности и общекорпоративные проблемы, а также прогнозировать эффективность работы команд.

### Главное — это Agile Release Train?

**Айдар Зарифуллин**, Agile Lead Akbars Digital, предложил развить сразу несколько озвученных ранее тем и разобраться с тем, как синхронизировать все действующие лица «Agile-поезда» организации и продолжать переформатирование команды? У владельцев продукта и Scrum-мастеров свой контекст, свои зоны ответственности и интересы. Как их объединить?



Akbars Digital предложил новую сущность: «Agile-поезд» (Agile Release Train, RTE). В ее основе находится долгосрочная «команда Agile-команд», которая совместно с другими заинтересованными лицами инкрементально разрабатывает, внедряет и, там, где применимо, эксплуатирует одно или несколько решений внутри потока поставки ценности (Value Stream). «Иными словами, это объединение команд, работающих над одним бэклогом. Где-то это “трайбы”, где-то это клиентские пути. В Akbars Digital — это “поезда гибких поставок”, объединенные вокруг продукта, решения или сервиса. Так в чем же заключается роль машиниста RTE? Что же от меня ждали в банке в рамках проекта развития дистанционного обслуживания физических лиц, входящего в платформу “Ак Барс Онлайн”? Синхронизации всех процессов как разработчики, так и бизнес-требований в рамках большой команды».

Задача синхронизации возникла вследствие того, что к изначальной команде разработки (машинисту RTE) раз за разом подцепляли новые задачи с их командами (вагонами). В один прекрасный день поезд стал настолько длинным, что понадобились локальные Scrum-мастера и менеджеры Agile Delivery, а также процессные лидеры «поезда», тесно работающие вместе с бизнесом.

На словах все просто, а как это реализовать в рамках действующего проекта? Для начала потребовалось Scrum-мастерам сформировать единые цели и транслировать их своим стейкхолдерам. По общему итогу осуществленной трансформации Айдар Зарифуллин дал совет: «Не перегружайте команды и себя. Люди — главный ресурс. Соблюдайте баланс в количестве активностей и изменений в командах в рамках RTE».

### Главное — это умный офис?

Если «цифровые кочевники» и некоторые релоканты предпочитают уединение и самостоятельную работу на берегу теплых морей и океанов, то другая часть коллектива организации продолжает работу в офисах. Однако даже беглый взгляд, например, на Agile-офис того же Сбера в Москве говорит о разительных переменах в этом сегменте.


**Анна Горлова**, CEO компании Anima Technologies, вернулась к тому, с чего начался данный анализ, — «Умный офис как инструмент развития корпоративной культуры»: «Благодаря внедрению Agile-подходов ведущие мировые компании достигают невероятных высот и развиваются очень стремительно. Эти компании уделяют особое внимание созданию Agile-пространств для сотрудников».

«Пространство всегда поддерживает идею», — заявила спикер, помимо прочего являющаяся автором запатентованной концепции «Биодинамическое пространство».

Какие это идеи? Офисные пространства всегда отвечали на вызовы времени: в 1920-е годы они олицетворяли теилористиче-

ский подход, который изложен в книге **Фредерика Тейлора**, основоположника научной организации труда и менеджмента, «Принципы научного управления», вышедшей в свет в 1911 году. В 1960–1980-е годы появилась потребность в кубиклах, обеспечивавших конфиденциальность пользователя при минимальном занимаемом пространстве. В 1990–2000 годы доминировал кабинетный тип. Позже в ответ на бум продуктовой разработки стали востребованы open space: пространства и коворкинги.

«По сведениям РБК, в последнее время около 30% рабочих мест постоянно пустуют: кто-то уехал, кто-то работает дистанционно, так и не выйдя после пандемии. Оказалось, что данный формат ему лично удобен, но компании не знают, сколько людей в итоге выйдет завтра в офис. В ответ на этот вызов времени родился формат гибкого (умного) пространства, который движется в сторону клубного офиса», — рассказала Анна Горлова.



Люди и их взаимодействие важнее процессов — записано в манифесте Agile. Именно эту идею и отражают гибкие офисы. В них дизайн вкупе с современными технологиями призван стимулировать креативное мышление в рамках совместной командной работы, а наука и технологии помогают превратить офис в мощный инструмент развития корпоративной культуры и поддержки изменений в команде.

Зачем все это нужно бизнесу? Статистика повышения эффективности после внедрения технологий Well being говорит о трехкратном росте числа творческих решений в таких пространствах, также наблюдается увеличение эффективности командной работы в полтора раза. А инструменты гибридной работы в два раза повышают уровень использования офисных площадей.

Таким образом, умный офис — это такая организация пространства, которая заботится о человеке и поддерживает его творческое развитие, а сам человек может легко управлять своим рабочим пространством.

В качестве некоторого итога данного анализа следует отметить, что Agile — это действительно гибкая методология. Сейчас в ее фокусе находится трансформация восприятия людей как ресурса для достижения целей бизнеса. Сегодня центр внимания организаций смещается на раскрытие потенциала сотрудников, в результате чего сама компания становится ресурсом для их профессионального и личного развития. А цель бизнеса смещается в сторону создания сообщества успешных единомышленников. Путь для этого много, каждый может выбрать что-то свое!

БО

# Скоринг в эпоху больших данных

ИБ из ограничителя постепенно трансформируется в бизнес-сторону, помогающую развивать новейшие технологии без ухудшения клиентского опыта. Пришла очередь скоринга на основе многосторонних конфиденциальных вычислений

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

В середине апреля 2023 года стало известно о старте пилотного проекта Тинькофф Банка, Экспобанка и Уральского банка реконструкции и развития (УБРиР), целью которого является улучшение оценки финансового положения заемщика при выдаче кредита. Кредитные организации намереваются обмениваться обезличенными данными о сумме средств на всех счетах клиентов, желающих взять кредитный продукт одного из участников «пилота».

В момент выдачи кредита банк не будет видеть данные о том, сколько у потенциального заемщика средств на счетах и где они расположены. Банк будет знать только скоринговый балл, на основе которого можно оценить платежеспособность клиента и его риск-профиль.

## ЦБ не против, но с оговорками

Понятно, что сама по себе идея обмена клиентскими данными не нова, но относительно нова технология ее реализации. А вот абсолютно уникальной оказалась реакция Банка России и ВТБ. Первый, очевидно, вынаши-

вает планы самому стать полноценным игроком на этом рынке, а второй — против «пилота» «в том сетепе, в котором он есть».

Портал banki.ru пояснил позицию обеих сторон: «В Банке России в начале апреля 2023 года уже говорили, что работают над системой оценки дохода граждан, однако регулятор хочет поддерживать инициативы, которые будут равноудаленной историей».

Что касается ВТБ, banki.ru приводят цитату **Вадима Кулика**, заместителя председателя правления ВТБ: «Почему банки должны “складывать” в этот проект данные с депозитов своих клиентов и как объяснить им происходящее? При этом сохранность данных может гарантировать только ЦБ». В ВТБ полагают, что модель работы бюро кредитных историй (БКИ) вполне жизнеспособна. Кредитным организациям ничто не мешает обновлять данные БКИ, изменять кредитную историю клиента и направлять в бюро «депозитную историю».

Некоторые юристы, по мнению banki.ru, заявляют о том, что «потенциально подобный обмен такой информацией может являться нарушением банковской тайны, то есть тайны об операциях, о счетах и вкладах клиентов, вне зависимости от того, в каком виде данные передаются».

Ключевым словом в этой фразе, без сомнения, является «потенциально», поскольку многие в данном споре смотрят в сторону юристов Банка России, полагая, что сейчас «подобная передача информации возможна только в бюро кредитных историй».

## Большие форумы надо посещать

Пока некоторые юристы спорят, другие уже сказали свое веское слово. Другое дело, можно ли его считать официальной позицией Банка России? Так, 14 февраля 2023 года в ходе сессии «Нормативное регулирование и стандартизация ИБ и операционной надежности» в рамках прошедшего в Екатеринбурге Уральского форума «Кибербезопасность в финансах» были даны разъяснения.

нию законопроектов либо вообще оставляется на потом. Поэтому технологическое движение вперед зачастую происходит спонтанно и рывками, вследствие чего объем затрат превышает порой все возможные выгоды. В данном случае виден формат, когда есть возможность оценить все до того, как...», — разъяснил Андрей Емелин аудитории, в составе которой находился **Анатолий Аксаков**, председатель совета Ассоциации банков России, депутат Государственной думы.

Банку важно, по максимуму сохранив старые бизнес-процессы, внедрять новые технологии. И если приходится в силу регуляторных норм усложнять клиентский путь, банки всеми силами стараются сгладить эту историю, поскольку довольные клиенты — это то, ради чего банк работает. Здесь важны диалог между банком и регулятором для выявления и более четкого обозначения проблем на начальном этапе, а также предоставление площадки для тестирования новых идей.

Скоринговая инфраструктура Tinkoff основана на технологии многосторонних конфиденциальных вычислений на базе IT-инфраструктуры нескольких игроков, которые обмениваются информацией таким образом, чтобы на выходе мог появиться имеющий значение результат. Технология обеспечивает беспрецедентный уровень конфиденциальности. Чем больше информации о кредитоспособности, доходах, остатках на счетах клиентов, тем лучше создаются индивидуальные предложения с учетом персональной долговой нагрузки.

«На площадке Банка России были пройдены два трека, связанные с ИБ, а также модельными рисками. На момент конференции остался юридический трек, связанный с банковской тайной и сохранностью ПДн. Есть вопросы по работе оператора данной платформы. Но в целом, осталась только благодарность регулятору», — сказал Александр Стремоусов.

Отметим, что технология многосторонних вычислений не является абсолютно новой. За пределами России она с успехом используется в медицине. У нас в стране к ней присматриваются операторы сотовой связи, большие технологические компании, а также ряд государственных организаций.

#### Какие альтернативы?

Оставив в стороне дальнейшую судьбу данного проекта, необходимо обозначить альтернативные возможности. Некоторым из них была посвящена важная конференция Data Fusion 2023, прошедшая под эгидой ВТБ 13-14 апреля 2023 года.

Data Fusion — это концепция работы с данными и технологиями ИИ, цель которой — достичь максимального синергетического эффекта при объединении данных из нескольких источников. Этот подход дает отдельным компаниям возможность получить доступ к накопленным ранее знаниям и опыту всего рынка.

Собственная позиция по скоринговой платформе самого ВТБ была обозначена выше. Однако в своих выступлениях некоторые известные эксперты раскрыли ряд важных технических компонентов, поставив при этом массу вопросов практического их применения. Например, такими были доклады представителей Сбера и Ростелекома об их видении облачных платформ для обработки больших данных.

Представители ВТБ также поделились технологическими подробностями. В частности, **Денис Суржко**, начальник управления перспективных алгоритмов, упомянул о криптоанклавах. Эта технология позволяет получить на выходе анклава исключительно результат применения модели ИИ на данных участников анклава без доступа к исходной информации. Как говорится, найдите два отличия в бизнес-применении этой технологии по сравнению с многосторонними вычислениями! А это значит, что битва за скоринг началась! **Б.О.**

На этой секции помимо прочего обсуждали событие, которое, по словам **Андрея Емелина**, председателя НСФР и модератора секции, 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 клиентов. Об этом рассказал **Александр Стремоусов**, руководитель управления сопровождения бизнеса Tinkoff.

По словам Андрея Емелина, Тинькофф Банк в свое время инициировал создание рабочей группы при Банке России, в деятельности которой принимали участие три директора департамента регулятора. Сама технология пилотировалась более года. Задачей ставилась возможность оценить расходную часть бюджета потенциального заемщика.

«Главное в данном кейсе: то, что мы называем для себя оценкой технической реализации, на сегодня становится, на мой взгляд, даже важнее финансово-экономического обоснования (ФЭО). Поскольку ФЭО сейчас нулевые для бюджета, вся нагрузка на внедрение новых технологий ложится на рынок. Оценка того, насколько велики затраты рынка на реализацию той или иной модели и каков будет возможный выигрыш по сравнению с потенциальными рисками, обычно производится лишь ко второму чте-

# Риски быстрого реагирования

«Агрессивная внешняя среда» и бурное развитие технологий приводят к тому, что какие-то из операционных рисков периодически выходят на передний план. «Б.О» расспросил экспертов об основных вызовах для отрасли

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

«С

егодня, как и всегда, актуальными остаются вопросы обеспечения соответствия системы управления рисками банков состоянию внутренней и внешней экономической среды России: эффективной адаптации процессов управления ими в условиях изменения бизнес-процессов, а также предотвращения потенциальных финансовых потерь посредством разработки и реализации комплекса мер, направленных на снижение негативного влияния неопределенности», — перечислил **Борис Богоутдинов**, управляющий партнер Консалтинговой компании «2Б Диалог».

Профильные специалисты финансовых структур видят, как в их организациях меняются приоритеты и перестраиваются бизнес-процессы под текущие геополитические и макроэкономические условия, а также под новые регуляторные требования, напрямую с этим не связанные. А некоторые ранее волновавшие специалистов проблемы уже «отработаны» настолько, что не представляют угрозы — как, например, контроль эффективности работы службы риск-менеджмента в условиях удаленной работы.



### Регламентировано «Базелем»

Что бы ни происходило в России и в мире, базельские нормативы в этой части отечественный регулятор вводит. «Текущие требования ЦБ предписывают строгое выполнение Положения № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе», вступившего в силу 1 октября 2020 года», — напомнил Борис Богоутдинов.

Речь идет как раз о внедрении SMA-подхода (Standardized Measurement Approach), который и должен был стать обязательным для универсальных банков с 2023 года. Впрочем, наиболее продвинутые финансовые структуры получили право работать по-новому досрочно, уже начиная с 2021 года. Первым модель расчета тогда испробовал ВТБ. В банке отмечали среди преимуществ снижение нагрузки на капитал, поскольку подход позволяет рассчитывать величину средств, необходимых для покрытия операционного риска, исходя из статистики внутренних потерь (КВП).

**Светлана Белялова**, директор департамента управления операционными рисками Росбанка, сейчас называет актуальным для большинства банков в плане операционных рисков именно переход на расчетный КВП.

### Регуляторная канва от Центробанка

**Вера Замигулова**, директор департамента риск-менеджмента Реалист Банка, напомнила, что из-за непредсказуемых событий 2022 года «законодатели и Банк России выпустили существенный объем нормативных актов/законов/постановлений/указов, ограничивающих и изменяющих правила осуществления операций в условиях санкционного давления».

Среди нормативных актов Банка России, которые «задали общую канву, правила и терминологию в части операционного риска», она назвала помимо упомянутого выше Положения № 716-П также:

- Положение № 744-П «О порядке расчета размера операционного риска («Базель III») и осуществления Банком России надзора за его соблюдением», тоже принятое в 2020 году;
- документ, опубликованный в январе и вступивший в силу в октябре прошлого года, — Положение № 787-П «Об обязательных для кредитных организаций требованиях к операционной надежности при осуществлении банковской деятельности в целях обеспечения непрерывности оказания банковских услуг».

К ним прилагаются еще «сопутствующие разъяснения и рекомендации регулятора», добавила эксперт. «Все это задает общие правила игры, но в то же время все «игроки» разные, у каждого свои процессы, распределение функционала, информационные системы, объем и специфика сделок, а также своя база событий операционных рисков и потерь, связанных с этим видом риска. Поэтому каждая кредитная организация индивидуально выстраивает процессы управления операционным риском и подходит к оптимизации бизнес-процессов, базируясь на своем опыте и своей специфике, а также на имеющихся ресурсах, в том числе и финансовых», — подвела итог Вера Замигулова.

### Регуляторика как фактор новых рисков

«Регулирование оказывает исключительно положительное влияние. Банкам с долгой историей управления операционным риском появление новых проектов нормативных актов регулятора помогает донстроить действующие процессы», — считают в Банке «ЗЕНИТ». Со стороны подобная перестройка «выглядит» достаточно глобальной: в частности, в «ЗЕНИТЕ» отмечают, что после вступления в силу требования Положения № 787-П по операционной надежности трансформации подверглись процессы не только в профильном под-

разделении, но и в смежных: IT, кибербезопасности, рисков, бизнес-подразделениях.

«Необходимость осуществлять перестройку процессов потенциально может повлечь проявление операционного риска. И чем больше изменений в регулировании, тем выше вероятность ошибки, особенно в ситуации ограниченности времени и ресурсов для проведения адаптивных процедур, — заметила Вера Замигулова. — Очень помогает введение регулятором «моратория»: неприменения мер воздействия к кредитным организациям за те или иные нарушения. Это позволяет в «боевом» режиме совершать операции, выявлять ошибки, которые далеко не всегда обнаруживаются при тестировании, производить доработку систем, а также задавать вопросы регулятору в целях подтверждения своего понимания того или иного аспекта нового нормативного акта в привязке к реальной ситуации и реальному событию».

### Смена вендора как вызов

«Для банковской системы в целом основные вопросы, связанные с высокими операционными рисками, лежат в плоскости технологического обеспечения и информационной безопасности организаций, что продиктовано ограничениями, вытекающими из необходимости импортозамещения технологий и оборудования вендоров, прекративших деятельность в РФ», — полагает Светлана Белялова (Росбанк).

В «ЗЕНИТе» говорят, что в прошлом году вопрос импортозамещения автоматизированной системы по управлению операционным риском действительно стоял остро. Но предложений от российских разработчиков было достаточно, чтобы в сжатые сроки провести тендер и выбрать нового поставщика, полностью отвечающего требованиям регулятора и самого банка. Это, впрочем, не значит, что у всех структур сектора было достаточно возможностей, в том числе финансовых, быстро перестроиться.

Борис Богоутдинов тоже оптимистично комментирует вопросы, связанные с оптимизацией бизнес-процессов и повышением эффективности работы систем по управлению операционными рисками в финансовом секторе, в том числе в контексте регуляторных и санкционных изменений. Внедряемые сегодня IT-решения разрабатываются непосредственно под выполнение требований положения № 716-П, поэтому никак не влияют на текущие бизнес-процессы банков, которые перешли на новые СУБД (системы управления базами данных), заверил эксперт.

«Современные IT-системы повсеместно внедряют планы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности, а также





результаты тестирования таких планов. Это, в свою очередь, обеспечивает контроль резервных ресурсов, оперативный мониторинг влияния чрезвычайных ситуаций на IT-инфраструктуру банка, — пояснил Борис Богоутдинов. — Процесс импортозамещения IT-систем начался еще в начале 2021 года с постепенного перехода на PostgreSQL как прямую альтернативу Oracle. Это позволяет оперативно регистрировать данные о рисковых событиях, в том числе о причинах их возникновения; о финансовых и нефинансовых последствиях; о страховых и нестраховых возмещениях. Кроме того, крупными банками ведутся мониторинг ключевых индикаторов риска и единый реестр рисков, а также централизация учета планов ОНИВД (обеспечения непрерывности бизнеса. — *Ред.*)».

#### Digital-процессы: прогресс, «настоянный» на рисках

Борис Богоутдинов сказал о необходимости банковской цифровизации словами писателя Викентия Вересаева: «Не было бы риска — не было бы и прогресса». Действительно, цифровизация как тренд современного мира, с одной стороны, облегчает и ускоряет процессы взаимодействия, получения, обработки и анализа информации, а также заключения сделок и совершения операций. Но, с другой стороны, возникают новые угрозы, связанные с цифровыми технологиями. Вера Замигулова среди основных причин их появления назвала:

- недостатки или устаревание используемого программного обеспечения;
- ошибочные либо несоответствующие реалиям алгоритмы в обработке данных; увеличение объемов и способов осуществления мошеннических платежей, случаев кражи;
- имитацию поведения и данных человека для получения доступа к его банковской информации.

В связи с уходом иностранных поставщиков с российского рынка в части управления операционным риском на первый план вышли вопросы надежности и безотказности работы информационных систем, информационной безопасности, конфиденциальности и защиты данных клиентов, а также обучения персонала,

введения дополнительных контрольных процедур, перечислила эксперт из Реалист Банка.

#### Актуальные риски периода структурной трансформации

«В период масштабной перестройки экономических взаимосвязей, пожалуй, наибольшую угрозу операционных потерь представляют внешние события. Главным образом это риск мошенничества и правовой риск — рост судебных процессов вследствие неисполнения своих обязательств контрагентами», — считает **Светлана Васильченко**, начальник отдела контроля операционных рисков службы управления рисками АКБ «Держава».

Вера Замигулова не сбрасывает со счетов и проблемы, вызванные нарушением цепочек проведения платежей в иностранных валютах. «Ну и, конечно, текущие задачи и изменения никто не отменял. Как пример: переход на новый формат взаимодействия с БКИ, введение макропруденциальных лимитов (МПЛ). Все это требует от банковского сообщества практически мгновенной реакции и адаптации, изменения процессов, правил, процедур, внутренних документов и конечно, автоматизации и цифровизации», — перечислила она.

Основные вызовы на среднесрочную перспективу связаны с обеспечением непрерывности деятельности и операционной надежности банка, в том числе с построением процессов контроля и мониторинга технологических процессов, уверена Светлана Белялова. По-прежнему актуален для Росбанка вопрос, связанный с внедрением новых технологий и клиентских сервисов. Также

для кредитной организации характерен фокус на развитие сервисов с использованием цифрового рубля и иных цифровых активов, дополнила список Светлана Белялова.

В банке «ЗЕНИТ» одним из рисков на ближайшие годы считают аутсорсинг, при этом подчеркивают, что в их кредитной организации с этим нет проблем. Выход проекта требований регулятора по управлению рисками аутсорсинга позволил провести GAP-анализ действующей системы и составить план действий по приведению процессов банка в соответствие требованиям, рассказали «Б.О» в «ЗЕНИТе».

#### Аутсорсинг: проверки от входа до выхода

Светлана Белялова видит, что «высока актуальность вопросов, связанных с управлением рисками аутсорсинга в связи с необходимостью организации процедур оценки рисков и их митигации в масштабах кредитной организации».

Передача банками поставщикам специализированных услуг части бизнес-функций приводит к сокращению затрат на реализацию проектов, но также и к появлению новых рисков в деятельности заказчика, пояснила Вера Замигулова. Стандартное решение: разработка внутренней методологии и документов, определяющих политику организации по привлечению поставщиков

услуг. Неотъемлемый инструмент управления рисками при аутсорсинге — проведение анализа деятельности потенциальных контрагентов банка. Их проверяют на предмет репутационных, правовых, комплаенс-рисков и ошибок внутреннего контроля, а также рисков информационной безопасности и информационных систем, конкретизировал Борис Богоутдинов. Также банки, по словам спикера, «пользуются стратегиями выхода, включающими действия по прекращению сотрудничества с поставщиком или альтернативной его замене».

Вера Замигулова отметила необходимость оценки экономической эффективности аутсорсинга, дальнейшего мониторинга качества получаемых услуг. «Важно сохранять баланс между оптимизацией денежных и временных затрат, преимуществами привлечения внешних специалистов с требуемыми компетенциями, которых в текущий момент в банке нет и/или которых сложно найти, и теми рисками, которые несет аутсорсинг: утрата контроля над процессом, появление зависимости от поставщика, ошибки и недостатки в системах и процессах поставщика услуг, нарушение сохранности конфиденциальной информации и прочее», — пояснила она.

В Реалист Банке функционирует технологический комитет, который дает возможность, привлекая к обсуждению специалистов различных подразделений, например бизнес-подразделения, IT-департамента, службы управления рисками, взвешивать все плюсы и минусы и принимать обоснованное решение по данному вопросу, поделилась «рецептом» Вера Замигулова.

В Росбанке, как сообщила Светлана Белялова, при управлении рисками аутсорсинга используют лучшие международные практики, основанные на оценке рисков третьих лиц при передаче критически важных процессов банка, и внедряют новые требования Банка России к управлению рисками аутсорсинга.

Б.О



# Евроаутсорсинг

Эксперты российского платежного рынка проанализировали стандарты финансового аутсорсинга Европейской службы по банковскому надзору (ЕВА)

Этот материал на сайте [bosfera.ru](https://bosfera.ru)



Текст

АНАТОЛИЙ ВЕЧКАНОВ,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

27 апреля 2023 года Ассоциация участников рынка электронных денег организовала вебинар-презентацию перевода на русский язык Руководства Европейской службы по банковскому надзору (ЕВА) по аутсорсингу, принятого в 2019 году. Мероприятие провели **Виктор Достов** и **Павел Шуст**.

Как сообщил Павел Шуст, основная причина, по которой аутсорсинг на финансовом рынке становится все более актуальным, — это стремление финансовых организаций к снижению издержек. Другими важными стимулами к переходу на аутсорсинг являются потребность в большей гибкости доступных ресурсов, ускоренная адаптация к новым условиям и более активное сотрудничество с финтех-компаниями. Согласно отчету World Retail Banking Report 2020, 77% банков отдают на аутсорсинг как минимум одну функцию.

Эксперт отметил, что аутсорсинг становится регулятивным вопросом, поскольку регулятор видит в таком формате работы как риски, так и возможности: концепция банка как закрытой системы исчезает. Кроме того, спектр функций для аутсорсинга и спектр поставщиков платежных услуг постоянно расширяются, а появление трансграничного аутсорсинга особенно актуально для небольших рынков. Этот вид аутсорсинга становится проще, а контроль за ним — соответственно сложнее.

По версии ЕВА, аутсорсинг — это передача третьей стороне функции, которая должна или могла бы выполняться самой финансовой организацией, при этом отдавать на аутсорсинг можно и функции, требующие авторизации. Однако к аутсорсингу не относятся покупка не-

профильных услуг, использование платежных инфраструктур (VISA, Mastercard) и обязательный аутсорсинг, например внешний аудит.

Эксперт обратил внимание на так называемые критические/существенные функции, передача которых на аутсорсинг попадает под дополнительные требования для финансовых организаций. Европейский регулятор не разработал списка функций, относящихся к этой категории, но представил их основные признаки. Финансовая организация самостоятельно определяет во внутренних документах, что относится к такого вида функциям, перед заключением договора аутсорсинга.

Основные признаки критических/существенных функций:

- сбои при их выполнении приведут к нарушению лицензионных требований. Например, это могут быть требования к размеру капитала или соблюдению определенных нормативов;
- сбои, которые приведут к неустойчивости и нестабильности оказания услуг;
- функция связана с внутренним контролем;
- функция относится к Core Business Lines (ключевые направления деятельности, приносящие основную прибыль).

При принятии решения относительно того, является ли функция критической/существенной, организации также должны учитывать следующие факторы:

- масштаб бизнеса;
- взаимное влияние между аутсорсинговыми соглашениями (не только внутри отдельной организации, но и внутри финансовой группы, если компания принадлежит к таковой);
- возможность смены поставщика;
- возможность взять на себя функцию обратно.

Помимо этого компании следует принять ряд организационных мер при работе с аутсорсингом. Крупным финансовым организациям необходимо назначение специального сотрудника для отслеживания и контроля всех аутсорсинговых соглашений. Небольшие организации могут не ставить в штатное расписание отдельного сотрудника, а возложить эти функции на кого-то из имеющегося персонала. Кроме того, компания обязана вести реестр соглашений об аутсорсинге (по запросу информацию из реестра необходимо передавать регулятору), проводить внутренний аудит и соблюдать план непрерывности деятельности.

Финансовым организациям следует проводить надлежащую проверку провайдера аутсорсинговых услуг. Помимо очевидных



мер (проверка репутации и надежности, наличия необходимых ресурсов и способов защиты персональных данных) необходима также проверка поставщика на соответствие ценностям и кодексу поведения, принятым в конкретной стране и конкретной организации или финансовой группе. Например, это могут быть требования по охране окружающей среды и условиям труда.

Европейский регламент также устанавливает особые требования к заключению аутсорсинговых договоров. На компанию, которая оказывает аутсорсинговые услуги, должна возлагаться обязанность сотрудничать с европейским регулятором и предоставлять ему по запросу документы или информацию. Кроме того, у финансовой организации должен быть доступ к информационным системам третьей стороны, чтобы иметь возможность проверить, защищены ли данные, осуществляется ли аудит и т.д.

В системе внутреннего контроля или в специальной программе по регулированию аутсорсинга компаниям необходимо прописать стратегию выхода (Exit Strategy). Что будет в случае, если действие соглашения прекратится, произойдет сбой на стороне поставщика или ухудшится качество

его услуг? В таком случае финансовой организации необходимо будет расторгнуть договор и принять часть функций на себя либо быстро передать их другому поставщику. В том числе в этой стратегии выхода может быть предусмотрен вариант, когда третья сторона будет обязана оказывать услуги до момента их передачи другому провайдеру. Иначе говоря, в случае расторжения договора может возникнуть множество различных рисков — формализовать их все в нормативном документе не просто, но в то же время прервать оказание услуг моментально нельзя, поскольку банк должен работать непрерывно.

С точки зрения ЕВА, финансовым организациям также разрешен субаутсорсинг, в том числе для критических функций. На субаутсорсинговые компании распространяются те же требования, что и на аутсорсинг. Каких-либо специальных ограничений в этой связи на данный момент не предусмотрено.

Аутсорсинг логично встраивается в те реформы и изменения финансового рынка, которые происходят ежедневно. В некоторой степени аутсорсинг и его регулирование суммируют те возможности и проблемы, которые возникают вследствие регуляторных и технологических инноваций. В частности, европейский регулятор озабочен тем, что на рынке могут появиться так называемые банки-оболочки — финансовые организации, которые отделили на аутсорсинг вообще все. Другой важный вопрос — концентрация рынка. Этот фактор может положительно сказаться на конкуренции, но также может привести к появлению монополий аутсорсинговых компаний, которые контролируют, например, ПО или хранение данных всех финансовых организаций в стране. Регулятор также обращает внимание на конфликты интересов между организациями и поставщиками услуг: есть случаи, когда финтех-компании начинают конкурировать с организациями, которым они оказывают услуги. Наконец, возникает вопрос, связанный с трансграничным аутсорсингом: каким образом контролировать те третьи стороны, которые находятся в другой стране.

БО

# Не опенспейсом единым

Как выглядит пространство современного банка?

«Б.О» отправился в большую экскурсию по офисам кредитных организаций, чтобы выяснить, в каких условиях работают, какими технологиями пользуются банковские сотрудники, как и где соединяются функциональность и уникальный дизайн

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

Под пристальным взглядом исследователей попали офисы МТС Банка, Совкомбанка, Росбанка, СберБанка и Альфа-Банка. Оказалось, что у разных по масштабу, подходу к бизнесу и позиционированию кредитных организаций нашлись и схожие черты внутри офисного пространства. Например, каждый банк обязательно уделяет внимание разделительному сбору мусора и обеспечению безбарьерной среды для сотрудников с ограниченными возможностями. Моветоном считается отсутствие на этаже емкости для сбора отработанных батареек и использованных пластиковых крышечек (объем сосуда при этом от размера банка не зависит). Еще одна общая черта — настольный футбол.

И все же дизайн и подход каждого банка к организации внутренних пространств неповторимы.



# МТС БАНК



Фото: МТС Банк

Офис МТС Банка в Москве находится около станции метро «Технопарк», где по соседству расположились офисы еще нескольких кредитных организаций. Для проекта офиса были выбраны природные оттенки и материалы: приглушенный красный, дерево, стекло. Акцентом дизайна стали граффити с символикой организации. В 2018 году банк купил дополнительный этаж в здании для организации корпоративного кафе и коворкинг-пространства для сотрудников. В настоящий момент бронирование мест для сотрудников, работающих в гибридном формате, доступно через специальную систему на каждом этаже. При этом пространство офиса постоянно меняется: «Мы не стоим на месте и постоянно улучшаем офисное пространство», — сообщила **Дарья Капранова**, вице-президент, руководитель кластера по управлению опытом сотрудников и организационному развитию. В МТС Банке существует управляющий комитет трансформации офиса, который утверждает новые идеи для пространства, а дизайнеры вписывают их в общую концепцию. Решения во многом опираются на мнения сотрудни-



Фото: МТС Банк

ков. В компании два раза в год проводятся исследования вовлеченности, в рамках которых в том числе оцениваются организация пространства, уровень влажности, уровень температуры, рабочее место. «После того как мы закончили ремонт на всех этажах в прошлом году, у нас, несмотря на сложное время, произошел беспрецедентный рост лояльности, вовлеченности, в том числе и по внутреннему пространству офиса», — сообщила Дарья Капранова.

Почти каждый этаж офиса оборудован душевыми, чтобы сотрудники комфортно чувствовали себя, например, после посещения спортзала или поездки из дома на работу на велосипеде. Также у МТС Банка есть собственная площадка для любителей баскетбола и воркаута, а для менее подвижного отдыха — терраса снаружи здания, где можно обедать или проводить встречи.

Для поддержания культуры «чистого стола» в открытом офисном пространстве расположены локеры — ящики сотрудников, объединенные в стеллажи, которые также выполняют функцию сегментации офиса.

«На первом этаже у нас есть “Медиарум” — современное пространство для проведения мероприятий, — рассказала Дарья Капранова. — Здесь проходят как внутренние встречи, так и презентации для клиентов, партнеров, совместные мероприятия с другими компаниями». После встречи у сотрудников и гостей офиса есть возможность примерить и приобрести с помощью QR-кода корпоративный мерч.

Отдельное помещение выполняет функции видео- и продакшн-студии, оно обладает повышенным уровнем безопасности, поэтому сюда есть доступ не у всех сотрудников.

В целом, взгляд на будущее цифровых офисов у банка прагматичный: «Я помню, когда тема офисных пространств началась, всем хотелось сделать суперкреативное пространство, чтобы там были горки, необычная мебель, яркий цвет. Потом постепенно, пожив в этих пространствах, мы стали приходить к тому, что главное — это удобство и только потом уже “необычность”. Я считаю, что в офисе должно быть максимально комфортно и должен чувствоваться ДНК компании. А офис будущего — это пространство открытого типа, максимально персонализированное для каждого сотрудника: возможность в любой момент изменить положение тела, визуальный ряд, температуру своего пространства, задать уровень яркости, звука, влажности и т.д. Ты внутри суперсовременного офиса, который сложно/дорого создать дома, с возможностью быстрой коммуникации с командой и адаптации пространства лично под себя в любой момент времени», — поделилась своим видением Дарья Капранова.



Фото: МТС Банк



Фото: МТС Банк



Фото: МТС Банк



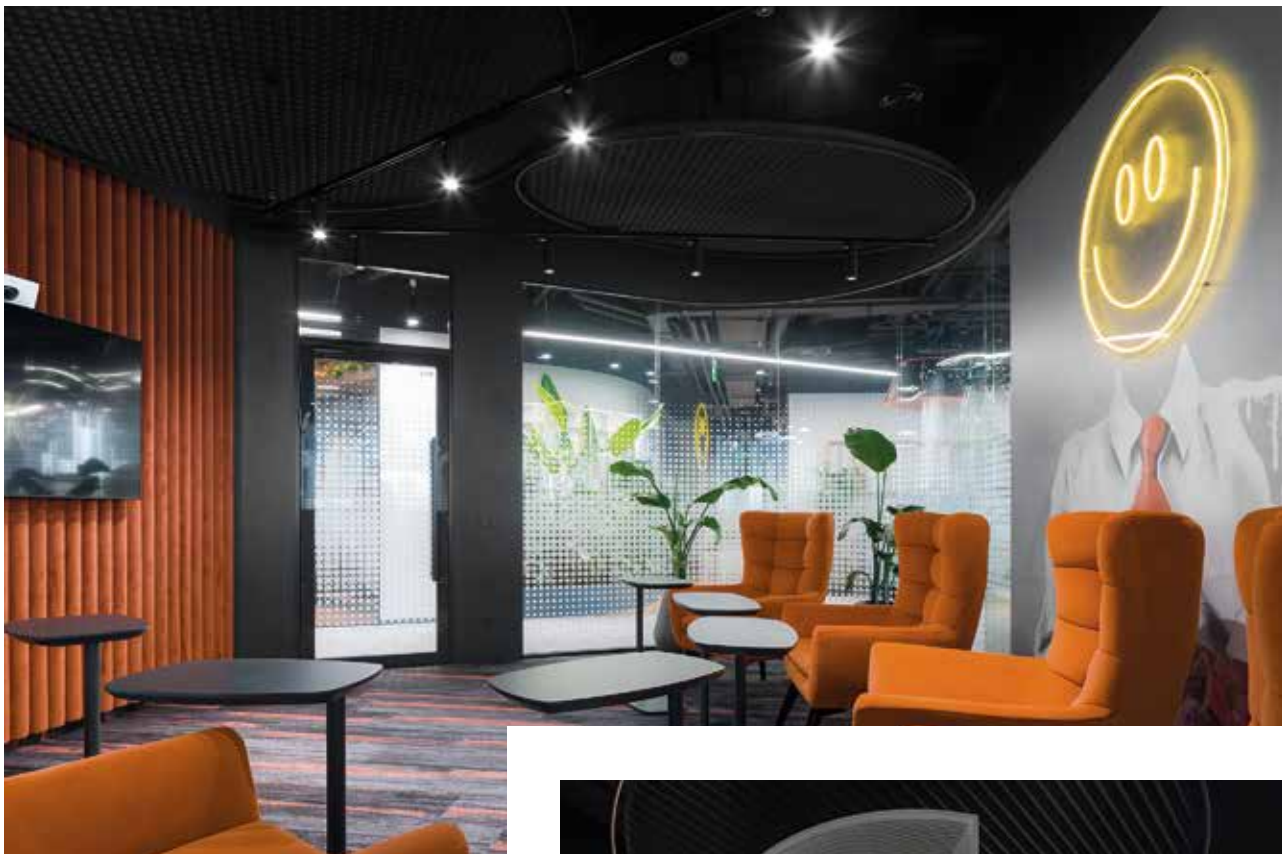


фото: Совкомбанк

Совкомбанк показал «Б.О» флагманский офис, расположенный в Москве на 1-м Земельном переулке. В пространстве есть ланч-зоны, телефонные и переговорные кабинеты, комнаты отдыха. В дизайн-проект офиса аккуратно вписан логотип банка: например, в виде люстры в переговорных комнатах или неназойливого принта на стенах.

Переговорные имеют несколько форматов: Business, Lounge, Fun, Comfort. Сотрудник выбирает пространство из своих потребностей. Например, формат Business предусматривает деловую встречу, а Fun — мозговую штурм с коллегами. Причем декор выполняет акустические функции: «На потолках это потолочные баффы разных видов и акустические светильники, на стенах — акустические панели (панно), на полах — ковровое покрытие с акустической подложкой», — указано в описании проекта. Низкий уровень шума также достигается за счет системы стеклянных перегородок: «Перегородки толщиной 80 мм выполнены из двух слоев закаленного стекла, обеспеченного противоосколочной пленкой. Толщина стекол в перегородках 10 мм, а до-



фото: Совкомбанк

полнительная звукоизоляция обеспечивается системой уплотнительных профилей».

В рамках проекта также учтены вопросы энергоэффективности: «Освещение управляется смарт-протоколом DAL I-2. Это гибкая система управления, которая позволяет программировать точные сценарии автономной работы данной системы освещения офиса. При этом учитываются день недели, время суток, наличие людей в помещении, функциональная зона». Система учитывает также количество попадающего в помещения естественного света и в соответствии с этими данными регулирует яркость светильников. В декабре 2022 года офис Совкомбанка получил экологический сертификат уровня Platinum по российскому стандарту EcoSmartOffice: «По мнению экспертов EST GROUP, проводивших оценку Совкомбанка, примененные при отделке офиса технологии позволили снизить энергопотребление на 32%, потребление тепла — на 35%, воды — на 43%, а также сократить выбросы парниковых газов на 40%».

В здании офиса есть большой спортзал для сотрудников: «Пользование залами бесплатно для сотрудников. Запись на тренировочные программы выполняется через специально подготовленное приложение для смартфона». Есть и отдельный зал, где проходят различные образовательные программы.



фото: Совкомбанк



фото: Совкомбанк

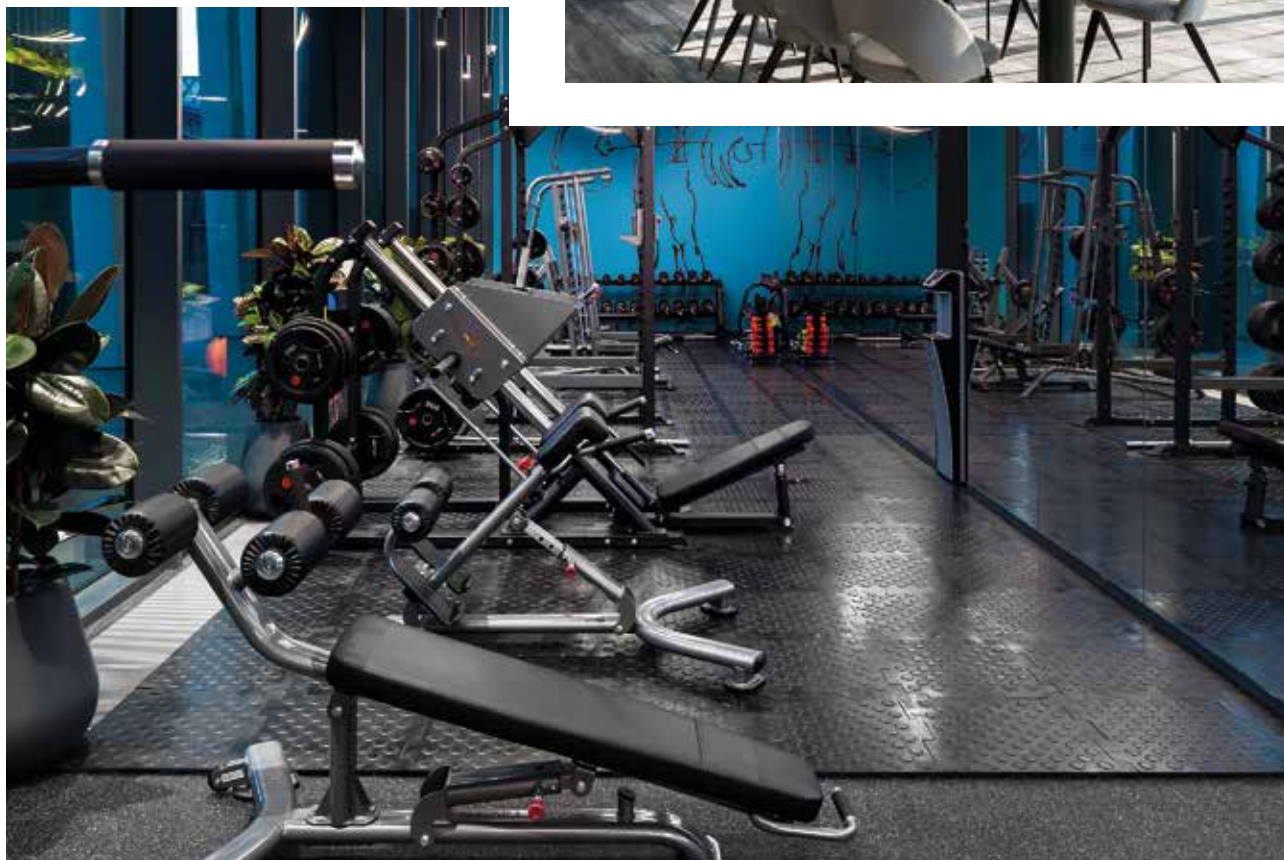


фото: Совкомбанк

# Альфа Банк



Фото: Альфа-Банк



Фото: Альфа-Банк

Альфа-Банк представил нам московский офис у метро «Технопарк». В нем используется нестандартный подход к рабочему пространству: «Мы поняли, что людям нужно в первую очередь пространство для командных встреч и общения. Мы преобразовали офисы в Phygital-коворкинги — как в Москве и Сочи, так и в регионах», — сообщила **Юлия Фомина**, Head of HR brand Альфа-Банка.

В таком пространстве множество разноформатных зон для работы, командного общения и отдыха сотрудников: «Помимо рабочих мест с системой бронирования из мобильного приложения у нас появились фитнес-клубы, многоуровневые фудкорты здорового питания с живыми деревьями, конференц-залы, амфитеатры, зоны отдыха, разноформатные переговорные», — рассказала Юлия Фомина.

Также в коворкингах Альфа-Банка есть:

- массажные кресла;
- игровые комнаты;
- комнаты для родителей и детей.

В офисах действуют антибактериальная система вентиляции и циркадное освещение



фото: Альфа-Банк

на рабочих местах: свет, который меняется в зависимости от времени суток.

Помимо этого в штате работает психолог. «Записаться на бесплатную консультацию можно в три клика через внутрикорпоративный портал или мобильное приложение для сотрудников, а кабинет специалиста оборудован прямо в офисе», — добавила Юлия Фомина.

Также Альфа-Банк показал «Б.О» собственный Research center для тестирования IT-продуктов и любых услуг кредитной организации.

В пространстве представлены различные зоны, которые воссоздают повседневную обстановку и охватывают такие сценарии, как поездка в метро, прогулка по улице, посещение кафе, пребывание дома и в Phygital-офисе банка. Лаборатория наполнена инновационными средствами — специальными камерами и датчиками, которые служат для регистрации мимики пользователей. Благодаря способностям нейросети исследователи могут отслеживать и анализировать эмоции, которые возникают в процессе тестирования продуктов. Просмотр результатов и детальное изучение собранных данных осуществляются в специальных помещениях — «кинозалах».

«Осенью 2021 года Альфа-Банк стал первым российским pet-friendly-банком: прийти в отделение можно со своим домашним питомцем. В конце мая Альфа-Банк запустил формат Dog-Friendly Fridays для своих сотрудников. Каждую пятницу сотрудники Альфа-Банка могут прийти на работу вместе с собакой. В офисе питомцы вдохновляют сотрудников, улучшают обстановку и помогают снять стресс. В “Альфе” собаки с владельцами ходят на встречи, присутствуют на конференциях, отдыхают в переговорных. Нововведение никак не отразилось на бизнесе и распорядке, но добавило позитива», — рассказала Юлия Фомина.



фото: Альфа-Банк



фото: Альфа-Банк



фото: Альфа-Банк

# росбанк

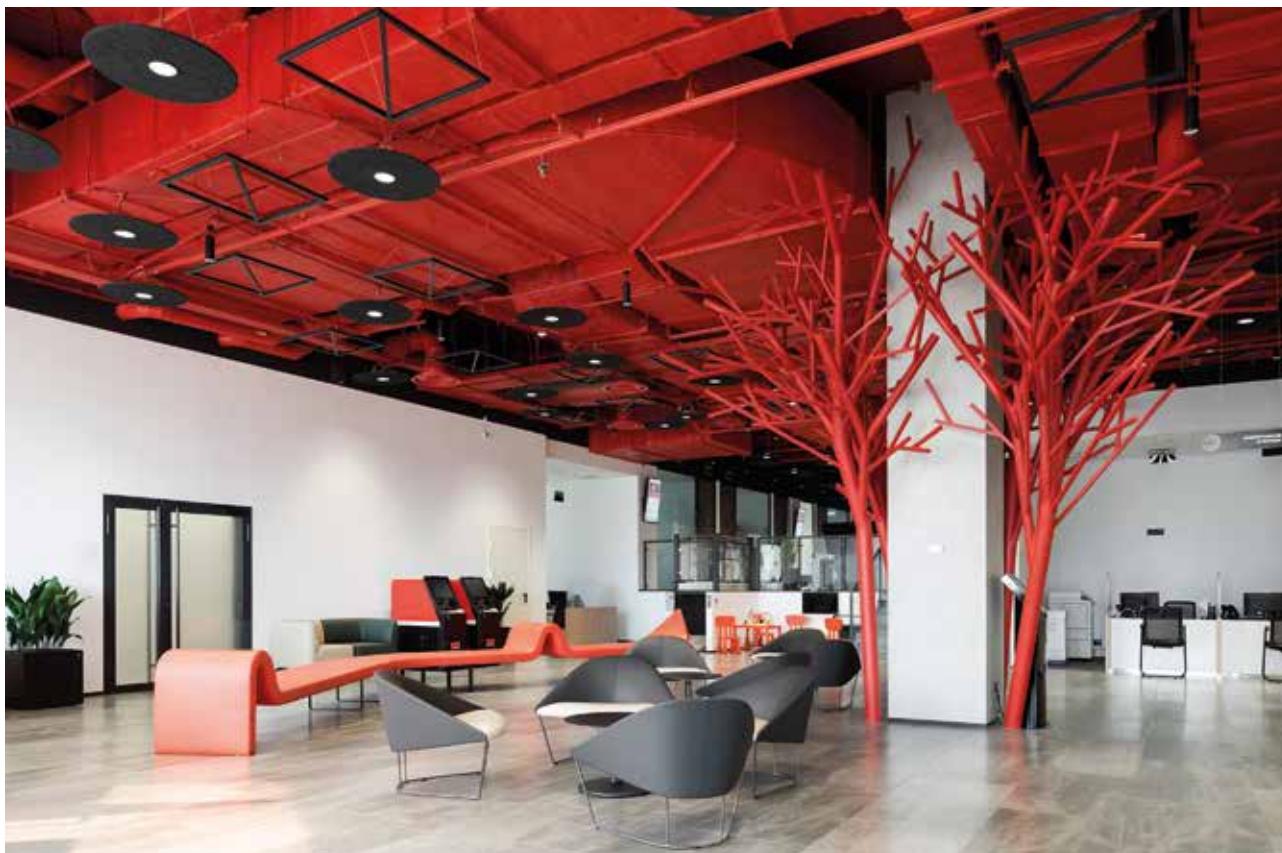


фото: Росбанк

Росбанк провел «Б.О» по офису, расположенному в бизнес-центре «ОКО-2» в «Москва-Сити». Пространство введено в эксплуатацию в 2020 году. По задумке авторов проекта, закрепленных мест в офисе нет, сотрудник может работать в любой его точке. Этому способствует технологическое наполнение пространства. «Росбанк создавал офис на будущее, с теми помещениями и технологиями, которые сейчас особенно востребованы в гибридном формате работы. Сначала мы проводили фокус-группы с потенциальными «жителями» этого офиса. Среди них много digital-специалистов, которых банк активно привлекает для разработки программ и продуктов для наших клиентов. Опросы этих сотрудников сформировали концепцию, которую мы назвали «3D»: динамичный, диджитальный и душевный. Она позволяет работать здесь в любом формате, в том числе удаленно, тем не менее в офис все равно хочется приходить», — рассказала **Светлана Каримова**, административный директор Росбанка.

Например, в банке используются технологии Face ID, система бронирования рабочих

мест, мультимедиа-наполнение переговорных, индивидуальные локеры с цифровым доступом, умная печать — Smart Printing. Это работает так: сотрудник отправляет файл в облако, затем подходит к любому принтеру в офисе, прикладывает пропуск и распечатывает свой документ. Это повысило комфорт сотрудников и снизило потребление бумаги.

Центральной локацией пространства Росбанка является функциональный атриум — большая зона для проведения конференций. «Здесь можно присоединиться к большому собранию очно или удаленно из любого уголка офиса. Открытые площадки вокруг позволяют участвовать в проходящем событии напрямую», — сообщила Светлана Каримова. Действительно, на втором и третьем этажах расположены коридоры-балконы, а рабочие пространства отделены от атриума стеклом, предоставляя доступ к панораме всего пространства.

Справа от атриума, где находятся, на первый взгляд, большие железные «яблоки», расположена «городская площадь». Там организованы места для отдыха, кафе, присутствует живое озеленение, а напольное покрытие — настоящая брусчатка. Сами «яблоки» в действительности — открытые переговорные под названием «Помпиду». «Это некий референс — отсылка к ресторану в Центре Помпиду, там есть похожие металлические объекты. А у нас это стилизация, которая имеет функциональное значение», — пояснила **Марина Тарасова**, архитектор проекта от Росбанка. В таких переговорных можно проводить встречи или

Фото: Росбанк



Фото: Росбанк



Фото: Росбанк



же присоединиться к событию в атриуме. За счет формы объектов внутри сохраняется на удивление хорошая звукоизоляция. Присутствуют и другие переговорные разных форматов и предназначений, они вмещают в себя от двух до 20 человек.

В дизайн зоны коворкинга вписаны части витража Марка Шагала: «Почему мы его выбрали? Мало того, что он (витраж. — *Ред.*) красивый и интересный, но еще витражи Шагала позволяют играть в ассоциации», — прокомментировала архитектурный подход Марина Тарасова. Такое решение позволяет работнику отвлечься, подумать, сменить виды мозговой активности для перезагрузки.

Сотрудники для личных вещей используют локеры, которые бронируются на необходимое время при помощи пропуска.

Также в офисе есть особенное место — «Остров Релакс», которое представляет собой зеленый уголок под прозрачной крышей атриума, где можно отдохнуть (или при желании поработать), как на курорте — в удобном шезлонге под пальмами. В офисе также есть отдельная комната для сна, которой может воспользоваться любой сотрудник. Мебель, как офисная, так и в зону отдыха, выбиралась с помощью большого пользовательского теста: «Нам привозили столы, стулья, кресла, и выбирали не только мы, но и все сотрудники могли их протестировать», — вспоминает Марина Тарасова. — Все пробовали, присаживались, мы давали стикеры — «зелененький», «красненький» — и коллеги наклеивали их».

В Росбанке уверены, что современный офис — это комфортное органичное место для сотрудников. Он должен быть технологичным, при этом, по мнению сотрудников банка, технологий должно быть ровно столько, чтобы обеспечивать ежедневное удобство и эффективность работы команды банка.



фото: Сбер

В Сбере «Б.О» показали штаб-квартиру в Москве, на Кутузовском проспекте, создание пространства которой началось еще в 2016 году. «Ключевым аспектом, которым мы руководствовались при проектировании и строительстве новых офисов, стало создание эффективной среды как для индивидуальной, так и для групповой работы», — рассказал **Михаил Сусов**, вице-президент, директор департамента недвижимости и эксплуатации СберБанка.

В офисе помимо традиционных рабочих зон присутствуют места для групповой работы и «тихие» зоны и комнаты, где можно сосредоточиться. В этих помещениях даже нельзя разговаривать по телефону. На этажах также оборудованы игровые пространства, где сотрудники могут поиграть, например, в дартс. Присутствуют также спортивные зоны с беговыми дорожками, велотренажерами.

Большое внимание в банке уделяют общей инфраструктуре здания: «В нашей штаб-квартире предусмотрены разнообразные форматы кафе и ресторанов в общем пространстве атриума, суперсовременные тренажерные залы для занятия спортом, сопутствующие сервисы — аптека, магазины, химчистка, нотариус и так далее», — прокомментировал Михаил Сусов.

После пандемии в компании значительные пространства были отданы под коворкинги,



фото: Сбер

фото: Сбер



фото: Сбер

фото: Сбер



фото: Сбер

в которых работают сотрудники с гибким графиком. «Коворкинги тоже разные, — пояснил Михаил Сусов. — В одних можно работать в привычном индивидуальном формате, в других — группой, в-третьих, с высокими столами и специальной поверхностью для маркеров, удобно придумывать идеи и креативить. А еще у нас есть уютные уголки с барными стульями у окон с видом на Москву».

Пространство Сбера оборудовано для людей с ограниченными возможностями: рабочие места рассчитаны на различные потребности, возможна регулировка столов по высоте, учитывается ширина проходов. Помимо того продумана система пожарной безопасности — есть специальные отсеки для маломобильных граждан.

Сбер уделяет особое внимание экологической составляющей: «В наших офисах применены энергоэффективные строительные и инженерные решения, автоматизированы учет и мониторинг потребления энергоресурсов, что обеспечивает эффективное использование ресурсов и создает комфортный климат на рабочих местах. Мы всерьез заботимся об энергосбережении, углеродной нейтральности и устойчивом использовании ресурсов, для этого мы сформулировали Энергетическую политику, а также сертифицировали систему энергоменеджмента по стандарту ИСО 50001», — рассказал Михаил Сусов. **Б.О**



фото: Сбер





# Культурная регулировка

Настройка тонких правил поведения внутри крупных компаний — процесс сложный и кропотливый. «Б.О» пообщался с представителями топовых банков и IT-компаний, чтобы выяснить, какие инструменты наилучшим образом подходят для распространения собственных ценностей, как обучают и чем удерживают лучших специалистов

Текст

**ДАРΙΑ НОВИКОВА,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

**К**ак выразились в Альфа-Банке, корпоративная культура похожа на айсберг: «Над водой находится то, что компания транслирует для всех, под водой — внутренние правила и нормы, которые соблюдают все сотрудники. Внутри: нормы общения, мероприятия, традиции, нематериальная мотивация. Снаружи: миссия, видение, внешний бренд».

## Как появляется айсберг

В компаниях созданием миссии, ценностей и философии занимаются разные департаменты. Например, в Совкомбанке сформирован департамент корпоративных ценностей.

«Мы следим, чтобы каждый член команды разделял наши ценности и принимал решения исходя из них. Мы ценим смешанные команды и внимательны к профессиональному росту сотрудников, помогаем им строить карьеру. Учитываем их особенности, уделяя большое внимание темам разнообразия, равных возможностей и созданию инклюзивной среды», — рассказала руководитель департамента Совкомбанка **Надия Имаметдинова**.

В МТС Банке такими настройками занимается определенное подразделение — кластер. «Наш кластер называется “по управлению опытом сотрудника и организационному развитию”. Мы ушли от таких слов как “управление персоналом”, “управление человеческими ресурсами”, потому что во многом наша задача сформировать классный опыт сотрудника внутри организации, дать возможность раскрыть свой потенциал, достигая целей компании. При этом формирование миссии и основных принципов корпоративной культуры — это общая задача всей команды. А мы организуем процесс принятия решений, задаем ритм, получаем обратную связь и формируем новый план развития», — пояснила **Дарья Капранова**, руководитель кластера МТС Банка. Миссия бан-

ка сформирована в 2017 году, она отображена на первом этаже головного офиса, организация продолжает ей следовать.

В Росбанке постулаты корпоративной культуры разрабатываются с учетом мнения команды, в банке уверены, что такой тонкий механизм не может исходить от одного человека. «Мы проводим опросы среди сотрудников, исследуем мнение коллег: к чему душа лежит, какие у них стремления, что их мотивирует, что они считают важным в жизни, в работе банка. Таким образом, у нас корпоративная культура формируется не только «сверху». Мы знаем, о чем думают сотрудники, чем они живут, чего они хотят и каким видят будущее банка. Исходя из этого мы пытаемся состыковать их видение с видением акционеров в русле единой стратегии банка. В выигрыше все», — поделилась особенностями работы **Мария Мосина**, директор по персоналу Росбанка.

В молодых IT-компаниях, как рассказал **Хияс Айдемиров**, исполнительный директор Sprasebit, к пониманию потребности формирования миссии часто приходят собственники и топ-менеджеры, а к процессу ее формирования подключают маркетинг, HR, средний менеджмент. «Sprasebit всего два года работает на рынке как самостоятельная компания, и мы приходим к пониманию того, что мы — в процессе формирования корпоративной культуры, свойственной для инновационных, разработческих, рыночно-ориентированных компаний. Это в каком-то роде смесь рыночной и адхократической (от слова «ad hoc», что означает «для данного случая», «оперативно». — *Ред.*) корпоративных культур. Это культура гибкая, с быстрой адаптацией к изменениям, с последовательными поэтапными процессами улучшения продуктов под требования рынка, поддерживающая инициативы и инновации как в продуктах, так и в процессах. Это культура, допускающая ошибки и неудачи и обучающаяся на них», — пояснил Хияс Айдемиров.

Причем лет 5–10 назад казалось, что корпоративные культуры в банке и в IT-компаниях противоположны друг другу, и эти различия начинались с худи и делового костюма. Цифровизация заставила банковское сообщество меняться.

### Без галстуков

Заглянув в головной офис какого-нибудь современного цифрового банка, обнаруживаешь, что сотрудники бэк-офиса уже давно не скованы «официальщиной» во внешнем виде. В Альфа-Банке заявляют: «Мы — современный технологичный банк, и мы давно отошли от стереотипов банковского дресс-кода. Для нас содержание важнее формы. Поэтому все со-

трудники могут выбрать удобную обувь, например кроссовки. Это правило действует не только в офисах, но и в отделениях банка».

Такая же система, например, в QIWI: «В офисе можно часто встретить сотрудников в корпоративном мерче, джинсах или спортивной одежде. При этом, если сотрудник решит приехать в деловом костюме, это также не вызовет вопросов», — пояснила **Юлия Когай**, руководитель отдела бренда работодателя и внутренних коммуникаций Группы QIWI.

В Росбанке дресс-код для сотрудников, которые не работают с клиентами, отменен еще пять лет назад. В головном офисе Сбера сотрудники тоже одеваются удобно. Нет ограничений в одежде и у работников МТС Банка: «Нам важно, чтобы сотрудникам было максимально комфортно достигать поставленных целей, при этом сохраняя собственную индивидуальность», — уверена Дарья Капанова.

Во многом на свободу выбора сотрудников повлияла пандемия. Тогда банки начали вводить гибридный график, в рамках которого офисную жизнь можно сочетать с «удаленкой», эта независимость проникла во многие другие сферы работы кредитных организаций.

### Культура на связи

Построение корпоративных правил невозможно без коммуникации. **Валерия Панкратова**, менеджер по внутренним коммуникациям компании iFellow, убеждена, что общение — залог счастливой жизни сотрудника: «Важно, чтобы люди чувствовали свою принадлежность к компании, знали, что каждый из них — важный член одной большой команды. Для этого нужно открыто говорить о том, что происходит внутри, делиться информацией о проектах, своевременно сообщать о любых изменениях, слышать и учитывать мнение сотрудников и, конечно, заботиться о них. Социальный пакет и бонусы — это важно и играет большую роль в мотивации, но информационное вовлечение коллег в жизнь компании — не менее значимая часть корпоративной культуры».

Крупные компании всегда уделяют большое внимание внутренней коммуникации. Например, у Альфа-Банка есть платформа Alfa People — цифровая площадка для сотрудников организации. «Там можно не только прочитать новости, но и общаться, бронировать места на парковках, заказывать справки и многое другое. Все новости дублируются в телеграм-канале Alfa People и в почтовой рассылке. В Alfa People мы делимся главными новостями, которые касаются всего банка, обмениваемся региональными достижениями, приглашаем на внутренние и внешние события банка. Развитая система коммуникаций позволяет доносить последние новости до всех регионов России», — отметила **Юлия Фомина**, Head of HR brand Альфа-Банка.

У Росбанка есть внутренняя соцсеть «ВМЕСТЕ»: «Это и внутренний портал, и новостная лента, и площадка для общения сотрудников друг с другом», — рассказала Мария Мосина. — Там же у нас анонсируются все стратегически важные мероприятия банка, в архиве можно найти дайджесты новостных рассылок. В социальной сети «ВМЕСТЕ» есть странички всех подразделений департаментов. То есть такая, пусть и виртуальная, но очень живая площадка для общения».

В группе QIWI главным источником информации служат портал Welcome и сообщество в мессенджере портала. Там, по словам Юлии Когай, анонсируются мероприятия, новости подразделений. «Другой важный канал — эфиры с CEO. Раз в две недели, а в неспокойные времена чаще, наш CEO выходит в эфир, для того чтобы пообщаться с сотрудниками, прокомментировать важные новости, ответить на вопросы. Часто в гости к CEO приходят эксперты, раскрывающие актуальные для сотрудников темы, раз в квартал он



Фото: МТС Банк

вместе с командой топ-менеджмента и сотрудниками подводит итоги».

Свой портал развивает и группа «Иннотех»: «У нас есть внутренний портал InnoSpace, а также каналы в Telegram и внутренние чат-боты», — поделилась особенностями коммуникации в компании **Вероника Еликова**, директор по рекрутменту. Корпоративная страница в Telegram есть и у iFellow: «В контент-план включены как бизнес-темы о проектах, продуктах и различных рабочих процессах, так и публикации о сотрудниках, их увлечениях и образе жизни. Больше всего реакций собирают посты о корпоративных мероприятиях, о выступлении iFellow на спортивных соревнованиях и рубрики с гидами по интересным местам в городах присутствия компании и подборками интересных вариантов времяпровождения дома».

У Совкомбанка также представлены телеграм-канал «Складовка» и одноименный чат-бот, который может ответить на многие вопросы сотрудников. Кроме того, банк ежемесячно выпускает корпоративную газету и развивает площадку «Чемпионат глупостей», где сотрудники обсуждают и предлагают идеи по оптимизации текущих рабочих процессов.

#### Как вы познакомились

Компании прививают новым сотрудникам основные принципы работы в период адаптации: «Мы много рассказываем о том, как взаимодействовать в команде для достижения наилучшего результата, знакомим со всеми процессами в компании, помогаем

освоиться в максимально короткие сроки», — делится Дарья Капранова особенностями адаптации работников в МТС Банке. Сотрудникам на испытательном сроке постепенно предоставляется вся информация о компании, к ним также прикрепляется Buddy (коллега-помощник, который делится информацией о повседневной жизни в компании), причем это обычно сотрудник из другого подразделения, он помогает социальной адаптации в течение трех месяцев. Функцию Buddy на себя берут опытные сотрудники на безвозмездной основе, тем не менее они поощряются определенными знаками внимания от компании.

Buddy есть и в Альфа-Банке: «К партнеру по

адаптации можно обратиться с любыми вопросами и просто попить кофе», — уточнила Юлия Фомина. Также новые сотрудники «Альфы» получают набор фирменного мерча welcome pack. «В рамках проекта по трансформации сети отделений Альфа-Банка в формате Phygital отделений действует PHYGITAL-АКАДЕМИЯ. Для каждой должности в отделении разработаны Blended-learning-программы. Обучение прошли уже более 3,5 тыс. сотрудников».

В начале карьерного пути в новой компании кандидаты также более подробно узнают о возможностях, которые предлагает их соцпакет. «При переезде в другой город в рамках программы «Релокация» Альфа-Банк оплачивает жилье, проезд, провоз багажа, расходы на риелтора и выплачивает денежную сумму на адаптацию сотрудников», — дополнила Юлия Фомина. В «Альфе» предусмотрен расширенный пакет ДМС, который включает в себя услуги стоматологии, телемедицины, работают горячая линия психологической помощи, бесплатные программы по ведению беременности, родов и послеродового периода. Женщины, вернувшиеся из декрета, могут работать удаленно с сохранением полного объема оплаты труда. Большое внимание родительству уделяет и Росбанк в рамках программы #РОСБАНКМАМАПАПА: банк предоставляет материальную помощь при рождении ребенка; сотрудникам, находящимся в декретном отпуске, доступны обучающие и развивающие онлайн-мероприятия; в Росбанке созданы специальные коммуникационные площадки, чтобы все сотрудники, находящиеся в декретном отпуске, могли быть в курсе важных новостей банка.

О похожей системе адаптации сотрудников в группе QIWI рассказала Юлия Когай: «В первый день новичок проходит оформление, получает welcome pack с брендированным мерчем и оборудование. Затем нового сотрудника знакомят с Buddy. Через пару дней может состояться вводная беседа с руководителем, на которой новый сотрудник поделится своими первыми впечатлениями о компании и на которой обсудят задачи и план погружения в работу, а также жизнь QIWI».

У Совкомбанка также много информации о корпоративной культуре дается на старте работы. «Обучение проводят трене-

ры и менеджеры нашего Учебного центра в очном и дистанционном форматах. Первый этап — welcome-день с тренером. Далее в зависимости от профиля сотрудника — online-квест для изучения теории или обучение с тренером для получения необходимых навыков», — пояснила Надия Имаметдинова. Соцпакет банка также широк: бесплатный ДМС после первого месяца работы, выгодные условия по различным типам кредитования и страхования, банк оплачивает и финансирует внешнее обучение, летний и зимний отпуска, абонементы в фитнес-клубы и бассейны, детский отдых. «Также у нас есть собственный коворкинг на море с четырехдневной рабочей неделей полностью за счет банка», — добавила Надия Имаметдинова.

Об основательном подходе к обучению сотрудников рассказали и в iFellow: «Мы бережно погружаем новичков в работу — рассказываем о компании на welcome-встрече и отправляем гид, где собраны ответы на самые популярные вопросы о правилах компании. У сотрудников есть наставники и администраторы проекта, которые помогают по всем вопросам, — рассказала Анна Мерз-

лякова, руководитель направления обучения и развития компании iFellow. — Аналитики, разработчики, тестировщики закрепляются за своей производственной практикой. Практика — это центр экспертизы внутри компании. Руководитель практики проводит скрининг технических навыков сотрудников на этапе адаптации, дает рекомендации по развитию. В конце испытательного срока сотрудники проходят опрос, 80% новичков считают, что за это время они полностью адаптировались к работе в компании». Из интересного: в рамках соцпакета компания предлагает сотрудникам в случае плохого самочувствия пять оплачиваемых дней в году, когда можно отсутствовать на работе без оформления больничного листа.

А в группе «Иннотех» кроме стандартного соцпакета внедрена программа «Кафетерий льгот», с помощью которой коллеги могут компенсировать затраты на билеты и отели, спортзал и многое другое. «Кроме того, у нас существует специальный маркет — за внутреннюю валюту можно приобрести уникальные брендированные продукты «Иннотех» (от беспроводной колонки до внешнего аккумулятора)», — прокомментировала Вероника Еликова.

У Сбербанка новые сотрудники блока «Технологии» погружаются в корпоративную культуру при помощи сервиса адаптации IT Bootcamp. «Смена работы — сложный период в жизни любого человека, и мы хотим, чтобы он прошел комфортно и продуктивно для вас, для этого мы подготовили специальную программу», — рассказывает на первой встрече новым сотрудникам Сбера цифровой аватар Елена. Пространство IT Bootcamp занимает один полноценный этаж здания и отражает дизайнерскую концепцию

пространства «Огонь, вода, медные трубы». «Сюда новичок приходит, оформляется на этой площадке, получает технику, пропуск, и уже в первый день он готов приступить к прохождению адаптационной программы. От пяти до 15 рабочих дней новичок обучается у нас, адаптируется. И только потом выходит в команду на свою локацию, — рассказывает Анастасия Яблокова, руководитель Центра компетенции IT on-boarding практик Сбербанка. — Также мы ему предоставляем welcome pack. Это у нас рюкзак, футболка и чехол с лентой для пропуска». Прохождение программы позволяет новичку выйти в команду уже подготовленным сотрудником. В 2022 году IT Bootcamp прошло более 7 тыс. специалистов, на 2023 год запланирован поток из 8,5 тыс. новых сотрудников.

#### При встрече обсудим

Ключевым инструментом информирования сотрудников являются регулярные встречи, как общие, так и определенными командами, где коллеги могут делиться успехами и достижениями, а иногда и неудачами. Росбанк проводит Fuckup Night — мероприятие, по форме похожее на стендап, только на нем сотрудники банка не шутят, а рассказывают о реальных ошибках, с которыми сталкивались в рабочем процессе. «Такого рода мероприятия говорят о том, что у нас открытая, доверительная среда. Мы за ошибки не ругаем — мы на них учимся. Мы поощряем, когда люди об этом говорят, потому что зачастую не сказать об ошибке, утаить, а потом



фото: Альфа-Банк

ее годами исправлять — гораздо сложнее и болезненнее, чем сразу что-то увидеть, подкорректировать, исправить себя, исправить коллег». — рассказала Мария Мосина.

Важная часть культуры QIWI — ивенты: «В нашей компании их множество: демодни, на которых сотрудники делятся своими победами, лайфхаками, а иногда и ошибками; большие фестивали, где транслируются ключевые смыслы и цели; спортивные, творческие или интеллектуальные мероприятия — от гонки героев до кинопросмотров, тематические «пивные пятницы», — перечислила Юлия Когай. — Мероприятия в QIWI — это не просто fun, но возможно выстроить нетворк и узнать «последние новости»».

В IT-компаниях сотрудники создают локальные сообщества: «Интотех» — огромная структура, в которой работают более 10 тыс. человек. И мы стараемся объединять их в группы единомышленников. К примеру, наши сотрудники создают профильные сообщества в различных сферах: тестирование, аналитика, разработка, DevOps», — рассказала Вероника Еликова. В компании уже 11 подобных комьюнити, в которых состоят около 6 тыс. человек. В год проводится более 100 различных мероприятий в формате митапов, конференций, воркшопов и стратегических сессий.

А Совкомбанк при помощи разных программ способствует созданию дружеских связей среди сотрудников. «СовкомАктивности» — мы софинансируем различные отдых сотрудников, например походы в парки аттракционов, театры, кино, кулинарные мастер-классы, боулинг. «СовкомОтпуск» —

наши коллеги проводят зимний и летний отпуска со своими семьями в компании коллег. Все это возможно по программе софинансирования стоимости путевки от банка. «СовкомСекции» — наши коллеги занимаются в секциях по волейболу, баскетболу, футболу и бегу, мы устраиваем масштабные спортивные турниры», — поделилась опытом Совкомбанка Надия Имаметдинова. Также в банке есть проект «Лига достижений», который дает возможность каждому сотруднику реализовать свой собственный проект: начиная с этапа продумывания идеи и поиска команды и заканчивая защитой проекта. Сотрудники могут выиграть до 3 млн рублей за лучший инновационный проект. В Группе Совкомбанка много собственных спортивных комьюнити, среди которых «ПланБег». Он объединяет любителей бега и профессионалов из разных регионов страны. Банк проводит внутреннее ежегодное соревнование «ПланБег», в котором принимают участие руководство банка и сотрудники.

Альфа-Банк помимо того, что дает работникам площадки и инструменты для делового и неформального общения, аккумулирует волонтерские программы. Причем сотрудники самостоятельно участвуют в разработке и отборе благотворительных проектов, предлагая собственные инициативы и голосуя за идеи коллег. «Волонтерские проекты реализуются силами сотрудников при централизованной поддержке Альфа-Банка. Это не заменяет благотворительных программ банка, но предоставляет возможность неравнодушным коллегам объединить усилия и делать мир лучше, — пояснила Юлия Фомина. — Главная идея — это «осознанное волонтерство», когда добровольцы не просто привозят в детские дома гостинцы и игрушки, но и помогают ребятам социализироваться: проводят практические занятия для развития бытовых навыков, творческие мастер-классы и спортивные тренировки, обучают финансовой грамотности, предупреждают от мошенников и рассказывают о ведении домашней бухгалтерии».

**Б.О**


Фото: QIWI

since 1996



# Сплочение как искусство

Человек большую часть жизни отдает работе. И, конечно, микроклимат в офисе крайне важен для каждого сотрудника. Вовлеченная команда лучше справляется с задачами, ее работа направлена на достижение цели, а внутри коллектива царят гармония и комфорт. Как поддерживать состояние баланса в финансовой среде и почему арт-тимбилдинги могут быть полезны сотрудникам компаний наравне с обучающими курсами?

Текст

**ЕЛЕНА ПЕТРУШИНА,**  
ХУДОЖНИК-АБСТРАКЦИОНИСТ,  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

## Я художник, я так вижу

Профессия художника уникальна по своей сути. Она позволяет открывать что-то новое в изобразительном искусстве, делая мир еще прекраснее. Художник — это не просто человек, который взял в руки кисти, краски и начал рисовать, потому что он умеет это делать. Художник отображает на своих полотнах, передает на холст окружающую среду, мысли, чувства, ощущения, создает уникальное творение. Он умеет видеть больше и чувствовать тоньше. Художник способен передать навык чувствования ученикам, научить их доверять своим ощущениям, которые будут перенесены на холст в процессе создания авторской абстрактной картины. Тогда картина будет иметь правильный смысл и необходимую энергию, позволяющую гармонизировать состояние человека и сбалансировать пространство, в котором она будет размещена.



Фото из личного архива Елены Петрушиной



фото из личного архива Елены Петрушиной



фото из личного архива Елены Петрушиной

### Творчество не для всех?

Творчество заложено в каждом деле, которым мы занимаемся. Это общение, диалог с собой, отношения с другими людьми и миром в целом. Творчество — это наиболее свободная форма самовыражения. Оно помогает развивать восприятие, воображение, позволяет чувствовать и познавать как окружающий, так и свой внутренний мир, оно раскрывает потенциал, дает возможность проявиться вовне по-новому. Это путь к гармонии души. И здесь абсолютно неважно, в какой сфере работает человек. Каждое дело может приносить удовольствие, если вкладывать в него душу, отдаваться ему полностью. Именно творчество позволяет увидеть новые грани привычных задач, и, следуя внутренним импульсам, каждый человек может стать еще более значимым звеном в команде. Поэтому творчество — это тот инструмент, который необходим любому человеку в любой деятельности.





Фото из личного архива Елены Петрушиной

### Творят банкиры

Актуальность проведения арт-тимбилдингов для сотрудников из банковской сферы так же высока, как и для любых других. Но занятия для банкиров, конечно, будут отличаться от мастер-класса для предпринимателей из сфер недвижимости, медицины или строительства.

Здесь прекрасным инструментом станет создание картины в абстрактной технике с применением сакральной геометрии. Взаимодействие человека с определенными голограммами сакральной геометрии через конкретные цветовые решения позволит не только наполниться творческой энергией, но и направить ее на достижение новых целей, раскрыть свой финансовый потенциал, подойти к решению задач по-новому, творчески, направленно.

Всем известно, что энергия — там, куда направлено внимание. Поэтому мероприятие позволит сконцентрироваться на цели, а абстрактная работа даст возможность активизировать нужную энергетическую волну, после чего откроются новые пути для реализации задач. И человек сможет выбрать путь, которым он пойдет к достижению своей цели и целей коллектива.

### Творчество как командообразование

Арт-тимбилдинги пользуются спросом среди крупных компаний и корпораций. Я провожу занятия для команд из финансового сектора, производственных предприятий, строительных компаний. Такие мероприятия не только значительно повышают вовлеченность сотрудников, но и позволяют заметить новые черты характера у знакомых коллег. Также это отличный инструмент для командообразования.

Творчество позволяет проявить внутреннюю энергию, которая есть у каждого человека. Это состояние гармонии и баланса, инструмент познания себя и раскрытия потенциала.

В процессе арт-тимбилдинга происходит сплочение коллектива, несмотря на то что каждый человек создает свою картину в соответствии со своим замыслом. За счет расслабления, активизации энергии, переключения на новый вид деятельности формируются нейронные связи. Человек ощущает радость, прилив сил, вдохновение и вследствие этого заряжается на продуктивную работу, готов идти к цели и получать результат.

В процессе арт-тимбилдинга также развивается креативность — во время высоких скоростей и быстро меняющейся реальности это крайне важно для любых бизнес-процессов. Работа с абстракцией, воображением, образами позволяет увидеть новые подходы для выполнения как привычных, так и новых задач. Живопись учит мыслить не стандартно, а творчески, и это благотворно влияет на климат в коллективе и результативность команды.



Фото из личного архива Елены Петрушиной

### Цветовые решения

Цвета и эмоции тесно связаны между собой. Человек получает большую часть информации извне благодаря зрению. Яркие элементы, различные оттенки позволяют воспринимать объекты по-разному и вызывают целую палитру эмоций. Считается, что цвета по-разному воздействуют на психические процессы. Например, один цвет вызывает у человека гамму положительных эмоций, позволяя зарядиться энергией и наполниться вдохновением, а другой цвет будет восприниматься иначе, не так радужно и приятно.

Среди цветов, которые будут самыми актуальными при создании картин для сотрудников банка, можно отметить белый, желтый, золотой и серебряный.

Желтый — цвет солнца, золота, радости. Стимулирует к движению, переменам, легкости. Помогает настроиться на позитивную и оптимистичную волну, заявить о себе, повышает интерес к новому.

Золотой цвет ассоциируется с финансовой структурой, солнечным диском. Взаимодействие с цветом золота позволяет наполнять различные сферы. Картины, выполненные с применением золотой краски, дают силу, мощь, так как цвет несет в себе солнечную энергию.

Серебряный цвет помогает восстанавливать личные энергоресурсы, созидать, творить, дает силы на новые дела и свершения.

Сочетания этих цветов создают правильный энергетический заряд и позволяют направить внимание человека на личное развитие, рост, реализацию.



фото из личного архива Елены Петрушиной

### Как проходит арт-тимбилдинг?

Мероприятие организуется на базе компании либо в арт-пространстве. Заранее выбирается тема тимбилдинга, подготавливаются индивидуальные материалы для каждого участника. Начинаем мы всегда с теоретической части, после которой приступаем к практике. В среднем продолжительность такого события составляет три часа. За это время каждый человек успеет создать собственную картину со своим смыслом под руководством преподавателя, который помогает, направляет и объясняет. Поэтому для участников мероприятия процесс создания картины будет максимально комфортным. Каждый сможет «сонастроиться» с творческой энергией и ощутить себя важной частью корпоративного процесса.

БО



фото из личного архива Елены Петрушиной

# От «желтенькой» до «червонца»

Люди начали давать прозвища деньгам с тех пор, как первые монеты попали к ним в руки

Текст

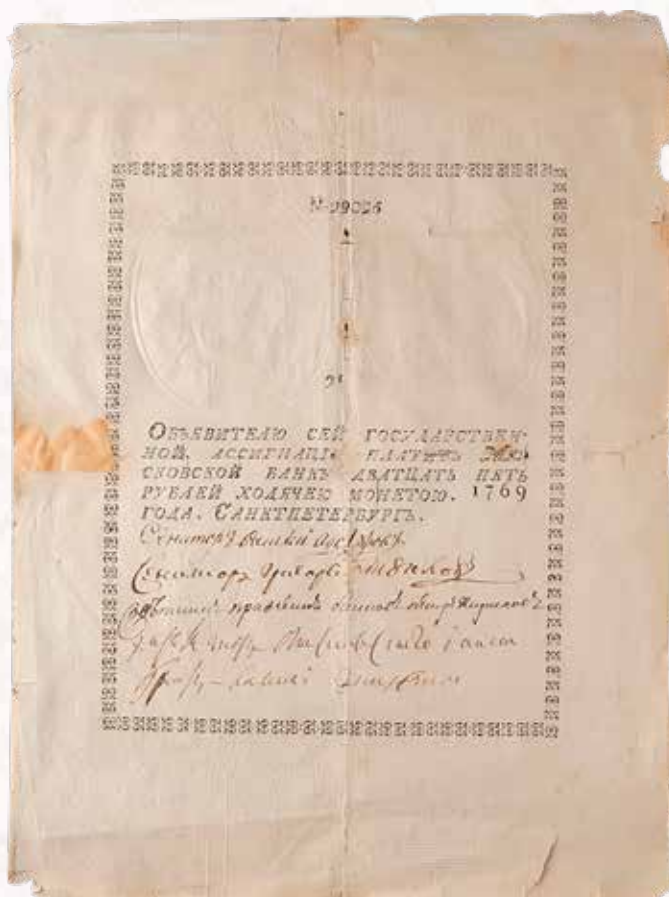
**СВЕТЛАНА ЛЕОНОВА,**

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МУЗЕЙНОЙ РАБОТЫ ГУ БАНКА РОССИИ ПО ЦФО, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

**М**онету с фигурой всадника с саблей нарекли «сабельницей», ее же называли «московкой» — чеканили в Москве. Интересные прозвища были и у бумажных денег. Помните, у **Н.С. Лескова** в «Очарованном страннике» герой встречает в трактире молодую красавицу-цыганку? В руках она «держит большой поднос, на котором по краям стоят много стаканов с шампанским вином, а посередине куча денег страшная. Только одного серебра нет, а то и золотом, и ассигнации, и синие синицы, и серые утицы, и красные косачи, — только одних белых лебедей нет». Вместе с металлическими «пяташечками», «полушками» и «двугривенниками» в карманах и кошельках появлялись бумажные «портянки», «лебеди», «синицы» и «петеньки».

Интересные факты о происхождении различных народных названий российских бумажных денег поведали в музее Банка России и в отделе музейной работы ГУ Банка России по ЦФО.

Многие знают, что в 1769 году **Екатерина Великая** ввела в обращение первые бумажные деньги. Тогда все ассигнации были похожи друг на друга. Купюры номиналами 25, 50, 75 и 100 рублей печатали на белой бумаге с водяными знаками, а оформление их было очень простым — текст и мелкий орнамент. Жадные до наживы умельцы ловко подделывали на них номинал, исправляя 25 на 75, поэтому вскоре хождение ассигнаций в 75 рублей было прекращено. А через несколько лет, в 1786 году, Екатерина II повелела выпускать ассигнации «в цвете», чтобы дополнительно защитить банкноты от подделок. Цвет денег помогал отличать номинал тем, кто не умел читать. Впоследствии разноцветные деньги прозвали «пестренькими».



Государственная ассигнация номиналом 25 рублей, 1769 год. Из собрания музея «Гознак»

Ассигнации достоинством 5 и 10 рублей печатали на бумаге синего и красного цветов. В XIX веке к белым, синим и красным деньгам добавились желтые и зеленые, сторублевые банкноты соединили в себе все цвета спектра. Народ мало того, что оценивал номинал по цвету, еще и давал бумажным деньгам всевозможные ласковые и забавные прозвища. Ими активно пользовались в обиходе. Кстати, многие из прозвищ денег можно встретить в заметках, очерках, статьях, рассказах, повестях и романах известных писателей.

**«Желтенькая», «билетик», «канарейка»**

Это все про первый бумажный рубль. В 1843 году министр финансов граф **Е.Ф. Канкрин** при активном вмешательстве императора **Николая I** в ходе денежной реформы способствовал появлению государственных кредитных билетов номиналом 1 рубль. Эти деньги народ сразу прозвал «билетиком».

У **М.Е. Салтыкова-Щедрина** в «Господах Головлевых» героиня расплачивается именно этими деньгами: «Аннинька вынула из портмоне три желтенькие бумажки, раздала старым слугам».

А писатель и переводчик **А.В. Дружинин** в «Заметках петербургского туриста» описывал негодование попутчика: «Две канарейки, два рубля на все путевые издержки, на весь день!»

«Желтенькой» и «канарейкой» рубль прозвали из-за желто-коричневого цвета.



Государственный кредитный билет номиналом 1 рубль («желтенькая», «билетик», «канарейка»), 1865 год. Из собрания Музея Банка России

**«Зелененькая»**

За три года до выпуска «билетика» в обиход вошли «три рубли», которые первое время выпускал Государственный Коммерческий банк. Современное название «три рубля» появилось только в 1860-х годах.

Из-за зеленого цвета бумаги, на которой печатались «трешки», их, конечно, сразу же начали называть «зеленой» или «зелененькой».

**Ф.М. Достоевский** в романе «Преступление и наказание» описывает сцену, в которой «чиновник дал Катерине Ивановне трехрублевую зелененькую кредитку».



Государственный кредитный билет номиналом 3 рубля («зелененькая»), 1872 год. Из собрания Музея Банка России



Государственная ассигнация номиналом 5 рублей («синенькая»), 1794 год

**«Синенькая»**

Еще были «синюха» и «синица» — первая пятирублевая ассигнация появилась 1787 году на синей бумаге.

В «Сорочинской ярмарке» **Н.В. Гоголя** цыган говорит Грицько: «Смотри же, не забывай: за пятнадцать! Вот тебе и синица в задаток!»

И, конечно, вполне конкретная сумма упоминается в известной всем старинной русской поговорке: «Лучше «синица» в руках, чем журавль в небе».



Государственная ассигнация номиналом 10 рублей («красенькая»), 1812 год

**«Красенькая»**

«Красные» — ровесники «синеньких». Десятирублевые купюры, как и пятирублевые купюры, сохранили полученный в 1786 году цвет до времен распада СССР.

Н.В. Гоголь упоминает эти банкноты в своих «Мертвых душах», в разговоре о взятках: «Прежде было знаешь, по крайней мере, что делать: принес правителю дел красную, да и дело в шляпе, а теперь по беленькой, да еще неделю провозишься, пока догадаешься...»

И во втором (сожженном) томе «Мертвых душ» Вишнепокровов просит пять рублей в долг: «Послушай, Иван Иванович, я тут в одно место наведаться собрался, а кошелек, вот незадача, дома забыл, ты не мог бы мне до завтра ссудить красенькую?»

Точно так же бумажка, которую получил повар от барина в «Обыкновенной истории» И.А. Гончарова, действительно была красного цвета: «Вот его сиятельство так каждый день изволит жаловать... такой добрый барин. Я намедни ходил к нему с какой-то тетрадкой от барышни — красенькую пожаловал».

Из русской литературы до нас дошли и другие прозвища десятирублевок: «краснуха», «карась», «снегирь», «красуля», «рай» и «малиновка».

Кстати, даже когда в 1830 году десятирублевка изменила цвет, люди все равно продолжали называть ее «красенькой».

**«Беленькая»**

Бумажные 25 рублей ведут происхождение от первых екатерининских ассигнаций, которые печатали на белой бумаге. Кроме номинала и орнамента на них были надписи «Государственная казна» и «Любовь к Отечеству действует к пользе оною». А с 1818 года на белой бумаге печатали «беленькие» ассигнации «двадцать пять рублей ходячею монетою». Кроме того, 25 рублей называли «лебедем», «четвертною» и даже «углом». Кстати, император Александр I в письмах полководцу Кутузову тоже упоминал «белые» ассигнации.

В повести Николая Гоголя «Портрет» торговец картинами именно 25 рублей просит, говоря: «За ландшафтик возьми беленькую».

А в «Мертвых душах» 25 рублей можно встретить в описании сцены обращения к Чичикову просителя: «Проситель берется за ум: да полно, нет ли чего? Выведывает; говорят, нужно дать писарям. "Почему ж не дать? Я готов четвертак, другой". — "Нет, не четвертак, а по беленькой". — "По беленькой писарям!" — вскрикивает проситель. "Да чего вы так горячитесь? — отвечают ему, — оно так и выйдет, писарям и достанется по четвертаку, а остальное пойдет к начальству". Бьет себя по лбу недогадливый проситель и бранит на чем свет стоит новый порядок вещей, преследование взяток и вежливые, облагоустроенные обращения чиновников. Прежде было знаешь, по крайней мере, что делать: принес правителю дел красную, да и дело в шляпе, а теперь по беленькой, да еще неделю провозишься, пока догадаешься; черт бы побрал бескорыстие и чиновное благородство!»

25 рублей — «беленькие» и «лебеди» — оставались белыми до середины XIX века. После денежной реформы 1839–1843 годов «лебеди» изменили цвет на светло-фиолетовый, а название — на «столбнянки», потому что до 1865 года на этих купюрах изображали колонны с виньетками.



Государственная ассигнация номиналом 25 рублей («беленькая»), 1807 год



Государственный кредитный билет номиналом 25 рублей («столбнянка»), 1843 год

### «Серенькая»

А вот пятидесятирублевая ассигнация, которая также сперва печаталась на белой бумаге, в начале XIX века поменяла цвет и стала «серенькой». А после перехода от ассигнаций к кредитным билетам 50 рублей получили по наследству и привычный цвет. В 1866 году на банкноте появился портрет Петра I, а через 33 года его сменил Николай I.

Но еще до появления серых пятидесятирублевых государственных кредитных билетов ходившая в 1819–1843 годах государственная ассигнация достоинством 200 рублей получила прозвище «серенькая». В «Былом и думах» А.И. Герцен рассказывает о крестьянине, которому судья намекает на стоимость благополучного решения его дела — «меньше двух сереньких и предлагать нечего». Потрясенный крестьянин недоумевает: «То есть, как перед Богом, ума не приложу, где это достать такую палестину денег — четыреста рублей...». А вот обратная сторона двухсоток была пестренькая, за что народ прозвал эти деньги «пеструшками».



Государственный кредитный билет номиналом 50 рублей («серенькая»), 1899 год, из собрания Музея Банка России



Государственный кредитный билет номиналом 100 рублей («радужная»), 1896 год

### «Радужная»

Самой цветной купюрой по праву считается сторублевый государственный кредитный билет. Лицевая сторона ее была белой, а обратная имела разноцветные вертикальные полосы.

Защитник в «Братьях Карамазовых» Ф.М. Достоевского рассказывал: «... воротившийся после убийства в лавку приказчик сообщил полиции не только об украденной сумме, но и из каких именно денег она состояла, то есть сколько было кредиток радужных, сколько синих, сколько красных, сколько золотых монет и каких именно».



Государственный кредитный билет номиналом 500 рублей («Петр в латах»), 1912 год



Государственный кредитный билет номиналом 500 рублей («петенька»), 1898 год. Из собрания Музея Банка России



Билет Архангельского отделения Государственного банка номиналом 25 рублей («моржовка»), 1918 год. Из собрания Музея Банка России



**Катеньки» и «петеньки»**

На бумажных деньгах с 1866 года начали размещать портреты монархов, что, кстати, значительно усложнило технологию производства денег и снизило вероятность подделки. Отразилось это новшество и на прозвищах банкнот — они стали «человеческими».

Например, в 1898 году с радужной сторублевки пропали разноцветные полосы, а портрет императрицы остался. Народ называл ее «катенькой», «котькой», «катеринкой» и.. «бабкой». «Бабками», кстати, некоторые называют деньги и до сих пор. На государственном кредитном билете 1898 года номиналом 500 рублей появился портрет Петра I по образцу бронзовой статуи работы М.М. Антокольского. Конечно, сразу же «петровский билет» начали звать «петенька» и «петруша».

Через 14 лет на той же пятисотрублевой банкноте «бронзовый» портрет императора сменил другой его портрет — работы К. де Моора, где великий реформатор был изображен в латах рядом с аллегорическим изображением России. Названный «Петром в латах» государственный кредитный билет стал последней купюрой Российской империи.

После революций и Гражданской войны в стране появилось огромное количество разных денег, а с ними увеличилось и количество прозвищ.

**«Керенки», «грушовки», «воробы»...**

С 1917 по 1920 год в обращении находились «керенки» — казначейские знаки номиналом 20 и 40 рублей, которые выпускало Временное правительство. В их названии увековечено имя его министра-председателя А.Ф. Керенского. Печатали их листами по 40 штук без номеров, года выпуска и подписей должностных лиц. Перед покупкой нужно было самостоятельно нарезать нужное количество.

«Керенки» обесценились очень быстро. Со временем их перестали резать и расплачивались целыми листами. Дошло до того, что ими обклеивали стены вместо обоев. В «Записках дикаря» А.Т. Аверченко утверждал о «керенках», что «для костюма нужно таких штук пятьсот, шестьсот». У Бориса Пастернака есть такие строки, отражающие катастрофическое обесценивание денег Временного правительства: «Где рельсы слепли и чесались, / Едва с пургой соприкасались, / Где слышалось: вчерась, ночью, / И в керенку ценилась честь...»

Кроме Временного правительства в 1918–1922 годах, в период распада единой финансовой системы Российской империи, свои деньги печатали все, кто только мог: правительства, банки, предприятия, организации и даже просто люди, добравшиеся до печатного станка. Всевозможных разновидностей денег и денежных суррогатов насчитывают более 20 тысяч! Представьте, сколько разных прозвищ они получали...

Например, чеки Архангельского отделения Госбанка с изображением животных Арктики звали «моржовками», а деньги Мурманской железной дороги — «шпалами». Из-за серого цвета чеки Читинского отделения Госбанка стали «воробьями», а Армавирское отделение украшало свои «грушовки» орнаментом из груш. На тысячерублевых чеках, которые выпустили Вооруженные силы Юга России, был изображен Царь-колокол, прозвище у этих денег было «колокольчики». «Кузнецами» звали 50-рублевые купюры правительства Центросибири, на которых рядом с двуглавым орлом разместили мастера кузнечных дел. Кстати, тогда же и миллион начали называть «лимоном», а миллиард — «лимардом» и «лимонардом».

А конец всему этому хаосу положила денежная реформа 1922–1924 годов. Произошла деноминация — кратное снижение номинала банкнот, прежние советские денежные знаки обменяли на новые бумажные деньги. Тогда же ввели в обращение червонец, обеспеченный золотом. В народе сразу же их прозвали «червячками». Особое название было у трех червонцев — их называли «сеялки», потому что на них было размещено изображение «Сеятеля» работы скульптора И.Д. Шадра. Во время денежной реформы 1947 года червонцы вывели из обращения, но люди до сих пор по старой памяти называют червонцем десятирублевою банкноту.

БО



Денежный знак правительства Центросибири 50 рублей («кузнец»), 1918 год. Из собрания Музея Банка России



Денежный знак 1000 рублей Вооруженных сил Юга России («колокольчик»), 1919 год. Из собрания музея Банка России



Билет Государственного банка СССР номиналом 3 червонца («сеялка»), 1924 год. Из собрания Музея Банка России



Банковский билет РСФСР номиналом 1 червонец («червяк»), 1922 год. Из собрания Музея Банка России





15 лет (2008)

Невзирая на сложную ситуацию с ликвидностью на международном финансовом рынке, сразу три действующих на территории России банка в конце весны привлекли крупные синдицированные кредиты. 30 апреля сделку по привлечению 1 млрд долларов по ставке LIBOR + 0,65% годовых осуществил Райффайзенбанк. 13 мая по аналогичной ставке привлек кредит в размере 220 млн долларов Банк Москвы. О подписании сделки на 135 млн долларов также заявил Номос-Банк — ставка здесь была выше и составила LIBOR + 1,55% годовых.



5 лет (2018)

Минфин опубликовал для общественного обсуждения законопроект, в рамках которого банки, МФО, кредитные кооперативы и ломбарды обязаны присваивать уникальные идентификаторы всем действующим договорам с заемщиками, поручителями и принципалами и представлять их в БКИ. Система призвана упростить расчет показателя долговой нагрузки. В Минфине пояснили, что единый идентификатор обеспечивает точность идентификации договоров кредита за счет исключения дублирования данных и «разрывов» в кредитной истории.



1 год (2022)

ЦБ внес в программу кредитования МСП изменения, которые позволят банкам предоставлять кредиты самозанятым на предпринимательские цели, а также лизинговым или факторинговым компаниям на цели предоставления имущества в лизинг или финансирования субъектов МСП. Стоимость факторинга или лизинга для субъекта МСП в номинальной процентной ставке годовых не должен превышать 15% для малого предпринимательства, 13,5% — для среднего предпринимательства и 15% — по кредитам для самозанятых.

**УГОЛОК НУМИЗМАТА**

## Опричная столица Ивана Грозного

Один из великолепных музеев-заповедников в этом году запечатлен на памятной монете Банка России. Серия «Памятники архитектуры России» пополнилась серебряной монетой номиналом 25 рублей «Музей-заповедник «|Александровская слобода», Владимирская область» (каталожный номер 5115-0161).

Ее тираж — 1 тыс. штук, диаметр — 6 см, масса содержащегося в ней драгоценного металла 925-й пробы — 155,5 г, по окружности с обеих сторон имеется выступающий кант, боковая поверхность рифленая.

Изготовлена монета качеством «пруф» на Санкт-Петербургском монетном дворе.

Очень красив реверс: на нем расположены рельефные изображения архитектурного ансамбля Александровской слободы на фоне неба и витого

растительного орнамента. Здесь же эмблема музея-заповедника в круглой рамке, вверху по окружности на матированном участке с рельефными геральдическими фигурами единорога и льва по краям размещена надпись «АЛЕКСАНДРОВСКАЯ СЛОБОДА», внизу — «ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛАСТЬ».

На сайте Банка России в описании монеты упоминается, что музей-заповедник «Александровская слобода» расположен на территории Александровского кремля (город Александров Владимирской области) — резиденции московских государей. В историю России она вошла как знаменитая Александровская слобода — опричная столица Ивана Грозного. Александровская слобода числилась в ряду лучших загородных резиденций; она была местом пребывания



государя, его семьи и двора. При московском князе Василии III здесь был возведен роскошный дворец. Во второй половине XVI века царь Иван IV Грозный превратил ее в фактическую столицу государства. Здесь разместились приказы, Боярская дума и другие учреждения. В Александровском кремле принимали послов, в его палатах заключали политические и торговые договоры. В Царской слободе побывали почти все царственные особы династии Романовых. Сегодня здесь находится музей, который более 100 лет хранит историю царского кремля.