

Б.О

БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

01 | ЯНВАРЬ | 2025

*Библиотеки – это сокровищницы
всех богатств человеческого духа.*

Готфрид Лейбниц

АСЛАНБЕК НАЧОЕВ

Начальник управления
продаж инвестиционных
продуктов

*ВТБ – финансовый
партнер первого выбора*

**ОКСАНА
СЕМЕНЕНКО**

Вице-президент,
руководитель
Private Banking
и «Привилегии» ВТБ

*Мы – универсальная
финансовая группа*

ДМИТРИЙ ТИТОВ

Вице-президент, начальник
управления по работе
с премиальными клиентами

*Дорожим клиентом
и проявляем инициативу*

**ОЛЬГА
ДРИГОЛА-МАТЮШИНА**

Руководитель дирекции
развития коммуникаций
и партнерских программ

*Омниканальность
Персональность
Сопровождение*

КОРПОРАТИВНОСТЬ — АКСИОМА,
ЛИЧНОСТЬ — ИЗМЕРЕНИЕ

И «ПРИВИЛЕГИИ» ВТБ

ЮЛИЯ БЕЗМЕНОВА

Вице-президент, руководитель
управления по развитию
и администрированию бизнеса

Совершенствуемся постоянно

АНТОН ОГЛОБЛИН

Управляющий
директор семейного
финансового офиса

Быть больше чем банк

ЕВГЕНИЙ БЕРЕСНЕВ

Заместитель начальника
управления продаж
инвестиционных продуктов

*Работаем в команде
и отвечаем за результат*

ПАВЕЛ КАРАЙВАН

Руководитель управления
проектной деятельности
и аналитической поддержки

*Система управления
быстрого реагирования*

ОЛЬГА ДРИГОЛА-МАТЮШИНА

С развитием цифровых форматов и коллабораций канальный микс становится более комплексным и адресным

АНТОН ОГЛОБЛИН

Нельзя быть профи во всем, но можно быть в альянсе с лучшими



ЕВГЕНИЙ БЕРЕСНЕВ

Все сложное, экспертное, уникальное рождается знаниями многих, но ответственность бывает только личной

АСЛАНБЕК НАЧОЕВ

*Понимание человека,
его нужд и интересов,
а не только знание
рынка формирует
прибыльный портфель*

ЮЛИЯ БЕЗМЕНОВА

*Открытость к новым
рыночным трендам
в части продуктов
и технологий,
постоянное стремление
оптимизировать
процесс –
вот секрет успеха*

ДМИТРИЙ ТИТОВ

*Клиент всегда должен
получать лучшее
и больше, чем ожидает*



ПАВЕЛ КАРАЙВАН

*Технологии
не меняют нашу
жизнь, меняют
идеи, адаптивность,
готовность позитивно
воспринимать
перемены*

ОКСАНА СЕМЕНЕНКО

*Быть банком, который
формирует и экономику,
и общество, – не просто.
Но высокая планка
помогает расти
даже в таком
переменчивом мире*

**КОРПОРАТИВНАЯ ИСТОРИЯ —
ЛИЧНОЕ ДЕЛО**



VTБ

Private Banking



BANK REVIEW
№ 1 (311) январь 2025
Издается с 1996 года
Выходит ежемесячно

18+

В проект «Банковское обозрение» входят:

Главный редактор: Яна Викторовна Шишкина

Шеф-редактор: Александр Садчиков

Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»:
Павел Самиев

Обозреватели: Анатолий Вечканов, Вадим Ференец, Екатерина Кац, Александра Крылова, Екатерина Ермилова, Светлана Орлова

Редактор: Анатолий Вечканов

Редактор раздела «Новости»:
Екатерина Ермилова

Управляющий директор: Екатерина Маслова

Арт-директор: Александр Садчиков

Заместитель коммерческого директора:
Кристина Белобородова

Корректор: Елена Сатарова

Рекламная служба: Екатерина Маслова, Кристина Белобородова, Наталья Радаева, Шовда Берсанова, Маргарита Ефанова

Размещение рекламы: +7(499) 404 2069

Подписка: Елена Климашкина (kev@bosfera.ru)

Дизайн, верстка: Александр Садчиков, Егор Залетов

Обложка: Наталья Перфильева

Интернет-версия: Федор Авсиевич, Данил Солопов, Мария Коновалова

Организация мероприятий: Юлия Киданова, Дария Новикова

Информационное партнерство:
Елена Климашкина

Учредитель и издатель:
ООО «Методология бизнеса»

Генеральный директор: Дмитрий Равкин

Адрес и телефон учредителя, издателя и редакции:
123298, г. Москва, ул. 3-я Хорошевская, д. 18, корп. 1, офис 211, +7(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 05.02.2025

Цена свободная

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

© ООО «Методология бизнеса», 2025

Как распространяется печатная версия журнала «Банковское обозрение»:

- Прямая и редакционная подписка
- ВИП-рассылка по топ-менеджменту ведущих российских банков
- Бизнес-зал аэропорта «Домодедово»
- Сеть премиальных магазинов «Азбука вкуса»
- Лобби отеля «Арарат Парк Хаятт»
- Интерактивный музей «Сенсориум»

Ресепшен компаний и общественных объединений:

- Ассоциация банков России
- Ассоциация ФинТех
- Центр финансовых технологий
- Центр международной торговли
- Банковский институт Высшей школы экономики
- Компания «Финверсия»
- Офис финомбудсмена
- Московское региональное отделение «Деловая Россия»

На ведущих отраслевых форумах и конференциях, в том числе на регулярной основе:

- Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ)
- Финансовый конгресс Банка России
- Форум FINOPOLIS
- Международный банковский форум и мероприятия Ассоциации банков России
- Форум FinNEXT и мероприятия компании «Регламент»
- Форум Kazan Digital Week
- Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»
- Отраслевая премия FINAWARD и мероприятия «Банковского обозрения»



Ежемесячный деловой журнал «Банковское обозрение» (с приложением FINLegal)



Отраслевой финансовый портал
bosfera.ru



Ежегодная премия в области инноваций, решений и достижений финансовой отрасли
FINAWARD



Программа отраслевых конференций для участников финансового рынка



Отраслевые исследования цифровых банковских сервисов

Закрытое сообщество топ-менеджеров банков, курирующих управление рисками (**CRO club**)

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.

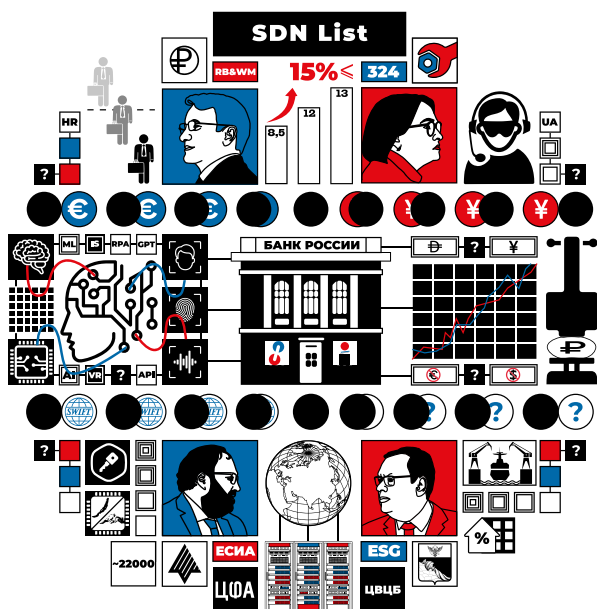
6

**СЕМЕЙНЫЕ ЦЕННОСТИ
И СЕМЕЙНЫЙ БАНКИНГ**

8

СОБЫТИЯ

10

**В ПОИСКАХ СМЫСЛОВ, ИЛИ ЧТО МЫ
ХОТЕЛИ ЭТИМ СКАЗАТЬ**

14

ВРЕМЯ РАЗГАДОК ГОД СПУСТЯ

18

**ИСКУССТВО ПЕРМАНЕНТНОЙ
АДАПТАЦИИ**

30

В ЭТУ ИГРУ НУЖНО ИГРАТЬ ВДВОЕМ

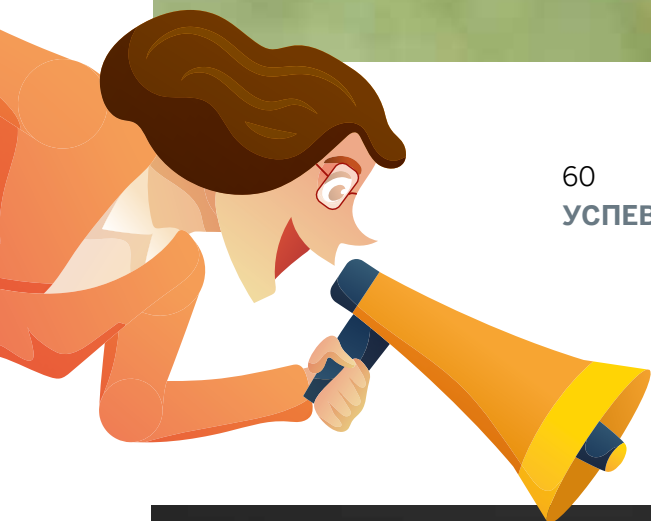
32

**ОКСЮМОРОН
КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ**





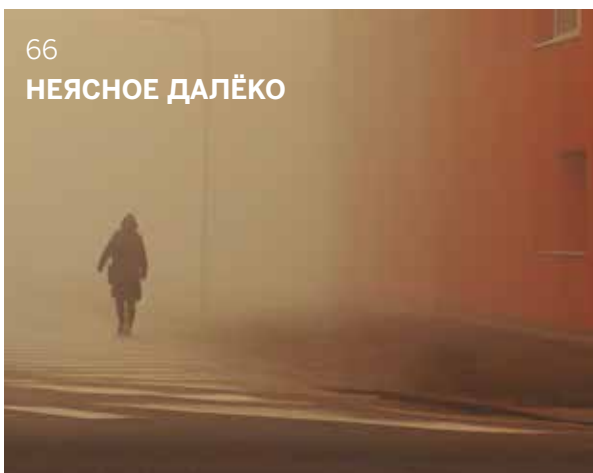
59
ВСЁ В СЕМЬЮ



60
УСПЕВАЕМ...



62
**БОРЬБА С РЕГУЛЯТОРНЫМИ
МЕЛЬНИЦАМИ**



66
НЕЯСНОЕ ДАЛЁКО

70
АВТОКРЕДИТЫ ЖМУТ НА ТОРМОЗА



74
**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ДЛЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА**

78
**В ЯНВАРЕ
ТОМУ НАЗАД**

78
МОНЕТЫ С РЭБ



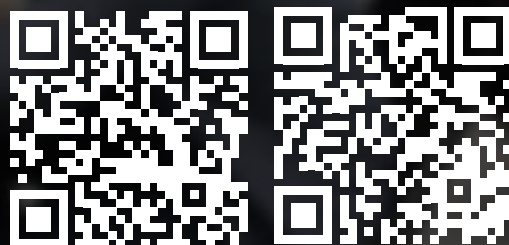
«ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»: бизнес-тренинги в темноте

Музей в темноте «СЕНСОРИУМ» (инклюзивный проект, в котором незрячие гиды проводят сенсорные экскурсии в абсолютной темноте) приглашает вашу компанию на уникальный бизнес-тренинг. Здесь ваши сотрудники научатся по-настоящему слышать и понимать друг друга, «примерять» на себя непривычные роли, проявят свой потенциал, а руководство получит полезную информацию о коллективе.

Помимо тренингов для бизнеса в музее также можно организовать полноценный корпоратив из разных программ в эталонной темноте и на свету.

Ещё одна форма сотрудничества музея с бизнесом: организация экскурсий для детей из детских домов по программе «Добрый билет».

Больше информации о программах музея здесь:



Контакт для связи: 8-903-597-41-95

Семейные ценности и семейный банкинг

Насколько человек сам властелин своей «финансовой судьбы» и зачем для этого не только читать, но и собирать книги



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

И помните одно: сами по себе мы ничего не значим. Не мы важны, а то, что мы храним в себе. Когда-нибудь оно пригодится людям. Но заметьте — даже в те давние времена, когда мы свободно держали книги в руках, мы не использовали всего, что они давали нам.

Рэй Брэдбери, «451 градус по Фаренгейту», 1953

Автор одной из самых известных антиутопий **Рэймонд Дуглас Брэдбери** о себе писал: «Когда мне было 19 лет, я не мог поступить в колледж: я был из бедной семьи. Денег у нас не было, так что я ходил в библиотеку. Три дня в неделю я читал книги. В 27 лет вместо университета я окончил библиотеку». Начинаящий литератор писал по одному рассказу в неделю, относил в редакции, но гонорары были мизерные. Успех пришел в середине 50-х, когда только появившийся журнал «Плейбой» купил его ставшее впоследствии самым известным произведение «451 градус по Фаренгейту».

Когда я искала образ для семейного банкинга и семейственности в целом, одна коллега предложила для этого образ классической домашней библиотеки. И действительно, книга универсальна — у всех людей, независимо от возраста, профессии, социального и материального положения, книга ассоциируется с позитивом, семейными и общечеловеческими ценностями. Семейная библиотека — нечто большее, чем просто предметы или вещи, даже если это произведения искусства. Подборка книг, которые члены семьи собирали, читали, бережно хранили, гораздо глубже и точнее характеризует этих людей, их взгляды, ценности, традиции.

И здесь возникает тонкая аналогия и связь: семейная библиотека и семейный банк. На протяжении жизни у человека меняются потребности, для молодежи актуальны кредиты на обучение, взрослые люди озабочены инвестициями и страховками, а когда они становятся старше — пенсионными накоплениями. Потом появляются новые поколения семьи, и цикл запускается вновь, история семьи в банке пишется, как летопись, создается условная библиотека семьи. И если все это учесть и объединить группы клиентов общим пакетом банковских продуктов, то можно получить достаточно лояльных и стабильных клиентов, представленных уже семьями.

Собственно, экономисты давно выделяют такой тип субъектов микроэкономики и называют его «домашние хозяйства», но в случае банков речь идет о взгляде на семью в более широком смысле, чем предполагает экономическая статистика. У крупных российских банков становится все больше семейных программ, они выпускают множество дополнительных карт к счетам, реализуют программы страхования накоплений, различные программы лояльности. И пока среди гигантов идет конкуренция за количество и разнообразие продуктов, банки поменьше могут сфокусироваться на их более высоком качестве и индивидуальном подходе, концентрироваться на конкретных аудиториях и их группах. Семейные отношения — это кладезь возможностей и сценариев, которые банки пока только учатся делать удобными и привлекательными для клиентов.

В первом номере 2025 года мы задались целью узнать у банков, какие новые идеи появились у них в этом направлении. Почему Family Banking в России так долго не развивался активно? Есть ли отличия российского Family Banking от западного? Какие категории клиентов в большей степени являются потребителями таких услуг? Какие тут риски и неожиданности?

В интервью вице-президента ВТБ **Оксаны Семененко** мы поднимали вопросы и семейного банкинга, интересовались, что банк планирует в этом направлении как в розничном сегменте, так и в прайвет. А если приглядеться к обложке журнала внимательно, то на полке можно заметить нашу книгу «Разговоры финансистов», в которой восемь лет назад мы собрали цикл бесед из нашей одноименной журнальной рубрики.

Б.О.



АССОЦИАЦИЯ
БАНКОВ
РОССИИ

Ежегодная встреча с руководством Банка России

27–28 февраля 2025 года

Московская область, городской округ Истра, кампус СберУниверситета

Целью ежегодно проводимых встреч является обсуждение в прямом диалоге с Банком России актуальных вопросов надзора и регулирования деятельности кредитных организаций, новых законодательных и нормативных документов, а также ключевых вызовов, стоящих перед банковским сообществом.



Московская область, кампус СберУниверситета



Во встрече традиционно принимают участие Председатель Банка России, заместители Председателя, руководители департаментов и служб Банка России, представители федеральных министерств и ведомств, Госдумы, Совета Федерации, институтов развития.

Организатор — Ассоциация банков России.

Контакты:
+7 (495) 785-29-93
+7 (495) 785-29-88
event@asros.ru
<https://asros.ru>





Регулирование и надзор

Ключевая ставка сохранена на уровне 21% годовых

- Налогообложение ЦФА предложено регулировать по аналогии с другими активами
- НСПК обяжет передавать CVP2-код при переводах с вводом реквизитов
- ЦБ расширит пул инструментов для неквалифицированных инвесторов
- Госдума приняла закон об отборе банков для работы с госсредствами
- Комитет ЦБ утвердил меры за несоблюдение стандартов работы банков
- Кредитные каникулы для МСБ заработают не раньше июля 2025 года
- ЦБ опубликовал разработанные АФТ стандарты безопасности Open API
- ЦБ планирует ограничить резкий рост платежей по ипотеке
- Банк России отложил переход на новый норматив краткосрочной ликвидности
- Госдума приняла поправки о возможности вывода дивидендов с ИИС-3
- ЦБ определил даты и место проведения десятого форума FINOPOLIS
- Минфин отменит механизм лимитов по семейной ипотеке
- Банк России продлит часть мер поддержки МФО в 2025 году
- Банк России ужесточит требования к кредитным кооперативам
- В Госдуму внесен проект закона о периоде охлаждения по потребкредитам
- Минфин отклонил предложение по льготной ипотеке для участников СВО
- ЦБ распространит период охлаждения на переводы в цифровых рублях
- ЦБ отозвал лицензию у банка «Гарант-Инвест»
- С января 2025 года ЦБ начнет операции с валютой на внутреннем рынке
- Банк России планирует усилить контроль за счетами нерезидентов
- ЦБ отменит ограничение ПСК по потребкредитам до 31 марта 2025 года
- Банки в рекламе кредитов обяжут сообщать о рисках и условиях
- АСВ гарантирует сохранность средств по договорам страхования жизни
- Банк России систематизировал формирование курсов иностранных валют
- ЦБ изменит подходы к оценке рисков по кредитам для МСБ
- ЦБ установил порядок выдачи лицензий филиалам иностранных банков
- Клиенты банков смогут удаленно открывать счета и получать кредиты



Кредитование

- Объем выданных банками розничных кредитов в ноябре упал на 28%
- Полная стоимость потребкредитов в октябре упала впервые за полгода
- Группа «М.Видео» начала выдавать микрозаймы через собственную МФО
- Правительство выделило 4,8 млрд рублей на программы сельской ипотеки
- Корпоративное кредитование в третьем квартале 2024 года продолжило рост
- Объем досрочного погашения ипотеки в России в 2024 году снижается
- На IT-ипотеку выделено дополнительно 23,5 млрд рублей
- Т-Банк передает часть потребительских кредитов банку «Уралсиб»
- Доля кредитов на ИЖС в выдачах семейной ипотеки выросла в 4,5 раза
- Средний срок потребкредита в ноябре упал до минимума с 2022 года
- Одобрение необеспеченных потребкредитов в ноябре упало до 22,5%
- В ноябре 2024 года выдачи потребкредитов сократились на 21%
- Доля банковских МФО в выдачах микрозаймов выросла до 61%
- Средний размер потребкредита в ноябре стал минимальным за 2024 год
- В ноябре 2024 года было выдано минимум POS-кредитов за два года
- Сроки и суммы кредитов наличными упали до минимума за пять лет
- Выдачи ипотеки снизились на четверть в ноябре 2024 года
- Средний размер микрозайма в ноябре достиг максимума за 2024 год
- Банки за осень нарастили продажи просроченных долгов в 1,5 раза



Прибыли и убытки

- Чистая прибыль страховых компаний сократилась на 15% с начала года
- Чистая прибыль СберБанка по РСБУ за 11 месяцев выросла на 4,9%
- Т-Банк нарастил чистую прибыль по РСБУ на 41% с начала 2024 года
- Прибыль ломбардов в третьем квартале 2024 года выросла почти вдвое
- Чистая прибыль ВТБ по МСФО за 11 месяцев 2024 года увеличилась на 8,2%



Биржи и ЦФА

- Банк «ДОМ.РФ» открыл первый номинальный счет для операторов ЦФА
- ВТБ создаст собственную платформу по выпуску и обращению ЦФА
- Платформа «Токеон» и Sbonds впервые реализовали графики цен на ЦФА
- Первый российский брокер подключился к СБП для ценных бумаг
- Объем выпуска ЦФА в 2024 году вырос в пять раз
- Межрегиональный регистраторский центр внесен в реестр ОИС
- Физлица смогут приобрести ЦФА на «Финуслугах» с 2025 года
- МФО впервые выпустила ЦФА на денежный поток по выданному займу
- Первые трансграничные сделки с ЦФА прошли в 2024 году
- Т-Банк и «Атомайз» запустили линейку смарт-активов на блокчейне
- Платформа «А-Токен» выпустила ЦФА с залогом для обеспечения обязательств
- Сбер запустил ЦФА на бензин и дизель на собственной платформе
- На Мосбиржу вышло рекордное число новых эмитентов облигаций



Банковский рынок

- Почта Банк вдвое сократит уставный капитал из-за интеграции с ВТБ
- «Домклик» запустил сделки с ИЖС с открытием эскроу-счетов в других банках
- Группа «МГКЛ» приобрела 26 ломбардов по Москве и Московской области
- Банк «Санкт-Петербург» открыл в Москве «ВЭД 360»
- Мобильный банкинг стал самым популярным каналом ДБО в России
- Рынок банковских зарплатных проектов в 2024 году вырос на 10%
- ПСБ сменил регистрацию и переведет 5 тыс. сотрудников в Ярославль
- Банк «Точка» получил контроль в сервисе оплаты счетов Kleek
- В третьем квартале 2024 года банки предотвратили хищение 4,9 трлн рублей
- Расходы банков на информбезопасность замедлят рост в 2025 году
- Уровень проникновения чат-ботов в банковском секторе достиг 29%
- AliExpress и ОТП Банк запустили сервис онлайн-покупок в рассрочку
- Сбер предоставил открытый доступ к своим разработкам в области ИИ
- Клиенты Сбера смогут сами установить приложения на iOS-устройства
- Экспобанк завершил присоединение бывшей дочки HSBC
- АФТ провела первый этап «пилота» по кросс-отраслевому обмену данными
- Wildberries и Сбер запускают защиту от мошенников на базе ИИ
- Число финтех-компаний на багбаунти-платформе удвоилось за 2024 год
- МГУ им. Ломоносова и Т-Банк подписали соглашение о сотрудничестве
- Эксперимент по исламскому банкингу планируют продлить на пять лет
- ВТБ завершил сделку по покупке Почта Банка
- Т-Банк планирует открыть филиалы в Китае
- ПСБ прекратит участие в санации Мособлбанка в качестве инвестора
- Больше событий банковского рынка — в ленте «Новости».

Больше событий
банковского рынка
см. в ленте «Новости»



Платежи и переводы

- Банки внедряют сервисы «второй руки» для защиты от мошенников
- НСПК запустит «пилот» системы бесконтактной оплаты весной 2025 года
- В России в 2024 году только два банка выпускают карты UnionPay
- СберБанк запустил межбанковский биоэквайринг
- НСПК рассмотрит возможность создать дублирующую инфраструктуру
- Т-Банк работает над технологией бесконтактной оплаты для iPhone
- ВТБ представил оплату по зарубежным QR-кодам за границей
- В петербургском метро запущено тестирование оплаты по биометрии
- Выдача кредитных карт упала в ноябре 2024 года впервые за пять лет
- Около восьми банков присоединятся к проекту биоэквайринга от НСПК
- АСВ запустит получение страховых выплат по СБП
- Альфа-Банк разработал способ бесконтактной оплаты для iPhone через NFC
- Российские банки внедряют автопополнение карт в момент оплаты
- В России продолжает расти популярность безналичных операций
- Россияне за 2024 год оплатили 25 млн покупок по биометрии
- Доля безналичных альтернатив оплате картой в 2027 году составит 15%
- ПСБ начал тестировать отечественные эквайринговые терминалы
- Т-Банк и СберБанк присоединились к «пилоту» цифрового рубля

НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ

НАЗНАЧЕНИЯ



ИЛЬЯ ФИЛАТОВ

назначен председателем совета директоров МТС Банка



АЛЕКСАНДР ЧОБАН

назначен на должность вице-президента и директора подразделения «Региональный корпоративный бизнес» банка «ДОМ.РФ»



ЭДУАРД ИССОПОВ

назначен председателем правления МТС Банка



РОМАН ТИМОХИН

назначен на должность вице-президента, директора подразделения «Крупнейший корпоративный бизнес» банка «ДОМ.РФ»



ВИКТОР ЖИДКОВ

останется председателем правления Мосбиржи до 31 марта 2027 года



АННА КОРНЕЛЮК

назначена вице-президентом и директором нового подразделения «Транзакционный бизнес» банка «ДОМ.РФ»



МАКСИМ КОРЖОВ

назначен председателем правления МКБ



ЕВГЕНИЙ ПИСАРЕВСКИЙ

назначен финуполномоченным по правам потребителей финансовых услуг



АНАТОЛИЙ АНТОНОВ

назначен советником главы ВТБ



ДЕНИС ФЕОФАНОВ

назначен врио председателя правления банка «Ренессанс кредит»

ОТСТАВКИ



МИХАИЛ АЛЕКСЕЕВ

покидает пост президента — председателя правления банка «Открытие»



ДМИТРИЙ СОЛОВЬЕВ

покинул пост члена правления, вице-президента и руководителя корпоративного блока МТС Банка

В поисках смыслов, или Что мы хотели этим сказать



«Переоценка ценностей» —

это и про меняющийся окружающий нас мир, и про Private Banking, в котором растет значение драгоценных камней как надежных, ликвидных и «малоразмерных» активов. Бриллиант-витраж, за которым солнечный день, — это образ начала нового года и новых свершений

Может показаться, что эта картинка сгенерирована нейросетью. Возможно, так оно и есть, мы этого не знаем, так как просто взяли это изображение по подписке из стокового банка картинок.

«Офисная нейросеть» —

это про применение ИИ в финансовой отрасли, где алгоритмы и роботы встраиваются в банковские операционные процессы, вытесняя офисных работников во все возрастающем количестве операций

Обложка

мартовского номера — всегда про весну (листочки) и красоту (центральный женский образ), которая неизменно **«в центре внимания»**.

Для усиления визуального притяжения мы использовали дополнительную краску под названием Rubine Red

Скоро будет 30 лет как люди, которые делают «Банковское обозрение», ищут интересные темы для статей, интригующие заголовки и яркие иллюстрации. И особое удовольствие редакция испытывает при создании обложек. Часто количество тем и вариантов для визуала превышает число пальцев обеих рук. Начиная новый, 2025 год, мы хотим рассказать, какой смысл мы вкладывали в тот или иной обложечный образ прошедшего 2024 года



Для раскрытия темы HR-брендинга мы немного похулиганили со скрытыми смыслами. Слоган **«Единственная правильная дверь»** отсылает к известной скандальной вечеринке конца 2023 года. В полиграфическом исполнении мы тоже «покреативили» и методом вырубки сделали дверь на обложке открывающейся, а за ней расположили сложный механизм работы над HR-брендом компании. Дверь — это приглашение войти в мир контента «Банковского обозрения»



«Экономика лояльности» становится важнейшим элементом конкурентной борьбы, поскольку стоимость привлечения новых клиентов в некоторых каналах доходит до нескольких десятков тысяч рублей. На обложке семьи с детьми выделены из толпы цветом и лаком, ведь любовь к бренду легче всего формировать с раннего возраста



Популярность слова «децентрализация» стала расти с возникновением концепции WEB 3.0, и сейчас децентрализацию мы видим во многом: от локализации ПО до геополитики. **«Децентрализованный банкинг»** — это выпуклые капельки, символизирующие мировой финансовый рынок. Какие-то банки больше, какие-то меньше, но все похожи друг на друга. В печатной версии есть еще осязательный wow-эффект, каждая капля — это 3D-лак. Он прозрачный, ведь финансовые институты должны быть транспарентны



Поскольку премиальные программы разных банков находятся примерно на одном уровне, слоганом **«Premium в деталях»** мы хотели показать, что некоторые различия все-таки есть, и подчеркнули их контуры на обложке методом серебряного фольгирования — одним из самых эффектных способов выделить полиграфическую продукцию на прилавке

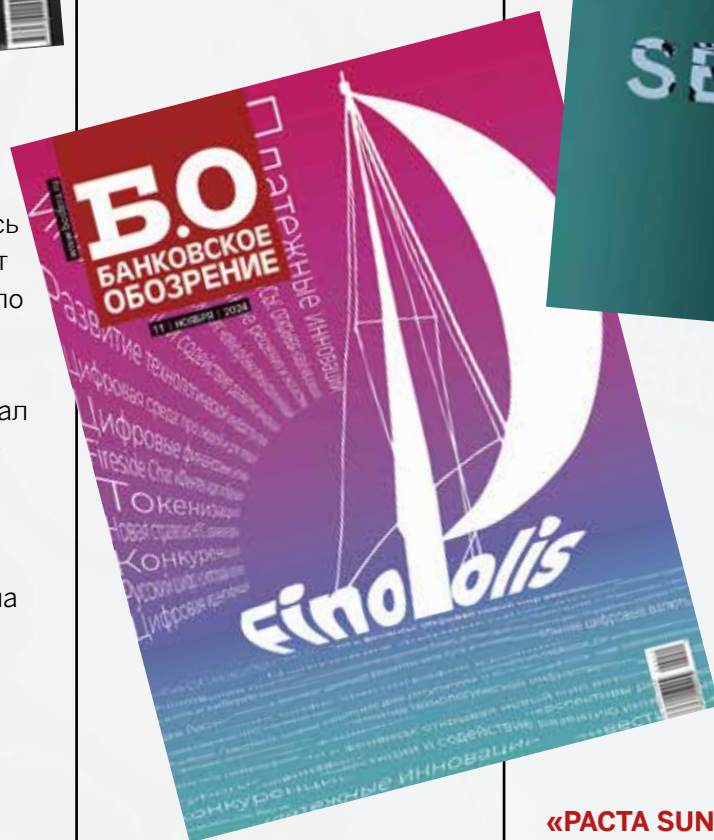
Все больше рисков как для бизнеса, так и для людей несет появление различного рода клонов и фейков. Именно поэтому **«в океане цифровых двойников»** так много похожих друг на друга «рыбов» с красными, как у терминатора, глазами, что говорит об их диджитальном внутреннем мире. Некоторые рыбы — без светящихся глаз. Они настоящие, неклонированные. Искусствоведы еще, конечно, заметят аллюзию к работам голландского художника-графика Маурица Эшера



Фраза **«Банковский бизнес (ББ) на альтернативном»**, хоть и была непонятна нашему корректору, но мы из нее сделали слоган, так как верим, что пытливый ум читателя разгадает смысл этой, казалось бы, незаконченной фразы. А если не разгадает, то покрытие Soft Touch уж точно приведет его в неминуемый тактильный экстаз



В этой обложке несколько образов и аллюзий. Споры по вопросу уместности здесь силуэта Бэтмена не утихают в редакции по сей день. Мало кто из сотрудников знает, что данный американский маскульт-герой унаследовал свой капитал от родителей-промышленников, именно поэтому внутри фигуры — образ Чикаго 30-х годов. Верхняя часть обложки была отдана образу чеховского вишневого сада, где тема наследства раскрывается гораздо ярче. В российских сортах этих косточковых деревьев не бывает такого откровенно розового оттенка цветков сакуры, но мы решили его сделать. Ну, и стоит ли напоминать, что поколения X и Y как раз сейчас активно вступают в наследство? Получилось, что **«XY-LEGACY»** и тень Бэтмена «летят» и накрывают «вишневый сад», который или рассыплется, как классическая культура, уступившая место комиксам, или тоже станет серым и технократичным



FINOPOLIS вернулся на черноморское побережье, он под парусом в виде литеры Р «плывет» по отраслевым «волнам» из названий сессий Форума. «Лучи» солнца повторяют эти темы и термины

«PACTA SUNT SERVANDA» — основополагающий с античных времен принцип гражданского и международного права. Идею обложки мы подсмотрели на стене одного из кабинетов на 29-м этаже офиса Сбера, когда брали там интервью. «Договоры должны исполняться» — ведь это так лаконично, красиво и правильно, что мы не смогли пройти мимо фразы, придуманной древними римлянами (наверное)



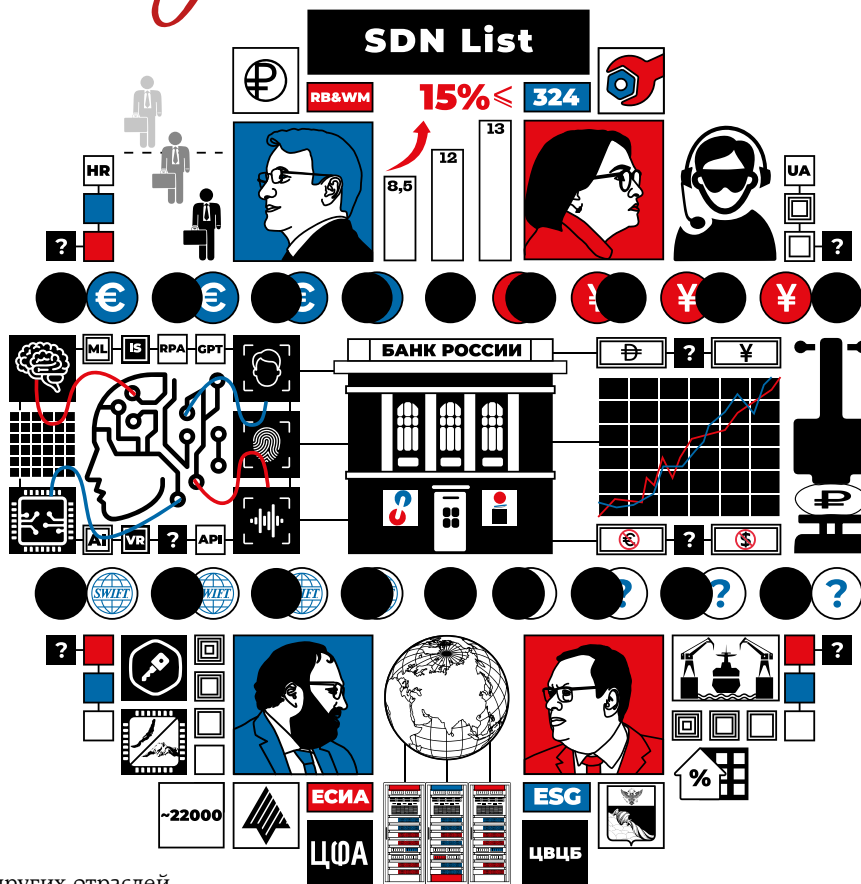
Время разгадок

год спустя



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

В декабрьском номере «Банковского обозрения» за 2023 год мы сделали обложку-ребус, а позже расшифровали загаданные там образы. Давайте посмотрим, как изменилась ситуация по пунктам ребуса спустя год



SDN List

Санкционный список США

В 2024 году помимо предприятий из других отраслей под санкции США попали компании финансового сектора: НСПК, СПБ Банк, Модульбанк, «Авангард», Т1, «Атомайз», «Лайтхаус» и «Мастерчейн», «Астра», «Ланит», «ИБС Экспертиза», Мосбиржа, НРД, НКЦ, банк «Точка», ЦФТ, «Диасофт», «Атол».

Минфин США также ввел персональные санкции против руководителей Банка России: **Дмитрия Тулина** (первого заместителя председателя правления); **Владимира Чистюхина** (первого заместителя председателя правления); **Ольги Поляковой** (заместителя председателя правления); **Аллы Бакиной** (директора департамента национальной платежной системы); **Елизаветы Даниловой** (директора департамента финансовой стабильности); **Кирилла Пронина** (директора департамента инфраструктуры финансового рынка Банка России); **Гульнары Хайдаршиной** (директора департамента сотрудничества с международными организациями); **Михаила Ковригина** (директора департамента организации международных расчетов); **Екатерины Лозгачевой** (директора департамента стратегического развития финансового рынка); **Богдана Шабли** (директора департамента финансового мониторинга и валютного контроля)

Управление капиталом состоятельных клиентов



Локализация осталась в 2023-м, теперь в сегменте private banking иные тренды. Согласно исследованию Frank RG, отток капитала состоятельных клиентов за рубеж сократился, а объем средств на их счетах в банках вырос на 62% и составил 23% общего финансового капитала России.

Эксперты отмечают, что в 2024 году состоятельные клиенты предпочитали размещать средства во вклады, приобретать золото и другие драгоценные металлы, инвестировать в акции и облигации надежных российских эмитентов



Проект цифрового рубля

В конце ноября 2024 года Банк России озвучил дату полномасштабного запуска цифрового рубля — 1 июля 2025 года. Льготный период, в течение которого с компаний не будет взиматься комиссия за проведение операций с ЦР, продлен до 31 декабря 2025 года



Количество коммерческих банков в России

Число коммерческих банков за год сократилось с 324 до 314 (по состоянию на 1 января 2025 года)



Регуляторное «затягивание гаек»

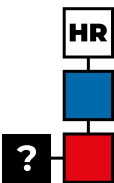
В конце 2024 года ЦБ завершил ряд мер поддержки для банков. В частности, был отменен льготный риск-вес (50%) для расчета нормативов концентрации по заемщикам под санкциями, так как санкционный статус больше не влияет на решения банков о кредитовании.

При этом Банк России продлил часть мер поддержки МФО и страховых компаний



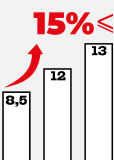
Уход высококвалифицированных кадров за границу

Согласно исследованиям NEWHR, в Россию вернулись около 16% релокантов, которые покинули страну в период с 2022-го по 2024 год



Кадровые проблемы в финансовой сфере

Во время выступления на пленарной сессии форума «Россия зовет!» Владимир Путин прокомментировал ситуацию на рынке труда: «В России рекордно низкий уровень безработицы — всего 2,3%. На фоне большинства ведущих экономик мира и развивающихся стран этот показатель является минимальным. Для примера: во многих государствах Европы он составляет 7% и выше»



Рост учетной ставки ЦБ

За 2024 год ключевая ставка ЦБ возросла с 16 до 21%



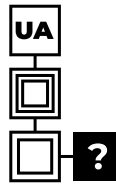
Герман Греф, Эльвира Набиуллина

Противостояние председателя правления Сбербанка Германа Грефа и главы ЦБ Эльвиры Набиуллиной продолжается — они по-прежнему «смотрят в разные стороны»



Мошеннические колл-центры на Украине

Злоумышленники придумывают все более изощренные способы обмана россиян. В самых распространенных схемах в 2024 году мошенники представлялись руководителями компаний и просили сотрудников выполнить финансовые переводы. По-прежнему распространены звонки от фейковых ведомств. Еще одна популярная схема — фальшивые розыгрыши призов через поддельные сайты. Мошенники рассылают сообщения о выигрышах в несуществующих лотереях или акциях. Для получения «приза» жертве необходимо оплатить комиссию или предоставить данные банковской карты



Затмение эры евро

По итогам второго квартала 2024 года доля валют недружественных стран при расчетах за экспорт впервые опустилась ниже 20%



Рассвет эпохи юаня

Курс юаня к рублю (CNY/RUB) на Московской бирже с начала года вырос на 8,67% — с 12,6115 до 13,705 рубля. По итогам торгов 30 декабря 2024 года курс юаня прибавил 0,23%, до 13,705 рубля, свидетельствуют данные торгов на Мосбирже



Машинное обучение

Компания Gartner спрогнозировала, что в 2025 году IT-директора повсему миру начнут инвестировать в генеративный искусственный интеллект



Роботизация процессов

Поговорим об этом в марте 2025 года на конференции «Б.О» «ИИ-БАНКИНГx2025: Роботы и люди»





Информационная безопасность

В последние годы значительное количество отечественных IT- и ИБ-компаний «жировали» благодаря грантам и прочим государственным преференциям, забывая о том, что у их потенциальных клиентов по большей части подобных льгот нет и им нужны не «экосистемы ИБ-решений от одного вендора» по облачным ценам, а вполне конкретные решения с четко определенными функционалом и ценой.

В банковском секторе недовольство ИБ-вендорами нашло отражение в жесткой позиции Банка России и влиятельных парламентариев. Но и без этого банки все чаще внедряли собственные разработки, устав ждать от разработчиков обещанных решений



Большая языковая модель

АФТ завершила первый этап «пилота» по применению LLM. В нем приняли участие четыре банка из числа лидеров отрасли и две ИИ-платформы



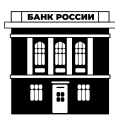
Замена естественного интеллекта искусственным

Поговорим об этом в марте 2025 года на конференции «Б.О» «ИИ-БАНКИНГx2025: Роботы и люди»



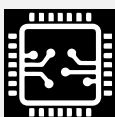
Идентификация по лицу

В октябре 2024 года стало известно, что Сбер и НСПК объединят сервисы по биоэквайрингу



Мегарегулятор

Вопрос «Является ли регулятор участником рынка или нет?» остается открытым



Процессор

Обостряется проблема вокруг тайваньских чипов и производства суверенных чипов в России



Искусственный интеллект

Поговорим об этом в марте 2025 года на конференции «Б.О» «ИИ-БАНКИНГx2025: Роботы и люди»



Виртуальная реальность

Тема Метавселенной и VR притормозилась



Открытый банкинг

Ключевые тренды обсудили на конференции «Б.О» «OPEN API_2024 ЭВОЛЮЦИЯ»



FINOPOLIS

Главное финтех-мероприятие вернулось в Сочи. Материалы о ходе сессий в 2024 году читайте по тэгу #FINOPOLIS



Финконгресс Банка России

Главное мероприятие по финансовому рынку снова прошло в Санкт-Петербурге. С материалами можно ознакомиться по тэгу #Финконгресс ЦБ



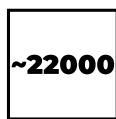
Давление на рубль

За год курс доллара вырос с 90,4 рубля (10.01.2024) до 102,2 рубля (10.01.2025) за доллар. При этом пиковым значением было 109,5 рубля за доллар 29.11.2024



Токсичные валюты евро и доллар

Законодательные ограничения по использованию валют недружественных стран остаются



Количество IT-компаний в Реестре Минцифры

В июле 2024 года Минцифры продлило аккредитацию более 18 тыс. IT-компаний. Около 2 тыс. компаний не подали заявление на подтверждение или не соответствовали критериям и больше не числятся среди аккредитованных



Закат системы денежных переводов SWIFT

Газпромбанк, активно работавший с международными клиентами, в ноябре 2024 года был внесен в санкционный список Минфина США



Трансграничные переводы

Проблема не решена. BRICS Pay для российских туристов заработает в первой половине 2025 года. Россияне смогут расплачиваться по QR-коду, например, в Турции, Египте, на Мальдивах. В течение 2025 года BRICS Pay начнет работать в других странах, включая те, которые еще не входят в БРИКС.

Кроме того, в решении проблемы трансграничных платежей эксперты возлагают надежды на проект mBridge



ОС «Аврора»

Мобильную ОС «Аврора» планируют сделать экосистемной. Она сможет работать не только на планшетах и смартфонах, но также на автомобильных головных устройствах и телевизорах. Отдельно будет внедрен гибридный режим — система сможет заменить настольную ОС при подключении к мобильному устройству мыши, клавиатуры и монитора. По плану разработчиков, изменения будут внедрены в систему в ближайшие пару лет



Максут Шадаев

14 марта 2024 года кандидатура министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации утверждена во второй раз



Андрей Костин

Андрей Костин остается одним из наиболее ярких спикеров отрасли



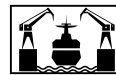
Экологическое, социальное и корпоративное управление

По оценкам экспертов, в 2024 году рынок ESG-облигаций может вырасти на сумму от 80 до 200 млрд рублей. Драйверами развития рынка устойчивых облигаций остаются институты развития, банки и государственные компании



Единая система идентификации и авторизации

Система работает, однако злоумышленники изобрели схему мошенничества через ЕСИА. Используя доступ к учетной записи, мошенники направляют заявки на получение онлайн-микрозаймов в МФО и кредитов в банки, для этого делают обращение в БКИ, получают справки 2-НДФЛ и регистрируют дополнительные абонентские номера, подписывая договоры специально сгенерированной в мобильном приложении «Госключ» усиленной неквалифицированной электронной подписью



Судостроение как одно из ключевых направлений финансирования со стороны ВТБ

В декабре 2024 года Владимир Путин передал Корпорацию морского приборостроения в состав ОСК



Цифровые финансовые активы

В 2024 году рынок ЦФА показал многократный рост, увеличившись с 60 млрд рублей в 2023 году до 346,5 млрд рублей. Эксперты рынка ЦФА рассказали, что ждет отрасль в 2025-м



Серверные стойки

19 июля 2024 года в работе облачной платформы Microsoft Azure произошел масштабный сбой, который вызвал проблемы в работе авиакомпаний, аэропортов, банков и медицинских систем. России проблема массово не коснулась



Цифровые валюты центральных банков

С учетом России экспериментальные проекты ЦВЦБ функционируют в 36 странах. По словам эксперта рынка, страны, на долю которых приходится 98% мирового ВВП, изучают возможности ЦВЦБ. В настоящее время 66 стран находятся на продвинутой стадии изучения — это включает в себя разработку, пилотный запуск или использование новых технологий



Рост ставок по ипотеке

Выдача ипотеки сократилась на 34% за 11 месяцев 2024 года. Во многом этому способствовал рост ключевой ставки. Подробнее о ситуации на рынке ипотеки — в материале «Неясное далеко»



Искусство перманентной адаптации

«Б.О» опросил экспертов в различных областях
финансовой отрасли о том, каких изменений
стоит ожидать в 2025 году



Текст
АНАТОЛИЙ ВЕЧКАНОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Этот
материал
на сайте
bosfera.ru



ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК

ЦБ считает, что прибыль сектора в 2025 году может оказаться ниже уровней 2023-2024 годов. Как банки могли бы скорректировать свои подходы и бизнес-модели, чтобы минимизировать этот спад?



Эльман Мехтиев, председатель совета СРО «МИР», председатель совета НАУМИР

Бизнес всегда адаптируется к вызовам. Да, ожидания от 2025 года пока пессимистичные, но мы неоднократно видели, что банки, которые не

меняют стратегию как перчатки, оказываются в выигрыше, несмотря на турбулентность всего вокруг.

Технологические инновации, которые могли бы смягчить последствия изменений, сами требуют значительных инвестиций и сроков. Поэтому те, кто успели встать на путь цифровизации для построения «встроенных финансов», смогут удержаться на том же уровне доходности и рентабельности. А те, кто еще не успели внедрить технологии в каждый свой бизнес-процесс, в целях смягчения падения доходности или начнут поиск решений вне своих организаций, или станут «провайдерами» ранее накопленных данных.



Олег Скворцов, председатель правления АРБ

Такой сценарий выглядит реалистичным. Многие банки уже в 2024 году начали корректировать свои расходы и кредитную политику. На мой взгляд, банки должны перейти к более «тонким настройкам» бизнес-

процессов, которые будут касаться клиентской политики, тарифов, продуктовых предложений. Особенный фокус — на более гибкую работу с клиентами. Также важными факторами станут борьба с мошенническими действиями и кибербезопасность.



Александр Сараев, первый заместитель генерального директора «Эксперт РА»

Банкам важно сосредоточиться на повышении операционной эффективности через цифровизацию процессов и оптимизацию затрат. Развитие персонализированных финансовых продуктов и активное

использование больших данных помогут сохранить лояльность клиентов и повысить маржинальность. Ускоренное внедрение ESG-ориентированных стратегий, развитие финансовых платформ и экосистем, а также диверсификация доходов через нефинансовые сервисы могут стать драйверами долгосрочного и устойчивого роста. Важно также уделить внимание управлению рисками, в частности кредитным риском, в условиях возможного роста дефолтов в 2025 году. Те банки, которые пройдут год с наименьшими потерями и подготовят внутреннюю инфраструктуру, проведут работу по оптимизации, смогут увеличить свою долю рынка после смены фазы цикла.



Ян Арт, главный редактор Finversia.ru

Как известно, уровень прибыли банков в значительной мере зависит от политики резервирования. Иногда ни рост прибыли, ни ее уменьшение не отражают степени бизнес-успеха или неуспеха банков за год, а отражают в основном увеличение или роспуск резервов. Если говорить именно о бизнесе, складывается

картинка, что основные усилия банков для повышения эффективности и как следствие прибыльности направлены на следующее:

- внедрение более выгодных вариантов отечественного ПО;
- увеличение отдачи от процесса взыскания долгов;
- оптимизация и сокращение офисных сетей.



Марианна Данилина, руководитель управления стратегии, исследований и аналитики, Ассоциация ФинТех

Финансовым учреждениям необходимо пересмотреть свои подходы и бизнес-модели, чтобы минимизировать возможный спад.

Одно из ключевых направлений — ориентация на локальные преимущества. В условиях глобальных изменений компании, включая банки, должны сосредоточиться на развитии региональных связей и поиске местных поставщиков. Исследования Sargemini показывают, что около 75% организаций в сфере потребительских товаров и розничной торговли уже начали этот процесс.

Фокус на местное производство и адаптация продуктов и услуг к специфическим потребностям и культурным особенностям региона становятся особенно актуальными в свете тренда на многополярность. Успешное ведение бизнеса требует глубокого понимания местных традиций, предпочтений и потребительского поведения. Это не только улучшает качество предлагаемых товаров и услуг, но и способствует формированию более тесных связей с клиентами, что, в свою очередь, укрепляет лояльность к бренду.



Алексей Войлуков, MBA-профессор бизнес-практики по цифровым финансам Президентской академии

Банк России, как и эксперты, повысил свои прогнозы на 2024 год до 3,5–3,8 трлн рублей. При этом ожидается, что в 2025 году прибыль банков снизится и будет меньше

уровня 2023-2024 годов, даже в номинальном выражении (2,7–3,2 трлн рублей).

Это снижение прибыли связано с постепенным увеличением кредитных рисков и сокращением маржи из-за планируемого ЦБ постепенного смягчения денежно-кредитной политики. Кроме того, на прибыль будут влиять регуляторные решения, уже принятые ЦБ, такие как ускоренное введение антициклической надбавки к нормативам достаточности капитала с 1 февраля 2025 года или планируемый переход от пилотного использования цифрового рубля (ЦР) к его полноценному обязательному внедрению.

Чтобы минимизировать спад, банкам стоит пересмотреть свои подходы к привлечению вкладчиков через гонку по завышенным ставкам. Необходимо учитывать реальный приток ликвидности, который можно будет направить в сектор кредитования. Также следует пересмотреть свои операционные расходы и подготовиться к снижению процентной маржи.

Какой главный вызов ждет финансовую отрасль в 2025 году?



Эльман Мехтиев, председатель совета СРО «МИР», председатель совета НАУМИР

Основной вызов для розницы — сужение базы потенциальных заемщиков в результате ужесточения макропруденциальных лимитов и поворота лучших из числа «оставшихся» потребителей к сберегательной модели поведения в связи с высокой ставкой. Те, кому удастся продвинуться дальше по

пути «встроенных финансов», смогут не только заработать на непроцентных доходах, но и удержать пользователей.



Олег Скворцов, председатель правления АРБ

Вызов переходит из 2024-го — работа в условиях высокой ключевой ставки, проинфляционных рисков и санкционного давления (касается прежде всего ВЭД). Как стать гибче и быстрее реагировать на изменения, оставляя при этом в фокусе клиента?



Александр Сараев, первый заместитель генерального директора «Эксперт РА»

Главным вызовом станет адаптация к макроэкономическим изменениям, включая

снижение потребительской активности и ужесточение регулирования. Финансовые организации столкнутся с необходимостью поддерживать прибыльность в условиях высокой конкуренции и роста затрат на обеспечение кибербезопасности. Вызовом также станет необходимость удержания клиентов, которые будут ожидать более гибких и цифровых сервисов. Важную роль сыграет способность финансовой отрасли интегрироваться в быстро меняющуюся технологическую среду.



Павел Самиев, председатель комитета «ОПОРЫ РОССИИ» по финансовым рынкам

Ключевой вызов находится в плоскости потенциального финансового результата под давлением множества факторов. Один из них — большой объем дорогих депозитов при

сокращении кредитной активности, что оказывает сильное влияние и на процентную маржу, и на возможности зарабатывать комиссионный доход, привязанный к кредитованию. Помочь могли бы другие источники дохода, но они волатильны. Банкам сложно что-то сделать в этом направлении. Стоимость фондирования, возможно, начнет снижаться во втором полугодии, но здесь нет большого потенциала оптимизации. Банки могут пытаться уменьшать операционные расходы, но при такой конъюнктуре на рынке труда и с учетом роста стоимости услуг поставщиков для банков это также затруднительно. Поэтому 2025-й принесет драматическое снижение маржинальности банков. Сегменты, в которые будут стараться активнее выходить банки, — это все те же операции ВЭД, платежный и транзакционный бизнес.



Ян Арт, главный редактор Finversia.ru

На первый взгляд, основной вызов это работа в условиях высокой ключевой ставки со всеми вытекающими (кого кредитовать, как не допустить скачкообразного роста просрочки, как

эффективно использовать привлеченные по депозитам очень дорогие деньги). Но более серьезным вызовом может стать мирный процесс. Умиротворение конфликта и снятие части санкций могли бы стать «белым лебедем», но это потребует от банков быстрой перестройки их работы, мгновенной реакции, что станет, пусть позитивным, но серьезным испытанием. Из всех накопившихся проблем и напряжений экономики в целом и финансового рынка в частности лучшим выходом (по принципу наименьшего зла) могло бы стать усиление инфляции. Да, это плохо, но позволило бы выпустить лишний «пар» из многих «котлов»: из напряжения госбюджета, из высокого уровня взаимных финансовых обязательств (кредиты, депозиты) и т.д.



Алексей Войлуков, MBA-профессор бизнес-практики по цифровым финансам Президентской академии

Вызовы будут связаны с увеличением кредитного риска. Это обусловлено рядом факторов: 1) ростом закредитованности заемщиков и увеличением долговой нагрузки на фоне

- текущих процентных ставок;
- 2) накопившимися проблемами, особенно в строительном секторе;
 - 3) усилением санкционного давления со стороны недружественных государств.

Ожидается замедление темпов роста кредитных портфелей банков как из-за прямых ограничений, введенных регулятором, так и вследствие высоких процентных ставок. Одновременно с этим прогнозируется опережающий рост количества просроченных займов.

Кроме того, необходимо учитывать планируемые налоговые изменения, которые вступят в силу с 2025 года. Эти изменения создадут дополнительную финансовую нагрузку на банковский сектор и на клиентов.



Марианна Данилина, руководитель управления стратегии, исследований и аналитики, Ассоциация ФинТех

С развитием технологий ИИ финансовая отрасль сталкивается с новыми вызовами, среди которых наибольшее значение

имеют риски необъективности, проблемы конфиденциальности и необходимость соответствия человеческим ценностям.

В этих условиях становится критически важным внедрение платформ для управления ИИ, которые обеспечивают надежность, прозрачность, справедливость и подотчетность. Эти платформы помогают соблюдать необходимые стандарты безопасности и этики, что особенно актуально для финансовых учреждений, работающих с чувствительной информацией клиентов.

Переход к эффективному управлению ИИ требует регулярного и регламентированного мониторинга процессов принятия решений, оценки потенциальных угроз и проверки соответствия как регуляторным требованиям, так и внутренним стандартам компании. Важно, чтобы проверки охватывали не только этические аспекты, но и процессные характеристики функционирования ИИ.

ЦФА

Какие регуляторные или иные препятствия 2024 года необходимо устранить для более активного роста рынка ЦФА в будущем?



Алексей Илясов,
генеральный
директор
компании
«Атомайз»

На рынке есть большой запрос на поправки в налоговое регули-

рование ЦФА: сейчас они попадают в отдельную налоговую базу и их не с чем сальдировать. Отсюда возникает регуляторный арбитраж. И пока выпуск облигаций за счет налогового дисбаланса стоит дешевле, бизнес будет выбирать то, что для него выгоднее, несмотря на весь инновационный потенциал ЦФА.

Другой сдерживающий фактор — лимит в 600 тыс. рублей в год для «неквалов». Например, большое количество клиентов компании «Атомайз» еще в первом полугодии 2024 года израсходовали свой лимит и ждали 2025 года. Поэтому лимит нужно повышать, хотя бы для части инструментов, например долговых ЦФА с полным возвратом номинала, фиксированной ставкой и потенциалом роста — такая конструкция сбалансирована по риску и доходности.

Также мы ждем доступа к упрощенной идентификации через систему госуслуг и к подтверждению квалификации инвесторов через банки и брокеры, что позволит улучшить клиентский путь. Надеемся, эти моменты будут скорректированы в 2025 году.



Андрей Михайлишин, генеральный директор компании «ЦИФРОВЫЕ ПЛАТЕЖИ»

Текущая законодательная база требует значительных доработок в области признания и регулирования публичных блокчейнов. Существующие нормативные акты не учитывают мировую практику и инфраструктуру публичных блокчейн-сетей. Важно разработать комплексное законодательство, которое четко определяло бы статус публичных

блокчейнов и статус цифровых активов в таких сетях, а также порядок взаимодействия с ними.

1. Ограничения для «неквалов» значительно сдерживают рост рынка. На данный момент они могут инвестировать лишь ограниченные суммы (до 600 тыс. рублей в год), что не позволяет им полноценно участвовать в рынке ЦФА. Увеличение лимитов и числа доступных к покупке ЦФА для «неквалов» значительно увеличит объемы торгов и привлечет большее количество участников на рынок. Также это будет стимулировать выпуск на рынок более интересных предложений, включая гибридные ЦФА и ЦФА с плавающим доходом.
2. Необходимо улучшать инфраструктуру для покупок, выпуска и обращения ЦФА. Такие решения должны предполагать создание общих требований к процессу регистрации на информационных платформах ОИС и к цифровой подписи инвестора. Подобный подход создаст предпосылки для появления более удобных и доступных платформ для торговли, объединяющих несколько ОИС или все ОИС.
3. Одной из ключевых проблем для эмитентов ЦФА является невозможность включения уплаченных процентов в затраты. Это означает, что компании не могут уменьшить свою налогооблагаемую базу на сумму уплаченных процентов по обязательствам, связанным с выпуском цифровых активов. Отсутствие возможности учитывать проценты в затратах приводит к тому, что компании менее охотно используют ЦФА для финансирования своих проектов. Также это не позволяет в полной мере использовать ЦФА как инструмент рынка корпоративных заимствований. Минфину и ФНС следует рассмотреть возможность внесения изменений в налоговое законодательство для устранения этого препятствия, чтобы создать более благоприятные условия для эмитентов и инвесторов.



Алевтина Камелькова, основатель и управляющий партнер Industrial Consulting Group

Необходимо наконец решить вопрос с включением доходов от ЦФА в общую налоговую базу. Те попытки, которые предпринимаются для решения этой задачи сейчас, нельзя признать эффективными. В частности, речь идет о попытках разделить ЦФА на обращаемые

и необрачаемые, а также о предложениях допустить заключение сделок с ЦФА путем бездресных заявок только при наличии лицензии биржи или торговой площадки. Такие меры напоминают стрельбу из пушки по воробьям и способны значительно осложнить деятельность операторов информационных систем.

Следует рассмотреть возможность расширения линейки допустимых ЦФА, например разрешить для обращения на платформах утилитарные права не только в составе гибридных инструментов, но и в их оригинальной форме. Также стоит задуматься о расширении перечня продуктов, доступных для неквалифицированных инвесторов.



Олег Ушаков, председатель комиссии по ЦФА Совета по финансово-промышленной и инвестиционной политике

1. Налоговая неэффективность (этим обусловлено отсутствие практики по выпуску утилитарных цифровых прав).
2. Ограничения для участия профучастников в размещениях ЦФА.
3. Невозможность использовать ЦФА для се-

кьюритизации и проектного финансирования через компании специального назначения.

4. Ограничения в отношении инструментов, которые могут быть «упакованы» в ЦФА (в том числе отсутствие ЦФА в виде акций, токенов управления).
5. Риски применения норм ГК об играх и пари (такие сделки не защищаются в суде).
6. Сложности в проведении идентификации (для небанковских операторов информационных систем по выпуску ЦФА).



Артем Лаптев, директор по развитию бизнеса платформы «Токеон»

Есть два основных регуляторных препятствия, которые не позволяют раскрыть весь потенциал финансового инструмента. Во-первых, это налогообложение операций с ЦФА. Сейчас эмитенты цифровых активов не могут снижать налог на прибыль на величину выплат по выпущенным ЦФА. Это делает ЦФА менее

выгодными, чем облигации. Во-вторых, нерешенным остается вопрос о том, как учитывать цифровые активы при расчете достаточности капитала у финансовых институтов. Например, классические низкорисковые активы учитываются по полной стоимости, а высокорисковые — частично. При этом в отношении ЦФА пока нет рекомендаций, как именно необходимо их учитывать. По этой причине ЦФА автоматически становятся неинтересными финансовым институтам. Для решения этой проблемы нужно вводить типизацию цифровых активов, чтобы долговые ЦФА учитывались как облигации, а иные ЦФА учитывались по аналогии с другими классическими инструментами со схожей экономической сутью.



Мария Аграновская, управляющий партнер компании «Аграновская и Партнеры»

Прежде всего нужны информированность населения о сути этого продукта, а также расширение утилитарного его применения.

Ограничение участников рынка только «квалами» — совершенно неоправданно.

Участников рынка, ОИС и эмитентов проверяют очень тщательно, и все сделки проходят под контролем регулятора. Иначе роста ожидать сложно — реального, без конечного потребителя.



Павел Кашицын, старший директор по рейтингам структурированного финансирования агентства «Эксперт РА»

По итогам анкетирования ОИС, проведенного «Эксперт РА» в сентябре 2024 года, платформы

определили основным фактором, препятствующим дальнейшему развитию рынка, несовершенство налогообложения операций с ЦФА как на стороне эмитентов, так и на стороне инвесторов: невозможность учета расходов и доходов по ЦФА в общей налоговой базе, а также вопросы начисления НДС по операциям с гибридными цифровыми правами. Также есть проблемы с допуском институциональных инвесторов на рынок ЦФА. Текущая нормативная база не позволяет страховым и управляющим компаниям, а также НПФ эффективно инвестировать в ЦФА. Кроме того, затруднен допуск «неквалов» к рынку. По мнению ОИС, ограничения по доступным инструментам, а также лимит в 600 тыс. рублей в год для одного ОИС создают более жесткие барьеры для развития рынка по сравнению классическим.

Мы также полагаем, что совершенствование инструментов защиты прав инвесторов могло бы дать дополнительный импульс рынку ЦФА. К ним относятся и создание возможностей интероперабельности ОИС для снижения инфраструктурного риска, и повышение прозрачности эмитентов и самих ОИС, и более широкое использование кредитных рейтингов.

Появление цифровых свидетельств и наделение брокеров статусом полноценных участников рынка ЦФА позволило бы насытить вторичный рынок ликвидностью и дало бы основу для выстраивания общего рынка ЦФА, который сейчас сильно фрагментирован.



Роман Кожура,
управляющий директор,
брокерский бизнес, Сбер

Одним из препятствий для развития ЦФА является налогообложение — финансовый результат от операций с ними учитывается в отдельной налоговой базе и не может быть

сальдирован с результатом иных операций. Это негативно выделяет ЦФА среди инструментов финансового рынка и сдерживает участников от более активных операций.

Другая сдерживающая особенность регулирования ЦФА: ограничения для институциональных инвесторов — небанковских финансовых институтов, которые являются ключевыми поставщиками ликвидности на традиционном финансовом рынке. В частности, для страховых компаний существует требование учитывать ЦФА с нулевым риск-весом.

Решением этих проблем может быть выделение категорий ЦФА, для которых текущее регулирование будет скорректировано: например, наиболее популярных и простых долговых ЦФА.



Светлана Матис, независимый эксперт в сферах ценных бумаг, проектного финансирования, ЦФА

Одним из препятствий является действующее налоговое регулирование. Сейчас налоговая база по операциям с ЦФА формируется отдельно от основной, что создает

преимущества для традиционных инструментов, где расходы учитываются в общей налоговой базе. Выравнивание налоговых условий для эмитентов ЦФА с привычными долговыми инструментами, синхронизация механизмов налогообложения ЦФА с подходами для гибридных цифровых прав, введение налоговых льгот — все это может усилить аппетит инвесторов и эмитентов к рынку ЦФА.

Среди других барьеров следует отметить жесткую денежно-кредитную политику Банка России, ориентированную на поддержание ценовой стабильности. Высокая доходность по депозитам и гособлигациям более привлекательна для инвесторов по сравнению с ЦФА. В этих условиях особое значение приобретает разработка налоговых стимулов и других поддерживающих мер, направленных на рост рынка ЦФА.

Насколько вероятно в 2025 году возникновение дефолтов на рынке ЦФА?



Алексей Илясов, генеральный директор компании «Атомайз»

Вероятность этого такая же, как на классическом финансовом рынке. Она есть, особенно при высокой ключевой ставке ЦБ, когда бизнесу сложнее справиться с долговой нагрузкой. ОИС должны уделять больше

внимания превентивной защите инвесторов.

«Атомайз» и «Т-Бизнес» первыми на рынке ЦФА внедрили ИИ в анализ эмитентов. Модель обрабатывает большие массивы данных, отслеживает информационный поток, анализирует транзакции при обслуживании в «Т-Бизнесе», чтобы точнее оценить кредитоспособность и риски дефолта компаний, выпускающих ЦФА. Это новейшие технологии — не только по меркам рынка ЦФА, но и по меркам всего финансового сектора. Кроме того, эту информацию мы хотим доносить и до инвесторов, то есть сделать некий светофор от красного к зеленому, чтобы инвестор мог понимать, какие риски он берет на себя, вкладывая деньги в тот или иной инструмент.

Для компаний это тоже плюс: чем лучше мы их понимаем, тем меньше документов запрашиваем вручную и тем адекватнее наши лимиты на выпуск ЦФА.



Андрей Михайлишин, генеральный директор компании «ЦИФРОВЫЕ ПЛАТЕЖИ»

Рынок ЦФА все еще находится на стадии формирования и развития. Все ОИС довольно консервативно подходят к оценке рисков эмитента и не хотят, чтобы первый в истории дефолт по ЦФА случился

именно на их платформе. Это позволяет считать, что при неизменности политики операторов информационных систем риски дефолтов на рынке ЦФА останутся низкими и в 2025 году.

С другой стороны, существенными факторами риска являются нарастающая экономическая нестабильность в России и довольно резкий рост ключевой процентной ставки. В условиях дальнейшего повышения ключевой ставки многие эмитенты могут столкнуться с трудностями при обслуживании своих долговых обязательств. Если эмитенты будут продолжать выпускать среднесрочные ЦФА с предложением «ключ + несколько процентов», это может привести к появлению дефолтов среди эмитентов ЦФА. В текущей реальности ЦФА конкурируют с банковскими депозитами за деньги инвесторов, и риск того, что эмитент не сможет обеспечить заявленную доходность, увеличивается.



Алевтина Камелькова,
основатель
и управляющий партнер
Industrial Consulting Group

Пока сложно прогнозировать, но дефолты, если они случатся, будут способствовать выработке механизмов взаимодействия платформ и кредиторов

эмитента. При этом основная масса выпущенных ЦФА представляет собой денежные требования, которые не предполагают введения каких-либо особых дефолтных механизмов. Другое дело, что случаи банкротства эмитентов потребуют сбалансировать законодательство о банкротстве и нормы, закрепленные в 259-ФЗ.



Мария Аграновская,
управляющий партнер
компания «Аграновская
и Партнеры»

Вряд ли — у большинства эмитентов есть существенные гарантии. Однако мы не знаем, что ждет рынок в целом.



**Олег Ушаков, председатель
комиссии по ЦФА Совета по
финансово-промышленной
и инвестиционной политике,
советник Delno**

Практически уверен, что мы увидим дефолты.



**Артем Лаптев, директор
по развитию бизнеса
платформы «Токеон»**

Нужно учитывать, что более 90% выпускаемых на рынке ЦФА являются долговыми. Безусловно, в период высокой рыночной турбулентности, как сейчас, статистическая вероятность дефолтов возрастает, но при этом одинаково для всех инструментов, независимо от того, кредит это, облигация или долговой ЦФА.



Борис Богоутдинов,
управляющий партнер
консалтинговой
компания «2Б Диалог»

Поскольку рынок ЦФА небольшой, вероятность дефолтов его эмитентов невысока. Однако такой риск существует, а процедуры защиты инвесторов

недостаточно проработаны.

Сегодня компании не могут пополнять оборотные средства и развиваться за счет банковских кредитов, которые стали значительно дороже. Помимо этого, организации, которые ранее получали займы с плавающими процентными ставками, теперь вынуждены вносить большие ежемесячные платежи. Все это может спровоцировать рост количества банкротств бизнеса и затронуть рынок ЦФА.

Сейчас компания «Реми Капитал» и платформа «Токеон» проводят эксперимент — контролируемый дефолт по ЦФА со взысканием финансовых средств в пользу инвестора. Компания подала в суд на индивидуального предпринимателя Дарью Ряхову (дело № А71-18227/2024). Платформа «Токеон», на которой состоялся выпуск ЦФА, выступает в качестве третьего лица. Арбитражный суд рассмотрит дело 15 января 2025 года. Этот кейс позволит отработать механизм защиты прав инвесторов.



**Павел Кашицын, старший
директор по рейтингам
структурированного
финансирования агентства
«Эксперт РА»**

Запас прочности эмитентов в связи с длительным периодом высоких ставок истощается на всех долговых рынках,

и рынок ЦФА не является исключением. Однако на рынке ЦФА в отличие от классического отсутствуют регламентированные правила отбора эмитентов в зависимости от профиля риска, нет достаточной судебной практики и привычных инструментов по защите прав инвесторов. У ОИС при онбординге эмитента нет законодательной обязанности проводить кредитный анализ эмитентов. В связи с этим возрастает роль повышения прозрачности эмитентов ЦФА, а также независимых оценок таких выпусков, в том числе кредитных рейтингов, особенно при стоящих задачах по расширению инвесторской базы за счет «институционалов» и «неквалов».

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Примерно в 90% банков используются собственные ИБ-продукты, базирующиеся на open-source. Такой софт по формальным причинам не может быть внесен в Реестр отечественного ПО и подлежит импортозамещению на значимых объектах критической информационной инфраструктуры (КИИ). Нужно ли менять эту ситуацию и если нужно, то как?



Ирина Мягкова, заместитель директора по развитию группы компаний «РЕЛЭКС»

Использование на значимых объектах КИИ решений, базирующихся на open-source, снижает уровень ИБ в банковской сфере. Уязвимость open-source-решений связана с достигаемостью исходного

кода, доступом множества людей к репозиторию и другими проблемами ИБ.

IT-решения с закрытым исходным кодом, написанные с нуля, не подвержены таким уязвимостям. Разработчики зачастую внедряют собственные механизмы защиты данных без раскрытия информации о них третьим лицам.

Использование IT-решений с закрытым кодом не только обеспечит ИБ различных сфер экономики, но и благоприятно скажется на отечественной IT-отрасли в целом, так как развитие собственных IT-продуктов с закрытым кодом уменьшает зависимость от зарубежного ПО. Это важный шаг к созданию суверенной цифровой инфраструктуры, которая будет менее подвержена внешним угрозам и санкциям.



Даниил Кориненко, владелец продукта Start REQ

Переход на импортозамещение и на собственный софт в объектах критической инфраструктуры оправдан. Обновление зарубежного ПО может быть приостановлено, а для обеспечения кибербезопасности

очень важно, чтобы софт не деградировал и развивался.

Важно помнить, что атаки на open-source-компоненты остаются в топе уязвимостей. Скорее всего, импортозамещение будет стремительным, поэтому есть вероятность, что в open-source и других внешних компонентах будут возникать ошибки. В любом случае с ними работают люди, а значит, человеческий фактор будет иметь место. Поэтому важно уметь правильно использовать компоненты, владеть нужными инструментами и знать правила использования внешнего ПО. Только тогда получится одновременно и обеспечить кибербезопасность, и успеть за темпами изменений.



Дмитрий Хомутов,
директор компании Idesco

Ситуацию необходимо пересматривать, поскольку проблема существует. Главная цель импортозамещения — не просто замена зарубежного на отечественное, а повышение безопасности и достижение технологической независимости. Основная сложность заключается в том, что open-source предполагает

совместную разработку и открытость кода. Такой подход обеспечивает гибкость, прозрачность и ускоренное развитие, но при этом у пользователей могут возникнуть сомнения относительно безопасности и соответствия требованиями реестра.



Сергей Лажин, генеральный директор компании Quasar

Импортозамещение open-source-решений на объектах критической информационной инфраструктуры — это сложная, но важная задача, требующая комплексного подхода. Для того чтобы успешно выполнить импортозамещение, необходимо учесть несколько ключевых аспектов: технический, правовой,

организационный и финансовый.

Необходимо:

- 1) проанализировать текущие open-source-решения, используемые на объекте КИИ;
- 2) оценить риски и угрозы, связанные с использованием иностранных open-source-решений;
- 3) кастомизировать текущие open-source-решения для соответствия требованиям законодательства, включая использование наложенных средств защиты информации (СЗИ) и решения от текущих вендоров СЗИ;
- 4) разработать или адаптировать отечественные open-source-решения, включая:
 - сертификацию ПО в соответствии с требованиями национальных стандартов и признание ПО как отечественного;
 - обеспечение безопасности и поддержку в долгосрочной перспективе;
 - формирование партнерств с отечественными разработчиками;
- 5) внести законодательные и регуляторные изменения. Важно создать стандарты для отечественных open-source-решений, которые будут учитываться при их сертификации и включении в Реестр отечественного ПО;
- 6) после внедрения отечественных решений обеспечить регулярный контроль и мониторинг их эффективности. Необходимо производить оценку качества и безопасности ПО через регулярное проведение аудитов безопасности, тестирований и обновлений ПО.

Также важен постоянный мониторинг изменений в угрозах и рисках, связанных с использованием импортозамещенных решений.

Импортозамещение open-source-решений на объектах КИИ — это многогранный процесс, включающий в себя разработку и внедрение отечественных решений, их сертификацию, обеспечение безопасности, а также законодательные и организационные изменения. Нужно действовать поэтапно, учитывая не только технические, но и правовые и экономические аспекты.



Руслан Рахметов,
генеральный директор компании Security Vision

Наблюдается тенденция к повышению уровня требований для признания софта российским и внесения его в Реестр отечественного ПО. Так, сейчас

обсуждается введение ряда новых правил для включения российского ПО в Реестр Минцифры, в том числе совместимость минимум с двумя российскими ОС, поддержку отечественных микропроцессоров и браузеров, регулярное устранение ошибок и уязвимостей, выпуск обновлений. С учетом этого сложно говорить об ослаблении правил импортозамещения и включения кастомизированных банками open-source-решений в Реестр отечественного ПО. С одной стороны, использование open source позволяет значительно сэкономить, с другой — такое ПО в силу своей природы и модульности часто становится объектом атак с внедрением недеklarированных возможностей и атак на цепочки поставок. Поэтому для обеспечения кибербезопасности банкам можно порекомендовать переходить на отечественное ПО из Реестра Минцифры.



Виталий Фомин,
руководитель группы аналитиков по информационной безопасности «Лиги Цифровой Экономики»

Зачастую заказчики не до конца понимают, как формируется стоимость

решения. Сертифицированные продукты предоставляют техподдержку, а производители несут ответственность за безопасность своего продукта перед заказчиками. В случае утечки информации и расследования, которое покажет, что техническое или программное средство защиты не среагировало на угрозу, ситуация может перейти в юридическую плоскость и заказчик сможет доказать свою правоту. Если компания использует собственные или open-source-решения, гарантии полной работоспособности и безопасности нет.

Большинство комплектующих по-прежнему закупается за рубежом, а некоторые технические средства полностью собираются за границей. Поэтому мы видим новых производителей, которые могут переработать продукты с открытым исходным кодом, добавить дополнительную функциональность и выпустить под своим брендом. Это связано с высокой маржинальностью данной сферы.

Топ-менеджеры банков утверждают, что цифровая приватность их клиентов (и не только) нарушена и ИБ-сообществу в 2025 году предстоит это осознать и создать инструменты, которые позволят построить архитектуру Privacy by Design (PbD). О чем идет речь и что будет лежать в основе этой архитектуры?



Ирина Мягкова, заместитель директора по развитию группы компаний «РЕЛЭКС»

Подход PbD неразрывно связан с концепцией Secure by Design (SbD), которая гарантирует безопасность, предотвращая несанкционированный доступ, атаки и утечки данных, обеспечивая целостность и доступность информации. Реализация принципов SbD через разработку безопасного программного обеспечения позволяет создавать более защищенные приложения, снижать риски кибератак и обеспечивать соответствие нормативным требованиям в области информационной безопасности.

Этим принципам соответствует использование систем управления базами данных (СУБД) с закрытым кодом, особенно сертифицированных Федеральной службой по техническому и экспортному контролю. Такие системы отвечают всем требованиям безопасности и помогают обеспечить высокий уровень защиты персональных данных.



Даниил Кориненко, владелец продукта Start REQ

Цифровая приватность нарушена, и это не новость — сейчас данные становятся достоянием общественности очень быстро. Для предотвращения таких утечек применяют архитектуру Privacy by Design — приложение проектируют так, что все данные защищаются по умолчанию. Такой подход также можно отнести к Shift-Left Security. Он позволяет предотвратить все виды уязвимостей, особенно те, которые тяжело найти с помощью сканеров.

Основной принцип здесь — учитывать возможные риски, когда начинаем разрабатывать продукт и планировать бизнес-логику. При проектировании функциональных характеристик важно посмотреть на приложение с точки зрения хакера и заложить сценарии, которые помогут не допустить атаку.

Также на этапе аналитики стоит оценить и учесть возможность атаки на приватность данных. Эти аспекты следует заложить в архитектуру продукта, чтобы дальнейшая разработка велась с учетом безопасности. Такой подход дает возможность автоматически реализовывать требования ИБ вместе с ожидаемой функциональностью.



Руслан Рахметов, генеральный директор компании Security Vision

Конструктивно заложенная конфиденциальность (Privacy by Design) — это концепция обеспечения безопасности персональных данных на всех этапах их обработки за счет встраивания мер и средств защиты приватности во все бизнес-процессы и информационные системы. Меры и средства контроля и управления конфиденциальностью могут представлять собой внутренние политики и процедуры для обеспечения приватности, средства защиты информации от утечек и несанкционированного доступа к данным, физическую защиту носителей информации. В соответствии с этой концепцией защита приватности должна быть обеспечена на всех этапах жизненного цикла персональных данных — от сбора до уничтожения. Кроме Privacy by Design существует также принцип Privacy by Default (конфиденциальность по умолчанию), который подразумевает автоматическую защиту персональных данных пользователя без дополнительных действий или настроек с его стороны. Еще один набор принципов, который можно условно обозначить как Privacy by Demand (конфиденциальность по запросу), предполагает предоставление клиентам возможности оперативно получить информацию от банка о том, где и как обрабатываются их персональные данные, отозвать свое согласие на их обработку, а также отправить запрос на актуализацию или удаление данных.



Виталий Фомин, руководитель группы аналитиков по информационной безопасности «Лиги Цифровой Экономики»

Privacy by Design (конфиденциальность по замыслу) — это подход к разработке цифровых сервисов, который учитывает принцип конфиденциальности данных с самого начала и на всех этапах создания и использования сервиса. Конфиденциальность не просто встраивается в продукт как дополнительная функция, а закладывается с самого начала, еще до того, как данные клиентов будут собраны.

Безопасность персональных данных — одна из ключевых задач при разработке с использованием Privacy by Design. При таком подходе конфиденциальные данные защищены по умолчанию. Клиенту не нужно дополнительно применять какие-либо инструменты для обеспечения конфиденциальности, поскольку они уже встроены в систему и работают заранее.

Одним из принципов Privacy by Design является минимальный сбор данных. Система запрашивает только самую необходимую информацию и гарантирует ее безопасность на всех этапах использования сервиса: от начала и до завершения. **Б.О**

Премия FINNEXT 2025

Для команд и департаментов за реальный вклад
в цифровизацию финансовой отрасли

27 марта

Москва



ЦЕЛИ ПРЕМИИ FINNEXT

- Поиск и поощрение команд, преодолевших все барьеры на пути к реализации инновационных идей
- Знакомство профессионального сообщества с кейсами призёров
- Обмен опытом внедрения среди участников премии

Прислать кейс



Реклама

РЕГЛАМЕНТ
award.finnext.ru

В эту игру нужно играть вдвоем



2024 год в сегменте банковских IT и финтеха не принес ничего неожиданного, кроме, быть может, отставки первого зампреда председателя ЦБ Ольги Скоробогатовой. Но что-то подсказывает, что главные новости — впереди



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Начало прошлого года запомнилось результатами исследования группы компаний «Б1» и рейтингового агентства «Национальные кредитные рейтинги», проведенного в период с декабря 2023 года по январь 2024-го. Первый прогноз (точнее, его результаты с точностью до наоборот) принесли аналитикам славу «заслуженных тарологов»: «Ключевая ставка снизится, а курс рубля будет стабилен».

А вот второй вывод оказался практически пророческим: «39% российских банков выразили мнение, что не смогут выполнить требования по переводу объектов КИИ на отечественное ПО до 1 января 2025 года». Понятно, что все сомневающиеся были представителями среднего и малого сегментов рынка. Причины их неуверенной позиции — «отсутствие отечественных решений, способных обеспечить безопасность высоконагруженных банковских систем, и низкий темп разработки решений вендорами».

Во всем виноваты вендоры?

Порой запредельная стоимость проприетарных решений, очевидно, была заложена в вопросы по умолчанию, поэтому внимание на этом моменте исследователи не стали акцентировать. За них это сделал **Анатолий Аксаков**, депутат Госдумы, председатель Ассоциации банков России, который в рамках секции «Банки и финансы» на BIS Summit 2024 заявил некоторым особо отличившимся IT- и ИБ-вендорам по этому поводу: «Не надо наглеть!».

Председатель правления Ассоциации российских банков **Олег Скворцов** в интервью с «Б.О.» добавил в копилку проблем с IT упомянутых выше 39% банков в дополнение к импортозамещению затраты на R&D: «Для банков сложилась ситуация, когда

затраты на технологии, не только прямые денежные, но и кадровые, стали весьма существенными. Для кого-то из верхних позиций, возможно, это не проблема, но начиная примерно с 50–70-го мест расходы на инновации оцениваются как серьезные». В эти расходы эксперт включил переход на Open API, ИИ, цифровой рубль, С2В по СБП и т.д.

В АРБ еще в начале 2024 года планировали: «Продолжить работать на стыке регуляторов, вендоров, банков и финтехтов. Продолжить попытки достучаться до регулятора с тем, что нужно-таки нарисовать какую-то более или менее понятную всем картину развития отрасли и инноваций на нем. С вендорами у нас идет диалог о том, что нельзя работать с банками, опираясь на какие-то свои сиюминутные интересы. А СМБ-банкам предложить подумать о некоей системе кооперативных закупок (co-buying)».

Что касается крупных банков, то практически все точки над «i» в их взаимоотношениях с вендорами были расставлены на сессии «Отечественные технологии: дорога в будущее» в рамках FINOPOLIS 2024. По словам **Германа Зубарева**, зампреда Банка России, модератора сессии, сложность ситуации заключается не только в импортозамещении, хотя это само по себе серьезный вызов, но и в необходимости сохранения кредитными учреждениями операционной надежности. А этого в текущий момент времени крупным банкам по объективным обстоятельствам можно добиться во многом благодаря внутренней разработке.

То, как вендоры отреагировали на сложившуюся ситуацию, «Б.О» осветил в репортаже с XI Международного форума «Вся банковская автоматизация», который прошел в конце октября в Москве. Если кратко описать настрояние крупнейших разработчиков, то они «не собираются сдаваться и предлагают уникальные новинки» в области баз данных или, например, инфраструктуры для поддержки цифрового рубля.

Но вернемся к описываемой сессии FINOPOLIS 2024. На ней, на первый взгляд, буднично, но одновременно очень громко, прозвучал вывод, сделанный **Вячеславом Цыгановым**, директором по ИТ, зампредом Т-Банка. По его словам, собственная разработка привела к тому, что в России появился в его лице первый и пока единственный СЮ крупного банка, благополучно переживший смену АБС. Суть этого события заключается в том, что главный стоп-фактор перехода от проприетарного legacy к инновационным решениям перестал действовать, на первый план выходят экономические соображения топ-менеджмента. Это действительно революция в сегменте банковских core-систем.

Смена тренда?

Чего ожидать от ИТ в финансовой сфере в 2025 году? Всем очевидно, что после преодоления первого «нервного и импульсивного» этапа импортозамещения, связанного с экстренной заменой АБС, процессинга, хранилищ и озер данных, пришло время менее критичных систем при активном использовании ИИ на базе отечественных стандартов. Здесь ожидаются обострение конкуренции и появление новых игроков, например «1С». Но не это главное.

Минцифры под конец года определилось. Вводится дополнительные критерии для признания ПО российским. Теперь для попадания в Реестр программная система должна быть совместима с двумя российскими операционными системами. Если речь идет о программной составляющей программно-аппаратных комплексов (ПАК), достаточно совместимости с одной отечественной операционной системой. Для средств виртуализации и офисных приложений сказанное начнет действовать с 1 июня 2025 года, для систем обслуживания облачных сред и ПО для систем хранения данных — с 1 января 2026 года, для промышленного ПО — с 1 января 2027 года. Сроки для программных продуктов, которые уже входят в Реестр, Минцифры будет определять индивидуально.

Это означает, что время, когда на государственные гранты десятки компаний разрабатывали схожее по функционалу ПО, включая операционные системы, закончилось. В Реестре останется, к огорчению множества разработчиков, минимально необходимое количество решений, а те, что уже находятся в нем, подлежат тотальной ревизии. Извините, это государственная политика, ничего личного. Денег на всех уже не хватает.

Битва за «железо». Аналитики Strategy Partners прогнозируют, что к 2030 году объем российского ИТ-рынка составит 7 трлн рублей, при этом на сектор аппаратных решений придется 4,2 трлн рублей. Доля отечественных разработчиков в различных сегментах вырастет с минимальных значений до 90%. Иными словами, после 1 сентября 2024 года, когда субъектам КИИ было запрещено закупать и использовать иностранные ПАК, началась настоящая битва за отечественное «железо».

Одним из пионеров здесь уже успела стать компания «Скала ^р», которая поставила осенью 2024 года в Газпромбанк свои ПАК. На пятки лидеру наступает холдинг «Росэлектроника» с ПАК виртуализации ECP VeIL для формирования доверенной ИТ-инфраструктуры предприятий, который уже включен в Реестр Минпромторга. «Группа Астра» представила свой ПАК, предназначенный для управления виртуальными машинами и резервного копирования данных. А в октябре был анонсирован «финансовый» ПАК Bank Digital от «Базальт СПО», ICL Техно и «Р7-Офис».

Программисты vs ИИ. «Отечественные ИТ-компании повально закрывают вакансии программистов. Это новый многолетний тренд», — написало издание CNews 16 января 2025 года. По его данным, если рассматривать ИТ-отрасль целиком, то открытых вакансий в ней к концу 2024 года стало меньше на 5% по сравнению с 2023-м, а в отдельных компаниях, которые прежде было принято называть лидерами рынка, количество открытых ИТ-вакансий сократилось на 15–18%. При этом банки не находятся в топе тех, куда происходит приток кадров. Вместо этого растет число ИИ-вакансий.

Но основной прогноз заключается в том, что объединение экспертизы различных игроков рынка выглядит эффективнее, нежели противостояние. Растущий рынок ИТ-консалтинга однозначно склоняется к мысли о том, что «в эту ИТ-игру нужно играть вдвоем». **Б.О**

Оксюморон кибербезопасности

В 2024 году в сфере ИБ успешно решалась задача «перевода криптографии из режима уникальности в массовую розницу». Драйвером этого процесса стало внедрение цифрового рубля. А еще у нас появились сертифицированные межсетевые экраны для глубокой фильтрации трафика



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Рынок ИБ в нашей стране в 2024 году продолжил рост на уровне 30%, его объем превысил 500 млрд рублей. Причем произошло это не только благодаря госгрантам и росту цен на ПО. В финансовой сфере, крупном сегменте этого рынка, стремительно трансформируются бизнес-модели его участников, что качественно меняет продуктивное наполнение рынка средств защиты. Например, целую череду последствий вызвал старт внедрения цифрового рубля, что вывело банковский сектор в технологические лидеры в области криптографии, DevSecOps, Security by Design, электронной подписи и т.д. В дополнение к этому под самый конец 2024 года Банк России опубликовал новые стандарты безопасности для открытых API, разработанные Ассоциацией ФинТех.

А еще есть успехи в импортозамещении многострадальных многофункциональных межсетевых экранов (NGFW), а также в области банковского антифрода. Но вот наладить качественное межотраслевое взаимодействие в борьбе с мошенничеством пока удастся не в полной мере, о чем свидетельствуют растущие потери граждан от действий социальных инженеров.

Криптография с нечеловеческим лицом

Герман Зубарев, зампред Банка России, модератор сессии «Русский шифр: криптография в рознице» в рамках FINOPOLIS 2024, образно пояснил смысл действующих сегодня стоп-факторов: «К сожалению, хотя криптография имеет мощную отечественную школу и крепкие корни, она приобрела у топ-менеджеров банков негативную репутацию в силу своей крайней зарегулированности. До сих пор у многих руководителей эта тема ассоциируется со шпионами, радисткой Кэт, тянущими провода под пулями врага, и т.д. Лучше уж сразу в Бастилию, чем этот ваш новый криптомодуль».

Представителей бизнеса понять нетрудно: действовавшая до сих пор система сертификации средств криптозащиты информации (СКЗИ) была ориентирована на закрытые ГИС, где была важна именно степень защиты, а не возможность быстрого внесения изменений и модификаций в ПО в духе Agile. Поэтому



на получение положительного или отрицательного заключения лаборатории ФСБ об оценке влияния этого самого ПО на СКЗИ уходило до девяти месяцев. А чего стоят «яркие воспоминания» об эпопее внедрения «биометрических HSM-модулей» в IT-инфраструктуру банков?

Бизнес и ИБ не слышали друг друга и жили в параллельной реальности, что приводило порой к парадоксальным ситуациям. Например, невзирая на то что отечественная криптография заслуженно считается одной из лучших в мире и «единственной в IT научно-обоснованной дисциплиной», отечественные пользователи предпочитали применять зарубежные аналоги. Особенно этот оксюморон проявился в веб-среде, где до недавних событий найти отечественный сертификат безопасности, встраиваемый в браузер или веб-сервер, было попросту невозможно.

Уникальные технологии — в массовую розницу

Ситуация сдвинулась с мертвой точки примерно пять лет назад, когда руководство Банка России поставило своими задачами усиление конкуренции на финансовом рынке, развитие финтеха и появление так называемой гражданской криптографии, необходимой для обеспечения безопасности прежде всего мобильных банковских приложений в рамках концепции Mobile First. Надо было решить задачу ускорения выдачи необходимых документов ФСБ с девяти месяцев до нескольких недель. При этом требовалось наладить механизм доставки СКЗИ до сотен миллионов мобильных телефонов, а также учет этих модулей в соответствующих органах.

По понятным причинам эта работа, которую вел Банк России практически в одиночку, шла крайне напряженно. Так продолжалось до подписания **Владимиром Путиным** Закона о внедрении цифрового рубля и создании специальной электронной платформы. Параллельно требовалось обеспечить безопасность инфраструктуры портала «Госуслуги».

Кроме того, в 2022 году Минцифры отреагировало на факты массового отзыва иностранными центрами сертификации сертификатов безопасности у сайтов крупных российских компаний, в том числе финансового сектора, и отказа в выдаче новых. Был создан Национальный удостоверяющий центр (НУЦ) Минцифры, приняты нормативно-правовые акты, регулирующие его работу. Выдача российских сертификатов безопасности отечественным компаниям — владельцам веб-ресурсов и пользователям — частным лицам запущена на портале «Госуслуги».

В это время стало понятно, что проблема «гражданской криптографии» стала задачей, а не проблемой, а ее решение разделилось на несколько параллельных треков.

Союз ФСБ и Банка России

Дмитрий Гусев, заместитель генерального директора компании «ИнфоТекС», приоткрыл некоторые подробности поистине уникального события в современной России: плодотворного сотрудничества ФСБ и Банка России в области кибербезопасности, что стало важнейшим достижением на рынке ИБ в 2024 году.

Банку России и ФСБ удалось добиться появления того, что сейчас называется «специальный выделенный порядок проведения оценки влияния». Новая схема предполагает следующее: груз доказательства того, что криптография правильным образом встроена в банковское приложение, берет на себя сам разработчик в соответствии со специальным регламентом. Ему необходимо описать и предоставить в лабораторию ФСБ описание всего цикла, включая методы безопасной разработки ПО. Далее он должен доказать, что в созданное им ПО не могут быть внесены какие-либо стихийные

изменения руками какого-либо отдельно взятого программиста, IT-архитектора или аналитика и тем более злоумышленника, а все программные интерфейсы взаимодействия приложения с СКЗИ выверены.

В этом случае появляется возможность все последующие изменения (в первый раз все равно ПО должно пройти полный цикл анализа) провести через лабораторию гораздо быстрее, вплоть до одной-двух недель. Все это является сменой парадигмы подхода к оценке влияния ПО на СКЗИ и открывает финтеху дверь к широчайшим возможностям современной криптографии как фундамента нового бизнеса.

Но для этого в жизнь разработчиков должны прочно войти такие понятия, как DevSecOps, Security by Design и т.д. Без всего этого лаборатория ФСБ будет действовать по старым схемам со сроками выдачи заключений до девяти месяцев.

Данный эксперимент проходит в рамках проекта по цифровому рублю. Другие сферы экономики страны он не затрагивает.

Клиентский опыт крайне важен

Что касается деятельности Национального удостоверяющего центра (НУЦ), то, к крайнему изумлению гуру криптографии, оказалось, что теперь необходимо помимо нормативных документов ФСБ изучать особенности клиентских путей и запросы бизнеса. В частности, по данным **Алексея Качалина**, управляющего директора, начальника управления криптографии, аутентификации и идентификации департамента кибербезопасности Сбербанка, в банке начинали с поддержки НУЦ 17% клиентов и достигли всего лишь 48% при планах в 80%. Рынок оказался не готов к этим сертификатам по причинам исключительно потребительского характера. А ведь рано или поздно каждый POS-терминал в стране, а также вся цепочка от него вплоть до процессинга и эквайринга, должны заработать в новых условиях...

В какой-то степени подобное происходит и с «Госключом» — мобильным приложением, которое позволяет бесплатно получать сертификаты УНЭП и УКЭП, создавать и хранить ключи, а также подписывать электронные документы, в том числе договоры. Развитие этого инструмента, как и биометрического эквайринга, находится в фокусе внимания разных регуляторов.

Вот так «скучная и занудная» криптография в 2024 году неожиданно стала не только мощным драйвером ИБ в финансах, но и источником новых бизнес-моделей. Безусловно, это один из важнейших итогов прошлого года. Теперь стоит задача подружить криптографию, пусть и гражданскую, с ее потребителями! **Б.О**



Один за всех, и все за private



ПАВЕЛ САМИЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АЦ «БИЗНЕСДРОМ»



НАТАЛЬЯ ВАСЕКИНА,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА АЦ «БИЗНЕСДРОМ»
ПО АНАЛИТИЧЕСКИМ ПРОЕКТАМ

В этом году «Банковское обозрение» и аналитический центр «БизнесДром» составили первый рейтинг команд, которые работают с клиентами банковского private-сегмента. Учитывая непростые условия, в которых оказалась сегодня российская банковская система, становится очевидным, что успех и эффективность отдельных банков определяются не только ролью руководителя направления



ормирование успешной управленческой и менеджерской команды в private banking — это особый вид искусства: с одной стороны, персонал должен быть максимально профессиональным и опытным, с другой — не отставать от трендов и быть в состоянии

предугадывать любые пожелания клиентов. Такой набор компетенций — это большая сложность для HR-подразделений банков. Собрать, мотивировать, удерживать и развивать действительно эффективную команду для работы с хайнет-сегментом — это очень непростая задача. Если руководитель направления должен задавать тренды и быть визионером, то команда обязана быстро подхватывать инициативы, проверять, тестировать и выдавать их как высококлассный конечный продукт. Эффективность в этом случае заключается не только в наборе новаторских идей, но и в том, каким образом они реализованы. И здесь ключевая роль отдается именно командной работе.

Как составлялся рейтинг

Рейтинг эффективности команд private banking имеет свою методику оценки. Здесь мы также оценивали показатели привлеченного капитала и динамику клиентской базы. Кроме того, в рейтинге мы обратили внимание на эффективность одного сотрудника, а также на концентрацию привлеченного капитала на одного члена команды. Методика рейтинга также учитывает средний стаж сотрудников в банковской сфере и непосредственно в private-сегменте. Уровень медийной активности всего подразделения также входит в оценку эффективности команды. Качество коммуникаций без привязки к экспертному мнению руководителя команды оценивается нами как важный элемент в формировании имиджа и способствует привлечению и удержанию клиентов.

При составлении рейтинга оценивались следующие критерии*:

- **средний стаж и опыт работы ключевых сотрудников команды**, т.е. профессионализм не только на финансовом рынке в целом, но и в сегменте РВ;
- **эффективность работы одного сотрудника** — размер и концентрация привлеченного капитала на одного сотрудника;
- **медийная активность всего подразделения**, т.е. то, как продукты и сервисы банка представлены в медиапространстве;
- **базовые показатели динамики количества клиентов и объема капитала подразделения**.

* Методика рейтинга предполагает наличие дополнительных коэффициентов, которые позволяют осуществить более точную оценку участников.

МЕТОДОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА

1. Доля привлеченного нового капитала (ноябрь 2023 – ноябрь 2024) на одного сотрудника команды private banking:

- до 5% — 0 баллов
- до 10% — 6 баллов
- до 20% — 10 баллов
- свыше 20% — 15 баллов

2. Размер привлеченного нового капитала (ноябрь 2023 – ноябрь 2024) на одного сотрудника команды private banking:

- до 300 млн — 0 баллов
- 300–600 млн — 3 балла
- 600 млн – 1 млрд — 4 балла
- свыше 1 млрд — 7 баллов

3. Средний стаж ключевых персон в команде в банковской сфере свыше 5 лет:

- менее 5 лет — 0 баллов
- 5–6 лет — 2 балла
- 7–9 лет — 3 балла
- свыше 10 лет — 5 баллов

4. Доля ключевых персон в команде со стажем в private banking свыше 5 лет:

- до 20% — 0 баллов
- до 50% — 6 баллов
- свыше 50% — 10 баллов

5. Прирост клиентской базы подразделения за последний год работы в текущей должности:

- прирост до 15% — 7 баллов
- прирост более 15% — 15 баллов

6. Прирост объема капитала клиентов за последний год работы в текущей должности:

- прирост до 15% — 6 баллов
- прирост более 15% — 15 баллов

7. Медийная и отраслевая активность руководителя оценивается по числу упоминаний в «SCAN Интерфакс»:

- максимум — 15 баллов, в зависимости от количества упоминаний

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

В рейтинге команд приняли участие десять подразделений российского private banking. Минимальное количество сотрудников в команде среди участников рейтинга составило пять человек, максимальное превысило 1000 сотрудников. Среднее значение привлеченного капитала на одного сотрудника в 2024 году среди участников рейтинга — 0,93 млрд рублей. Семь из десяти команд — участников рейтинга включают в себя 50+% сотрудников со стажем работы в private более пяти лет.

1 67 баллов



Команда VTB Private Banking

Структурирование активов, налоговое консультирование, формирование наследственных структур и инвестиционных стратегий, правовое сопровождение сделок, daily banking, финансовые и нефинансовые сервисы, семейные программы лояльности и lifestyle-management — все для сохранения и приумножения капитала.

Цель — финансовое благополучие и высокое качество жизни клиентов и членов их семей.

Private Banking VTB объединяет более 80 тысяч клиентов и 5 трлн рублей под управлением. Образовавшись в 2007 году, прошел ряд интеграций (с Банком Москвы, «Открытием», РНКБ, Почта Банком), запустил 136 офисов в 52 регионах России.

В 2024 году прирост клиентов составил более 40%, прирост AUM — более 45%. VTB признан «Лучшим банком для крупных частных клиентов» (Forbes), «Банком для всей семьи» (Компания), «Лучшим российским банком для состоятельных частных клиентов» (Wealth Navigator), крупнейшим private banking в России (Frank Research Group).

2 65 баллов



«А-Клуб» — это про команду. Мало нанять звезд, важно, чтобы они работали слаженно, дополняли друг друга, разделяли ценности бизнеса. Фронт — это 110 частных банкиров, все они объединены целью заботы о клиенте, участвуют в постоянном улучшении сервиса и, главное, неравнодушны к любым клиентским задачам. Круглосуточная поддержка оперативно помогает клиентам. Продуктовая команда — настоящие инноваторы: запустили P2P-платформу, сделки pre-IPO, ЦФА. А еще наши клиенты имеют уникальную возможность съездить на мировые спортивные состязания, пообщаться с шейхами и сыграть в «Что? Где? Когда?».

3 63 балла



Private Banking банка «ДОМ.РФ» предлагает клиентам классические банковские, инвестиционные продукты, юридический консалтинг, структурирование сделок с недвижимостью, а также набор дополнительных услуг и lifestyle-привилегий. Клиентские сервисы выстроены на основе гибкого персонализированного подхода с круглосуточной поддержкой в онлайн- и офлайн-форматах, а глубокая экспертиза в сочетании с высокой надежностью позволяет формировать целевые финансовые инструменты и индивидуальные предложения под финансовую стратегию клиента.

Наш подход к бизнесу заключается в возможности сделать как финансовый, так и нефинансовый сервис для vip-клиента на высочайшем уровне.

4 60 баллов

Знаковыми преимуществами «Локо Private» являются гибкость и индивидуальный подход в поиске нестандартных решений. В центре нашего внимания — клиенты. Более 30 лет мы строим с ними долгосрочные партнерские отношения, подкрепляя доверие впечатляющими и устойчивыми результатами. Наша главная ценность — команда. Команда профессионалов, объединенных широтой мышления и глубоким пониманием даже самых сложных аспектов работы универсального коммерческого банка.

4 60 баллов

Sovcombank Wealth Management — это бизнес-линия по работе с привилегированными клиентами.

Спрос на услугу управления благосостоянием сейчас активно растет. Клиент ценит возможность решения всех задач в одном месте, в том числе членов его семьи и его бизнеса. Команда бизнес-экспертов Wealth Management создает уникальную финансовую экосистему привилегированного обслуживания, которая рассчитана на долгосрочное финансовое планирование и портфельный подход в соответствии с риск-профилем и потребностями клиента, а также включает в себя самые востребованные среди премиальной аудитории нефинансовые услуги. Сейчас подразделение объединяет два блока — Premium и Private, различающихся по величине капитала клиентов.

5 56 баллов

ЦИФРА private

Лариса Лукьянова возглавляет **Private Banking Цифра Банка**, под ее руководством работают персональные менеджеры и операционная поддержка отдела. Как говорил Стив Джобс: «Великие дела в бизнесе никогда не делаются одним человеком. Их делает команда людей». Команда «Цифры» — Лариса Лукьянова, Илья Веранков, Олеся Гапиенко, Екатерина Данюкина и Виктория Родкина — один из самых ярких тому примеров. Именно они из раза в раз доказывают, что невыполнимых задач для Private Banking не бывает.

**6** 53 балла

Private Banking Реалист Банка представляет команду профессионалов, имеющих опыт работы более 20 лет в прайв-сегменте российских и иностранных банков. Команда сконцентрирована на работе с клиентами из привилегированного сегмента, включая обслуживание членов семей состоятельных клиентов. Отдельное направление работы — персональное сопровождение бизнеса vip-клиентов, включая поддержку международных экспортно-импортных операций, операций с капиталом и предоставление сопутствующих сервисов и услуг.

Гибкая и индивидуально настраиваемая под каждого клиента продуктовая линейка позволяет vip-клиентам банка получить максимум возможностей и высокую доходность своих инвестиций, а также высококачественный персональный сервис.



7 52* балла

МТС БАНК
PRIVATE BANKING

Private Banking находится в авангарде финансового рынка и должен встраиваться в жизнь своего клиента максимально незаметно. Наша цель — сопровождать клиента так, чтобы взаимодействие было настроено на ритм его жизни. Мы предлагаем комфортный вход, от 10 млн рублей, при этом клиент получает все привилегии. Команда из 43 человек в департаменте частного банковского обслуживания МТС Банка обеспечивает размещение капитала внутри страны и помогает в сопровождении международных операций. Объем капитала клиентов в MTS BANK PRIVATE за последний год вырос на 23%.

* Банк предоставил неполные данные, что повлияло на итоговую оценку



8 47 баллов

БСПБ

Программа «БСПБ Private» появилась в банке как элемент дополнительной лояльности для владельцев крупных капиталов, но постепенно она выросла в самостоятельный и успешный бизнес. Сегодня в Private Banking работает команда профессионалов, преданных своему делу: вовлеченные и искренне интересующиеся, всегда готовые поддержать друг друга люди. В департаменте 30 сотрудников в Санкт-Петербурге и 11 — в Москве, многие работают в БСПБ более 10 лет, а некоторые — с момента создания команды. Клиентоориентированность, опыт и накопленная экспертиза позволяют коллективу Private Banking ежедневно предоставлять клиентам сервис высокого уровня. В основе стратегии Private Banking БСПБ лежат комплексное решение задач и портфельный подход в части управления активами клиента на базе открытой архитектуры. Помимо высокой скорости принятия решений и гибкости в продуктовых предложениях Private Banking предоставляет услуги собственной консьерж-службы для удовлетворения самых взыскательных запросов, организации досуга и отдыха наших клиентов.



9 41 балл

БАНК
ЗЕНИТ

Мы, в Private Banking банка «ЗЕНИТ», верим, что успех начинается с заботы о клиенте. Наша цель — не просто решение финансовых задач, а создание уникального опыта для клиентов. Мы следуем миссии заботы о капитале для трех поколений семьи, адаптируемся к инновациям и обеспечиваем комфорт нашим клиентам в различных жизненных ситуациях. Профессиональная команда с многолетним опытом работы, экспертиза в решении самых сложных и нестандартных задач, а также партнерские отношения с клиентами позволяют нам предоставлять лучшие решения в сегменте Private Banking.



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



Актуальные темы рынка



Лучшие столичные ивент-площадки



Новые форматы: открытые дискуссии, батлы, нетворкинг



Участие регуляторов рынка



Информационная поддержка отраслевых СМИ



www.bosfera.ru/conference
+7(499) 404 2069

Оксана Семеновна (ВТБ): В рамках и за рамками private banking

В январе 2025 года у крупнейшего private banking в России, ВТБ Private Banking, появился новый руководитель — Оксана Семеновна, вице-президент ВТБ.

Новый, но совсем не новичок в развитии сегмента состоятельных клиентов: более 30 лет в банковском секторе и 24 года в wealth management, в том числе на позиции ключевого заместителя Private Banking и «Привилегии» ВТБ

— Оксана, прежде всего поздравляем с назначением на позицию руководителя объединенного сегмента состоятельных клиентов ВТБ. Чувствуете груз ответственности?

— Чувствую «груз» развития. Сейчас у ВТБ в «состоятельном сегменте» более 1,2 млн клиентов и 8 трлн рублей под управлением. Это беспрецедентные цифры на рынке, и динамика роста также зашкаливает: за 2024 год прирост по клиентам более 40% и более 45% — по AUM (активы под управлением. — *Ред.*). Но ведь самое коварное другое — ответственность не от количества возникает, это внутренний рефлекс на работу с каждым. А понимание, что перед тобой не абстрактные цифры, а истории конкретных людей с их семьями, заботой о благополучии близких, — это не просто дисциплинирует или мобилизует. Скорее — не оставляет права на ошибку. Мы обслуживаем уже третье поколение клиентов, к нам приходят внуки тех, с кем мы начинали работать больше 15 лет назад, когда направление Private Banking было в начале пути. И каждый кейс, каждая задача имеют для человека максимальное значение, как говорится, «в Private Banking нет неважных поручений»... Да, мой ответ — чувствую.

— Хорошие показатели. Простите, не могу не выхватить цифры, почему же вы не в рейтинге?

— В вашем ежегодном рейтинге — руководителей банков для крупного частного капитала?

— Да, ВТБ у нас регулярно — «нестандартный» участник. В рейтинге за 2022 год Дмитрий Брейтенбахер, на тот момент руководитель Private Banking и «Привилегии» ВТБ, выступил с позицией, что нет лучших, все в 2022 году работали как единый механизм, спасая капиталы клиентов, причем часто в ручном режиме. Стали партнерами, конкуренция неактуальна. В 2023 году победу с Алиной Назаровой, главой «А-Клуба», делил Дмитрий Титов, вице-президент ВТБ, руководитель VIP-сети, по причине того, что Дмитрий Брейтенбахер возглавил стратегические инициативы розничного блока «Фондирование» и «Лояльность», а развитие VIP-сети в Private Banking было лейтмотивом... В 2024 году что не так?

— Почему вы считаете, что, если что-то выходит за рамки, это «не так»? Наоборот, в нашем переменчивом мире мы как

Мы уделяем большое внимание персональному развитию: «растим» сотрудников внутри компании, даем им наставников, предлагаем четко выстроенные индивидуальные карьерные маршруты и постоянное повышение квалификации



раз динамично развиваемся. Наша позиция в 2024 году: хотите оценить ВТБ Private Banking — оцените команду.

— Мы к вам прислушиваемся и даже превосходим ожидания (*улыбаются*): оцениваем сразу весь рынок, все команды. В ВТБ Private Banking большая команда? Как вы выстраиваете управленческие процессы?

— В объединенном «состоятельном сегменте» — около 4 тыс. человек. Мы уделяем большое внимание персональному развитию: «растим» сотрудников внутри компании, даем им наставников, предлагаем четко выстроенные индивидуальные карьерные маршруты и постоянное повышение квалификации. У нас работают «Школа персонального менеджера» и «Академия Private Banking», способствующие адаптации новичков и повышению прозрачности корпоративного управления. Образовательные программы помогают прокачивать навыки в разных направлениях, от работы с инвестиционными продуктами до лидерских качеств.

Наши кроссфункциональные команды объединяют специалистов разных подразделений и позволяют реализовать инициативы «из сети». Это важно, так как бизнес делается «на земле». У каждого сотрудника есть возможность предложить способ оптимизации текущих бизнес-задач или защитить проект, который будет ускорять достижение общих KPI.

Состоятельные клиенты предпочитают иметь вместе с выгодными финансовыми предложениями доступ ко всем решениям для активного и комфортного образа жизни



Фото: «БО»

Когда речь идет о состоятельных клиентах, скорость реакции критически важна. Поэтому мы выстроили систему управления без многоярусной вертикали согласований и формализованного операционного управления. Полностью исключаем лишние звенья в процессе эскалации задач, существенно сокращая сроки их решения. Такая структура дает нашим сотрудникам чувство вовлеченности за счет большей степени ответственности и контроля над ситуацией.

— **Какие основные вехи работы команды в 2024 году существенно повлияли на результат?**

— Мы каждый год движемся на большой скорости, опережая рынок благодаря оперативной реакции в периоды экономической и финансовой нестабильности, используя комбинированный подход — ручное управление и переход на импортозамещающие решения.

Одним из основных драйверов роста AUM, онбординга клиентов и улучшения качества клиентского опыта стало внедрение новой технологичной платформы по управлению портфелями и координации задач менеджмента. Важно, что это наши собственные технологии, созданные в банке и способные анализировать информацию смежных подразделений и обрабатывать статистику.

На основе полученных данных выдвигаются гипотезы о том, какие продукты и услуги интересны различным клиентам — с учетом их возраста, семейного положения и финансового состояния.

Вторым важным фактором стали успешная интеграция финансовых структур («Открытие», РНКБ, Почта Банк) и миграция. Крайне важно было бесшовно перевести большое количество клиентов, обеспечить их привычными практиками и предоставить новые, улучшенные условия. Мы детально проанализировали все продукты, услуги, партнерские программы, каналы продаж, стандарты обслуживания и качества сервиса. В итоге обновились подходы к обслуживанию, а самые востребованные практики вошли в наши пакеты услуг.

Третье и, может быть, самое важное: мы пошли по пути построения семейного банкинга. Мы, в Private Banking, традиционно работали со всеми членами семей клиентов. Однако именно 2024 год стал прорывным в части широкого набора сервисов для всей семьи, объединяющих реферальных и продуктовых программ, программ лояльности, делающих семейное обслуживание в банке более выгодным. В части состоятельных клиентов усилился фокус на разветвленную структуру активов, актуальные инвестиционные стратегии, классические и альтернативные, на структуры наследования, новые бандл-продукты.

Одним из основных драйверов роста AUM, онбординга клиентов и улучшения качества клиентского опыта стало внедрение новой технологичной платформы по управлению портфелями и координации задач менеджмента

— **В 2024 году многие пришли к выводу, что точка опоры современного банка — это развитие нефинансовых услуг и сервисов наряду с классическими. Что вы думаете об этом и в чем видите будущее?**

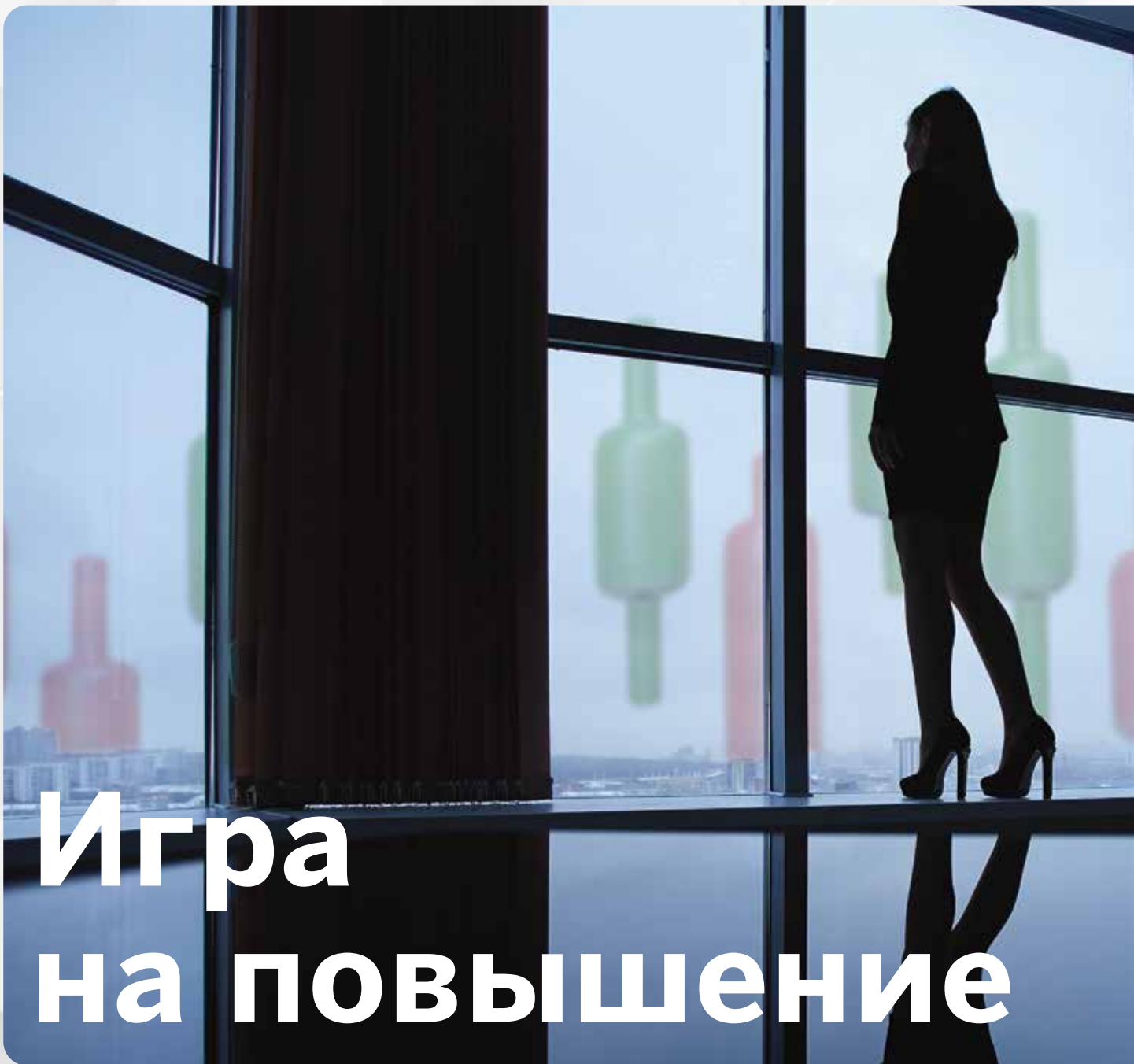
— Действительно, ожидания от банков давно выходят за рамки создания только финансовых продуктов. Банк становится инструментом не просто получения коммерческого дохода, но и решения глобальных и повседневных жизненных задач, проявления заботы о близких. Состоятельные клиенты предпочитают иметь вместе с выгодными финансовыми предложениями и удобный доступ ко всем решениям для активного и комфортного образа жизни.

Банки начинают развивать собственные и партнерские экосистемы, каналы, модели, способные автоматически подстраиваться под интересы клиента и всех членов его семьи, давать эксклюзивный доступ к нужным программам и впечатлениям. Это могут быть, например, рейтинг ресторанов, медицинская и страховая поддержка, оплата такси, возможность обратиться к конкретному менеджеру в любом городе или создать круг из родных и близких, чтобы делиться банковскими предпочтениями.

У нас эта тенденция отразилась в росте семейного финансового офиса, расширении нефинансового блока пакетов услуг, партнерствах с сильными брендами, такими как «Аэрофлот». В дополнение к кобрендинговой карте «ВТБ-Аэрофлот», расплачиваясь которой клиент накапливает мили в системе «Аэрофлот Бонус», развиваются и страховые продукты для путешествий, и предложения по отелям, и сеть «бесплатных» (по системе Mir Pass) бизнес-залов в России и за рубежом. Другой яркий пример — медицинские сервисы от наших партнеров, дающие опции второго медицинского мнения, чекапов, онкострахования, доступные как клиентам, так и членам их семей. Что важнее — обеспечить грамотную передачу капитала детям (и тут мы говорим не только о ключевых клиентах Private Banking, это каждому важно) или каждый день иметь доступ к лучшим предложениям на рынке? Думаю, выбрать нельзя. Каждому в определенный период времени важно что-то свое.

Считаю, что будущее за улучшением клиентского опыта и персонализации сервиса, в том числе за счет технологий, без которых немислим современный банкинг: глубокая персонализация, омниканальность — способность быть всегда и везде, где удобно клиенту. На эту базу надстраивается линейка продуктов и услуг. И здесь важно дать именно то, что нужно клиенту, то, что закрывает его потребности.

B.O



Игра на повышение

Российский сегмент private banking, как и весь национальный банковский сектор, сталкивается с очень нестандартными вызовами



ПАВЕЛ САМИЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АЦ «БИЗНЕСДРОМ»



НАТАЛЬЯ ВАСЕКИНА,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА АЦ «БИЗНЕСДРОМ»
ПО АНАЛИТИЧЕСКИМ ПРОЕКТАМ



Можно сказать, что и интенсивность событий, и динамика влияющих на запросы клиентов показателей, изменений структуры рисков настолько выросли, что только проактивное управление позволяет банкирам сохранять свои позиции. Private-сегмент перестал быть консервативным и «неторопливым», клиенты стремительно молодеют, а еще расширяется структура клиентской базы — такого разнообразия социальных статусов, сфер и видов деятельности, такого риск-аппетитов никогда раньше здесь не было.

С одной стороны, весь рынок испытывает сильную неопределенность, давление со стороны санкций и ограничений,

которые существенно влияют на работу и возможности формирования линейки клиентских сервисов. С другой стороны, мы видим значительный рост портфеля, клиентской базы и поразительно быстрое увеличение общего числа состоятельных клиентов. При этом текущие условия позволяют банкам предоставить высокую доходность, банки активно развивают сервисы, включая цифровые, создают новые форматы взаимодействия, экспериментируют с форматами. Работа в таких условиях требует высокого профессионализма, а главное — адаптивности и гибкости.

«Банковское обозрение» и аналитический центр «БизнесДром» подготовили пятый ежегодный рейтинг топ-менеджеров российских подразделений private banking, которым состоятельные клиенты доверяют свой капитал.

Основной рост обеспечен новым капиталом. Согласно оценкам Frank RG, количество клиентов с финансовым капиталом от 60 млн рублей в российских банках в 2023 году составило рекордные 52,5 тыс. человек, и этот показатель продолжает расти. Сложившаяся тенденция поддерживается несколькими факторами.

Во-первых, альтернативных инструментов с достойной доходностью становится все меньше. Это касается как иностранных инструментов в дружественных странах, так и предложений управляющих компаний. Во-вторых, оставшимся финансовым инструментам, прямо скажем, сложно было конкурировать с банковскими продуктами в эпоху высоких ставок. В сложившихся условиях продолжается приток новых денег, а также происходит «возврат капитала» в Россию, что в большей степени обеспечивает рост сегмента. Ключевой задачей для банков становится управление новой базой клиентов в условиях неясных экономических перспектив.

С другой стороны, банки стали все больше обращать внимание на изменение потребительского поведения. В прошлом году мы отмечали, что клиент private молодеет, а вместе с этим меняются ожидания клиентов от взаимодействия с банками. Новые клиенты предъявляют к банку свои требования: это быстрота и простота обслуживания, удобство удаленной коммуникации и сервисов, которыми можно воспользоваться онлайн. Также больший вес стали иметь возможности банка в решении нефинансовых вопросов клиентов. Команды private banking становятся универсальными «бойцами», умеющими взаимодействовать с постоянными зрелыми клиентами в классических форматах, а также с новой волной состоятельных клиентов.

Сегмент состоятельных клиентов по-прежнему остается одним из самых закрытых в банковском секторе. Здесь все так же важно соблюдать конфиденциальность, при этом

уровень закрытости самих команд и руководителей подразделений, работающих с состоятельными клиентами, продолжает усиливаться. Тем не менее это не мешает банкам активно привлекать новых клиентов и удерживать действующих с помощью интересных коллабораций, мероприятий и, конечно, новых продуктов и сервисов.

Как составлялся рейтинг

Рейтинг руководителей оценивает не только количественные параметры клиентской базы, но и роль самих лидеров команд, их опыт и то, каких успехов они добились за годы работы в текущей должности. Мы оцениваем руководителей как визионеров и энтузиастов развития услуг для состоятельных клиентов своих банков. Именно поэтому в числе оцениваемых факторов в методике — присутствие руководителя в медийном пространстве.

Активность руководителя позволяет оценить введение новых продуктов и услуг, запуск совместных проектов и маркетинговых инициатив под его руководством.

Для составления рейтинга решено было взять за основу следующие критерии*:

- **стаж и опыт работы руководителем**, т.е. профессионализм не только на финансовом рынке в целом, но и в сегменте РВ;
- **результаты работы в текущей должности** — запуски новых проектов, изменения в подразделении под руководством топ-менеджера;
- **медийная активность топ-менеджера**, т.е. то, как руководитель представляет себя и услуги своей финансовой организации в медиапространстве;
- **базовые показатели динамики количества клиентов и объема капитала подразделения**, в котором на момент составления рейтинга работает руководитель.

В итоговый рейтинг вошли 14 руководителей подразделений РВ. Средний стаж работы в данном сегменте — девять лет. В рейтинге этого года с небольшим отрывом лидируют женщины — их девять против пяти мужчин.

Средний прирост числа клиентов и рост капитала в сегменте РВ за 2024 год составили 54 и 65% соответственно. В среднем банки за прошедший год запустили семь маркетинговых проектов и семь новых сервисов или продуктов для своих клиентов. При этом 100% участников рейтинга запустили хотя бы один новый продукт в 2024 году.

Б.О

* Методика рейтингов предполагает наличие дополнительных коэффициентов, которые позволяют осуществить более точную оценку участников.


1
Алина Назарова
А Клуб
94
балла

2
Евгений Сафонов
89
баллов

3
Екатерина Серединская
88
баллов



3

Анастасия
Агафонова

88

баллов



5

Маргарита
Васильева

83

балла



4

Александр
Икрянников

86

баллов



6

Сергей
Мальцев

81

балл



5

Елена
Портнягина

83

балла



7

Наталья
Пивоварова

75

баллов



8

**Александра
Бугаева**



74

балла



11

**Лариса
Лукьянова**

ЦИЕРА
private

66

баллов



9

**Александр
Руденко**

**БАНК
ЗЕНИТ**

69

баллов



12

**Ольга
Пугачева**

Экспобанк

61

балл



10

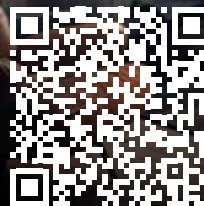
**Андрей
Казakov**

**РЕАЛИСТ
БАНК**
PRIVATE BANKING

68

баллов

**Большие деньги любят
большую тишину**



**Рейтинг
руководителей
в 2024 году**

Директор департамента частного капитала ПСБ **Евгений Сафонов** про интерес со стороны состоятельного клиента к современному искусству, популярность инвестиций в ЦФА и отношение клиентов к цифровому взаимодействию с банком

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

В 2024 году высокий уровень процентных ставок простимулировал интерес состоятельных клиентов к депозитам либо к инвестиционным инструментам с привязкой к ключевой ставке. Особенно заметен рост вложений в классические депозиты, ставки по которым на рынке превышают 20% годовых. Также в целях диверсификации многие состоятельные клиенты рассматривают альтернативные инструменты инвестирования.

На чем был сфокусирован клиентский интерес в 2024 году?

В 2024 году наряду с вложениями в золото и покупкой жилой недвижимости увеличился интерес к современному искусству как с точки зрения коллекционирования, так и с позиции инвестиций. В последнее время набирают популярность инвестиции в цифровые финансовые активы (ЦФА). В конце декабря 2023 года и в 2024 году ПСБ провел ряд выпусков ЦФА, и этот продукт оказался востребованным среди клиентов Private Banking. Мы видим, что у наших клиентов есть интерес и к более сложным инструментам на базе ЦФА, поэтому планируем активно развивать это направление и в будущем предлагать более сложные продукты.

Как изменилось цифровое взаимодействие с клиентами в 2024 году?

Цифровизация банковского сектора коснулась и индустрии Private Banking, однако необходимо учитывать возрастную структуру этого клиентского сегмента. Основная часть состоятельных клиентов — люди зрелого возраста с консервативным подходом к формату банковского обслуживания. Они привыкли решать свои вопросы лично с персональным менеджером. Но постепенно растет доля клиентов, которые унаследовали семейный бизнес или сформировали капиталы в сравнительно молодом возрасте, и они предпочитают решать большинство финансовых вопросов в цифровых каналах.

БО

Управляющий директор — глава Sovcombank Wealth Management **Екатерина Серединская** про фиксированную ставку, личные фонды и принцип Buy-side

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

Актуальными являются классические банковские продукты, такие как депозиты с повышенной ставкой и их аналоги, ЦФА на денежные требования. Многих интересует фиксированная ставка, которая обеспечивает стабильную доходность. Также наблюдаем рост интереса к «длинным» ОФЗ, что показывает ожидания рынка по снижению ключевой ставки в 2025 году.

На чем сфокусирован клиентский интерес в 2025 году?

Ожидаем тренд на формирование структуры личных фондов, которые привлекают внимание благодаря эффективному механизму налогообложения и наследования. В условиях ожидаемого экономического цикла многие клиенты предпочитают концентрировать свои активы в инструментах, которые обеспечивают долгосрочную защиту капитала.

Как можно выделиться среди других игроков на рынке Private Banking?

Мы выделяемся благодаря принципу Buy-side — предлагаем нашим клиентам только те продукты, которые используем сами. Это подход, ориентированный на долгосрочное партнерство и взаимное доверие. Вдобавок Sovcombank Wealth Management является финансовой экосистемой, позволяющей решать вопросы не только физических лиц, но и их бизнеса, и включает в себя не только стандартные банковские услуги, но и широкий спектр инвестиционных и нефинансовых сервисов. **Б.О**



Руководитель «Локо- Банк Private Banking»

Елена Портнягина

про дистресс- активы, валютную диверсификацию и хедж-фонды

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

Клиенты все чаще выбирают депозиты и инструменты денежного рынка. При развороте ставок ожидаем переток средств в облигации, которые позволят зафиксировать высокую доходность на более длительный срок. Акции также становятся все более привлекательными на фоне ожидаемого в 2025 году смягчения денежно-кредитной политики и надежд на снижение геополитических рисков, но важно оставить избирательность. Сохраняется интерес к диверсификации за счет валютных инструментов, включая еврооблигации и депозиты в юанях, а также к инвестициям в реальный сектор — например, в проекты в области недвижимости или частного капитала. В связи с высокими ставками можно найти дистресс-активы с существенным дисконтом.

На чем был сфокусирован клиентский интерес в 2024 году?

Клиенты сохраняли интерес к защитным активам, таким как золото и недвижимость, но ключевым трендом стал рост интереса к валютной диверсификации из-за страха обесценения рубля и замыкания российского рынка на внутренних инструментах. В ход шли валютные депозиты, страховые полисы, номинированные в долларах и евро, и замещающие облигации.

Как можно выделиться среди других игроков на рынке Private Banking?

Ключевое преимущество «Локо Private» — это работа на стыке экспертиз. Мы предлагаем клиентам комплексные решения, которые сочетают в себе глубокое понимание различных аспектов работы банковского сектора. К нам приходят, например, за структурированием сложных расчетов или кредитных сделок.

Мы известны на рынке своими экспертизой и мастерством на финансовом рынке, независимостью и беспристрастностью мнений. Также мы активно развиваем предложения в сегменте хедж-фондов, что позволяет обеспечивать диверсификацию портфеля и доступ к контрциклическим стратегиям с высоким потенциалом доходности.

Как изменилось цифровое взаимодействие с клиентами в 2024 году?

Мы продолжили активно развивать цифровые каналы взаимодействия, делая их максимально удобными и безопасными, и завершили интеграцию безбумажного офиса.

Б.О

Руководитель по работе с состоятельными клиентами Private в Т-Банке **Сергей Мальцев** про фонды ликвидности, персонализацию и цифровое взаимодействие

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

Фонды ликвидности, ОФЗ, вклады, а также российские облигации на горизонте года.

На чем был сфокусирован клиентский интерес в 2024 году?

Фонды ликвидности, депозиты, золото, ИСЖ.

Как можно выделиться среди других игроков на рынке Private Banking?

Основная задача — слышать потребности клиента и оперативно реагировать на его запросы. Для состоятельных клиентов важна персонализация, поэтому надо стараться предоставлять индивидуальные предложения, качественный сервис и быстро решать любые вопросы, которые могут возникнуть.

Как изменилось цифровое взаимодействие с клиентами в 2024 году?

Цифровое взаимодействие вышло на новый уровень и остается важным вектором, но мы замечаем, что личный контакт с прайвеклиентами все так же важен и ценен, поэтому проводим как персональные встречи, так и офлайн-мероприятия.

Тем не менее цифровое взаимодействие дает возможность автоматизировать процессы с релевантными предложениями, кастомными условиями и офферами, чтобы клиент максимально быстро получил актуальную для себя информацию.

Б.О



Заместитель председателя правления, руководитель направления Private Banking Реалист Банка **Андрей Казаков** про гибкость инструментов, вклады в драгметаллах и понимание потребностей

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

Всегда актуальны выгодные предложения по размещению денежных средств с учетом не только доходности, но и гибкости самого инструмента использования.

Нашим клиентам доступны вклады с возможностью оперативного использования средств вклада без потери процентов для срочных нужд (покупка недвижимости, других дорогостоящих товаров, покупка валюты ввиду резких скачков курса и хеджирования валютных рисков).

На чем сфокусирован клиентский интерес в 2025 году?

Мы наблюдаем рост спроса на золото. Наш банк активно продает золото как в слитках, так и в виде драгметаллов на обезличенных металлических счетах. Скоро будет запущен вклад с возможностью размещения части суммы в драгоценных металлах.

Как можно выделиться среди других игроков на рынке Private Banking?

Банк, предлагающий продукты для клиентов премиального сегмента, должен предоставлять качественный сервис, демонстрировать чуткое отношение к клиентам, понимание их потребностей и моментально реагировать на их запросы. Это достигается не только набором продуктов, но и работой высококлассного персонала (которого не так много на рынке), годами наработанным опытом взаимодействия с такими клиентами.

Как изменилось цифровое взаимодействие с клиентами в 2024 году?

Клиенты премиального сегмента предпочитают личное общение приложением банка и цифровым сервисам. Хотя все эти возможности мы, безусловно, предоставляем. **БО**



Руководитель Private Banking Цифра банка **Лариса Лукьянова** про инструменты биржевой торговли, покупку золота и индивидуальный подход

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

Ставки размещения денежных средств высоки. Клиент выбирает из множества предложений, и наша задача — заинтересовать его своей уникальностью, будь то дополнительный сервис или иные конкурентные привилегии. Мы предлагаем клиентам не только консервативный подход в получении дохода, используя такие банковские продукты, как депозит или накопительный счет по привлекательным ставкам, обширный список валют и минимальные спреды для совершения валютно-обменных операций. Мы также предлагаем различные инструменты брокера, с помощью которых клиент может увеличить свой доход.

На чем сфокусирован клиентский интерес в 2025 году?

Тренд на покупку золота и недвижимости всегда был, есть и будет. Однако на примере наших клиентов мы видим высокий интерес к биржевой торговле и готовность инвестировать в ее инструменты. Этот тренд набирает обороты, и, думаю, в 2025 году мы увидим, как эта тенденция усилится и приведет к значительному росту фондового рынка.

Как можно выделиться среди других игроков на рынке Private Banking?

Private banking — это довольно понятный, можно даже сказать «стандартизированный» набор сервисов и привилегий для клиентов. Рынок не стоит на месте: у нас появляются новые партнеры, сервисы и услуги, совершенствуются действующие предложения. Если говорить о том, как можно выделиться на рынке Private Banking, в этом нет секрета: необходимо предоставлять клиентам самый качественный сервис и применять индивидуальный подход.

Как изменилось цифровое взаимодействие с клиентами в 2024 году?

Уже трудно вспомнить те времена, когда для проведения той или иной операции клиенту нужно было прийти в офис лично. Банки сделали гигантский шаг вперед, развивая цифровое взаимодействие с клиентами. По сути, они были флагманами цифровизации в нашей стране. Сейчас при обработке клиентских запросов применяется ИИ, а ряд процессов полностью осуществляется в digital-формате.

Б.О

Управляющий директор Private Banking Экспобанка **Ольга Пугачева** про депозиты, инвестиции в бизнес и цифровизацию

Какие предложения актуальны для российского состоятельного клиента Private Banking в условиях высоких ставок?

Премиальные клиенты активно пользуются возможностями депозитов, их устраивают текущие высокие ставки. К тому же изменения в налогообложении с 2025 года делают вклады для состоятельных клиентов еще более привлекательными по сравнению с альтернативными способами получения дополнительного дохода. Проценты по вкладам будут облагаться не по пятиступенчатой шкале, а по двухступенчатой, где 15% — это максимальная ставка налога.

На чем был сфокусирован клиентский интерес в 2024 году?

Недвижимость и золото оставались востребованными способами диверсификации капитала. Кроме того, в 2024 году VIP-клиенты стали больше вкладывать в собственный бизнес на фоне роста стоимости кредитования.

Как можно выделиться среди других игроков на рынке Private Banking?

Доверие и открытость увеличивают лояльность клиентов к банку. Для себя мы определили их главным ценностным ориентиром.

Как изменилось цифровое взаимодействие с клиентами в 2024 году?

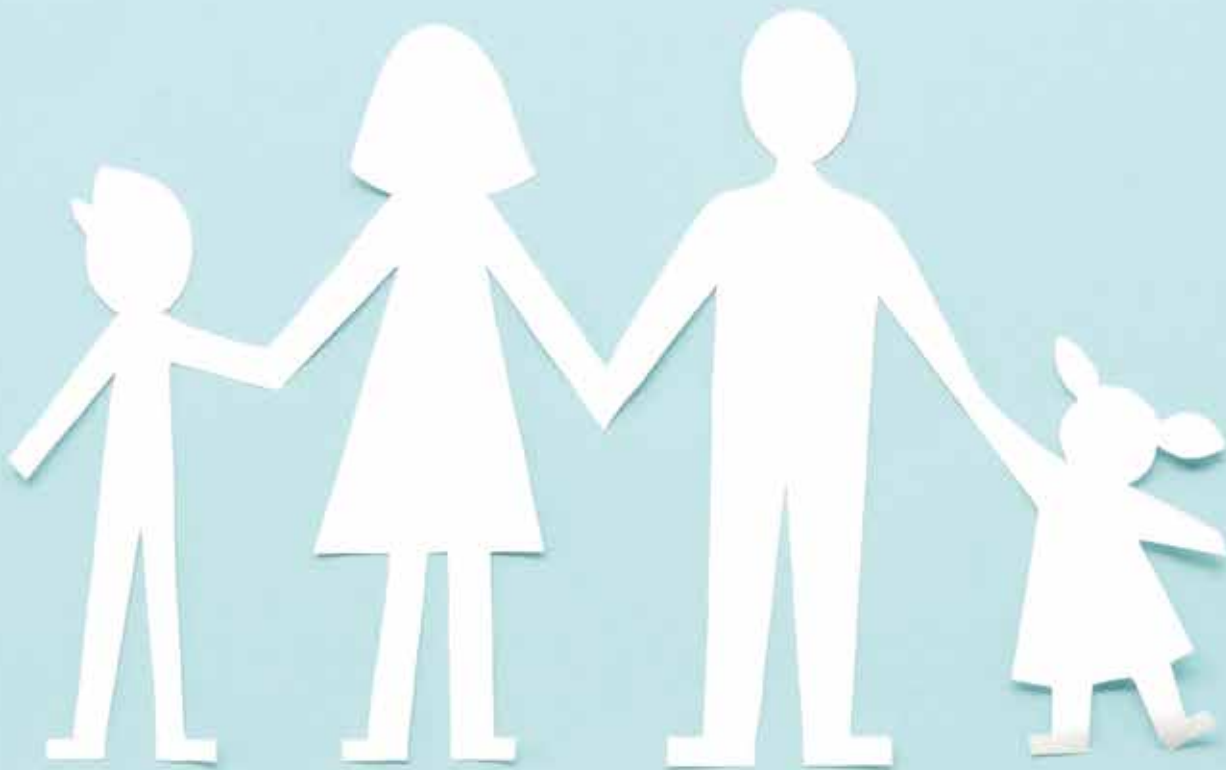
Мы активно работаем над цифровизацией клиентского пути и взаимодействия между клиентом и банком. У клиента есть выбор: он может обратиться напрямую к своему персональному менеджеру или решить задачу парой кликов в приложении.

БО



Крепкие узы семейного банкинга

Продукт «семейный банкинг» для России достаточно новый, макроэкономическая ситуация препятствует его «наполнению», а риски для клиентов недооценены



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЗ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Направление family banking в России долго не развивалось из-за законодательных ограничений. Семейный банкинг стал возможен после появления п. 5 ст. 845 ГК РФ в 2018 году. До этого законодательство не знало понятия «совместный банковский счет», пояснила **Евгения Боднар**, руководитель

отдела сопровождения клиентов по кредитам и долгам компании «Финансово-правовой альянс».

Но даже после того, как препятствия для открытия общих счетов сняли, предложение услуг было не слишком активным. **Лазарь Бадалов**, доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН), объяснил это жаждой получения максимальной прибыли: «Пока банки не испытывали дефицита клиентов, они работали по стандартным направлениям. Но структурные изменения последних лет заставили крупных игроков вкладывать десятки миллиардов в развитие клиентских сервисов, расширять IT-составляющую, превращаясь в корпорации по оказанию различных услуг и сервисов: доставке еды, покупке лекарств, бронированию поездок». У клиентов потребность в совместном потреблении проявилась в пандемию.

Эксперт сделал вывод, что в определенный момент интересы семьи и конкурирующих банковских экосистем сошлись: чем больше услуг, тем выгоднее клиентам и тем больше шансов привлечь на обслуживание семью целиком.

Лазарь Бадалов напомнил «времена с юмористическими роликами, когда мужу приходят СМС о покупках жены, а ему остается только ужасаться потраченным суммам: ведь максимум, что в тогда могли предложить банки, — это информирование». Сегодня же благодаря цифровизации клиент может управлять счетами близких, заглядывать в их «корзины», проверять, к каким сервисам привязаны их карты.

Предложение не только для богатых

По мнению Лазаря Бадалова, основная конкуренция за семьи разворачивается среди fintech-гигантов, которые стараются предлагать не только вклады и кредиты, но и максимум финансовых и нефинансовых услуг. Рынок еще далек от насыщения, уверен доцент РУДН. Председатель правления АРБ **Олег Скворцов** тоже не видит серьезной конкуренции, он ждет более широкого предложения и полагает, что «семейные продукты воспринимаются банками в качестве дополнения, поскольку существуют в рамках их розничных активностей». По его мнению, «пока рано говорить о том, что продукт состоялся».

Сводной статистики по количеству общих счетов в России нет, а обычно любящие похвалиться успехами банки почему-то не спешат ее обнародовать и даже комментировать положение дел. К примеру, неизвестно, что происходит в недрах одного из пионеров процесса — Т-Банка, где продукт появился в 2021-м. Исключение составляет ВТБ: там в феврале 2023 года сообщили о запуске услуги и о планах охватить ею к 2026 году 1 млн российских семей, то есть около 15 млн клиентов. Но в декабре 2024-го банк объявил, что число связей в «Семейном банке» уже составило 900 тыс.

В 2023 году направление анонсировали и в БСПБ, где его называли тогда «новой зоной роста для российской банковской системы». В организации отмечали, что семейный банкинг в основном доступен клиентам Private Banking. Необходимость изменять подходы к обслуживанию, перенося акцент с клиента-физлица на семью, в БСПБ объясняли ростом финансовой грамотности, а также увеличением числа домохозяйств, занимающихся финансовым планированием.

Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог», тоже считает, что успехи в создании «цифровой семьи» кроются в менталитете россиян, поскольку «общий бюджет — довольно распространенная модель управления финансами в России, которой следуют около 50% жителей».

«Может возникнуть ощущение, что семейный банкинг остается привилегией для богатых, но все иначе. У состоятельных людей, конечно, есть спрос на комплексное обслуживание, но судя по рекламным кампаниям, российские банки рассматривают именно семьи среднего класса как массового потребителя. В них молодая семья кликает ипотечный кредит на новую квартиру, бабушки и дедушки рассказывают внукам про выгодные вклады, а родители и дети переводят средства без комиссий. Таким образом банки пытаются охватить массовый сегмент клиентов, а не работать на индивидуальные запросы vip-аудитории», — привел аргументы Лазарь Бадалов.

Но тенденции, похоже, разнонаправленные: в ноябре 2024 года о запуске услуги объявили в Sber Private Banking.

Семейная «упаковка»

Тем временем дискуссии о том, является ли сегодня в России семейный банкинг удобным инструментом или скорее выгодной самим банкам уловкой маркетологов, не прекращаются. Борис Богоутдинов, к примеру, считает, что совместный счет приводит к снижению числа внутрисемейных конфликтов при планировании доходов и расходов.

Среди преимуществ «цифровой семьи» он перечислил такие:

- экономия времени за счет использования цифровых сервисов;
 - возможность оказать финансовую поддержку близким — в основном детям и пожилым родителям, причем в «деликатной форме»;
 - выгодные условия на многие продукты и услуги по семейной подписке с предоставлением кешбэка на разные их категории. Доступ к онлайн-кинотеатрам, услугам мобильной связи и другим сервисам.
- Среди финансовых продуктов, по мнению Бориса Богоутдинова, помимо совместных счетов семьями сегодня востребованы:
- программы накоплений на покупку нового жилья, обучение, путешествия и т.д.;
 - выгодные программы кредитования;
 - детские карты.

Семейный банкинг предоставляет клиентам много возможностей, но также выступает эффективным маркетинговым инструментом, реализуется стратегия Win-Win, которая приносит пользу обеим сторонам, уверен Борис Богоутдинов.

Старший консультант компании НЭО **Екатерина Зенкова** не считает зазорным заимствование маркетинговых инструментов с западного рынка, поскольку придумать и предложить клиенту нечто по-настоящему ценное становится все сложнее. «Сегодня банкиры делают ставку на “новизну” продукта, дополняя привычный клиентский сервис различными услугами. Суть та же, но “упаковка” выглядит более привлекательно и отражает “индивидуальный подход”, — считает она. — Дополнительный сервис выгоден банку, который анализирует траты и “клиентский путь” семьи, чтобы продавать новые услуги в соответствии с ее потребностями. Но это не отменяет удобства для пользователей и укрепляет их лояльность, что важно в долгосрочной перспективе».

Экспериментальная концепция

«С юридической точки зрения семейного банкинга в России не существует. Это скорее маркетинговый подход. Банки считают, что семья дает ценный пассив — депозиты, остатки на счетах. И прилагают усилия, чтобы превратить одного клиента (к примеру, отца семейства) в нескольких за счет привлечения остальных членов его семьи. Поэтому им интересны “конструкции” из трех поколений семьи, — считает Олег Скворцов. — Клиентам это может быть выгодно из-за интересных тарифов, скидок. Банки

стимулируют людей за счет гибких тарифов, к примеру, наращивать остаток или больше тратить».

Борис Богоутдинов («2Б Диалог») видит, насколько банкам выгодно работать с «цифровыми семьями», где вместо одного клиента к экосистеме подключаются от двух до пяти человек. По его данным, объем остатков на их счетах в среднем на 15% больше, чем у одиноких людей.

«В России более 40 млн семей, это отдельный клиентский сегмент с хорошим потенциалом. Семейным банкингом активно интересуются молодые семьи. Сначала они подключаются сами, а потом приводят в банк родственников, друзей и коллег. Так кредитно-финансовые организации получают новых клиентов без значительных затрат на их привлечение, — обрисовал будущее Борис Богоутдинов. — Банкам выгодно удерживать клиентов на протяжении многих лет, увеличивать их лояльность и LTV (Lifetime Value, пожизненная ценность клиента. — *Ред.*). Благодаря этому они получают гарантированную прибыль. Поэтому семейный банкинг — важная инвестиция в долгосрочные отношения с потребителями».

Есть еще одно «но»: в текущей российской практике бессмысленно даже думать о кредитовании — персональном или семейном (особенно об ипотеке), а инвестиции по большей части сводятся к депозитам. Что в этой ситуации остается в семейном банкинге, кроме контроля за тратами и нефинансовых сервисов?

Борис Богоутдинов считает, что развитию направления способствует госполитика поддержки семей с детьми. Но что-то зависит и от усилий банка. В ВТБ члены семейной группы могут взаимодействовать с налоговой, распоряжаться материнским капиталом при погашении ипотечного кредита, без комиссии оплачивать школы и детские сады, получать пенсионные надбавки по накопительным счетам и вкладам.

Есть еще один вектор развития — «семейный банкинг» для лиц, не связанных родственными узами. Маркетологи включают в эту категорию совершенно разные предложения: и «приведи друга — получи преференции», и не имеющие штампа в паспорте пары, пояснил Олег Скворцов.

Интернет пестрит трогательными историями о том, как чужие люди сообща снимают квартиру, оплачивая расходы с единого счета, или софинансируют ипотеку. В разных банках в группу могут входить от пяти до десяти человек, при этом нельзя исключить возможность конфликтов — и неважно, какова степень родства. Не секрет, какие страсти кипят при разводе или наследственном дележе имущества. Евгения Боднар считает, что клиенты могут столкнуться с ограничениями — например, сложностью выхода из группы или неочевидностью условий, особенно если это не общий счет на семейную пару. Но о том, много ли таких счетов закрывается и как устраняются разногласия, маркетологи, заказавшие рекламные публикации, молчат.

Возможно, поэтому в ВТБ реализовали, на первый взгляд, противоречащую основной идею: у членов финансовой группы сохраняются собственные счета и личные привилегии, а их финансовые данные остаются конфиденциальными. Но с учетом рисков — подход весьма разумный.

Б.О

ДОНОРСТВО КРОВИ. ФАКТЫ

Стандартный
объем кроводачи **450**
мл

Это минус **477**
твоего веса гр

БРОСАЙ ДИЕТУ –
СДАВАЙ КРОВЬ!

Утром перед сдачей крови
необходим легкий завтрак.
Не сдавайте кровь натощак!

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



социальная реклама



Всё в семью

Семейный банкинг «по-русски» пытается прокладывать «особый» путь, причем в юридических потемках

Текст

ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Если изучить опыт США и Европы, где концепция family banking активно развивается еще с конца XX столетия и на рынке есть структуры, работающие исключительно на потребности семей, станет ясно, что это весьма конкретный продукт не для массового сегмента.

Интересы разных поколений и участников каждой из групп различаются настолько, что требуют персонального подхода во всех вопросах, включая консультирование и инвестиции. Такое обслуживание стоит дорого.

Без закона — без доверия

«Именно отсутствие юридических норм — главное отличие российского семейного банкинга от западного. Там в основном подобные услуги оказывают в рамках family office и private banking. С точки зрения западных банкиров, глобально семейный банкинг касается наследства, прав и ограничения доступа к средствам, то есть совсем не то, что у нас, хотя, наверное, там есть и другие примеры family banking, — добавил скепсис Олег Скворцов, председатель правления АРБ. — Думаю, с развитием таких услуг должен сформироваться запрос на то, чтобы это направление вошло в Закон о банковской деятельности, были прописаны рамки и ограничения, урегулированы ситуации с наследованием и распоряжением финансами, ответственность сторон на случай каких-либо чрезвычайных ситуаций».

Евгения Боднар, руководитель отдела сопровождения клиентов по кредитам и долгам компании «Финансово-правовой альянс», подчеркнула, что ГК РФ регулирует семейный банкинг лишь отчасти, разъяснения в п. 5 ст. 845 достаточно скудные. «При этом ЦБ РФ в своем письме № 31-4-3/1102 еще в 2019 году указал, что издание специального нормативного акта Банка России в отноше-

нии совместных счетов не планируется, и отослал к общему регулированию ГК РФ, — пояснила юрист. — Проще всего, если семейным счетом пользуются только супруги — здесь работают хорошо отработанные нормы Семейного кодекса РФ. В случае семейного счета с другим составом участников в спорных ситуациях необходимо исследовать вопрос распределения долей клиентов: кто из них вносил деньги и сколько; если вносили третьи лица — то в пользу кого из клиентов, это уже сложнее».

Риски, откуда не ждали

Одурманенные повышенным кешбэком и выгодными подписками люди могут недооценивать риски. «Например, если у одного из клиентов есть долг, то будет ли взыскание по нему обращено на "семейный" счет целиком или пристав/банк будет разбираться, какую долю со счета можно забрать, а какую нет?» — задалась вопросом Евгения Боднар. И сама же на него ответила: «В целом, судебная практика решает вопрос в пользу расчета суммы по каждому отдельному лицу».

Вопросы еще и в том, на какой период счета будут заморожены, пока идут суды и взыскания, и что делать членам группы, попавшим под раздачу.

«К тому же общий счет — только один из аспектов семейного банкинга. Остальное решается диспозитивно, в договоре, заключаемом с банком. Не каждый договор будет жестко регламентировать взаимоотношения именно между членами семьи при использовании такого банкинга. Соответственно спорные ситуации (неосновательное обогащение кого-то из группы, наследственные вопросы и т.д.) будут при необходимости разбираться в индивидуальном порядке в суде, — добавила Евгения Боднар. — Судебная практика по теме пока мало проработана, поэтому сложно прогнозировать конкретные исходы в той или иной ситуации».

«Если будет юридически прописано, что такое семейный банкинг, то услуги станут понятнее клиентам и более востребованными, — уверен Олег Скворцов. — Пока, как мне кажется, особого спроса на это предложение банков нет, особенно в условиях, когда идет столь значительный рост вкладов и налицо определенные ограничения по кредитованию».

Б.О.



УСПЕВАЕМ...

Такое емкое слово стало лейтмотивом очередной отраслевой конференции по открытому банкингу в конце 2024 года



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Open API как законодательная данность

Бизнес-кейсы применения Open API и Open Banking обсуждаются отраслевым сообществом давно и регулярно, но начало массового перехода к этим технологиям через обязательные регуляторные стандарты ожидается с 2026 года.

Это подтверждает **Дмитрий Ищенко**, заместитель гендиректора Ассоциации ФинТех: «Семь лет обсуждения — достаточно длинный срок. Я полагаю, что с 2026 года обсуждать будет уже особенно нечего, поскольку Open API войдут в нашу жизнь и станут данностью». **Станислав Короп**, и.о. директора департамента финансовых технологий Банка России, подтвердил готовность регулятора к 2026 году закрыть вопросы по нормативной части емкой фразой: «Успеём». После этого слово «успеваем» повторяли все спикеры панели конференции «OPEN API_2024 ЭВОЛЮ-

ЦИЯ» в разных значениях и интерпретациях по теме открытого банкинга и открытых данных. Однако, судя по всему, обсуждать будет что, а в чем-то параллельные движения по трекам Open API и Open Data будут не столь гладкими, поскольку в других отраслях экономики встречаются, по мнению одного из спикеров, «не столь технологически прогрессивные регуляторы, как Банк России». На практике это проявляется в том, что уровень цифровизации финансового сектора настолько ушел вперед, приучив своих клиентов к самым высоким стандартам качества сервисов, что порой возникает необходимость снимать «розовые очки» евангелистам открытого банкинга при оценке эффективности и достижимости бизнес-эффектов.

Наверное, одной из отраслей экономики, в дополнение к государственным сервисам, маркетплейсам и BigTech, которая уже практически на 100% готова к Open Banking, стала медицина. По словам **Алексея Черноусова**, генерального директора компании «Смарт Дельта Системс», Минздрав проделал колоссальную работу и повысил качество инфообмена с финансистами, в частности со страховыми компаниями. Это позволило не только на новом уровне обеспечить сервисы в рамках обязательного страхования в рамках ОМС, но и поддержать взрывной рост сегмента ДМС.



Ольга Сорокина, член совета директоров Страхового дома ВСК, поддерживает коллегу: «Когда речь идет о жизни и смерти, многие проблемы решаются гораздо быстрее». Кроме налаживания взаимодействия с медиками она расширила круг успешных бизнес-кейсов сферой удаленного урегулирования при ДТП в рамках ОСАГО и каско. Здесь Open API очень пригодились для интеграции с системой ГЛОНАСС. Но есть и проблемы, которые требуют решения прямо сейчас, например запуск Платформы коммерческих согласий (ПКС), а также проработка нормативной базы.

Без согласия — никогда

Чтобы подтвердить «успеваемость» Станислав Короп раскрыл детали проводимой регулятором работы в этой сфере:

«Все три элемента Open API — инфраструктура, стандарты и регуляторная обязанность — будут к 2026 году отрегулированы на базе сложившегося консенсуса с участниками рынка после обсуждения “Концепции Open API”, предложенной Банком России. Многие из изложенного там нашло свое отражение в проекте закона, который прошел межведомственное согласование и будет внесен до конца 2024 года в Госдуму. К этому же сроку мы планируем провести “нулевое чтение” этого документа с участием ФОИВов (федеральных органов исполнительной власти. — *Ред.*)».

Законопроект устанавливает компетенцию Банка России как регулятора и оператора в области информационного обмена посредством Open API, прописывает его полномочия по установлению критериев для допуска определенных групп компаний по размеру

бизнеса и т.д., а также определяет обязанности участников инфообмена и требования к ним. К моменту прохождения третьего чтения должны быть готовы подзаконные акты, например, в части ИБ, уточнения критериев, по которым будет осуществляться допуск тех или иных категорий участников финансового рынка для поэтапного разворачивания обмена.

«При этом целевая модель внедрения Open API — это полный переход к Open Data. Уже сейчас на площадке АФТ тестируются стандарты, напрямую завязанные на инфообмен между участниками финансового и нефинансового рынков. Происходящее является не последовательным движением к открытым финансам и открытым данным, а параллельным. ЦБ идет по модели Open Finance, а с ФОИВами утверждает параметры совместного движения к Open Data», — уточняет Станислав Короп.

Что касается инфраструктуры, то создание надежной доверенной среды, понятной и удобной для участников рынка, является одной из приоритетных задач регулятора. Инфраструктура предполагает наличие технологических решений для выдачи ключей оператором инфообмена, аккредитации и онбординга участников, урегулирование диспутов и т.д.

Представитель ЦБ подчеркивает: «Важнейшим инфраструктурным элементом является Платформа коммерческих согласий. Мы согласовали с коллегами из Минцифры подход к построению ПКС, который предполагает два этапа. Подписана соответствующая дорожная карта, которая определяет ключевые вехи и предполагает запуск в промышленную эксплуатацию ПКС вместе со всей остальной инфраструктурой Open API. Само клиентское согласие, напомним, является первичным и базовым элементом любого информационного обмена. Кроме того, вопрос с созданием оператора инфообмена требует достижения консенсуса с участниками рынка».

Альтернатива есть?

Что касается третьего компонента Open API — стандартов, то о работе над ними рассказала **Анастасия Каючкина**, директор по развитию открытых данных и экосистем Ассоциации ФинТех: «Работа над стандартами в рамках АФТ ведется с 2020 года. В числе первых появился ФАПИ.СЕК, регулирующий вопросы ИБ. Затем появился стандарт в области клиентского согласия. Для АФТ главное — добиться того, чтобы большинство стандартов были пригодны для участников рынка. Для этого все желающие приглашаются для обсуждения к нам». Как выяснилось, тема стандартизации оказалась самой животрепещущей из всех компонентов Open API, и не потребовалось ожидать заседания АФТ, чтобы услышать вопросы «от земли».

Между тем эксперты озабочены вероятностью замыкания России внутри себя и последующей самоизоляции от остального мира вследствие разработки внутренних стандартов без привязки к международному опыту, в частности к стандартам серии ISO. Еще один вопрос касается перспектив альтернативного регулирования существующих каналов обмена информацией между банками.

Виталий Копысов, директор по инновациям банка «Синара», отвечая на «крамольный» вопрос: «Что если Банк России как оператор обмена не справится со всем многообразием вариантов подключения?», сказал, что можно «использовать опыт США и коммерциализировать функционал оператора, а также распределить его между несколькими независимыми игроками».

БО



Борьба с регуляторными мельницами

Этот
материал
на сайте
bosfera.ru



Текст
ЕКАТЕРИНА ЕРМИЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Противостояние ЦБ и Сбера за рынок платежных систем разворачивается уже не первый год, но назвать эту ситуацию классической конкуренцией сложно

Герман Греф, глава СберБанка, в ходе Дня инвестора 6 декабря 2024 года раскритиковал действия Банка России, связанные с регулированием рынка платежных методов. Он сравнил действия регулятора с «приближением НАТО к нашим границам», назвав их «угрозой для страны в целом», а также сообщил, что СберБанк

может полностью остановить инновации в случае, если ЦБ монополизует сервисы биоэквайринга так же, как платежи по единому QR-коду.

На резкое заявление в Банке России ответили, что регулятор создает «единое конкурентное поле» для всех участников платежного рынка. Там назвали проект универсального QR-кода «стандартом проведения платежа», монополизация которого крупнейшим игроком приведет к «серьезным перекосам на рынке», но не прокомментировали опасения Германа Грефа насчет оплаты лицом.

Технологическая гонка мегабанка и мегарегулятора

Группа «Сбер» и Банк России длительное время спорят по вопросам платежных технологий и инноваций. За последние пять лет инициативы и разработки Сбера, из-за которых возникал риск его монополии в этой сфере, в скором времени регулировались и монополизировались Банком России, несмотря на сопротивление крупнейшего банка.

Система быстрых платежей

В 2019 году точкой столкновения по вопросу инноваций ЦБ и Сбера стало внедрение системы быстрых платежей (СБП) на основе НСПК. На тот момент СберБанк держал лидерство в сфере р2р-переводов и развивал собственную систему быстрых переводов по номеру телефона, самостоятельно устанавливая комиссию.

Уже в начале 2019 года в Госдуму был направлен проект об обязательном подключении системно значимых банков к СБП до октября, хотя изначально участие должно было быть добровольным. В ноябре того же года регулятор оштрафовал СберБанк, однако он подключился к СБП только весной 2020 года, на полгода позже установленного срока, так и не сумев убедить ЦБ установить тарифы за перевод в 1%.

Ме2те-переводы

В конце 2021 года Банк России заявил о необходимости повысить лимит бесплатных переводов между счетами одного клиента, и закон о его повышении до 30 млн рублей, был принят в 2023 году. СберБанк не отменил лимит ме2те-переводов (сумма переводов ограничена 1 млн рублей в сутки, но может быть увеличена по биометрии), чем опять вызвал недовольство регулятора.

Как считает Герман Греф, вмешательство ЦБ в ме2те-переводы привело к нечестному поведению игроков e-com, которые создают собственные банки для проведения платежей на своих маркетплейсах. Отсутствие комиссии упростило переток средств из других банков, и в конце 2024 года, по данным РБК, банки крупнейших экосистем проводят 40% всех операций с электронными деньгами.

Единый QR-код

В ноябре 2023 года ЦБ анонсировал ввод единых платежных QR-кодов для оплаты покупок с целью не допустить введения клиентов в заблуждение отдельными банками. Такой код должен быть введен как для цифрового рубля, так и в целом для безналичных расчетов.

На тот момент у СберБанка существовали опция оплаты через QR-код и сервис MultiQR. В сентябре 2024 года Сбер создал консорциум банков по развитию единого платежного кода и передал права на технологию участвующим в нем банкам, чтобы вести работу параллельно проекту ЦБ. Однако 21 ноября 2024 года в Госдуму был внесен законопроект о едином платежном коде для безналичных расчетов, оператором которого станет НСПК. По словам Германа Грефа на Дне инвестора, это «отбивает всякое желание заниматься инновациями».

В этом вопросе мнение главы Сбера совпало с мнением **Станислава Близнюка**, главы Т-Банка, который также входит в консорциум по развитию единого QR. «Монополия — это не путь развития, особенно если это государственная монополия», заявил он, комментируя возможность развития нескольких платежных QR-кодов на российском рынке. По его мнению, только в конкурентной среде может возникнуть качественный и удобный для клиента продукт, а в ситуации, когда ЦБ и строит инфраструктуру, и регулирует ее, получится «гремучая смесь», вредная в длительной перспективе.

Биоэквайринг

В центре критики Германа Грефа на мероприятии оказалась возможная монополизация со стороны государства технологий оплаты по биометрии. «Самое главное, чтобы у нас следующим шагом не началась монополизация теперь еще и “Платить улыбкой”». Вот это самая большая угроза. Тогда мы остановим инновации. Как государство занимается инновациями, мы знаем», — сообщил он во время Дня инвестора.

Сервис банка «Оплата улыбкой» был запущен в августе 2023 года. На начало декабря в России было уже более 700 тыс. терминалов по оплате биометрией, и в следующем году их число должно достичь 2 млн. В декабре 2024 года Сбер также представил межбанковский биоэквайринг: теперь его клиенты могут «платить улыбкой» с любой карты любого банка с сохранением бонусов.

В рамках форума FINOPOLIS 2024 тогда еще первый зампред ЦБ **Ольга Скоробогатова** заявила о планах регулятора в ближайшее время внедрить оплату по биометрии от НСПК, а также о готовности других банков присоединиться к системе. На том же форуме **Дмитрий Малых**, вице-президент СберБанка, предложил ЦБ взаимную интеграцию сервисов уже в 2025 году.

В ноябре 2024 года в ходе конференции FuturePay 2024 **Владислав Святник**, заместитель гендиректора Центра биометрических технологий, сообщил о тестировании пилотного проекта по оплате с помощью биометрии на платформе НСПК. По его словам, в проекте уже участвуют 11 банков-эмитентов и три банка-эквайера. Суть проекта — в равноудаленности, бесшовности и доступности как для участников рынка, так и для граждан: любой пользователь с любого платежного средства сможет оплатить покупку по биометрии.

Бесконтактная «Волна»

Очередная волна технологической гонки между ЦБ и Сбером возникла совсем недавно, в конце 2024 года. В ноябре **Дмитрий Малых** сообщил «Известиям» о намерении запустить сервис бесконтактной оплаты со смартфона с помощью Bluetooth по аналогии с отключенным в России Apple

Рау; по плану, система должна заработать во второй половине 2025 года.

При этом еще в октябре 2024 года НСПК анонсировала работу над аналогичным сервисом бесконтактной оплаты (также на основе Bluetooth) и даже пригласила к участию в «пилоте» несколько банков, таких как НОВИКОН и Банк «ДОМ.РФ». Уже две недели спустя после заявления о планах Сбера по запуску технологии на технологической конференции НСПК 4 декабря 2024 года организация анонсировала выход нового платежного решения «Волна» для смартфонов на iOS и Android. Тестирование должно начаться во втором квартале 2025 года.

Государственная инфраструктура или частные инновации

Противостояние таких крупных игроков финансового рынка, как государственный мегарегулятор и крупнейший банк России, неизбежно потрясает весь сектор и влияет на развитие инноваций в стране. **Виктор Достов**, председатель совета Ассоциации электронных платежей и денежных переводов, в своем Telegram-канале «Записки на рукавах» (который он ведет совместно с **Павлом Шустом**) выразил мнение, что в этом вопросе есть очевидная проблема с точки зрения классического подхода к конкуренции.

«У нас ЦБ на рынке выступает одновременно как регулятор, который определяет правила для банков и платежных систем, но в то же время как рыночный игрок. У ЦБ есть платежная система «Мир» (ее оператор НСПК на 100% принадлежит регулятору), СБП, цифровой рубль и другие проекты. С точки зрения общей теории конкуренции эта история плохая, так как, согласно данной теории, основной задачей государства является обеспечение равных условий для конкурирующих игроков. Сейчас на рынке у нас присутствуют, с одной стороны, частные игроки, а с другой стороны, инфраструктура, принадлежащая ЦБ, которой он обеспечивает регуляторную поддержку.

Тем не менее в последнее время мы такую ситуацию видим во многих странах, где так же активны государственные интервенции в платежную инфраструктуру. Поэтому само по себе создание государственной инфраструктуры не несет такой отрицательной коннотации, как раньше. Да и теорию конкуренции за последние десятилетия немного поправили.

Вопрос о том, злоупотребляет ли ЦБ своим положением и выходит ли за грани, очень сложен для оценки. Государственная монополия в случае с картой «МИР», например, оказалась оправданной. Но Герман Греф однозначно прав в том, что, если такая политика будет продолжаться, то она создаст сложности для частных инноваций. «Их число будет, несомненно, сокращаться. И является ли это разумной платой за развитие государственной инфраструктуры или долговременные последствия этого будут печальными, этот вопрос остается открытым. Простым формальным выходом было бы обещанное когда-то акционирование НСПК, но оно незаметно исчезло с радаров», — сообщается в Telegram-канале. **Б.О**

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

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

6162

любая сумма может спасти ЖИЗНЬ

www.podarai-zhizn.ru

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

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

Подари Жизнь

ВАРИАНТЫ ПОДПИСКИ НА 2025 ГОД



Банковское обозрение

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

12 месяцев **27 876 Р**
6 месяцев **13 938 Р**



FinLEGAL Кейсы

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

12 месяцев **13 800 Р**
6 месяцев **6 900 Р**



Банковское обозрение + FinLegal

12 месяцев **34 362 Р**
6 месяцев **17 181 Р**

КАК ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ:

- На сайте bosfera.ru
- Написать на почту: kev@bosfera.ru
- Позвонить по телефону: **+7 (495) 940 82 77**
- Обратиться в подписное агентство ural-press.ru

Неясное далёко



Этот материал на сайте bosfera.ru

На девелоперских конференциях и форумах спикеры часто начинают свои выступления с горестного вздоха. Настроения упаднические, но так ли мрачно будущее российского рынка ипотеки, как его видят банки, застройщики и клиенты?

Текст
ЕКАТЕРИНА ЕРМИЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

В последние несколько лет ипотека в России росла взрывными темпами: несмотря на пандемию, в 2020 году прирост выдач ипотеки составил 45% по сравнению с предыдущим годом. После небольшой просадки в 2022 году (на 6% по сравнению с 2021 годом) рекорды побил 2023 год, в течение которого ипотеки было выдано в объеме почти на 8 трлн рублей.

Конечно, одним из главных драйверов отрасли были и остаются льготные программы, стартовавшие в 2020 году, в первую очередь спонсируемая государством «Семейная ипотека» со ставкой 6% годовых. За время действия льготной ипотеки с 2020 по 2024-й, как еще в июне подсчитал оператор госпрограмм «ДОМ.РФ», было выдано 1,6 млн кредитов.

После того, как льготные программы подошли к концу в середине 2024 года, рынок столкнулся со всплеском спроса со стороны желающих «запрыгнуть в последний вагон» (в июне выдачи выросли на 25% по сравнению с маем), а затем с неуклонным падением всю вторую половину 2024 года, так как из-за роста ключевой ставки стандартные программы большинству заемщиков начали казаться неподъемными.

«Семейная ипотека» была продлена до 2030 года, и в результате интерес к льготным программам оказался настолько высоким, что крупнейшие банки несколько раз приостанавливали выдачи «Семейной ипотеки» и ипотеки для IT-специалистов из-за исчерпания лимитов. Система лимитов в итоге была отменена после указания президента Владимира Путина в декабре 2024 года.

О том, что будет дальше, рассказали аналитики-рынка, руководители ипотечных направлений банков и представители компаний застройщиков.

Регуляторная атака: плоды

В ходе панельной дискуссии и церемонии награждения Frank Mortgage Awards аналитики во главе с **Ольгой Филипповой**, проектным лидером консалтинговой компании Frank RG, представили доклад о трендах в ипотеке за 2024 год, а также прогнозы на 2025 год. И тренды эти не самые радужные: хотя предложение на рынке недвижимости выросло на 12%, спрос, наоборот, стал снижаться, и в третьем квартале количество выдач упало на 35%.

По итогам 2024 года объем выдач ипотеки покажет снижение на 39%, до 4,8 трлн рублей, а в 2025 году, как прогнозируется, еще на 17% по сравнению с 2024 годом, составив по итогу 4 трлн рублей. При этом более двух третей выдач, рекордные 71%, пришлись на госпрограммы: региональную ипотеку в Заполярье и на Дальнем Востоке, ипотеку для IT-специалистов и, конечно, на «Семейную ипотеку» (только на нее пришлось 56% — на 11% больше, чем в прошлом году).

Хотя главные события на рынке ипотеки в уходящем году эксперты называют настоящей «регуляторной атакой», в 2025-м она не остановится: рынок ждет и введение ипотечного стандарта с января, и эскроу-счета на ИЖС в марте, и (возможное) ограничение полной стоимости ипотечных кредитов для потребителя с апреля. Тем не менее рынок ипотеки становится адаптивным ко всем вызовам последнего времени. Хотя ослабиться не получится и в 2025 году: «для банков и партнеров он станет годом работы над собой», считает Ольга Филиппова. Банкам еще предстоит улучшить показатели по цифровизации,

сохранить хорошие отношения с партнерами и не ждать, а готовиться к оттепели, которая рано или поздно наступит.

Михаил Матовников, директор Центра финансовой аналитики Группы «Сбер», на DomClick Digital Forum дал свои прогнозы по рынку жилья с учетом общей макроэкономической ситуации. Инфляция, считает он, — естественное явление, которое свидетельствует об активном росте экономики. С ней все фундаментально нормально, и она еще скажет «Спасибо» за изменения. А высокую ключевую ставку (которая, скорее всего, останется высокой и к концу 2025 года) большинство отраслей выдержит.

Впрочем, расслабляться застройщикам и банкам рано: именно отрасль строительства и девелопмента выглядит одной из наиболее вероятных жертв кризиса. «Выживание никому не гарантировано», — сразу честно предупредил Михаил Матовников. По уму, «приземление» отрасли займет несколько лет, и начинать его нужно было еще два года назад, но вместо этого застройщики только увеличивали объем нового строительства, не задаваясь вопросом о том, кому продать новые объекты. Именно таким компаниям, достроившим много жилых объектов, но ничего не продавшим, нужно в первую очередь подумать о своем будущем.

Главной причиной кризиса Михаил Матовников считает перенасыщение рынка первичного жилья: в России 55 млн домохозяйств, и каждый год строится от 700 тыс. до 1 млн квартир, которые просто некому продавать. На новые квартиры потребитель разоряется, чтобы переехать из старого советского жилья, но в итоге оказывается, что продавать «вторичку» уже тоже некому: всем нужно улучшение жилищных условий, и по той же причине в регионах не каждый может заплатить первоначальный взнос по ипотеке на первичное жилье. Для того чтобы убрать «вторичку» с рынка, нужна массовая реновация в масштабах целой страны, но это слишком дорого.

Еще одна проблема: доступность жилья на первичном рынке находится на рекордно низком уровне. 83% спроса на «первичку» создают 25% самого обеспеченного населения; еще 25% доступна оставшаяся доля, а остальной части населения для жилищного рынка просто не существует. В итоге в половине регионов падают цены на вторичное жилье, а на первичное будут падать по всей стране, и никаких причин для улучшения ситуации на данный момент не видно.

Больно больше не будет, только интересно

Представители банковской сферы уже честно признают, что эффект от ужесточения регуляторных мер — болезненный для всех, и дальше лучше не будет. Но к боли, считают они, банки уже привыкли.

«Мы прошлый год жили с господдержкой, следующий год, видимо, с Божьей поддержкой будем жить... Все ключевые испытания пережили, управлять болью уже научились, и ее влияния не ощущаем», — поделилась на панельной дискуссии во время церемонии Frank Mortgage Awards своими впечатлениями **Анастасия Якупова**, руководитель дирекции развития ипотечного кредитования Альфа-Банка.

В целом, большинство участвующих в дискуссии представителей ипотечных направлений крупных банков разделяют это мнение. Год будет очень сложным, но зато будет интересно. Более того, песню про «тяжелый год» пели с 2020-го, но тогда она звучала правдивее, и удары были действительно внезапными, неожиданными. А вот к 2025 году большинство банков уже выработали нужные механизмы, и наконец стало понятно, какие еще «подарки» от регулятора ждут рынок. К счастью, считают представители банков, регуляторы обратную связь тоже слышат.

«А вот 2025 год для меня, в моих ощущениях, — это год, когда ты понимаешь, по крайней мере, что будет. Есть ипотечный стандарт. Есть граница ПСК [полной стоимости кредита. — *Ред.*]... Есть меры макропруденциальной нагрузки на капитал. Мы знаем, что будет МПЛ [макропруденциальные лимиты. — *Ред.*]... а когда ты знаешь, ты можешь 2025 год планировать...», — считает **Марина Забогина**, заместитель директора департамента развития бизнеса ипотеки и премиального сегмента ПСБ.

Зарабатывать на ипотеке, впрочем, банки в 2025 году не рассчитывают. На самом деле, большинство крупных банков видят своей ключевой задачей управление рисками, связанными с просрочками и налогами на процентные расходы. Они становятся осторожнее: планируют бюджет

на несколько лет вперед, отказываются от работы с некоторыми направлениями и сегментами клиентов (хотя от такой сегментации рынка, считают другие, пострадает и потребитель), сокращают затраты на то, в чем нет острой необходимости (например, на маркетинг). Уходить с рынка ипотеки совсем, конечно, никто не собирается — уйти с этого рынка непросто, а зайти обратно еще сложнее и дороже.

В 2025 году банки рассчитывают исправить те процессы, до которых из-за большого объема кредитов не доходили руки, и перевести часть средств на направления, которые будут сильнее востребованы. Драйвером и точкой роста для рынка в будущем году действительно может стать цифровизация; она же поможет сократить косты, правда, некоторым для начала придется их слегка нарастить (в зависимости от технологической оснащенности), и ставка здесь делается на решения партнеров: это не так дорого, как доработка внутренних процессов.

«Вообще, отношения с партнерами у многих банков за 2024 год изменились в плане двусторонней работы. Мы все в одной лодке, лодка становится все меньше, и надо быть ближе друг к другу, поэтому диалог стал более двусторонним. И... конструктивных предложений, и понимания — уровень взаимодействия и качество их стало намного выше», — отметил **Сергей Бабин**, руководитель ипотечного направления ВТБ. Впрочем, достаточно дальновидные предприниматели уже давно знают, что партнерства надо сохранять до последнего.

Что до пожеланий на 2025 год, то ипотечным руководителям нужно только немного стабильности, небольшая передышка, чтобы распланировать стратегии и понять, что делать дальше. Желают поменьше «причин инфляции» и чтобы меры регуляторов заработали, ну и, конечно, ключевую ставку понижее. Хотя бы в 17%...

Строить меньше

Застройщики видят 2025 год в не менее тревожном свете, чем банковские игроки. Меры регулятора по сдерживанию инфляции и закрепитости понятны, однако для клиентов все ограничения в ипотеке — макропруденциальные лимиты, ПДН, стандарт в ипотечном кредитовании, рост ключевой ставки — в итоге повысили среднюю ставку по ипотеке до 28% годовых, что намного превышает ожидание клиентов.

Представители девелоперов А101 и «Самолет» в один голос отмечают, что по итогам ноября 2024 года доля ипотеки в сделках с недвижимостью упала с 95 до 50%–60%. При этом большая часть ипотечных клиентов брали именно льготную ипотеку, так как ставки по стандартным программам многим кажутся неподъемными. В связи с новыми ограничениями на ипотеку многие застройщики стали более активно выдавать длинные рассрочки, от трех лет до семи лет. В структуре продаж А101 их доля увеличилась до 40%.

«Точно все уйдут в рассрочки. И дальше Центробанк, естественно, регулирует рассрочки тоже. Просто пока механизм не придумал... Но я уверена, что если мы в 2025 году все дружно уйдем в рассрочки, то ЦБ быстро сориентируется», — поделилась своими переживаниями во время панельной дискуссии на Frank Mortgage Awards **Ольга Шихова**, руководитель отдела ипотеки группы «Самолет».

Введение с января 2025 года ипотечного стандарта может повлиять на объем продаж жилья. Речь идет о Стандарте защиты прав и законных интересов ипотечных заемщиков, разработанном ЦБ для минимизации рискованных схем кредитования и лучшего информирования клиентов. В частности, стандарт запрещает банкам «получать вознаграждение от продавца (застройщика) за установление пониженной процентной ставки по ипотеке, если это ведет к увеличению цены объекта недвижимости».

Стандарт очень грамотно регламентирует работу банков, но для застройщика в условиях высокой ключевой ставки может быть критическим. Особенно в этом плане беспокоят рекомендации по субсидированию ставок. Согласно проекту, субсидированные программы попадают под запрет, если их применение ведет к удорожанию стоимости жилья, но при этом термин «справедливая цена» Банк России не уточняет, как и то, кем она будет установлена.

Клиенту в первую очередь важен ежемесячный платеж, и при выборе программы он смотрит на дополнительные финансовые опции, которые позволяют ему «дожить» до более выгодной ситуации со ставками по ипотеке. Поэтому особый спрос — у комбинированных продуктов, таких как сниженная ставка на первые выплаты по кредиту или на небольшие периоды, рассрочки на время, пока клиент продает вторичную недвижимость, субсидированные программы и, конечно, льготные программы от государства.

Застройщики уверены в том, что объекты, строительство которых находится на финальных стадиях, будут достроены, так как пиковые точки по стоимости строительства они прошли. Но вот количество новых проектов при текущей ключевой ставке и отсутствии доступной может начать сокращаться в 2025 году. Цена на жилье падать не будет, считают застройщики, а может быть, при сокращении объема рынка даже вырастет.

Надо готовиться к сложному году и работать в два раза больше, подытожил панельную дискуссию Frank Mortgage Awards **Рустам Азизов**, директор по внедрению финансовых инструментов группы А101, но тем, кому нужно решить жилищный вопрос, он ждать не рекомендует. «Когда лучшее время посадить дерево? Двадцать лет назад. Когда следующее лучшее время посадить дерево? Сегодня», — поделился он китайской мудростью. Впрочем, в своих пожеланиях стабильности и снижения ключевой ставки застройщики полностью солидарны с банковскими игроками.

Спасут ли рынок лояльные клиенты

Многие клиенты в текущих условиях, когда ставка по большинству программ достигает уже 28% годовых, откладывают ипотеку на несколько лет. Как подсчитали аналитики из Frank RG, «психологический барьер» по уровню ставки для клиентов находится на уровне 16%, если ставка выше — клиент уже не готов брать кредит на жилье. Тем не менее объемы ипотечного кредитования не обрушились до нуля. Кто же эти люди, продолжающие даже в такое турбулентное время покупать дома, и что ищут клиенты у банков и застройщиков?

Говоря о том, что влияет на выбор клиентом банка для ипотеки, аналитики все реже упоминают размер процентной ставки, и все чаще само наличие необходимой программы для клиента выступает решающим фактором. По наблюдениям девелоперов, семейная ипотека «рулит» у застройщиков и на рынке новостроек, так как сейчас это единственная программа с доступной ставкой, которую может «потянуть» домохозяйство.

На «первичке» клиент платит за сами квартиры застройщика, а также за инфраструктуру: за качественные школы, за хорошую окружающую среду. Помимо наличия программ клиенты очень чувствительны к сервису: не только к условиям, но и к общению с риелтором и компанией в рамках сделки. В Москве время стоит очень дорого, и проведение бесшовной сделки, когда можно посмотреть квартиру, не приезжая в офис, подписать удаленно документы, открыть банковский счет под эту сделку дистанционно через приложение застройщика или банка — это очень ценно.

Застройщик ПИК на Domclick Digital Forum представил полностью виртуальный и бесконтактный процесс покупки квартиры — от подачи заявки на ипотеку до осмотра помещения и процесса получения ключей. Это значительно экономит время клиентам по сравнению с традиционными сделками и встречами в офисе.

Именно на цифровизацию и виртуализацию сделок и банки, и застройщики делают ставку в 2025 году. Здесь и находится точка роста для всей отрасли — так считает **Роман Гуров**, генеральный директор AI-платформы «ДВИЖ», на базе которой работает ипотечный маркетплейс совместно с Открытым финансовым маркетплейсом. По его мнению, сделка будет оптимизироваться за счет операторов финансовых платформ по лицензии ЦБ, которые позволяют закрывать сделки полностью дистанционно или с помощью агентов маркетплейсов. И именно в 2025 году эта возможность будет развиваться благодаря своей кост-эффективности: продавцы недвижимости через маркетплейс являются с юридической точки зрения агентами банков, и маркетплейс несет при этом все риски и возвращает деньги клиентам. Сделка проходит безбумажно с помощью портала «Госуслуги» и электронного договора, который подписывают через СМС, и платформа регистрирует его в специальном реестре ЦБ и Мосбиржи для финансовых маркетплейсов. Это отражается на портале «Госуслуги», что делает сделку максимально прозрачной и безопасной для клиентов.

Сделки через маркетплейс могут стать настоящим драйвером развития ипотечного рынка, так как нивелируют технологический разрыв между крупными и небольшими региональными банками. Застройщики и клиенты получают большие возможности при выборе ипотечного банка, а кредитные организации могут вести бизнес в других регионах, где у них пока нет офисов.

Б.О



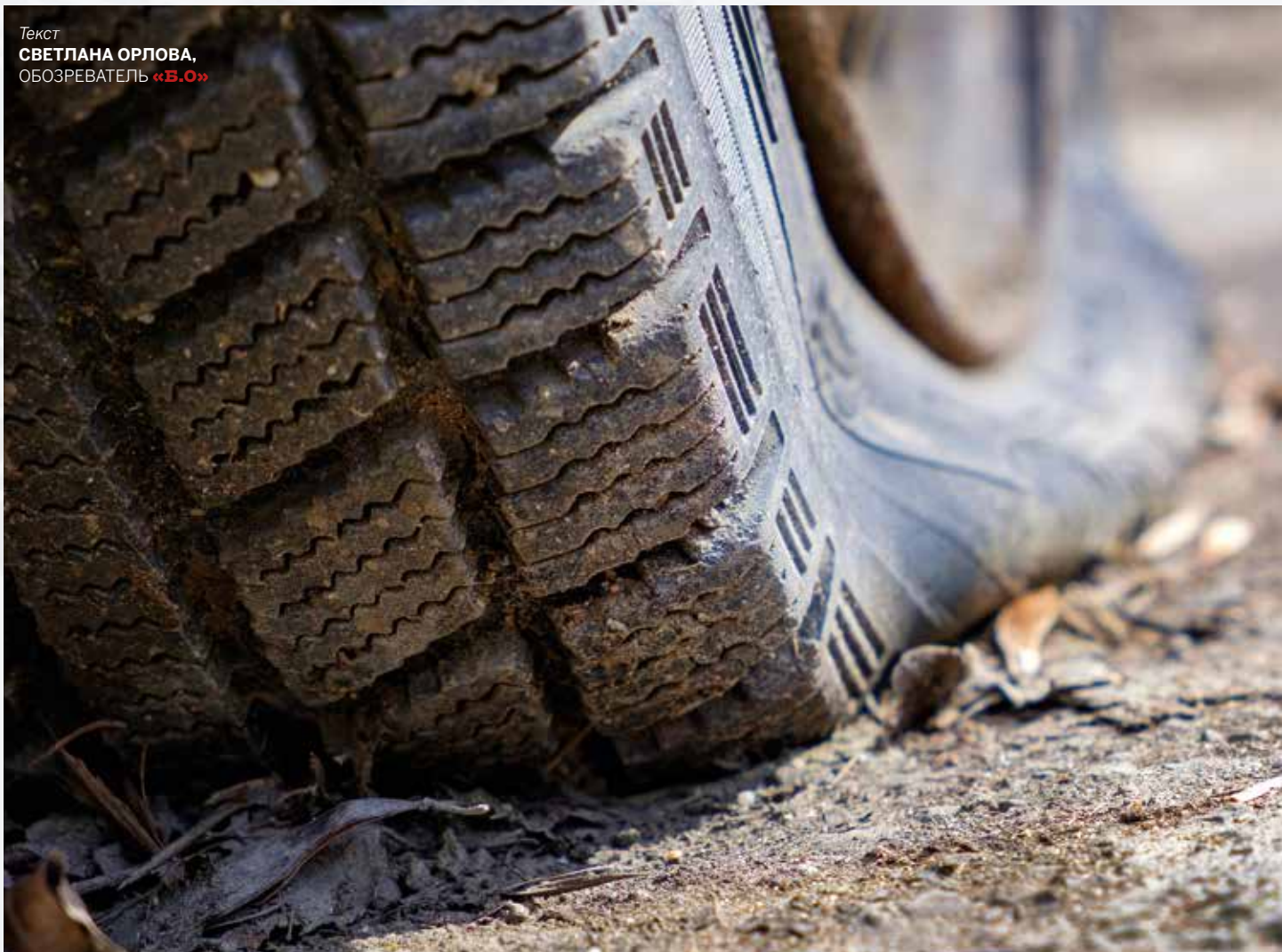
Этот материал
на сайте
bosfera.ru

Автокредиты жмут на тормоза

Для переживавшего бум рынка автокредитования зима близко

Темпы роста автокредитования в последние два года резко увеличились: в 2023 году, согласно данным консалтинговой компании Frank RG, выдачи в этом сегменте выросли более чем вдвое — на 117,7% (хотя во многом такие показатели были обеспечены эффектом низкой базы 2022 года, о чем скажем далее), а по итогам 2024 года прогнозируется их увеличение на 66,1%, почти до 2,6 трлн рублей. Таким образом, этот сегмент кредитования станет самым быстрорастущим в году

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Впредшествующие автокредитному буму годы темпы увеличения выдач были относительно высокими — с 2018-го по 2021-й среднегодовые темпы прироста (CAGR) составляли 21,3%. — однако в целом они достигались за счет увеличения среднего чека кредита. В количественном выражении за тот же период CAGR числа выданных автозаймов были на уровне 1,2%. Рост чека, в частности, может объясняться значительным подорожанием автомобилей, особенно заметным в 2020-2021 годы, когда во время пандемии коронавируса и разрушения логистических цепочек на российском авторынке возник дефицит поставок новых машин, сопровождавшийся ростом цен на них.

Автокредитный коллапс

Однако в 2022 году росту автокредитования пришел конец: выдачи рухнули более чем на треть — с 1,1 трлн до 0,7 трлн рублей. Все завоевания прошлых лет были перечеркнуты, и рынок вернулся к показателям 2018-2019 годов.

На фоне санкционного давления российский авторынок вошел в «идеальный шторм», как описали его во Frank RG. Западные автомобильные бренды покинули страну, отечественное производство встало из-за нехватки компонентов, стоимость транспортных средств (ТС) выросла на фоне ослабления рубля. В результате, согласно данным аналитического агентства «Автостат», продажи автомобилей в 2022 году упали на 58,7%, до 626,3 тыс. штук.

К этому прибавились и финансовые факторы: на фоне резкого роста ключевой ставки в конце февраля, а также общей экономической неопределенности некоторые банки поставили заградительные условия на автокредиты, а какие-то и вовсе прекратили их выдачу. «Дополнительное давление оказал... сегмент потребительских кредитов, с которым классический залоговый автокредит вынужден постоянно конкурировать за клиента», — отметили во Frank RG. В результате проникновение автокредитования в общие продажи новых ТС снизилось за год на 4,3 п.п., до 38,7% (самый низкий уровень как минимум за пять лет).

Дефицит предложения автомобилей привел в 2022 году и к изменению в структуре выдач кредитов: впервые больше половины займов (как в денежном, так и количественном выражении) было оформлено банками на транспортные средства с пробегом. Кредитные организации, оставшиеся активными в автокредитовании, перестроили свои продукты под этот сегмент, и как результат в продажах бывших в употреблении ТС проникновение резко выросло — на 4,2 п.п., до 10,4%.

Китайская нормализация

Оживление рынка автокредитов началось еще во второй половине 2022 года, в частности, во многом из-за возобновления с июля программы льготного кредитования и снижения ставок в экономике. Однако все-таки

самый активный рост, в котором была и восстановительная компонента, пришелся на следующий год.

В 2023 году произошла экспансия на российский рынок китайских автопроизводителей. По данным Национального агентства промышленной информации (НАПИ), уже в первые четыре месяца прошлого года в общих продажах ТС на «китайцев» пришлось 38,5%, хотя за аналогичный период годом ранее было продано лишь 8,9% марок из Поднебесной. А по итогам 2023 года, согласно информации «Автостата», доля китайских «легковушек» в агрегированных продажах уже превысила 50%. Кроме того, китайские автопроизводители на российском рынке начали активно внедрять программы рассрочки и субсидирования ставок, указывал ЦБ. Возобновилось и внутреннее производство, развивался рынок подержанной техники.

В первом полугодии 2023 года произошла также некоторая стабилизация экономической ситуации. Ключевая ставка Банка России до конца июля оставалась на достаточно комфортных 7,5% годовых, курс доллара в январе — июне, хотя и рос, но не критично, в диапазоне 70–80 рублей. В результате сформировались условия для реализации отложенного спроса. Кроме того, как отмечает регулятор, у населения возник повышенный спрос на товары длительного потребления, включая автомобили, на фоне ослабления рубля.

В итоге, по данным ЦБ, если в первом квартале было выдано автокредитов на 232 млрд рублей, то во втором — уже на 322 млрд. «Мы ожидаем, что рост портфеля [автокредитов] замедлится из-за роста ставок», — писали в сентябре 2023 года, после начала периода резкого повышения ключевой ставки, аналитики Банка России.

Торможения долго ждут

В третьем квартале 2023 года рост рынка автокредитов оставался повышенным: выдачи по сравнению с апрелем — июнем выросли на 34% (до 432 млрд рублей), а в четвертом квартале — еще на 4% (до 450 млрд рублей). Эксперты ЦБ называли несколько факторов такого поведения заемщиков: субсидирование ставок китайскими автопроизводителями; предпраздничные скидки и акции; ожидания гражданами дальнейшего повышения цен на ТС.

Но такие тенденции наблюдались и на фоне общего роста банковского розничного кредитования. За 2023 год во многом из-за льготных программ ипотека выросла на 34,5%, потребительские кредиты — на 15,7%. Сначала Банк России, который увидел в таких темпах роста кредитования одну из составляющих разгона инфляции, начал бороться

ужесточением денежно-кредитной политики (ДКП), увеличив ставку к декабрю 2023 года до 16%. «Без повышения ставки до 16% мы бы уже сейчас имели гораздо более взрывной рост и корпоративного, и розничного кредита и еще больший перегрев спроса со всеми вытекающими для инфляции последствиями», — отметила председатель регулятора **Эльвира Набиуллина**.

Однако с 2024 года, чтобы охладить рынок, ЦБ стал активно использовать не только инструмент ставки. В частности, произошло ужесточение льготных ипотечных программ, регулятор начал использовать инструмент макропруденциальных лимитов (МПЛ) и т.д. И если в целом благодаря жесткой ДКП и другим мерам удалось серьезно затормозить основные сегменты кредитования, то выдачи автокредитов продолжали оставаться на высоких уровнях.

Золотая осень

Выдачи автокредитов в первом полугодии 2024 года составили 907 млрд рублей, что на 2,8% опережало показатели июля — января 2023 года. При этом регулятор отмечал в этом сегменте «ослабление банками стандартов кредитования». В таких условиях ЦБ был вынужден и в этом сегменте занять проактивную позицию. С середины года он впервые ввел коэффициенты риска для автокредитования: были установлены надбавки к коэффициентам риска для заемщиков с показателем долговой нагрузки (ПДН) от 50%.

«Увеличение надбавок будет способствовать снижению доли рискованных кредитов и повышению устойчивости банков в случае роста потерь по таким кредитам», — говорится в пресс-релизе регулятора. «Мы давно говорили банкам: “Как только нашу волну заметят, нами займутся”. Вот она случилась — волна авто. Сначала “гасили” волну кеш-кредитов, потом ипотеки, а потом стали заметны мы», — приводятся в исследовании Frank RG слова руководителя автокредитования в банке из топ-20.

Но в третьем квартале 2024 года выдачи автокредитов не уменьшились, а наоборот, достигли исторического рекорда — 584 млрд рублей. Виной всему стало увеличение с сентября утилизационного сбора для иностранных автомобилей приблизительно на 70–85%, что должно было вылиться в рост цен на транспортные средства и заставило покупателей поспешить с покупкой.

Тормозной путь

И только в четвертом квартале 2024 года все меры ЦБ возымели силу. По предварительным данным Frank RG, в октябре по сравнению с сентябрем рынок автокредитования

В октябре по сравнению с сентябрем рынок автокредитования упал на 32,4% (до 167,7 млрд рублей), в ноябре — еще на 31,1% (до 115,5 млрд рублей). И, похоже, регулятор не хочет останавливаться на этом и готовит также другие инструменты для охлаждения сегмента

упал на 32,4% (до 167,7 млрд рублей), в ноябре — еще на 31,1% (до 115,5 млрд рублей). И, похоже, регулятор не хочет останавливаться на этом и готовит также другие инструменты для охлаждения сегмента. В конце ноября был принят закон, по которому Банк России сможет с апреля 2025 года вводить макропруденциальные лимиты и в залоговом кредитовании, в частности для покупки автомобилей.

Все это сказалось на желании кредитных организаций работать в данном сегменте. Как указывают аналитики Frank RG, ситуация с маржинальностью в автокредитовании ставит под вопрос само его существование в банках. В начале ноября деловое издание Frank Media сообщило, что Экспобанк решил прекратить выдавать автокредиты. «Мы видим, скорее, отдельное “замораживание” на рынке — ряд крупных игроков либо прекратил кредитование, либо заметно снизил объемы. Но это пока не является мейнстримом для всего рынка автокредитования», — сообщили «Б.О» в банке «Реалист».

«С учетом того, что с 1 июля 2024 года были введены первые ограничения со стороны ЦБ — надбавки к коэффициенту риска в зависимости от ПДН клиента, мы пока что еще можем регулировать свою маржинальность. Однако в случае ввода МПЛ... мы будем вынуждены тщательнее подходить к одобрению кредита для клиентов с высоким уровнем за кредитованности, и возможен сценарий, что мы будем отказывать таким клиентам в выдаче кредита, чтобы не падать сильнее в маржинальности», — рассказала о мерах предосторожности начальник управления продаж автокредитов «Уралсиба» **Елена Корниенко**.

Неутешительные прогнозы

«Рынок автокредитования точно трансформируется, остановки или заморозки кредитования авто не будет», — считает директор департамента розничного бизнеса Ингосстрах банка **Максим Макуха**. По словам Елены Корниенко, все будет зависеть от того, какие подходы банки будут применять в следующем году для того, чтобы направление оставалось маргинальным: «Но очевидно, при любом сценарии объемы автокредитования будут сильно ниже». В 2025 году объемы автокредитования могут сократиться в два раза, предполагает она.

«Мы не ожидаем каких-то конкретных факторов роста, а скорее, аккуратно смотрим на периодически проявляющееся повышение рисков факторов, а также на планируемое введение количественных ограничений со стороны Банка России», — говорят в банке «Реалист». «Очень много зависит от того, какие количественные ограничения для охлаждения рынка введет ЦБ», — настаивают там.

Кроме того, в финансовой организации отмечают, что поведение заемщиков существенно меняется в зависимости от их возможности рассчитаться за кредит. «Все будет зависеть от ключевой ставки. Чем выше будет подниматься ключевая ставка, тем ниже будут продажи автокредитов, и наоборот», — рассказал Максим Макуха. «Предпосылка, что снижение ставки будет раньше второго полугодия 2025 года, мы пока не видим», — пессимистично заметила Елена Корниенко.

Б.О

since 1996



Цифровые технологии для третьего сектора

Этот материал на сайте bosfera.ru



Как Совкомбанк и Sk Финтех Хаб благотворительность оцифровывали

Текст
АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Третий сектор и крупные корпорации еще до пандемии начали переходить «на цифру», а вот сектор НКО от них пока отстает. Изменить эту ситуацию к лучшему призван федеральный проект «Технологии добра», который задумали и реализуют Совкомбанк и Sk Финтех Хаб (Инновационный центр «Сколково»).

Инициатором и организатором проекта выступает Совкомбанк. Для управления проектом в банке была сформирована команда, которая создала портал «Технологии добра» с продуктами и сервисами для НКО, развивает и ежедневно поддерживает его, взаимодействует с НКО и привлекает к сотрудничеству партнеров. Sk Финтех Хаб стал стратегическим партнером проекта и его аналитическим центром, он также помогает в привлечении партнеров — резидентов «Сколково».



«Совкомбанк и Sk Финтех Хаб вместе сформировали вектор и видение на самом старте: мы провели стратегические сессии с экспертами рынка, большое исследование уровня цифровой зрелости некоммерческого сектора, а также его потребностей в IT-решениях и цифровых продуктах, сформировали приоритеты в гипотезах и наметили шаги по запуску будущей платформы», — рассказал **Павел Новиков**, управляющий директор Фонда «Сколково».

Исследования, проведенные совместно с консалтинговой компанией MINDSMITH, показали невысокий уровень цифровизации большинства НКО социальной направленности. Из-за недостатка финансирования некоммерческие организации, особенно региональные, не успели оцифровать даже базовые процессы своей деятельности. Так, оказалось, что около 80% НКО не используют CRM-системы для управления отношениями с благополучателями и инфраструктурными компаниями. По этой же причине, а также из-за недостатка знаний о возможностях современных информационных технологий сложные вызовы не способствуют цифровизации сектора.

Анализ барьеров на пути цифровой трансформации третьего сектора, а также приоритетных потребностей НКО в этой области позволил команде проекта «Технологии добра» сформулировать его основную задачу — создать маркетплейс, на котором некоммерческие организации и благотворительные фонды смогут найти все необходимые для облегчения операционной деятельности IT-продукты и сервисы и получить их безвозмездно или на льготной основе.

В базовый продуктовый набор вошли электронный документооборот, IT-поддержка, финансовые услуги, медиамониторинг, обучение сотрудников, давно ставшие де-факто стандартом для государственных и коммерческих организаций.

Первая версия портала технологиидобра.рф с электронной формой подачи заявки, прототип личного кабинета НКО, а также первые продукты были разработаны к концу лета 2023 года, а в середине сентября стартовал сбор заявок некоммерческих организаций, заинтересованных в участии в проекте.

Спустя пару месяцев для наполнения маркетплейса полезными для третьего сектора IT-продуктами и сервисами Совкомбанк и Sk Финтех Хаб объявили конкурс с призовым фондом 5,5 млн рублей, по итогам которого из более 150 проектов были выбраны пять победителей:

- CRM-решение Cherry CRM;
- программный комплекс GIVR по сбору и анализу пожертвований;
- сервис управленческого учета для НКО LemonPie;
- платформа для сбора пожертвований бездомным животным Teddy Food;
- Goody — виджет для приема пожертвований на сайте НКО.

Специальным призом был награжден инклюзивный проект «Рабочее место специалиста по доступной среде» от организации «Доступная среда».

После конкурса спектр продуктов, представленных на портале «Технологии добра», заметно расширился, и сегодня он продолжает постоянно расти благодаря усилиям команды проекта. На сегодняшний день помимо победителей конкурса, в числе которых были резиденты «Сколково» и участники Sk Финтех Хаба, на маркетплейсе свои решения благотворительным фондам предлагают бесплатно или по льготным ценам уже более 30 компаний-партнеров. Все партнеры проекта находятся в реестре российского ПО, являются российскими компаниями и предоставляют некоммерческим организациям исключительно свои собственные оригинальные решения и разработки. Некоторые решения партнеров заменили ушедшее с рынка иностранное ПО.

Благодаря новым партнерам на портале появились продукты и услуги, необходимые для сбалансированного цифрового развития некоммерческого сектора. Например, добавлены решения в сфере информационной безопасности: фильтрация трафика и защита от DDoS-атак, сервис защиты сайтов от вредоносных ботов. Для повышения информированности сотрудников НКО по вопросам кибербезопасности компании был разработан и добавлен в маркетплейс обучающий курс «Социальная инженерия: как не стать марионеткой в руках киберпреступников».

Для того чтобы сайты НКО могли стать максимально удобными для пользователей, на портале появились решения по чат-ботам, продукты, адаптирующие сайты для слабовидящих посетителей или людей с эпилепсией, различные конструкторы опросов как для сайтов, так и для рассылок. Также проект «Технологии добра» предлагает благотворительным организациям различные платёжные решения — как от Совкомбанка, так и от партнеров. Добавлены сервисы аналитики пожертвований для обеспечения большей прозрачности и открытости деятельности организации для доноров и подопечных. Также на портале «Технологии добра» для НКО доступны продукты распознавания и обработки документов с использованием технологий искусственного интеллекта, инструменты автоматизации цифрового маркетинга, конструкторы сайтов, действует образовательный курс «Цифровой маркетинг для НКО».

Этот набор продуктов и сервисов был продемонстрирован на второй многостраничной версии портала «Технологии добра» с личными кабинетами для НКО: здесь представители некоммерческих организаций могут оставить заявку на валидацию, после прохождения которой они получают возможность выбирать продукты и сервисы.

«При формировании платформы мы провели исследование в части необходимых для НКО продуктов и рады сообщить, что список приоритетных направлений закрыт на 80%. Сейчас мы стараемся предоставить НКО сервисы “первой необходимости”, а далее настроены на системный подход к формированию линейки продуктов и их взыманию (пропорционально вложению)», — рассказал **Вячеслав Литовченко**, генеральный директор компании «Совкомбанк Технологии».

За год к платформе «Технологии добра» присоединились более 500 НКО, 307 из которых подключили первый продукт. «Важно отметить, что платформа “Технологии добра” не использовала прямую рекламу, информацию о ней некоммерческие организации получали чаще всего по “сарафанному радио” или напрямую от представителей маркет-

плейса при личном контакте, на вебинарах или в специализированных сообществах», — отметил Павел Новиков.

На сегодняшний день федеральный проект «Технологии добра» — это не только маркетплейс инновационных продуктов, востребованных НКО. «Это целая экосистема, направленная на цифровой рост некоммерческого сектора. Мы не только предоставляем продукты, но и учим ими пользоваться: показываем ценность различных цифровых решений, демонстрируем, как именно эти решения могут влиять на управленческие и иные решения организации», — констатировал Вячеслав Литовченко.

По его словам, в 2024 году команда проекта видела свою задачу в том, чтобы предоставить заинтересованным НКО максимальную пользу от портала и проекта в целом. На сегодняшний день половина некоммерческих организаций, открывших личный кабинет на портале «Технологии добра», — из регионов, и продолжается активное привлечение их в проект. В частности, недавно завершилось масштабное исследование готовности к цифровой трансформации региональных НКО, результаты которого также будут использованы в работе проекта.

Результаты развития федерального проекта полностью оправдывают ожидания его инициаторов. «Инвестиции в развитие проекта со стороны как ключевых его лидеров — Совком-

СПРАВКА «Б.О»

Проект Совкомбанка и Sk Fintech Хаб цифровой и инфраструктурной поддержки НКО «Технологии добра» завоевал первое место премии инноваций и достижений финансовой отрасли FINAWARD` 24 в конкурсной номинации «Социальный проект».



банка, Фонда «Сколково», так и партнеров — поставщиков решений, по нашей оценке, составляют сотни миллионов рублей в год. За счет привлечения новых партнеров и благотворительных организаций мы планируем увеличить вклад в развитие отрасли до миллиардов рублей ежегодно», — прокомментировал Павел Новиков.

Таким образом, проект «Технологии добра» обеспечивает взаимовыгодное сотрудничество между бизнесом и некоммерческим сектором, предоставляя поддержку всем участникам процесса. **Б.О**

Реклама

Привет, я Дима, у меня аутизм, но я выучился на помощника пекаря по программе транзитного трудоустройства фонда «Хорошие люди». И сейчас работаю в фонде пекарем. Я незаменимый сотрудник и счастливый человек. Каждый будний день мы готовим, печем, а главное ежедневно кормим более 350 человек: пожилых, людей с инвалидностью. А ещё к нам на уличные точки кормления и в Благотворительную столовую приходят за бесплатными обедами многодетные, малоимущие семьи



ХОРОШИЕ ЛЮДИ

чтобы помочь людям едой и поддержать работу Димы и других хороших людей

отправьте на номер **3434** смс с текстом: хорошиелюди и суммой пожертвования

Больше хороших историй, проектов, отчетов на сайте фонда «Хорошие люди» - horoshieludi.com

Наши реквизиты: ФСП «ХОРОШИЕ ЛЮДИ» ИНН/КПП 6453156952/645301001 ОГРН 1188451017026 Счет 40701810756000000062 БИЖ 043601607

Наименование Банка Поволжский банк ПАО Сбербанк К/С 30101810200000000807 Назначение платежа: Добровольное пожертвование на уставную деятельность.



20 лет (2005)

Конкуренция в российском банковском секторе заставляет банкиров искать пути снижения рисков и затрат. Одним из выходов стало создание кредитных бюро. Но накал конкурентной борьбы и мешает банкам в полной мере воспользоваться возможностями единой базы кредитных историй. Крупные банки не хотят «кормить» своими клиентскими историями рынок, мелкие банки опасаются потерять и без того немногочисленную клиентуру, а региональные банкиры боятся, что их клиентская информация попадет в руки иностранцев.



10 лет (2015)

22 декабря 2014 года Совет директоров ЦБ РФ принял решение о начале процедуры финансового оздоровления Национального банка «ТРАСТ», который входит в топ-30. Причем регулятор так торопился, что впервые в истории санаций временная администрация появилась в банке через несколько часов после объявления этого решения, а не на следующий день, как это обычно бывает. Если бы лицензия у «Траста» была отозвана, то АСВ пришлось бы выплачивать, по предварительным оценкам, порядка 100 млрд рублей.



5 лет (2020)

С 1 января установлено ограничение предельной задолженности граждан по кредитам, выданным на срок не более года, — начисленные проценты теперь не могут превышать сам долг более чем в 1,5 раза. Если заемщик одолжил 10 тыс. рублей, то выплаты составят не более 25 тыс. рублей. Также сохраняется ограничение от 1 июля 2019 года, согласно которому предельное значение полной стоимости кредита не может превышать 1% в день. Это требование актуально прежде всего для займов, выдаваемых на короткий срок МФО.

УГОЛОК НУМИЗМАТА

Монеты с РЭБ

В серии «Вооруженные силы Российской Федерации» 12 декабря 2024 года вышли три памятные монеты номиналом 1 рубль, посвященные войскам радиоэлектронной борьбы (РЭБ). Аверсы монет одинаковые. На них размещено рельефное изображение герба Российской Федерации, над ним — надпись «РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ», которая обрамлена с обеих сторон сдвоенными ромбами. Слева под гербом находится обозначения драгоценного металла и пробы сплава, справа указаны содержание химически чистого металла и товарный знак монетного двора. Внизу в центре — надписи: «БАНК РОССИИ», «1 РУБЛЬ» и «2024 г.».

На реверсе монеты изображен комплекс радиоэлектронной борьбы «Инфауна» на фоне ночного неба и леса.

На реверсе второй монеты изображен комплекс радиоэлектронной борьбы «Красуха» на фоне леса и фрагмента экрана локатора. Реверс третьей монеты украшен изображением малой эмблемы управления радиоэлектронной борьбы Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации. Она изображена на фоне стилизованной печатной платы. Части и подразделения РЭБ предназначены для радиоэлектронного поражения радиоэлектронных средств систем управления войсками и оружием, авиацией и противовоздушной обороной противника, а также контроля за эффективностью проводимых мероприятий по радиоэлектронной защите своих сил и средств. Войска радиоэлектронной борьбы в России в 2024 году отметили 140-летие. Известен случай, когда

во время русско-японской войны ни один из более двух сотен снарядов большого калибра, выпущенных японскими броненосными крейсерами по гавани Порт-Артура, не попал в цель. Причиной неудачной атаки стала работа радистов станции Золотой горы и броненосца «Победа», которые искровыми разрядами глушили передачи японских крейсеров. Термина РЭБ в 1904 году еще не существовало, но это был первый зафиксированный случай целенаправленного установления помех системам связи — именно с него 15 апреля 1904 года началась история войск радиоэлектронной борьбы.



Для продолжения переверните

