

Б.О

БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

03 | МАРТ | 2025

ТАТЬЯНА ЛИПСКАЯ (СБЕРБАНК):
ИИ НА СЛУЖБЕ ESG >13



ВИКТОРИЯ СТЕПАНЕНКО
(БАНК РОССИИ): GREENIUM
В РОССИИ СУЩЕСТВЕННО
УМЕНЬШИЛСЯ >16



МАРИЯ ВЕЙХМАН («СКОРИСТА»):
ОТ РУЧНЫХ РАСЧЕТОВ
К АУТОМЛ: МИНУС РУТИНА,
ПЛЮС ЭФФЕКТИВНОСТЬ >79



Хитросплетения

ESG

>10



ПРИОРИТЕТНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПАССАЖИРОВ



FAST TRACK

Ускоренное прохождение предполетных формальностей

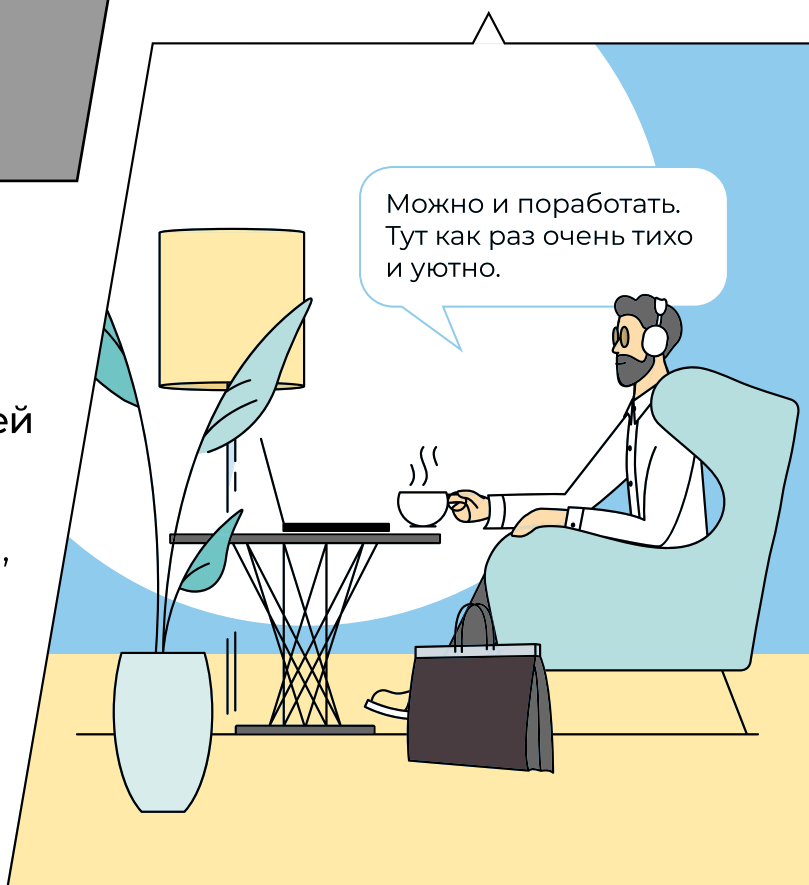
Для пассажиров, вылетающих внутренними рейсами, доступен Fast Track.

Быстрое прохождение процедуры контроля транспортной безопасности.

BUSINESS LOUNGE DME

Ожидание полета без суеты

Чтобы сделать ожидание более приятным, в залах повышенной комфортности внутренних и международных рейсов, пассажирам доступны: зона отдыха, бар, шведский стол с разнообразной картой блюд, коворкинг, Wi-Fi, душевые, детские игровые.



ПЕРСОНАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Помощь в прохождении
предполётных формальностей

Сотрудник аэропорта встретит вас с именной табличкой в обусловленном месте на территории аэропорта, поможет пройти предполетные формальности и проводит к выходу на посадку.



PORTER

Услуга носильщика багажа

Нет ничего более приятного, чем наблюдать, как кто-то другой несёт ваши тяжёлые чемоданы.

Сотрудник встретит вас и поможет донести багаж и ручную кладь от железнодорожной платформы, привокзальной площади или парковки до стоек регистрации.

ЗАКАЖИТЕ УСЛУГИ

- На сайте dmestore.ru
- В аэропорту: 1-й этаж, стойка K231, зал регистрации на международные рейсы



Больше
приоритетных
услуг по qr-коду

DMESTORE.RU

Главный редактор: Яна Викторовна Шишкина**Шеф-редактор:** Александр Садчиков**Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»:**
Павел Самиев**Обозреватели:** Светлана Орлова, Александр Садчиков, Екатерина Кац, Вадим Ференец, Данил Поминов, Александра Крылова, Елена Розварская, Екатерина Ермилова**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**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. 2, офис 203, +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** 05.03.2025

Цена свободная

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

© ООО «Методология бизнеса», 2025

**Как распространяется
печатная версия журнала
«Банковское обозрение»:**

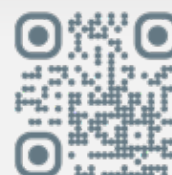
- Прямая и редакционная подписка
- ВИП-рассылка по топ-менеджменту ведущих российских банков
- Бизнес-зал аэропорта «Домодедово»
- Сеть премиальных магазинов «Азбука вкуса»
- Лобби отеля «Арабат Парк Хаятт»
- Интерактивный музей «Сенсориум»

**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.ruЕжегодная
премия в области
инноваций,
решений
и достижений
финансовой
отрасли
FINAWARDПрограмма
отраслевых
конференций
для участников
финансового
рынкаОтраслевые
исследования
цифровых
банковских
сервисовЗакрытое 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

О ЧЕМ ГОВОРЯТ ЦВЕТЫ

8

СОБЫТИЯ

10



13

ИИ
НА СЛУЖБЕ
ESG

14

**МАКСИМ МОРОЗОВ
(БАНК РОССИИ):**НЕМНОГИЕ БАНКИ
ПОЛНОЦЕННО
УЧИТЫВАЮТ
КЛИМАТИЧЕСКИЕ
РИСКИ

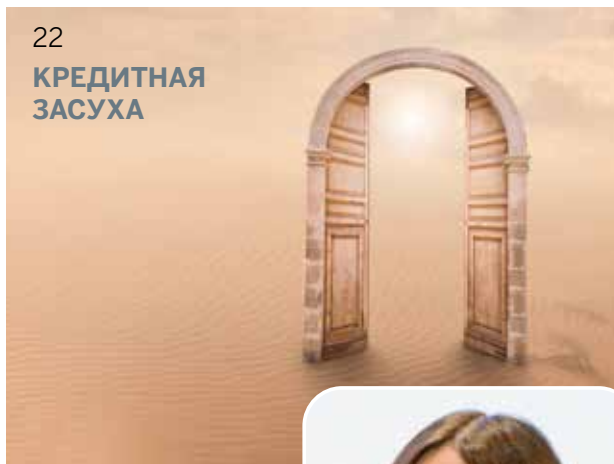
16

**ВИКТОРИЯ
СТЕПАНЕНКО
(БАНК РОССИИ):**ПОСЛЕ 2022 ГОДА
GREENIUM
В РОССИИ СТАЛ
СУЩЕСТВЕННО
МЕНЬШЕ

18

ЗЕЛЕННЫЕ БОНДЫ НЕ КОЛОСЯТСЯ

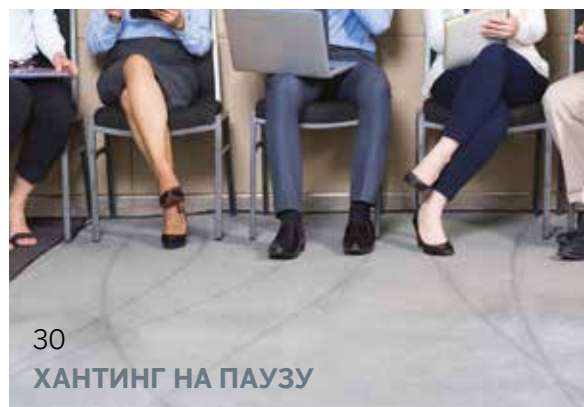
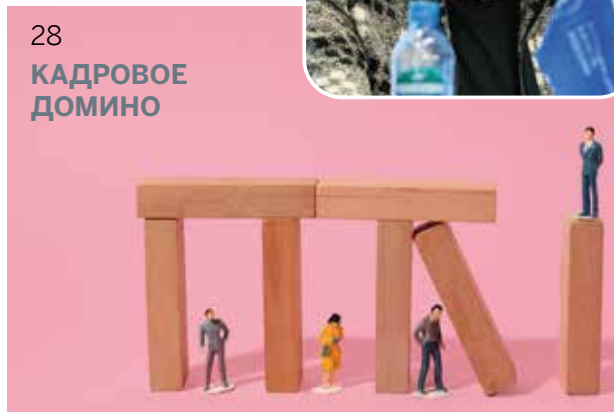
22

КРЕДИТНАЯ
ЗАСУХА

26

В ОЖИДАНИИ
ПОХОЛОДАНИЯ

28

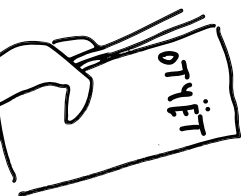
КАДРОВОЕ
ДОМИНО

30

ХАНТИНГ НА ПАУЗУ

32

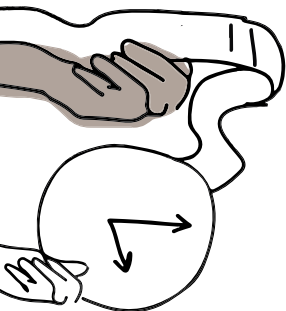
JUNIOR
НЕ НУЖЕН



34
**О НЕФИНАНСАХ
ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО**



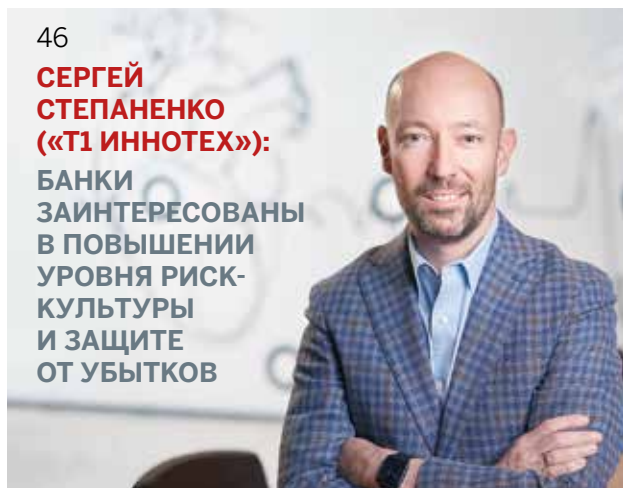
38
ОТРЕГУЛИРУЙ ЭТО



42
PROCESS MINING ПОШЕЛ



44
**КОГДА НОМО ARTIFICIALIS
ПОСТАВИТ ДЕДЛАЙН**



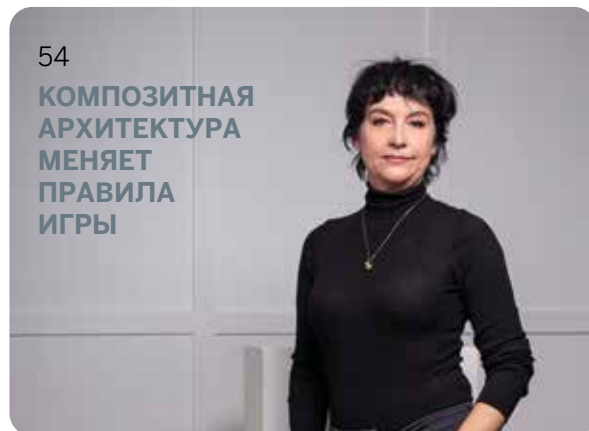
46
**СЕРГЕЙ
СТЕПАНЕНКО
(«Т1 ИННОТЕХ»):
БАНКИ
ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ
В ПОВЫШЕНИИ
УРОВНЯ РИСК-
КУЛЬТУРЫ
И ЗАЩИТЕ
ОТ УБЫТКОВ**



48
**БЪЕТ
«ГОСКЛЮЧОМ»**



52
**НА УРОВНЕ
БЕЗОПАСНОСТИ**



54
**КОМПОЗИТНАЯ
АРХИТЕКТУРА
МЕНЯЕТ
ПРАВИЛА
ИГРЫ**

56
**НАПЕРЕГОНКИ
С МОШЕННИКАМИ**

58
**ПЕРЕД
АНТИФРОДОМ
ВСЕ РАВНЫ**



60
У НАС ДЛИННЫЕ РУКИ



62
FINNEXT
ДЛЯ АМБАССАДОРОВ
ИННОВАЦИЙ

64
ЖОНГЛИРОВАТЬ
И ДЕЛЕГИРОВАТЬ

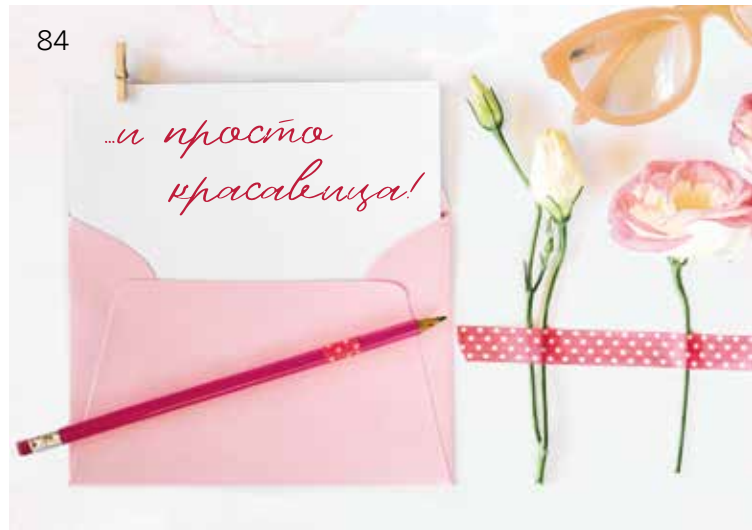
66
НОБЕЛЕВСКИЕ ГРАЦИИ



68
*15 теннисин
финансовой
сферы*

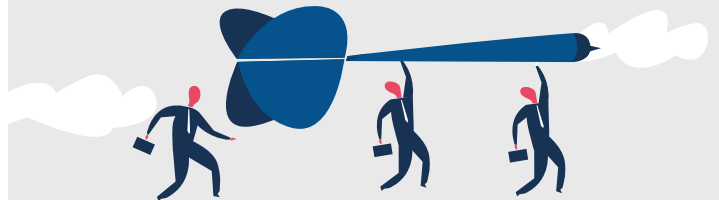


84



90

КАПИТАЛЫ МЕДЛЕННО ЦЕЛЯТСЯ



93

БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНЫЙ
ФАКТОРИНГ



96
В МАРТЕ
ТОМУ
НАЗАД

96
МОНЕТА
С КРАСНОЙ
ЗВЕЗДОЙ



О чем говорят цветы



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

*Хоть нельзя говорить, хоть и взор мой поник,
У дыханья цветов есть понятный язык:
Если ночь унесла много грез, много слез,
Окружусь я тогда горькой сладостью роз!
Если тихо у нас и не веет грозой,
Я безмолвно о том намекну резедой;
Если нежно ко мне приласкалась мать,
Я с утра уже буду фиалкой дышать;
Если ж скажет отец «не грусти, — я готов», —
С благовоньем войду апельсиновых цветов.*

Афанасий Фет (1820–1892)



Флориграфия (язык цветов) — символика, значение, придаваемое различным цветам для выражения тех или иных настроений, чувств и идей, написано в «Википедии». К Викторианской эпохе язык цветов уже использовали для тайного выражения чувств, когда о них нельзя было говорить открыто, хотя возник он на Средневековом Востоке. Английские прерафаэлиты использовали символический язык цветов для раскрытия эмоционального подтекста художественного произведения, при этом считается, что их художественный стиль и концепт шел в противовес строгой викторианской стилистике. Например, на картине «Офелия» художник **Джон Эверетт Милле** поместил шекспировскую героиню в окружении цветущих растений с разными смысловыми нагрузками.

Императорская Россия старалась не отставать от европейских традиций, и в 1830 году



в Петербурге была издана книга «Селам, или Язык цветов», где описывалось около 400 значений растений с общепринятыми и вымышленными ассоциациями. Это был перевод немецкой книги, сделанный русским поэтом и переводчиком **Дмитрием Ознобишиным**, но опять же в основе немецкого текста были персидские стихи.

У финансистов «цветочные» ассоциации могут быть связаны с голландским словом tulpenmanie — «тюльпаномания». Это была одна из первых в истории Нового времени финансовых пирамид, внезапно возникшая в первой половине XVII века на производных ценных бумагах (фьючерсах), обеспеченных еще не выросшими луковичными тюльпанами. Закончилось тогда все быстро, но Голландия до сих пор ассоциируется не только с велосипедами, но и с тюльпанами.

XX и XXI века многое упростили и цветочный символизм свели к стереотипам и клише: чет/нечет цветов в букете, красные розы дарят женщинам в годах, белые — девушкам.

Мартовский номер и его обложка у нас часто про весну, женщин и цветы, насколько это уместно в профессиональном финансовом B2B-журнале. Хочется немного поэкспериментировать и создать праздничное весеннее настроение новыми интересными темами и форматами. Например, напомнить про уходящую «зеленую» тему ESG, которая у меня почему-то тоже ассоциируется с весной. В этом номере **Виктория Степаненко**, заместитель директора Департамента корпоративных отношений Банка России, рассказала про ожидания от внедрения риск-ориентированного стимулирующего регулирования на рынке ESG-облигаций.

Наш обозреватель **Светлана Орлова** в статье «Российский рынок ESG-облигаций впал в уныние», рассказала о том, почему прошлый год оказался провальным для российского рынка ESG. Сам этот термин становится уже заезженным, что, конечно, грустно. В результате мы все можем остаться не только без символизма, но и без цветов. Впрочем, потенциал у отечественного рынка ESG-бондов есть, уверены некоторые эксперты. А если вы читаете этот текст, то весна уже наступила. И это абсолютно точно.

Б.О



АРАРАТ ПАРК ХАЯТТ МОСКВА

СОВРЕМЕННАЯ РОСКОШЬ
В САМОМ СЕРДЦЕ МОСКВЫ

Реклама
УЛ. НЕГЛИННАЯ, Д. 4 | +7 495 783 1234 | ARARATRARKHOTEL.RU





Регулирование и надзор

Ключевая ставка сохранена на уровне 21% годовых

- Электронные кошельки могут включить в систему страхования вкладов
- ЦБ получил более 2 тыс. жалоб на проценты по вкладам 2024 году
- Россияне подали на коллекторов на треть больше обоснованных жалоб
- Банкам запретили открывать счета для подлежащих высылке иностранцев
- Минфин увеличил для банков уровень возмещения по льготной ипотеке
- Число жалоб на мисселинг и навязывание услуг снизилось в 2024 году
- ЦБ обновил правила расчета норматива достаточности капитала для профучастников рынка
- В России изменены требования к деловой репутации должностных лиц кредитных потребительских кооперативов
- Банк России утвердил стандарт безопасности операций с QR-кодами
- Банк России обсуждает регулирование продажи жилья в рассрочку
- ЦБ назвал критерии для иностранных кредитных рейтинговых агентств
- Госдума приняла закон о периоде охлаждения по потребкредитам
- Уровень фальшивомонетничества в России упал до минимума в 2024 году
- ЦБ выявил более 9 тыс. нелегальных субъектов финансового рынка
- Банки обязуют сообщать о подозрительных операциях с цифровым рублем
- ЦБ сможет ограничить долю иностранных валют в уставном капитале банков
- Льготную ипотеку для семей предложили связать с программой долгосрочных сбережений
- ЦБ снизит надбавки к коэффициентам риска по ипотеке с марта 2025 года
- Банк России расширит список оснований для блокировки банковских счетов
- ЦБ обнаружил более 750 кибератак на финансовый сектор в 2024 году
- Банки в 2024 году спасли от мошенников вдвое больше средств клиентов
- Число утечек данных в финансовом секторе упало на 68% за 2024 год
- В Госдуме предложили удвоить порог страхования вкладов
- В России предложили запретить онлайн-кредиты свыше 100 тыс. рублей
- Росфинмониторинг запустит криптопроверку в банках до конца 2025 года
- Австралия, ЕС и Великобритания ввели новые санкции против российских граждан и компаний
- ЦБ не будет давать банкам скидки по нормативу краткосрочной ликвидности
- ЦБ предоставит банкам послабления по резервам при реструктуризации кредитов
- Банк России может ужесточить автокредитование из-за навязывания услуг
- ЦБ ужесточит требования к резервам МФО по займам с полной стоимостью кредита от 150% годовых
- Банк России сохранит макропруденциальные лимиты по потребкредитам на второй квартал 2025 года



Кредитование

- Прибыль Raiffeisen Bank International в России сократилась на треть
- Чистая прибыль банка «НОВИКОМ» по РСБУ в 2024 году выросла почти вдвое
- Чистая прибыль СберБанка по РСБУ в январе 2025 года увеличилась на 15%
- Прибыль Т-Банка по РСБУ в январе 2025 года составила 1 млрд рублей
- Чистая прибыль банка «ДОМ.РФ» по МСФО выросла на 45% в 2024 году
- Чистая прибыль ВТБ по МСФО в 2024 году увеличилась до 551,4 млрд рублей
- Общая прибыль банков в 2025 году упадет до 3,4–3,6 трлн рублей
- Чистая прибыль СберБанка за 2024 год выросла до почти 1,6 трлн рублей
- Финтех-направление Ozon увеличило выручку за 2024 год почти втрое
- Убытки Сбера от непрофильной деятельности выросли до 284 млрд рублей



Биржи и ЦФА

- Заключен первый смарт-контракт на страхование городского транспорта
- Объем торгов в выходные на СПБ-Бирже превысил 27 млн рублей
- На платформе «Атомайз» размещены ЦФА на современное искусство
- Банк «Синара» планирует стать оператором по выпуску ЦФА
- Промсвязьбанк впервые выпустил ЦФА для корпоративных клиентов
- Россияне в 2024 году заключили 215 тыс. сделок по покупке ЦФА
- «Т-Инвестиции» выпустили ЦФА на ключевую ставку Банка России
- На рынке ЦФА в январе 2025 года появился 41 новый выпуск
- Мосбиржа запускает торги по выходным с 1 марта 2025 года
- Ферма в Тверской области выпустила ЦФА на коров
- Ozon выпустит собственные ЦФА на 1,5 млрд рублей



Прибыли и убытки

- Условия субсидирования ставки по льготным кредитам для МСП обновят
- Число кредитов на одного заемщика снизилось впервые с 2021 года
- В 2024 году объем просроченных платежей по ипотеке вырос на 57%
- В декабре 2024 года лимит по кредиткам упал ниже 100 тыс. рублей
- Банки одобрили кредитов на 441 млрд рублей за январь 2025 года
- Уровень одобрения потребкредитов в январе 2025 года упал до 5%
- Ozon начинает выдавать ипотеку на коммерческую недвижимость
- Уровень просрочки по кредитам наличными вырос в 1,5 раза в 2024 году
- Госдума предоставит региональным МФО право выдавать ипотечные займы
- Доля кредитов на новые автомобили резко выросла в январе 2025 года
- Объем просроченных розничных кредитов в 2024 году вырос на 10%
- Выдачи «кредиток» в январе 2025 года упали до трехлетнего минимума
- Спрос на реструктуризацию кредитов россиян в 2024 году удвоился
- ПСК по кредитным картам в январе 2025 года достигла почти 45%
- ЦБ впервые опубликовал данные по льготным кредитам для компаний и ИП
- Ломбарды просят ЦБ отменить ограничение ПСК до сентября 2025 года
- В январе 2025 года россияне оформили почти на 50% меньше кредитов
- МСБ привлек 470 млрд рублей через «зонтичные» поручительства
- Средний размер розничных кредитов в январе 2025 года упал на 36%
- Объем ипотеки в январе 2025 года снизился более чем в полтора раза
- Выдачи автокредитов в январе 2025 года сократились на 42%
- Ozon Банк планирует запустить кредитные карты для физлиц в 2025 году
- СберБанк запустил ипотеку на частные дома по договору долевого участия
- Средний размер потребкредитов в январе стал минимальным за год
- Объем выданных МФО займов в 2024 году вырос в полтора раза



Банковский рынок

- Raiffeisen Bank International подтвердила планы по уходу из России
- Михаил Фридман и Петр Авен вышли из числа акционеров Альфа-Банка
- Доля валютных вкладов россиян упала до минимума за 17 лет
- Банки в 2024 году выплатили клиентам в 1,5 раза больше кешбэка
- СберБанк может закрыть дочерний Драйв Клик Банк
- Филиал Модульбанка «Хайс» обновляет концепцию и линейку продуктов
- UniCredit на 50% сократил розничный бизнес в России в 2024 году
- МТС представила новые сервисы для банков на основе ИИ
- Объем средств россиян во вкладах в 2024 году вырос на 25%
- Сбер, РЭШ и «Сколтех» запускают магистратуру по ИИ в финансах
- В Центральном телеграфе разместится созданный Т-Банком университет
- Факторинговый портфель рынка в России увеличился на 30% за 2024 год
- Объем премий страховщиков жизни в 2024 году вырос в 2,6 раза
- Ситибанк сообщил клиентам о списании задолженностей по кредитам
- Владелец Экспобанка приобрел российский Фольксваген Банк
- Россияне переносят средства с краткосрочных вкладов на долгосрочные
- Автодилер «Авторитэйл» приобрел Ингосстрах Банк

Больше событий банковского рынка см. в ленте «Новости»



Платежи и переводы

- R-Style Softlab представила новый универсальный платежный терминал
- Объем оплат по СБП в четвертом квартале 2024 года превысил 2 трлн рублей
- Банк России перенесет дату массового внедрения цифрового рубля
- Сбер объявил о создании «платежного роуминга» при оплате QR-кодом

НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ

Назначения



ВЯЧЕСЛАВ ЦЫБУЛЬНИКОВ
возглавит блок «Сеть продаж» Сбера



ДМИТРИЙ МАКЕЕВ
назначен заместителем председателя Промсвязьбанка



МАКСИМ КРУКЕЛИС
назначен врио заместителя гендиректора НСПК

ОТСТАВКИ



ТАТЬЯНА ГАЛКИНА
покинула пост вице-президента, главы блока «Сеть продаж» Сбера



СЕРГЕЙ ПУТЯТИНСКИЙ
покинул пост заместителя гендиректора по IT НСПК



Скончался вице-президент Совета АБР
ОЛЕГ ПРЕКСИН

Банки

зеленеют,

ESG блещит

ESG-банкинг продолжает набирать в России обороты

Рынок ESG-банкинга не остановился после 2022 года, наоборот, он продолжает бурное развитие. Например, ответственное кредитование показывает ежегодный прирост двузначными темпами. На начало 2025 года агрегированный портфель ESG-кредитов мог достичь 7 трлн рублей, или почти 8% суммарного корпоративного кредитного портфеля банков. В дальнейшем, видимо, рост продолжится, отмечают участники рынка

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Рынок ESG-банкинга в разрезе общего объема кредитного портфеля российских финансовых организаций на конец первого полугодия 2024-го составил 5,5 трлн рублей, подсчитали аналитики кредитного рейтингового агентства «Эксперт РА». Согласно предварительным оценкам Национального рейтингового агентства (НРА), на конец года портфель выданных кредитов устойчивого развития уже мог вырасти до 7 трлн рублей, рассказала «Б.О.» аналитик рейтинговой службы НРА **Зухра Ганишева**. На начало про-

шлого года совокупный объем ESG-портфеля банковского сектора равнялся 4,4 трлн рублей, консервативно рассчитали в АКРА.

То есть за год портфель банковских кредитов, выданных на основе принципов экологической, социальной ответственности и лучших практик корпоративного управления (Environmental, Social, and Corporate Governance), мог вырасти почти на 60%. «Объем портфеля ответственного финансирования Сбера растет с каждым годом, хотя, конечно, такого прироста, как был в первые два года, мы уже не наблюдаем. За прошлый год портфель вырос на 30%, до 3,8 трлн рублей», — рассказала старший вице-президент по ESG СберБанка **Татьяна Липская**.

«В конце 2023 года Газпромбанк (ГПБ) провел оценку объема кредитов в форматах ответственного финансирования, соответствующих российской таксономии. По состоянию на 1 января 2024 года объем портфеля зеленых, социальных и адаптационных кредитов составил около 600 млрд рублей», — рассказал представитель кредитной организации. По его словам, более двух третей этой суммы приходится на проекты в области возобновляемой энергетики, кроме того, велика доля строительства энергоэффективных зданий.

По подсчетам «Б.О» на основе данных ЦБ, в общем объеме активов банковского сектора доля портфеля ESG-кредитов на конец 2024 года могла немногим превысить 3,5% кредитов — или почти 8% суммарного портфеля корпоративных кредитов российских банков. Согласно расчетам АКРА, годом ранее эти показатели находились на уровнях 2,6% и около 6% соответственно.

Вопрос терминологии

Понятие ESG-банкинга не закреплено ни на международном, ни на национальном уровнях. Участники рынка по-разному интерпретируют эту практику и ее составные части. В 2021 году российское подразделение Deloitte (ныне — «Деловые решения и технологии») и Ассоциация банков России (АБР) решили дать определение ESG-банкинга, с которым были бы согласны большинство отечественных экспертов.

В результате в ходе исследования было введено следующее понятие: ESG-банкинг — это концепция банковской деятельности, основанная на принципах экологической, социальной и корпоративной ответственности в интересах текущего и будущих поколений, а также на практической реализации инициатив для достижения целей устойчивого развития (ЦУР) и других общественно значимых ценностей.

Все равно «ключевая проблема оценок общего объема портфеля ESG — это определение, что считать таковыми», отметил руководитель группы оценки рисков устойчивого развития АКРА **Владимир Горчаков**. По его словам, частично этот вопрос был решен в 2021 году в связи с принятием национальной таксономии зеленых и адаптационных проектов, которая задала четкие критерии зеленых и адаптационных проектов на национальном уровне.

В конце 2023 года документ был дополнен критериями для социальных проектов, напомнил аналитик: «Тем не менее, во-первых, банкам нужно довольно много времени на анализ своего портфеля. Во-вторых, внесение изменений в указанные документы также “заставляет” банки на ходу менять свои внутренние системы оценки».

По словам Владимира Горчакова, «все остальные ESG-кредиты, называемые банками “ESG-”, это исключительно внутреннее определение самого банка в силу его внутренних политик и процедур». Есть вероятность, отметил он, что в случае проведения внешней верификации каждого кредита на соответствие национальным таксономиям (зеленой и адаптационной) многие ESG-кредиты не подошли бы под нее.

ESG разделение

Действительно, каждый банк имеет свои критерии и условия предоставления ESG-кредита, сообщила Зухра Ганишева: «Но чаще всего респонденты [НРА] полагаются на внутреннюю оценку эксперта и постановление правительства № 1587 («Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в РФ и требований к системе верификации проектов устойчивого развития в РФ», — «Б.О»), реже — на международные таксономии».

Однако в любом случае можно отметить, что с 2020 года интерес к ESG-кредитам в России постепенно увеличивался, «особенно на фоне глобальных трендов устойчивого развития и экологической ответственности», отметила аналитик. Так, по ее словам, в 2020 году объем ESG-кредитов был относительно невысоким, но с каждым годом наблюдается рост. «Однако из-за санкций и необходимости трансформации российской экономики объем

зеленых кредитов растет не так быстро, как хотелось бы», — добавила Зухра Ганишева. «На конец первого полугодия 2021 года объем портфеля ESG-кредитов составил 0,4 трлн рублей, на 30 июня 2022 года — 1,2 трлн рублей, а в середине 2023 года — 2,7 трлн рублей», привела данные аналитик по рейтингам устойчивого развития «Эксперт РА» **Елена Ширнина**.

По ее словам, на конец первого полугодия 2024 года на пять крупнейших отраслей пришлось 40,3% всего ESG-кредитования: энергетика заняла долю 13,7%, транспорт — 10,4%, жилищное строительство — 7,3%, металлургическая и горнодобывающая промышленность — 5,5%, сельское и лесное хозяйство — 3,5%. Прочие же отрасли, по расчетам этого рейтингового агентства, составили немногим менее 60%: они представлены в основном операциями с недвижимым имуществом, пищевой промышленностью, а также химической промышленностью и производством удобрений.

«В структуре портфеля ответственного финансирования Сбера лидирует строительная отрасль (59,5%), портфель также включает в себя предприятия металлургической и горнодобывающей промышленности (7,6%), агропромышленного комплекса (5,4%), машиностроения (4,3%) и пищевой промышленности (3,8%)», — поделилась данными по СберБанку Татьяна Липская.

Рейтинговые аналитики сошлись во мнении, что большую часть ESG-портфеля составляют кредиты, которые привязаны к выполнению различных условий (ключевые показатели эффективности, КПЭ), связанных с устойчивым развитием. Согласно данным АКРА, на начало прошлого года на такие кредиты приходилось более половины (53%) общего портфеля ESG-кредитов банков. «Чаще всего выдаются кредиты, привязанные к КПЭ устойчивого развития (49,6%)», — солидарна с аналитиками Елена Ширнина из «Эксперт РА». Из оценочного кредитного ESG-портфеля банков объемом 7 трлн рублей на начало этого года «половина приходится на кредиты, привязанные к КПЭ устойчивого развития», подтвердила Зухра Ганишева.

На втором месте идет зеленое кредитование, которое занимает немногим менее половины банковского портфеля ESG-кредитов. По оценке АКРА, на начало прошлого года доля экологичного кредитования составляла около 45%. В «Эксперт РА» посчитали, что на середину 2024 года зеленые кредиты были на уровне 41,5% агрегированного портфеля, а НРА на начало 2025 года оценило эту долю почти в 46%. Другие типы ESG-кредитов пока отстают: социальные, устойчивого развития и климатического перехода суммарно не набирают даже 10%.

Шире ESG-круг

Аналитики видят и расширение круга участников ESG-кредитования, хотя подчеркивают продолжающееся доминирование в нем крупнейших российских банков — системно значимых кредитных организаций (СЗКО). Прежде всего среди лидеров ESG-кредитования выделают СберБанк, который сконцентрировал у себя около половины всего портфеля банковского сектора. Сбер также является одним из лидирующих банков, которые включили факторы устойчивого развития в оценку кредитного качества и устойчивости заемщиков, отметила Зухра Ганишева. «Мы проводим оценку ESG-рисков для всех крупных проектов по собственной методике, которая, конечно же, учитывает все требования регулятора», — рассказала Татьяна Липская.

Также, по словам эксперта из НРА, в число лидеров зеленой повестки входят ВТБ, Газпромбанк, Промсвязьбанк и Россельхозбанк, «Дом.РФ» и Совкомбанк. «ПСБ принимает активное участие в разработке отраслевых ESG-продуктов — на российском рынке ответственного финансирования ожидаем появления новых механизмов в ближайшее время», — заявил представитель Промсвязьбанка.

Впрочем, «с 2021 года наблюдается снижение концентрации на крупных игроках за счет развития ESG-кредитования у средних и небольших по масштабу банков. По результатам первого полугодия 2024 года доля СЗКО составила 75%», — рассказала Елена Ширнина. По данным «Эксперт РА», на 1 июля 2021-го доля СЗКО была на уровне 96%, через год — 91%, а еще через год — уже 82%.

Но все равно в будущем драйвером рынка останутся именно крупнейшие игроки. «Мы ожидаем, что ключевую роль в формировании “новых объемов” [в ESG-кредитовании] будут играть СЗКО», — сообщил Владимир Горчаков. «Мы не видим сейчас существенно-го потенциала у небольших и средних банков выдавать кредиты устойчивого развития, так как никаких послаблений в капитал это не предполагает. Поэтому СЗКО как лидеры российской экономики будут ключевыми банками по представлению кредитов устойчивого развития», — согласилась Зухра Ганишева.

АКРА ожидает, что в ближайшие годы показателем по портфелю зеленых и адаптационных кредитов, а также кредитов с ESG-ковенантами может вырасти на десятки процентов. Однако, по мнению агентства, это произойдет не столько за счет новых выданных, сколько благодаря отладке и внедрению систем учета разных типов финансовых инструментов устойчивого развития. «Как минимум несколько крупных банков (как частных, так и с госучастием) находятся сейчас в процессе оценки и пере-

оценки своих портфелей на предмет соответствия критериям национальных таксономий», — заметил Владимир Горчаков.

Не только кредиты

Помимо кредитных банки предлагают и некредитные ESG-инструменты, рассказала Татьяна Липская. Например, в СберБанке есть более 30 таких продуктов, среди них: оценка ESG-рисков и ESG-практик, создание системы управления ESG-трансформацией, развитие ESG-практик. «По итогам 2024 года выручка Сбера от продаж некредитных ESG-продуктов составила 3,4 млрд рублей, что в два раза больше, чем в 2023 году», — отметила она. Клиенты ГПБ также активно пользуются консультированием по вопросам устойчивого развития и климата, в том числе в рамках выпуска облигаций в форматах ответственного финансирования, получения или улучшения ESG-оценки, отметил представитель Газпромбанка.

По словам Татьяны Липской, сейчас со стороны малого бизнеса происходит взрывной рост использования таких некредитных инструментов. Поэтому были разработаны и добавлены в линейку ESG-продуктов банка специальные предложения для данного сегмента. «Это привело к увеличению доли малого и микробизнеса до 49%. Чаще всего некредитные ESG-продукты приобретали компании, занятые в отрасли строительства и недвижимости, сферах услуг, розничной торговли и в сельском хозяйстве», — указала Татьяна Липская. При этом Сбер также планирует в 2025 году развивать линейку нефинансовых ESG-продуктов для розничных клиентов — в частности, продуктов с опцией отчислений в благотворительные фонды.

Будущее ESG

Как рассказали «Б.О» в ЦБ, регулятор вместе с Минэкономразвития в 2023 году уже внедрил стимулирующее регулирование для проектов технологического суверенитета и структурной адаптации экономики (ТС и САЭ). Данная новелла позволяет экономить капитал при кредитовании таких проектов. Таксономия ТС и САЭ, в частности, включает и отдельные «зеленые» направления, например производство электропоездов и литий-ионных аккумуляторов. В 2025 году Банк России намечается распространить стимулирующее регулирование на широкий список приоритетных проектов устойчивого развития на основе критериев, закрепленных в постановлении правительства №1587, отметили в ЦБ.

«К 2030 году мы видим направление устойчивого развития как неотъемлемую часть российской экономики. Внешний контекст изменился, но мы видим, что сохранился и даже усилился внутренний запрос на поддержку проектов в области устойчивого развития», — сообщила она. По мнению Зухры Ганишевой, к 2030 году ESG-сегмент в России, скорее всего, станет более зрелым и структурированным. «Во-первых, со стороны регулятора усилятся давление, появятся четкие стандарты и ESG-метрики, соответствующие национальным и международным нормам. Во-вторых, финансовый сектор будет активно внедрять ESG-принципы в инвестиционные решения, стимулируя гринвошинг и социальную ответственность бизнеса. В-третьих, потребители станут более требовательными к ESG-характеристикам товаров и услуг», — считает она.

В будущем станут господствовать две отмеченные еще в 2022 году тенденции: рационализация и национализация, уверен Владимир Горчаков. По его словам, «рационализация заключается в поиске связи между ESG-метриками и операционной эффективностью компаний, а национализация — в широком наборе процессов, связанных с формированием национальных стандартов отчетности, оценок, практик устойчивого развития».

ИИ на службе ESG

Цифровизация и внедрение экологически чистых технологий являются ключевыми факторами для успешного выполнения целей устойчивого развития



Текст
ТАТЬЯНА ЛИПСКАЯ,
СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ESG
СБЕРБАНКА, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

Финансовый сектор как катализатор перехода к зеленой экономике

В условиях глобальной тенденции к росту рынка зеленых технологий, который к 2030 году, по международным оценкам, может увеличиться в 11 раз (до 12 трлн долларов), Россия имеет возможность занять лидирующие позиции в этом сегменте. Дополнительный стимул рынку дают принятые в прошлом году национальные цели развития до 2030 года, включающие и экологическое благополучие, и технологическое лидерство.

Цифровые решения способны напрямую влиять на выполнение 80% задач устойчивого развития, снижая глобальные выбросы в ключевых секторах на 20%. При этом одной из самых перспективных технологий сегодня выступает искусственный интеллект, который обладает огромным потенциалом для трансформации глобальной экономики, способствуя ее росту на триллионы долларов в ближайшие десятилетия. Согласно прогнозам экспертов Всемирного экономического форума (ВЭФ), к 2030 году вклад искусственного интеллекта (ИИ) в мировую экономику может достичь 19,9 трлн долларов.

Драйвер развития ИИ

Финансовый сектор — один из катализаторов развития ИИ. Финансовые компании и банки, работающие с огромным объемом

данных и нуждающиеся в глубоком анализе рисков, активно инвестируют в данную технологию. Это объясняется тем, что генеративный ИИ открыл новые горизонты для автоматизации процессов в таких компаниях. Исследования Всемирного экономического форума (ВЭФ) показывают, что 32–39% задач на рынках капитала, в страховых компаниях и банках можно полностью автоматизировать, а еще 34–37% задач имеют высокий потенциал повышения эффективности при помощи ИИ.

Эти тенденции привели к стремительному росту инвестиций в ИИ: если в 2023 году финансовые организации вложили в такие разработки 35 млрд долларов, то к 2027 году эта сумма может увеличиться до 97 млрд, говорится в исследовании ВЭФ. Финансовая сфера стала одним из лидеров по объему вложений в искусственный интеллект.

По данным отчета International Data Corp. (IDC), мировые расходы на ИИ в 2023 году оценивались в 166 млрд долларов, при этом среди отраслей банковский сектор стал одним из крупнейших источников вложений — около 13%. К 2027 году объем глобальных инвестиций в ИИ может вырасти до 450 млрд долларов.

Примеры успешного применения технологий ИИ в финансовом секторе можно наблюдать повсеместно — от автоматизации рутинных операций и улучшения клиентского опыта до сокращения операционных расходов и повышения точности анализа возможных рисков. Кроме того, финансовый сектор не только активно поддерживает и финансирует различные инициативы, но и сам является поставщиком решений.

Зеленые инициативы

Сбер, например, активно развивает собственные технологии для минимизации последствий глобального потепления. Наша экосистема предлагает широкий спектр продуктов и услуг, включая ESG-консультации, страхование и зеленые технологии, помогающие бизнесу адаптироваться к новым условиям. ИИ-технологии Сбера используются уже в 76 регионах России для улучшения работы государственных услуг, медицины, сельского хозяйства, образования и других областей. За 2024 год было запущено свыше 200 новых региональных инициатив с применением ИИ.

Также при нашей поддержке был подготовлен и опубликован первый в России сборник по применению российских ИИ-технологий в области устойчивого развития. Это все практические кейсы, которые уже реализованы. Сборник размещен в свободном доступе (**переход по QR-коду**).

Кроме того, понимая важность борьбы с изменениями климата через внедрение цифровых зеленых технологий, мы планируем открыть собственную лабораторию гринтех-решений. Основной акцент в ее работе будет сделан на использовании ИИ для декарбонизации.

Таким образом, могу лишь подчеркнуть, что финансовый сектор, устойчивое развитие и ИИ идут рука об руку, создавая основу для новой эры зеленых технологий и устойчивого будущего.



Максим Морозов (Банк России): Немногие банки полноценно учитывают климатические риски

Заместитель директора департамента финансовой стабильности Банка России Максим Морозов рассказал «Б.О» о планах распространения стимулирующего регулирования, формировании рынка биржевых зеленых сертификатов после ухода из России международной системы сертификации I-REC



Текст
АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Максим, поделитесь статистикой объема портфеля ESG-кредитов в России по всем банкам на последнюю актуальную дату.

— Понятие «ESG-кредиты» не закреплено в российском законодательстве. Эмитенты могут маркировать кредиты как зеленые, социальные, адаптационные, а также как кредиты устойчивого развития, если они соответствуют критериям постановления Правительства РФ № 1587 от 21.09.2021.

Так как кредиты — непубличный финансовый инструмент, раскрытие информации о них опционально. Поэтому существующие оценки участников рынка по объему портфеля ESG-кредитов опираются на опросы банков и их годовые отчеты. Такие источники информации не верифицируются, что оставляет на усмотрение банка определение критериев ESG-кредита. Ввиду этого публикуемые оценки, вероятно, правильно отражают порядок объема ESG-портфеля банков, но априори неточны.

По оценкам отдельных экспертов на середину 2024 года объем портфеля ESG-кредитов мог составлять порядка 5,5 трлн рублей. Однако только один кредит на сумму 110 млрд рублей был верифицирован, согласно данным с ВЭБ.РФ в соответствии с национальной таксономией.



В 2023 году Банк России совместно с Минэкономразвития России внедрил стимулирующее регулирование для проектов технологического суверенитета и структурной адаптации экономики (ТС и САЭ). Эта мера позволяет банкам экономить капитал при кредитовании таких проектов, что делает их более привлекательными для банков. Таксономия этих проектов включает в себя в том числе отдельные зеленые направления, в частности производство электропоездов и литий-ионных аккумуляторов.

В 2025 году Банк России планирует распространить стимулирующее регулирование на большое число приоритетных проектов устойчивого развития на основе критериев, закрепленных в постановлении Правительства РФ № 1587. В зависимости от качества проекта снижение риск-веса может составлять 10–50%, как для проектов САЭ. Кроме того, будут снижены требования к срокам запуска проектов, будет разрешено применение стимулов при рефинансировании ссуд, выданных другими банками, будут увеличены сроки действия льгот для проектов, реализуемых в рамках концессионных соглашений. Предполагается, что стимулирующее регулирование также будет распространяться на вложения в облигации, а не только на кредиты.

— Большую долю кредитов традиционно выдают крупные банки. Видите ли вы интерес к этой теме со стороны небольших банков? Планируете ли вы как-то стимулировать небольшие банки к участию в таких проектах? Почему?

— Из-за отсутствия данных можно лишь косвенно оценить интерес банков к ESG-кредитам. Поэтому нельзя сказать однозначно, что доля зеленых кредитов или кредитов, привязанных к КПЭ устойчивого развития, в портфеле небольших банков ниже или выше, чем у крупных.

Интерес крупных банков может лежать в плоскости управления ESG-рисками. У них есть возможность разрабатывать NLP-модели и другие модели на основе машинного обучения, чтобы получить чуть более точную оценку риска для финансовых продуктов. Экономия на масштабе позволяет компенсировать высокую стоимость обучения и внедрения таких моделей.

Небольшие банки могут действовать другим путем, внедряя ESG в стратегию и бренд компании. Адресная работа с заемщиками позволяет оценить их индивидуальный ESG-профиль и для лучших из них предложить преференциальные условия (например, оформить овердрафт со скидкой). Тем самым банк увеличивает лояльность своих клиентов и вовлекает их в сферу ответственного ведения бизнеса.

— Как вы в целом оцениваете банковский сектор — непосредственно как ESG-компаний или эмитентов?

— Обратите внимание на то, что термина «ESG-компания» тоже не существует. Термин «ESG» применяется для оценки рисков и возможностей компании, связанных с окружающей средой, обществом и корпоративным управлением.

В феврале мы опубликовали результаты опроса финансовых организаций относительно того, как они выполняют рекомендации Банка России об учете климатических рисков. Немногие из них полноценно учитывают климатические риски. Лишь малая доля финансовых организаций полностью включает в систему корпоративного управления риски, связанные со снижением выбросов парниковых газов и адаптацией к изменению климата. При этом банки больше, чем НПФ и страховые компании, вовлечены в климатическую повестку. Некоторые из них уже устанавливают соответствующие условия в кредитных договорах.

— Как вы оцениваете сегмент с зелеными сертификатами на биржах? Каков их объем? Пользуется ли этот сегмент интересом со стороны эмитентов и инвесторов, банков?

— Оценка сегмента пока затруднительна. В 2020–2022 годах в России действовала международная система сертификации I-REC. Это обеспечивало признание российских сертификатов зарубежными контрагентами и было востребовано среди экспортеров, работавших с недружественными странами, а также среди дочек западных компаний.

Российский рынок биржевых зеленых сертификатов начал формироваться после ухода I-REC в марте 2022 года. Появились добровольные системы сертификации энергии, реализованные крупным бизнесом. Например, проект Carbon Zero и система сертификатов низкоуглеродной энергии от Сбера. В начале 2024 года на СПб Бирже прошли первые выпуски цифровых прав на зеленые сертификаты. Ассоциация «НП Совет рынка» вместе с участниками оптового рынка электроэнергии и мощности внедрила национальную систему учета зеленых сертификатов. Соответствующий закон вступил в силу 1 февраля 2024 года. С 2025 года Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа (СПбМТСБ) планирует начать тренировочные торги зелеными сертификатами происхождения электроэнергии.

Спрос на сертификаты как минимум может достигнуть объемов, которые обеспечивались системой I-REC до ее приостановки в России в 2022 году. Хотя санкции и уход с рынка зарубежных компаний снизили прежний спрос на сертификаты, бизнес переориентировался на страны Азии, где требования к предоставлению таких сертификатов со временем будут усиливаться. Например, Китай ставит для себя цель занять лидирующее положение в климатической повестке благодаря успешной реализации стратегии по достижению углеродной нейтральности к 2060 году. В октябре 2024 года мы обращали на это внимание в нашей аналитической записке.

Согласно отдельным прогнозам, теоретически вплоть до половины общего объема генерации ВИЭ (возобновляемыми источниками энергии) и АЭС может быть покрыто сертификатами, если спрос станет массовым. Однако для массового спроса нужны экономические стимулы, в том числе установление цены на выбросы CO₂ в виде системы торговли выбросами или углеродного налога. Пока углеродный рынок сформирован лишь в рамках Сахалинского эксперимента, но если такую систему расширить на всю страну, то у предприятий появится ощутимый интерес доказывать, что они потребляют «чистую» электроэнергию, и торговать сертификатами станет экономически выгоднее.

Б.О

Виктория Степаненко (Банк России): После 2022 года greenium в России стал существенно меньше

Заместитель директора
департамента
корпоративных
отношений Банка России
Виктория Степаненко
рассказала «Б.О» об
ожиданиях от внедрения
риск-ориентированного
стимулирующего
регулирующего
на рынке
ESG-облигаций



Текст
АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



— Виктория, что необходимо для развития рынка ESG-облигаций, в том числе в части изменения нормативных актов? Как вы оцениваете портфель облигаций с разбивкой на зеленые, социальные и облигации устойчивого развития?

— В России сформирована правовая база для выпуска финансовых продуктов устойчивого развития, которая отвечает международным стандартам. Банк России внес изменения в Стандарты эмиссии ценных бумаг, которые позволяют выпускать не только зеленые и социальные облигации. Российские компании могут также выпускать адаптационные облигации, второй вид бумаг связан с целями устойчивого развития, третий — облигации климатического перехода.

Благодаря адаптационным облигациям у компаний появляется возможность привлекать средства для трансформации своего бизнеса при переходе к экономике с низким уровнем выбросов парниковых газов. Это целевые облигации. Полученное финансирование компания должна направить на конкретные проекты, критерии которых утверждает правительство.

Эмитенты облигаций, связанных с целями устойчивого развития, могут использовать привлекаемые средства для решения любых общекорпоративных задач. Компания при этом обязуется достичь заявленных при выпуске ключевых показателей. Если сделать это не удастся, инвесторам выплачивается повышенный доход.

Облигации климатического перехода также не являются целевыми. Но эмитент должен представить научно обоснованную стратегию изменения своей деятельности для перехода к низкоуглеродной экономике и предотвращения изменений климата.

На Московской и Санкт-Петербургской биржах организованы специальные секторы, в которые включаются выпуски указанных облигаций. На Московской бирже таким облигациям присваивается маркер S (Sustainability).

ВЫПУЩЕННЫЕ ДОЛГОВЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ* В РАЗРЕЗЕ ТИПОВ ЦЕННЫХ БУМАГ



* По номинальной стоимости с учетом погашения и амортизации долга.

На начало 2025 года задолженность по облигационным займам, включенным в сектор устойчивого развития, составила 402 млрд рублей. Среди них наибольший объем у зеленых облигаций (228 млрд рублей), остальные выпуски распределены между социальными облигациями, облигациями устойчивого развития, а также облигациями, направленными на финансирование национальных проектов. Также в 2024 году был размещен первый выпуск облигаций климатического перехода.

В последний год объем выпущенных облигаций стабилизировался на уровне 350–400 млрд рублей. В основном это средние (205 млрд рублей) и длинные (150 млрд рублей) облигации. Их распространенность определяется на рыночных условиях в соответствии со спросом и предложением.

Однако у ESG-инструментов, в частности у зеленых облигаций, есть так называемый *greenium*, или скидка за «зеленость». В начале 2020-х годов многие зарубежные инвестиционные фонды стали наращивать долю зеленых облигаций в своих портфелях. Из-за повышенного спроса они торгуются с премией к обычным облигациям с тем же сроком погашения. Разница в доходности между зеленой и обычной облигацией получила название *greenium*.

По оценкам IFC, *greenium* составляет около 2 б.п. для развитых рынков и 5 б.п. для стран с формирующимися рынками. В 2021 году он наблюдался и на российском рынке. С одной стороны, такая разница в доходностях позволяет инвесторам заплатить за зеленую облигацию, почти как за обычную, но при этом окрасить свой фонд как зеленый. С другой стороны, эмитент может вернуть часть средств, потраченных на оформление документации, и получить более надежного инвестора.

После 2022 года *greenium* в России, вероятно, стал существенно меньше, что также отразилось на привлекательности инструментов.

Одним из драйверов роста рынка финансирования устойчивого развития может стать внедрение риск-ориентированного стимулирующего регулирования. Банк России разработал изменения в свои нормативные акты для расширения программы финансирования приоритетных проектов устойчивого развития. Стимулы планируется вводить для кредитов и облигаций, направленных на финансирование приоритетных проектов устойчивого развития.

— Как вы оцениваете раскрытие банковским сектором нефинансовой отчетности? Много ли банков ее раскрывают? Как вы оцениваете объем релевантной информации, которую раскрывают банки в таких отчетах?

— По оценке экспертов, в 2023 году число публичных отчетов, содержащих информацию об устойчивом развитии, выросло на 11% к предыдущему году и составило 365 отчетов. Среди лидеров компании энергетического, горнодобывающего и металлургического, а также финансового секторов.

С 2025 года Московская биржа ввела требование в качестве условия листинга для ПАО (в том числе банков), акции которых включены в котировальные списки первого и второго уровней, публиковать нефинансовую отчетность. К настоящему времени большинство эмитентов уже публикуют информацию об устойчивом развитии в годовых отчетах, а также в отчетах об устойчивом развитии. Согласно исследованию кредитного рейтингового агентства «АКРА», проведенному в ноябре 2024 года, 78% ПАО выпускают нефинансовую отчетность, включающую показатели устойчивого развития.

В то же время сохраняются ключевые вызовы. Во-первых, компании самостоятельно определяют перечень показателей, их методологию и периодичность раскрытия, что создает проблемы с сопоставимостью информации между эмитентами и во времени; кроме того, отсутствует возможность ее аналитической обработки. Во-вторых, отсутствие машиночитаемой формы отчетности увеличивает затраты заинтересованных лиц на качественный анализ и верификацию данных.

Мы сейчас формируем требования к эмитентам ценных бумаг первого и второго уровней листинга по представлению в отчете информации об отдельных показателях в области устойчивого развития в машиночитаемой форме XBRL. Они входят в перечень тех показателей, что содержатся в Стандарте Минэкономразвития России, который носит рекомендательный характер.

Мы считаем, что раскрытие таких данных позволит всем заинтересованным лицам анализировать сопоставимые данные о деятельности эмитентов.

БО

Зеленые бонды не колосятся

Российский рынок ESG-облигаций впал в уныние

Прошлый год оказался провальным для российского рынка ESG-облигаций — объем размещений подобных бондов был сопоставим с таковым в 2019 году, когда этот рынок только зарождался. Не способствуют его развитию геополитическая ситуация, высокие процентные ставки, не очень сильный интерес со стороны инвесторов и как следствие эмитентов, а также отсутствие стимулов со стороны государства. Впрочем, потенциал у отечественного рынка ESG-бондов есть, уверены некоторые эксперты



Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Суммарный объем размещений на российском рынке ESG-облигаций в прошлом году составил 52,8 млрд рублей, подсчитали для «Б.О» финансовые аналитики (Совкомбанка, Экспобанка, «Цифра брокера», «Эксперт РА», НРА, АКРА). Таким образом, падение этого показателя по сравнению с 2023 годом составило 63% (тогда было размещено ESG-бондов на 142,8 млрд рублей), а результат оказался минимальным с 2019 года.

«Доля ESG-облигаций в совокупном объеме новых размещений на Московской бирже в 2024 году сократилась на 2,4 п.п. в сравнении с показателем 2023 года, то есть до 0,6%», — отметил исполнительный директор департамента рынков капитала Совкомбанка **Андрей Королев**. Объем размещения по итогам года составил 73% заявленного предложения, рассказали в НРА. В октябре 2024-го в АКРА прогнозировали, что по итогам года отечественные

эмитенты могут выпустить ESG-облигаций примерно на 73 млрд рублей. Уже в январе 2025 года это кредитное рейтинговое агентство отмечало: «Итоговый объем размещений в прошлом году мог бы быть выше фактически зафиксированного, но некоторые крупные выпуски в 2024 году были отложены или не состоялись».

Восход ESG-облигаций

Термин «ESG» — Environmental, Social, and Corporate Governance (экологическое, социальное и корпоративное управление) — родился в 2004 году. Впервые он появился в обращении генсека ООН **Кофи Аннана** к руководителям 50 крупнейших финансовых институтов мира, получившем название «Who Cares Wins» («Неравнодушный побеждает»).

Уже через 11 лет на саммите ООН в Париже мировые лидеры приняли Повестку в области устойчивого развития на период до 2030 года, а с 1 января 2016 года изложенные в ней 17 целей в области устойчивого развития (ЦУР) официально вступили в силу. Объем средств, необходимых для достижения этих ЦУР, оценивался в совокупности примерно в 30 трлн долларов.

Для их аккумулирования и направления на достижение целей формируется новая экосистема глобальных финансов, в основу которых и были положены ESG-принципы. Если говорить упрощенно, то это принципы ведения компаниями и инвесторами своей деятельности, согласно лучшим практикам корпоративного управления и с учетом благоприятного влияния на окружающую среду и общество.

На рынке публичного долга бумаги, соответствующие ESG-принципам, делятся на несколько типов: зеленые — они связаны с проектами в области экологии; социальные — связаны с решением социально-экономических проблем; климатического перехода — нецелевые, эмитент должен предоставить стратегию изменения своей деятельности для предотвращения изменения климата; адаптационные — для проектов перехода компании к экономике с низким уровнем выбросов парниковых газов; облигации устойчивого развития — для проектов, сочетающих зеленые и социальные цели; облигации, связанные с целями устойчивого развития — нецелевые, компания должна достичь заявленных показателей в сфере устойчивого развития.

Уже в ноябре 2018 года президент России **Владимир Путин** поручил «обеспечить скорейший запуск» механизма зеленых облигаций, который, в частности, должен был быть направлен на то, чтобы «снизить стоимость заемных средств при реализации проектов экологической направленности». А уже через месяц компания «Ресурсосбережение ХМАО» (ныне — «Ситиматик-Югра») осуществила на Мосбирже выпуск зеленых облигаций на 1,1 млрд рублей. «Привлеченные средства были направлены на финансирование концессионного проекта по созданию комплексного межмуниципального полигона для размещения, обезвреживания и обработки ТКО (твердых коммунальных отходов. — *Ред.*)», — напомнил Андрей Королев.

Рассвет российского публичного ESG-долга

«С 2019 по 2021 год объем размещений ESG-облигаций демонстрировал положительные темпы роста, в том числе за счет “эффекта низкой базы”, подпитываемой внедрением международных практик», — рассказала ведущий аналитик Экспобанка **Анна Устинова**. Пика рынок отечественного публичного ESG-долга достиг в 2021 году — тогда было размещено таких бумаг на 211,9 млрд рублей. При этом подавляющее большинство приходилось именно на зеленые бонды, которых было выпущено более чем на 154 млрд рублей, указали в НРА.

«Анализируя направления деятельности эмитентов ESG-облигаций, можно сделать вывод, что с большим отрывом по объемам размещения выпусков лидируют институты

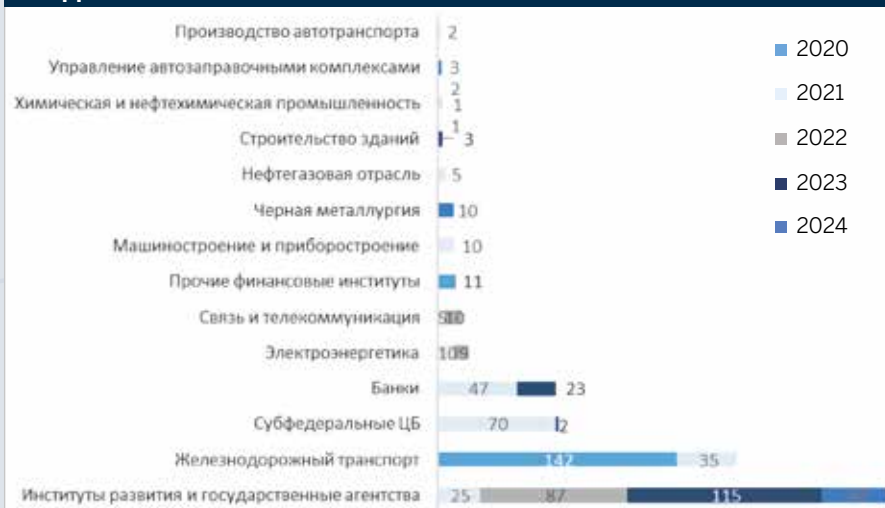
развития, в том числе ВЭБ.РФ и “Дом.РФ”», — сообщил Андрей Королев. «Принципы устойчивого развития в полной мере отражают ключевые направления деятельности группы, а выпуск ESG-облигаций позволяет повысить уверенность инвесторов в том, что привлеченные средства будут иметь целевое назначение и инвестированы на проекты, оказывающие существенное положительное воздействие на окружающую среду, климат и общество», — рассказала директор по устойчивому развитию и международному сотрудничеству «Дом.РФ» **Марина Слуцкая**.

ESG-бонды часто выпускают специализированные финансовые общества (СФО) и финансовые институты, отметил аналитик компании «Цифра брокер» **Егор Зиновьев**. «Также в качестве эмитентов выступают корпорации (как банки, так и нефинансовые структуры). Среди эмитентов присутствует муниципалитет — город Москва», — добавил он. По словам эксперта, «обильное присутствие» СФО и специализированных обществ проектного финансирования (СОПФ) можно объяснить их «узконаправленностью в привлечении облигационных займов, что делает проще классификацию на ESG и не ESG-облигации». «То есть инвесторы точно знают, на какие проекты пойдут привлеченные средства», — уточнил аналитик.

Как рассказали в «Дом.РФ», покупатели ESG-облигаций — как институциональные, так и розничные инвесторы. Все-таки крупнейшими инвесторами являются институционалы: банки, управляющие компании, пенсионные фонды, отметила управляющий директор по рейтингам устойчивого развития «Эксперт РА» **Елена Жанахова**. «Чаще всего ESG-облигации покупают институциональные инвесторы, так как такие выпуски достаточно часто связаны с надежными проектами», — солидарен с ней Егор Зиновьев («Цифра брокер»).

Спрос на такие ценные бумаги прежде всего зависит от особенностей выпускаемого инструмента, а не его зеленой или социальной направленности, считает Марина Слуцкая: «Например, ипотечные ценные бумаги в формате устойчивого развития, выпускаемые одной из организаций группы, пользуются спросом у банков, так как в отношении этих ценных бумаг действует привлекательный регуляторный режим». По словам Андрея Королева, при выборе между приобретением ESG-выпуска или ванильного выпуска («ванильные» облигации — это простые бумаги с постоянными номиналом, купоном и сроком погаше-

ОТРАСЛЕВАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЭМИТЕНТОВ ESG-ОБЛИГАЦИЙ, МЛРД РУБЛЕЙ



ния. — *Ред.*) с аналогичными условиями, а также кредитным качеством и институциональными, и розничные инвесторы, «вероятно, отдадут предпочтение первому».

Закат без зенита

Геополитические события и изменение рыночных условий, в первую очередь рост процентных ставок, привели к снижению инвестиционного интереса к ESG-бондам, указала Анна Устинова (Экспобанк). В результате падение рынка (по объемам выпуска) этих инструментов уже в 2022 году составило 49%. Несмотря на небольшой отскок на следующий год (+33%), показатели были все-таки значительно ниже пикового 2021 года. «Можно было бы подумать, что компании могли отказаться от “зеленых” идей, но это не так, так как бизнес продолжает следовать ESG-политике и осуществляет новые проекты», — уточнил Егор Зиновьев.

На снижение объемов выпуска ESG-облигаций влияют отсутствие мер поддержки и высокие организационные издержки, рассказала Елена Жанахова. «Между обычными выпусками и выпусками ESG не наблюдается разницы в ценах заимствования, при этом требования к самим выпускам (целевое финансирование, наличие рейтингов и прочее) и к эмитентам (стратегические политики в области устойчивого развития, отдельный учет по движению финансовых потоков в рамках ESG-выпусков, отчетность по достижению целевых показателей выпусков) оцениваются как дополнительная, неоплачиваемая нагрузка», — объяснили в НРА.

Как рассказали «Б.О» в ЦБ, обычно у ESG-инструментов есть так называемый greenium, или скидка за зеленость. В начале 2020-х годов многие зарубежные инвестиционные фонды стали наращивать долю зеленых облигаций в своих портфелях. Из-за повышенного спроса они торгуются с премией к обычным облигациям с тем же сроком погашения. В 2021 году этот эффект наблюдался и на российском рынке. После 2022 года greenium в России, вероятно, стал существенно меньше, что также отразилось на привлекательности инструментов, отметили в Банке России.

Сейчас на российском рынке действительно не существует эффекта гриниума, то есть готовности инвесторов платить премию за ESG-инструменты, согласился Андрей Королев. «То есть “скидка” за статус ESG отсутствует в качестве прямого метода стимулирования эмитентов. В связи с этим важно отметить, что в целом условия размещения выпусков ESG-облигаций являются рыночными, то есть аналогичными ванильным облигациям», — добавил он. Все-таки в некоторых выпусках можно заметить гриниум, считает Елена Жанахова: «Как пра-

вило, мы наблюдаем гриниум из-за переподписки, но в целом этот эффект эпизодичный и зависит также от уровня кредитного риска эмитента, номинала, дюрации облигаций и так далее».

Впрочем, в компании «Евротранс» (работает под брендом «Трасса»), выпустившей зеленые облигации в 2024 году, утверждают, что многие инвесторы все-таки ищут возможности вложить деньги в экологически чистые проекты. Кроме того, для эмитента важно демонстрировать приверженность принципам устойчивого развития не только на словах, отметил ее представитель.

Появляются и новые виды ESG-бумаг. «Знаковой сделкой прошлого года стала организация размещения первого в истории российского локального рынка выпуска облигаций климатического перехода: в декабре 2024 года компания “Металлоинвест” разместила выпуск облигаций объемом 10 млрд рублей», — отметила управляющий директор Газпромбанка **Ксения Кузнецова**. По ее словам, особенностью такого формата является утверждение эмитентом научно обоснованной климатической стратегии, которая предполагает выполнение компанией целевых показателей по снижению углеродного следа — выбросов парниковых газов.

Туман над будущим

В НРА считают, что в условиях текущей макроэкономической ситуации и нынешнего геополитического фона, а также при отсутствии поощрений для инвесторов и эмитентов и в целом снижающегося тренда кредитования «сингулярного роста выпусков ESG-облигаций в ближайшее время не стоит ждать». «При текущей ключевой ставке и отсутствии мер стимулирования существенного роста вряд ли можно ожидать. Объемы выпуска сохранятся на уровне не более 50 млрд рублей ежегодно», — солидарны в «Эксперт РА».

«В течение одного — трех лет объемы будут порядка 500–700 млрд рублей, а годовой прирост может составить около 20–30%. Количество новых выпусков в год увеличится до 20–30 штук в год, также, я думаю, мы увидим выход на ESG-рынок новых эмитентов первого эшелона», — более оптимистичен Егор Зиновьев. По мнению Андрея Королева, отечественный рынок ESG-облигаций имеет большой потенциал в кратко- и среднесрочной перспективе в случае внедрения ожидаемых участниками рынка мер стимулирования со стороны государства. «При условии последовательного внедрения мер стимулирования рынка мы ожидаем в 2025 году рост объемов размещения ESG-облигаций до уровней 2021–2023 годов, то есть в диапазоне от 100 до 200 млрд рублей», — отмечает он.

Банк России разработал изменения в свои нормативные акты для расширения программы финансирования приоритетных проектов устойчивого развития. Стимулы планируется вводить для кредитов и облигаций, направленных на финансирование приоритетных проектов устойчивого развития, уточнили «Б.О» в ЦБ.

Пока конкретных решений по стимулированию подобных инструментов нет, однако обсуждение тематики ведется, в нем активное участие принимает и регулятор, подчеркнул управляющий директор НКР **Андрей Пискунов**. В частности, по его словам, если произойдет снижение риск-весов для ESG-бондов по аналогии с решениями, принятыми относительно проектов технологического суверенитета и структурной адаптации экономики, то «это, безусловно, простимулирует рынок ESG-инструментов».

«Однако для его активизации необходимы и другие меры, в первую очередь снижение стоимости фондирования», — добавил он. «Развитию этого рынка могут способствовать в том числе налоговые льготы как для организаций, выпускающих инструменты финансирования устойчивого развития, так и для инвесторов в такие инструменты, а также механизмы субсидий и государственных гарантий», — добавили в НРА.

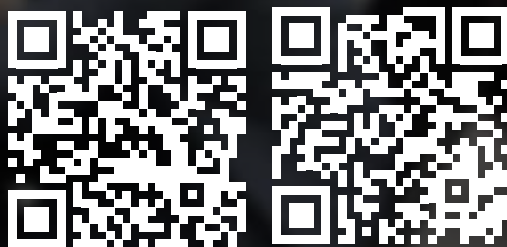
«ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»: бизнес-тренинги в темноте

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

Кредитная засуха

Российские банки входят в период пониженной кредитной активности

В конце 2024 года — начале 2025-го произошло падение кредитования банками как населения, так и компаний. В феврале ЦБ РФ пересмотрел прогнозы по росту кредитного портфеля по итогам 2025 года в сторону понижения. Впрочем, полной остановки кредитования не ожидают ни регулятор, ни сами банки, хотя уже понятно, что сокращение процентных доходов приведет к снижению прибыли сектора — рекордные результаты 2023 и 2024 годов он уже не повторит. Однако прошлые тучные годы помогли российским кредитным организациям накопить неплохой жирок

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
 ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Кажется, Банку России все-таки удалось серьезно замедлить рост кредитования населения. В своем февральском среднесрочном прогнозе регулятор по сравнению с ожидаемыми в октябре показателями снизил темпы прироста розничного и ипотечного кредитования по этому году сразу на 5 п.п., до 1–6% и 3–8% соответственно. При этом в 2024 году прирост по розничному кредитованию составлял 9,7%, а по ипотечному — 10,4%.



В последнее время «охлаждение кредитной активности усилилось и охватывает все сегменты кредитного рынка», указал Банк России в пресс-релизе по итогам заседания своего совета директоров относительно решения по ключевой ставке 14 февраля. На такую динамику помимо высокой стоимости денег (в феврале ключевая ставка была сохранена на уровне 21% годовых) оказывает влияние «ужесточение неценовых условий банковского кредитования», подчеркнул в своем сообщении ЦБ.

Корпоративное кредитование также испытывает воздействие жестких денежно-кредитных условий (ДКУ), подчеркнул регулятор. Однако, как отметила в своем заявлении председатель Банка России **Эльвира Набиуллина**, «замедление корпоративного кредитования связано не только с влиянием... политики [регулятора] — значительное влияние оказывают также бюджетные расходы»: в частности, получив в декабре-январе бюджетные выплаты, многие госкомпании гасили долги перед банками, «поэтому данные об охлаждении [корпоративного] кредитования, что называется, зашумлены» и, по оценкам ЦБ, с исключением фактора бюджета здесь замедление «более скромное».

ЦБ объявляет остановку

Банк России начал «крестовый поход» против разогнавшейся инфляции еще в середине 2023 года, планомерно увеличивая ключевую ставку. С июля 2023 года по октябрь 2024-го «ключ» вырос на 13,5 п.п., достигнув 21% годовых. Одной из задач перехода к жесткой денежно-кредитной политике (ДКП) стало именно замедление кредитования, темпы роста которого через повышенный спрос в экономике в последнее время влияли на рост цен. «Замедление кредитной активности — один из первых этапов в трансмиссии наших решений в экономику, тогда как инфляция — ее конечное звено», — признала в феврале Эльвира Набиуллина.

Стоимость денег в экономике не стала единственным оружием борьбы регулятора с динамикой кредитования. Банк России планомерно выступал за сокращение льготных ипотечных программ и превращение их в адресные инструменты. В результате, действительно, безадресная льготная ипотека с прошлого июля прекратила свое действие. Кроме того, ЦБ в прошлом году воспользовался макропруденциальными инструментами регулирования, устанавливая лимиты (макропруденциальные лимиты) по рискованным кредитам и займам для физических лиц, а также надбавками к коэффициентам риска, которые заставляют банки формировать дополнительный капитал под определенные кредиты.

Другим способом сдерживания кредитования, теперь уже прежде всего корпоративного, стала национальная антициклическая надбавка к нормативам достаточности капитала: с 1 февраля этого года она была установлена на уровне 0,25% активов, взвешенных по риску, а с 1 июля — в размере 0,5%. «Если по потребительским кредитам и ипотеке, рост которых замедлился, банки активно формируют макропруденциальный буфер капитала, то по быстрорастущему корпоративному портфелю запас капитала на покрытие системных рисков пока не формируется», — объяснял в ноябре 2024 года ускоренное повышение ставки Банк России.

Тогда же регулятор пообещал внести изменения в макропруденциальное регулирование, чтобы иметь возможность устанавливать надбавки к коэффициентам риска для банков по кредитам и облигациям крупных компаний с высоким уровнем долговой нагрузки, и уже с 1 апреля этого года такие меры были введены.

По итогам февральского заседания совета директоров ЦБ по ставке в 2025 году Банк России сделал акцент на маленькой победе над ростом кредитования: принимая решение по ставке на следующем заседании в марте, регулятор будет смотреть в основном на статистику только по инфляции, без кредитования.

Остановка по требованию

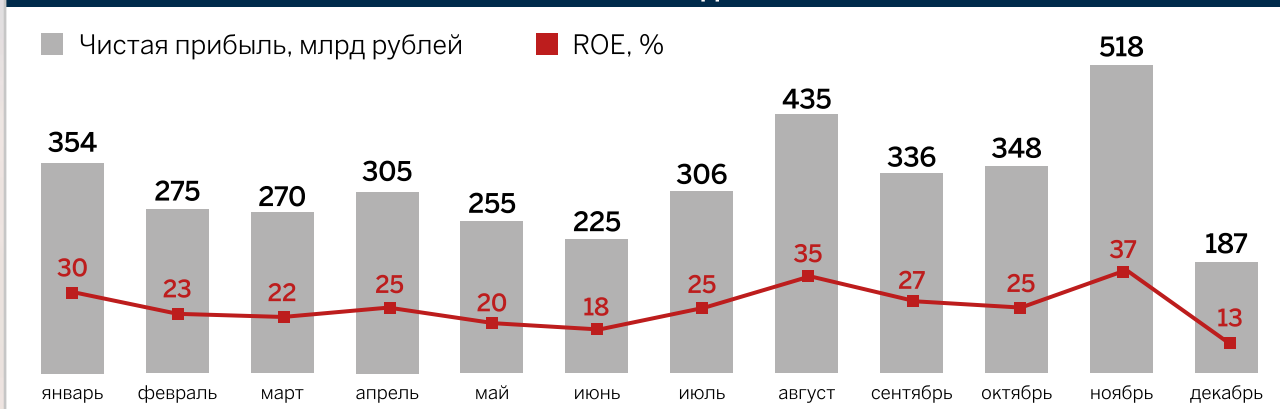
Первые признаки того, что ЦБ удалось замедлить кредитование, стали появляться в конце прошлого года. Во второй половине декабря регулятор принял решение сохранить ключевую ставку на октябрьском уровне (21% годовых), несмотря на повышенное инфляционное давление в ноябре — первой половине декабря. «Мы видим, что и октябрьское решение по ставке... и те автономные факторы, связанные с регуляторикой, которые сильнее стали ограничивать банки в способности наращивать кредитный портфель, значимо сдвинули планы по наращиванию кредитных портфелей как на стороне банков, так и на стороне заемщиков», — объяснял это решение имеющимися у Банка России оперативными данными заместитель председателя регулятора **Алексей Заботкин**.

В вышедшем в конце января обзоре банковского сектора ЦБ уже был более точен: в декабре портфель потребительских кредитов сократился на 1,9%. «Основными причинами стали как высокие ставки по кредитам, так и повышение требований банков к заемщикам в условиях жесткой макропруденциальной политики», — отметил регулятор. Рост ипотечного портфеля находился на пониженных уровнях (0,4%), при этом произошло сокращение выдач рыночной ипотеки. Из-за крупных погашений снижение банковского портфеля корпоративных кредитов составило 0,2%.

В соответствии с февральскими заявлениями ЦБ по ставке в январе этот тренд сохранился. «В последние два месяца сократились как корпоративный, так и розничный портфели банков», — рассказала Эльвира Набиуллина. «В декабре-январе розничное кредитование сокращалось... Портфель корпоративных кредитов также уменьшился», — отмечалось в пресс-релизе регулятора. «Охлаждение потребительского кредитования началось еще в середине 2024 года, корпоративные же заимствования начинают сокращаться только с недавнего времени», — заявил директор департамента банковского развития Ассоциации банков России (АБР) **Николай Тарасов**.

Тормозной путь

На охлаждение кредитования накладывается рост сберегательной активности населения. Кроме того, во втором полугодии 2024 года после отмены послаблений регулятора по нормативу краткосрочной ликвидности «для его выполнения вынуждены

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И РЕНТАБИЛЬНОСТЬ БАНКОВ В 2024 ГОДУ


Источник: Банк России

привлекать средства по высоким ставкам», отметил Николай Тарасов. Высокие депозитные ставки и замедление (а то и сокращение) кредитования могут привести к сжатию процентных доходов банков — основного источника доходов большинства банков.

Некоторые игроки уже начинают наблюдать эту тенденцию. «Естественно, повышение ставок по привлеченным ресурсам во втором полугодии 2024 года привело к сокращению чистых процентных доходов. Особенно эта тенденция заметна в розничном кредитовании, где ставки по кредитам фиксированные и не привязаны к ключевой», — рассказал «Б.О» председатель правления банка «Кузнецкий» Михаил Дралин. «У банков действительно наблюдается сокращение чистых процентных доходов», — согласился с ним Николай Тарасов.

Все-таки по итогам второго полугодия 2024 года сокращения процентных доходов не произошло, указали в ЦБ: «Напротив, их объем вырос по сравнению с первым полугодием на 6% (всего за 2024 год они увеличились на 15% по сравнению с 2023 годом)». При этом маржа банков в 2024 году немного снизилась — на 0,3 п.п. по сравнению с позапрошлым годом. «Определенное давление на маржу в 2024 году оказывал опережающий рост стоимости фондирования, поскольку банки предлагали выгодные условия по вкладам, в том числе для удержания клиентов после отмены комиссий за переводы самому себе, а также для выполнения норматива краткосрочной ликвидности (НКЛ)», — подчеркнул представитель Банка России.

Впрочем, декабрьские данные по банковской статистике демонстрируют резкое снижение агрегированной чистой прибыли сектора. В последний месяц прошлого года кредитные организации суммарно заработали лишь 187 млрд рублей — это в 2,8 раза меньше ноябрьских показателей и худший результат российских банков за все двенад-

цать месяцев. Доходность на капитал (ROE) кредитных организаций в декабре составила 13% — также худший результат за весь 2024 год. За месяц также резко выросло количество убыточных банков — в декабре их насчитывалось 109 штук против 64 в ноябре. Впрочем, регулятор указывает, что основными причинами падения прибыли стали убыток от отрицательной переоценки валюты и рост операционных расходов.

Твердо стоят

Однако в целом 2024 год был достаточно успешным для банковского сектора, даже несмотря на жесткие денежно-кредитные условия, рассказал представитель ЦБ «Б.О»: «Банки заработали значительную прибыль (3,8 трлн рублей, из которых в капитал пошли около 1,8 трлн рублей) и имеют запас капитала около 7 трлн рублей, что позволяет сохранять финансовую устойчивость».

«У банков накоплены достаточные запасы капитала. В 2023 и 2024 годах они получали рекордную прибыль, в 2025-м показатель умеренно снизится, но это точно не будет существенным падением», — отметил Николай Тарасов. По его словам, в целом по 2025 году не стоит ожидать резкого сжатия кредитования: «Скорее, темпы роста и розничного, и корпоративного портфелей будут приходиться в норму».

«Мы ожидаем умеренного роста заявок на кредитование, глобального отказа от кредитования мы не ожидаем», — сообщил Михаил Дралин. Связано это в первую очередь с тем, что в общей массе бизнес адаптируется к текущим условиям и закладывает в свой финансовый план на 2025 год повышенную процентную ставку по кредитам, отметил он. По словам топ-менеджера, более активными будут организации с высокой маржинальностью бизнеса и быстрыми оборотами производственного и торгового циклов.

«Мы видим, что банки продолжают активно развивать бизнес в рамках своих экосистем, что обеспечивает им дополнительные доходы и повышенную лояльность клиентов», — указал представитель ЦБ. По мнению регулятора, тренд на рост экосистем, скорее всего, не будет меняться.

Жесткие ДКУ и торможение кредитования не требуют пересмотра бизнес-модели банка, подчеркнул Михаил Дралин. По его словам, к текущему росту ключевой ставки банк «Кузнецкий» был готов еще в 2023 году, когда модель выдачи кредитов с фиксированной ставкой изменилась на модель выдачи кредитов с переменной (привязанной к ключевой) ставкой. Банки в целом «умеют управлять рисками и соблюдать выгодный для себя баланс, чтобы процентные доходы от кредитования превосходили расходы на привлечение средств», уверен Николай Тарасов. **Б.О**

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



Актуальные темы рынка



Лучшие столичные ивент-площадки



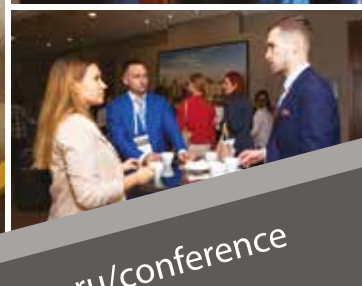
Новые форматы: открытые дискуссии, батлы, нетворкинг



Участие регуляторов рынка



Информационная поддержка отраслевых СМИ



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

В ожидании похолодания

На традиционной встрече банков с руководством ЦБ 27 февраля 2025 года было затронуто много тем, но акцент можно сделать на трех основных тезисах, которые были обозначены в выступлении Эльвиры Набиуллиной: кредитная активность, соблюдение прав потребителя и динамика капитала банков



Текст
ПАВЕЛ САМИЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА
«БИЗНЕСДРОМ»

Кредитная активность

Как Банк России боролся и борется с перегревом кредитования и какие у него ожидания на ближайший год — эта тема проходила красной нитью через выступления не только главы ЦБ, но и других участников. Здесь было отмечено, что уже в четвертом квартале прошлого года наметились явные признаки охлаждения на всех кредитных рынках. Где-то даже виден отрицательный темп роста, то есть падение объемов выдач, а где-то уже и снижение портфелей на конец года по сравнению с началом. Какие-то сегменты показывали положительную динамику даже в четвертом квартале, но уже сильно замедленную. ЦБ должен быть доволен, потому что и параметры денежно-кредитной политики (ДКП), и все усилия с точки зрения регуляторных новаций, таких как внедрение новых макропруденциальных надбавок, как раз были направлены на снижение кредитной активности.

Это касается и розницы, и корпоративного кредитования: регулятор видел высокие риски во всех этих сегментах, и через разные инструменты охлаждения наконец было достигнуто. С этим можно спорить, и с этим спорят: нужно было так делать или нет? Позитивно это для экономики или нет? Необходимо ли было охлаждение или нет? Но это было намечено, и с каким-то лагом все-таки произошло, ведь были ожидания, что охлаждение придет еще весной или летом 2024 года.



фото: Олег Зубко/АБР

В 2025 году Банк России рассчитывает на умеренную динамику по кредитованию, но не ожидает сокращения по большинству сегментов. В целом, изменения будут слабо положительными или несильно отрицательными. Этот прогноз исходит из того, что дальнейшие меры рестриктивного характера, ужесточение ДКП или введение новых регулятивных требований пока не предполагаются. Мы будем жить, скорее всего, в той же парадигме, в которой существуем уже последние пару кварталов.

С другой стороны, нет и предпосылок для разворачивания новой кредитной активности. И Банк России считает, что это хорошо. Дальше, конечно, все будет зависеть от инфляции, изменений

ключевой ставки, а вслед за ней и ставок на рынке, но сейчас ЦБ констатирует, что цель по охлаждению кредитования достигнута.

Отдельная история — ипотека, с которой связана вторая тема мероприятия.

Защита прав потребителей

На рынке актуален вопрос внедрения стандартов ипотечного кредитования, призванных ограничить или в принципе убрать практику фиктивных льготных кредитов, которые в реальности не являются льготными, а представляют собой завуалированный маркетинговый инструмент, цель которого — сохранить спрос со стороны заемщиков при завышении стоимости квартир, но при этом формально при более низких ставках. Это вводит в заблуждение заемщиков, чем нарушает их права. ЦБ уже давно озабочен этой темой, а ипотечные стандарты призваны данную проблему устранить.

Искоренить это пока не получилось, но в целом динамика есть: количество и доля не соответствующих ипотечным стандартам кредитов все-таки снижается. При этом Банк России считает, что такие кредиты не должны никак участвовать в «настоящих» льготных программах, а если банк будет проводить секьюритизацию, такие кредиты не могут включаться в пул. В портфеле банков они должны стоять особняком. Задача ЦБ — сделать так, чтобы их количество было минимальным или их не было вообще.

Помимо этого в части защиты прав потребителей есть прогресс по качеству продаж: снижается мисселинг по всем продуктам и услугам, которые банки продают дополнительно к кредитам и получают за них комиссии. В целом, удалось справиться с мисселингом, неправильными продажами, введением в заблуждение. Но они еще остаются на рынке, хоть и не повсеместно и не так активно навязываются клиенту.

ЦБ ставит долгосрочную цель ликвидировать такие практики. С этим регулятор будет бороться в том числе через информирование клиентов со стороны банков и через меры санкционного характера по отношению к последним. В общем, так происходит уже несколько лет, и это одна из по-настоящему действенных мер, которые приводят к снижению недобросовестных практик на рынке.

Самые вопиющие случаи, как было заявлено ЦБ, уже в прошлом. Так, было невозможно отказаться от навязанных услуг, поскольку они, по факту продажи, считались выполненными или, например, продавались фиктивные, «пустые» сервисы. Такой практики на рынке сейчас уже нет, но чуть более сложные схемы остаются, и с ними Банк России будет бороться.

Динамика рынка

Если пару лет назад основной тезис был в том, что российский банковский сектор имеет избыток капитала и фактически очень большой потенциал для роста и кредитования, и других активностей, то сейчас тезис другой. Два года кредитование росло более высокими темпами, чем капитал, поэтому у ЦБ появились дополнительные предложения по расчету индикаторов риска, которые также рассчитываются на капитал, и, в частности, то, что будет внедрено поэтапно со следующего года — контроль инвестиций банков в бизнесы в рамках экосистем.

Речь идет о проблеме иммобилизации части активов. Доля участия в различных сервисах и бизнесах в рамках экосистем у некоторых банков, по словам главы Банка России, составляет до трети активов, а это очень высокий уровень и высокий риск, который перекладывается на вкладчиков. Это инвестиционный риск, нетипичный для кредитно-депозитного вида банковской деятельности, причем в таком масштабе. И этот риск должен быть каким-то образом нивелирован.

Предложения ЦБ уже давно озвучены: риск должен быть на акционерах. Банк может быть ядром экосистемы и инвестировать в соответствующий бизнес, но это должно происходить не за счет вкладчиков или кредиторов, а за счет капитала. Поэтому необходимы нормативы, которые будут отражать иммобилизацию не только, как сейчас, через индикаторы иммобилизованных активов в части недвижимости, но и отдельно, в части учета долей в активах в рамках экосистем.

Мы здесь идем даже впереди других стран с точки зрения внедрения регулирования экосистем. Это вообще большой вопрос, связанный не только с банковским регулированием, а гораздо шире: в принципе, как можно регулировать деятельность экосистем, как ограничивать их активность, с одной стороны, а с другой стороны — как не ущемить интересы потребителей. В данном случае ЦБ больше озабочен не столько даже потребителями, сколько вкладчиками, чтобы их интересы не были ущемлены через инвестиции банков в экосистемы, которые могут нести дополнительные риски и не должны быть профинансированы за счет вкладов. В этом плане ЦБ будет постепенно ужесточать регулирование и бороться со слишком активной деятельностью банков вне профильной.

Б.О

РЕЗЮМЕ

Ключевые вызовы для банковского сектора — это кредитные риски, которые очевидно выросли по сравнению прошлым и позапрошлым годами, что отразится на качестве портфелей. При охлаждении кредитования, которого давно уже ждал Банк России, это может сказаться на доле просрочки, также будет расти и реструктуризация. Банкам нужно обращать на это внимание, и ЦБ будет, естественно, за этим следить как за одним из принципиальных моментов для устойчивости рынка.

С другой стороны, капитал как другой ключевой параметр устойчивости банковского рынка должен расти более высокими темпами, чем кредитование. Впрочем, поскольку кредитование будет, если и расти, то очень низкими темпами, так что выполнить эту задачу будет не очень сложно. Но в этом случае при давлении на маржу прибыль как источник роста капитала становится более ограничена, чем раньше.

Наконец, защита прав потребителей финансовых услуг, особенно на тех сегментах, где нарушения были очень сильными (и одной из таких красных зон была как раз ипотека), остается в фокусе внимания регулятора, и это принципиальный вопрос, с которым Банк России будет дальше работать.

Кадровое домино

Макроэкономические и геополитические факторы заставляют российских HR-специалистов быть готовыми к любым сценариям



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Помимо этого известно, что с июля начнется оптимизация 10% аппарата госслужащих, что в совокупности высвободит около 0,4 млн человек.

Избавление от балласта

Но поскольку ситуация в различных секторах и индустриях различается весьма существенно, «Б.О.» обсудил с экспертами вопрос о том, как меняется кадровая и зарплатная политика в банках, страховых, управляющих и инвестиционных компаниях, финтехе и IT-структурах, то есть там, где конкурируют за высококвалифицированных «фиолетовых воротничков».

Интерес подогревает тот факт, что в последние месяцы несколько мастодонтов отечественного бизнеса, таких как «Газпром», МТС, VK и дочки из экосистемы Сбера из сферы e-commerce, провели сокращения. Причем по соглашению сторон в корпорациях теперь расстаются не только с административными сотрудниками (от которых избавляются при любом намеке на кризис). Активно увольняли и IT-специалистов, а это новое для российской HR-практики явление, которое обсуждают на рынке. Некоторые эксперты даже заговорили о возможном «эффекте домино» в кадровой политике.

«Массовые сокращения в «Газпроме» и в системе Сбера обозначили важные изменения в экономике страны. Конечно, они не окажут прямого количественного влияния на рынок труда, но будут иметь большое косвенное значение, стимулируя аналогичные решения в других компаниях, — так видит ситуацию **Екатерина Нежникова**, замдекана по аспирантуре экономического факультета РУДН.

По мнению эксперта, тренд на сокращение сотрудников в центральных аппаратах крупных компаний в этом году будет нарастать, поскольку, как правило, там раздутые управленческие штаты, дублирующие бизнес-функции, а в сложившихся геополитических условиях...

К концу 2024 года уровень безработицы в РФ показал исторический минимум, составив 2,3%. Согласно Макроэкономическому опросу Банка России за февраль 2025 года, в текущем году ожидается незначительный, но все же разворот — до 2,6%, а в среднесрочной перспективе показатель дойдет до 2,9%. Существенных изменений к лучшему не ждут и в правительстве: недостаток рабочей силы на перспективу до 2030 года вице-премьер **Татьяна Голикова** теперь оценивает в 3,1 млн человек вместо прежнего прогноза 2,4 млн. **Руслан Гайнанов**, основатель «ТИМ ФОРС Альянс», и вовсе призывает бизнес быть готовым к возможному росту безработицы в ближайшие годы.

Одновременно звучат альтернативные прогнозы либеральных экономистов, согласно которым за «новым НЭПом» в условиях сжатия экономики, жесткой денежно-кредитной политики (ДКП) Центробанка и роста налоговой нагрузки на бизнес грядут массовые сокращения сотрудников в гражданском секторе.

литических условиях цель — сокращение затрат и повышение эффективности деятельности.

Наталья Голованова, руководитель исследовательского центра SuperJob, основываясь на данных опроса, проведенного в первой половине февраля 2025 года по всем округам РФ, видит, что на данный момент массовых сокращений российский бизнес не проводит и не планирует проводить.

ВОПРОС: «ПРОВОДЯТСЯ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ СОКРАЩЕНИЯ СОТРУДНИКОВ?»

| Вариант ответа | Декабрь 2024 года, % | Январь 2025 года, % | Февраль 2025 года, % |
|--|----------------------|---------------------|----------------------|
| Да, массовые сокращения | 0 | 0 | 0 |
| Да, небольшие сокращения в целях оптимизации численности | 4 | 7 | 8 |
| Не проводятся, но планируются | 1 | 0 | 0 |
| Не проводятся, но планируются небольшие сокращения | 3 | 4 | 4 |
| Нет | 91 | 87 | 85 |

«Речь идет об оптимизации численности персонала: время от времени подобные “чистки” рядов проводят все крупные корпорации — избавляются от ненужных низкоэффективных людей», — прокомментировала Наталья Голованова.

Кадровый переток

Руководитель направления «IT, телеком и финансовые институты» рекрутинговой компании Get experts **Светлана Аплеталина** считает, что текущие сокращения глобально ничего не меняют ни в IT-секторе, ни в ситуации на рынке труда в целом. «В одних компаниях оказался профицит специалистов определенного профиля, а в других по-прежнему их дефицит, поэтому вышедшие на рынок сотрудники в течение одного — трех месяцев найдут себе новое место», — таков ее вердикт.

Эксперт не готова дать однозначный ответ на вопрос, от представителей каких специальностей компании готовы отказаться либо уже отказываются. При сокращении издержек обычно речь идет не о специальностях, а о проектах в целом, где задействованы специалисты всех направлений, отмечает Светлана Аплеталина. Это мнение согласуется, к примеру, с тем, что лидер банковской индустрии Сбер в целях экономии средств по ряду проектов отказался и от сотрудничества с партнерами на аутсорсе.

Наталья Голованова сообщила «Б.О.», что в SuperJob наблюдают за ситуацией в «Газпроме», Сбере, МТС, VK. По ее информации, «число резюме от сотрудников МТС и VK за месяц не изменилось. Резюме руководящих сотрудников “Газпрома” на рынке труда Санкт-Петербурга стало больше на 19%. В Москве стало на треть больше резюме сотрудников Сбера».

«Сбер не проводил и не проводит масштабных или каких-либо других значимых увольнений. У нас, как у любой другой компании, есть естественный регулярный процесс найма и ухода сотрудников, который не изменился за последние несколько месяцев», — заверила редакцию **Анна Овчинникова**, старший управляющий директор, директор управления привлечения талантов СберБанка. — Сбер нанимает в среднем 7–9 тыс. IT-специалистов в год, и эта цифра последние несколько лет только растет вместе с тем, как в нашей команде появляются карьерные возможности».

Сокращения плюс заморозка

Анна Овчинникова тоже связывает наблюдаемые сокращения в крупных компаниях с необходимостью проводить оптимизацию процессов, перераспределение ресурсов на проекты, которые должны быть актуальны на тот или иной период. И все же она уверяет, что «компания не стремятся увольнять сотрудников, а лишь перенаправляют трудовые ресурсы на другие проекты внутри, трансформировав ту или иную специальность».

«По отзывам сотрудников крупных компаний, таких как МТС, Ozon и “Яндекс”, мы видим, что прекращаются, замораживаются или переходят в режим простого администрирования низкомаржинальные проекты либо имеющие сугубо стратегическую направленность», — уточнил **Илья Глазырин**, собственник компании «Тренинг-Менеджер Евразия». По его информации, корпорации избавляются от всех направлений, не дающих надежды на сиюминутный заработок, а следовательно, в условия жесточайшей конкуренции попадают «белые воротнички», задействованные именно в них.

«Оптимизация затрат в “Газпроме”, Сбере, МТС, VK уже привела к сокращению продающих и не отвечающих за генерацию доходов подразделений, в число которых входит большая часть отделов. Все вакансии заморожены, людей пенсионного возраста отправили на заслуженный отдых, не продлили контракты с временно нанятыми сотрудниками», — подчеркнул Илья Глазырин.

Прогнозы по рынку труда в финансово-технологическом секторе сегодня столь же неопределенны, как и геополитическая ситуация, их породившая.

«При структурных проблемах в экономике и жестком контроле Центрального банка возможны любые сценарии развития. Однако своевременные меры поддержки со стороны государства и компаний, а также гибкость денежно-кредитной политики могут снизить негативные последствия», — полагает Анна Овчинникова.

По мнению Ильи Глазырина: «Экономика предстанет в виде сжатой спирали, которая будет закручиваться с двух сторон: государство сокращает выплаты и закрывает некоторые проекты, предприятия увольняют людей, сокращают зарплаты. Следствием станут сокращение потребительского спроса, оптимизация расходов домохозяйств».

А Екатерина Нежникова относит финансовый и IT-сектора, наряду добывающими и торговыми компаниями, к тем, перед которыми «остро стоят задачи по оптимизациям и сокращениям персонала».

Б.О



Хантинг на паузу

Зарплатная гонка при привлечении и удержании «белых воротничков» продолжается, но теперь в ней участвуют «избранные»



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЗ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

В российской практике найма квалифицированных сотрудников кадровый голод сочетается с «лишними людьми»: в финансово-технологической сфере наблюдаются одновременно сокращение «балласта» и попытки заполучить и удержать особо ценных сотрудников.

Дефицит как изнанка избытка

Анна Овчинникова, старший управляющий директор, директор управления привлечения талантов Сбербанка, по этому поводу отметила, что в любой экономике в каждый момент времени есть дефицитные и избыточные специальности.

Руководитель исследовательского центра SuperJob **Наталья Голованова** фиксирует повышенную конкуренцию среди соискателей и меньшее число вакансий по сравнению с 2024 годом в таких профессиях, как юриспруденция; консалтинг; маркетинг, реклама и PR. Для таких соискателей процесс трудоустройства удлиняется, но это не касается опытных специалистов: их по-прежнему не

хватает, они не испытывают трудностей с поиском работы или сменной работы, утверждает эксперт. В целом, сохраняется рынок сотрудника, а не работодателя, показывает аналитика SuperJob.

Сброс «балласта», на первый взгляд, выглядит стандартным маневром, который компании всего мира практикуют в сложных экономических условиях. Но нечто подобное наблюдается сегодня и в российской IT-сфере, которая вне зависимости от внешних факторов и обстоятельств в последнее десятилетие была «священной коровой» отечественного бизнеса.

Профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками Финансового университета при Правительстве РФ **Надежда Капустина** видит в происходящем признаки структурной перестройки бизнес-процессов.

«Рост и спад спроса на определенные профессии и специальности цикличен. В 1990-х можно было наблюдать огромное количество выпускников вузов с двойным дипломом — юрист и экономист. Спустя 20 лет эти профессии стали массовыми, а уровень заработной платы едва дотягивает до средней по рынку труда, — напомнила **Елена Лимонова**, эксперт по рынку труда Московского отделения «Опоры России». — Был всплеск интереса к IT в период 2010–2020 годов, сейчас же избыток соискателей

Сброс «балласта», на первый взгляд, выглядит стандартным маневром, который компании всего мира практикуют в сложных экономических условиях. Но нечто подобное наблюдается сегодня и в российской IT-сфере, которая вне зависимости от внешних факторов и обстоятельств в последнее десятилетие была «священной коровой» отечественного бизнеса

приводит к постепенному сокращению уровня дохода и в этой сфере».

Впрочем, для IT-сектора это утверждение справедливо по отношению к новичкам и специалистам на низших позициях, единодушны эксперты.

Зарплатные маневры

По данным доклада Центробанка, в 2025 году 75% структур в РФ планируют повышать зарплаты сотрудникам. В прошлом году индексацию проводили в 93% компаний. Многие эксперты придерживаются мнения, что в текущем году темпы роста зарплат замедлятся. Но насколько это справедливо для высокотехнологичных компаний, «живущих» в сверхвысокой конкурентной среде?

«Уровень безработицы и динамика зарплат зависят от многих факторов, включая экономический рост, автоматизацию, демографию и госрегулирование. Трудно согласиться с тем, что пик зарплатной гонки пройден и рост замедлится без учета всех этих факторов, — считает Анна Овчинникова. — Паритет покупательной способности суммы, которая зафиксирована в трудовом договоре, постоянно снижается. Проводимые повышения и индексации не связаны напрямую с инфляцией и вызваны конкурентной борьбой за трудовые ресурсы. Соответственно, если компании требуется дефицитный сотрудник, результат которого повлияет на ее деятельность, ему предложат конкурентный доход».

В ВТБ подтвердили, что готовы сражаться за талантливых специалистов, а в условиях высокой конкуренции среди работодателей зарплата остается одним из ключевых факторов их привлечения. Там заверили «Б.О», что не планируют оптимизацию численности персонала: наоборот, реализуются планы по расширению присутствия в регионах, активному наращиванию выездного канала и персонала в сети.

«В ближайшем будущем высококвалифицированные специалисты останутся востребованными и компании продолжают бороться за них, — резюмировала Ирина Елина, директор по персоналу СК «Росгосстрах». — Начинаям же специалистам будет сложнее найти крупные проекты для развития, и им стоит рассмотреть возможность работы в небольших компаниях или проектах для получения практического опыта».

«Мы ожидаем роста зарплатных вилок на 15–20% год к году», — дала прогноз руководитель направления «IT, телеком и финансовые институты» рекрутинговой компании Get experts Светлана Аплеталина.

Происходящее на рынке не означает, что зарплаты начнут падать — просто их рост будет более умеренным, пока не появятся новые направления для развития, которые

Все без исключения эксперты подчеркивают, что в условиях автоматизации и цифровизации бизнеса процесс найма переживает трансформацию, причем не только в коммерческом секторе: роботы заменяют даже российских чиновников!

смогут стимулировать спрос на высококвалифицированные кадры, считает основатель «ТИМ ФОРС Альянс» Руслан Гайнанов.

Вкалывают роботы

По мнению Анны Овчинниковой, скорее всего, произойдет естественная миграция сотрудников из одних специальностей в другие. «Мы в рамках Сбера реализуем несколько проектов по переобучению сотрудников тем направлениям, которые являются востребованными и дефицитными», — сообщила она.

Все без исключения эксперты подчеркивают, что в условиях автоматизации и цифровизации бизнеса процесс найма переживает трансформацию, причем не только в коммерческом секторе: роботы заменяют даже российских чиновников!

«Мы поддерживаем сотрудников в адаптации к изменениям, чтобы переход к новым ролям был быстрым и комфортным», — пояснила представитель Сбера.

Передача функций ИИ — общемировая тенденция. В январе 2025 года Bloomberg выпустил прогноз, согласно которому в ближайшие три — пять лет только в мировых банках роботы заменят до 200 тыс. человек. Раньше подобные сокращения были следствием кризисов, а затем восстанавливались. Но теперь они становятся «плановыми» и будут сопровождаться повышением доходов, полагают аналитики. В первую очередь сокращения коснутся специалистов бэк-офисов, управлений по контролю за рисками и операционных отделов, считают в Bloomberg.

Надежда Капустина в этой связи указала на то, что изменения в российском бизнесе из-за внешнего давления могут идти быстрее, чем в других странах. А Руслан Гайнанов уже наблюдает, как высокотехнологичные компании начали отказываться от части позиций, которые могут быть автоматизированы или оптимизированы: колл-центров, операционных отделений (в финансовом секторе), бэк-офисов.

Еще один способ экономии описал Илья Глазырин, собственник компании «Тренинг-Менеджер Евразия»: «Все высокотехнологичные компании тотально передают на аутсорсинг сервисные задачи типа ремонта, охраны, уборки, функции колл-центров. Сокращения или перевод сотрудников на временные контракты происходят в юридических подразделениях, что необычно для российских предприятий».

Очевидно, что дефицитные специалисты в текущих условиях могут либо диктовать нанимателям свои условия в плане мотивации, либо «перепрыгивать» с места на место в поисках лучшего. Но где же источники денег? Независимый HR-эксперт Зулия Лоикова считает, что в банках, страховых и инвестиционных компаниях, в IT и девелопменте в первом квартале 2025 года средства, сэкономленные на сокращении 10–15% персонала и заморозке проектов, отчасти пойдут на повышение зарплат сотрудников.

Светлана Аплеталина акцентировала внимание на том, что найм новых сотрудников в каком-либо востребованном направлении бизнеса влечет за собой увеличение штата в другом, например в бэк-офисе, и, на поверхностный взгляд, такие изменения штата «могут иметь неочевидную взаимосвязь».

Б.О

Junior не нужен

Вопреки представлениям о серьезном дефиците кадров и высоком спросе на специалистов в российской IT-сфере формируется рынок работодателя



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Рынок с перегревом

Еще осенью 2023 года глава Сбера **Герман Греф** оценивал нехватку IT-специалистов в РФ более чем в 1 млн человек, причем с перспективой роста дефицита. Год назад участники финансового рынка и корпорации пытались заполучить талантливых выпускников вузов на стажировку и практику. Теперь же новички без опыта заваливают хедхантеров своими резюме, не получая откликов. Плюс многие в погоне за большими деньгами переучиваются на дефицитные специальности, заканчивая краткосрочные профильные курсы и IT-школы, которые, как уверяют спикеры «Б.О.», часто оказываются «в черных списках» рекрутеров.

В последние месяцы обсуждаются увольнения в высокотехнологичных и IT-компаниях, что, впрочем, в некоторых структурах представляется как оптимизацию с последующим наймом. Но **Александр Огороков**, основатель и гендиректор «ТехноИнтеллект», характеризует происходящее как «тихие сокращения», поскольку «набор персонала на IT-вакансии снизился». «IT-специалистов сокращают пачками, такого я не видела никогда за 15 лет работы», — подтверждает и основатель аутстаф-компании С.NET **Алла Крупнова**. Она с удивлением наблюдала в последнем квартале 2024 года снижение запросов по найму, вплоть до полного их закрытия в декабре — в прошлые годы активность настолько не падала. «Компании не боятся увольнять целые команды, потому что очень быстро при необходимости придут новые», — убеждена Алла Крупнова.

«Ситуацию на рынке труда IT-специалистов до недавнего времени можно было охарактеризовать как “перегретый спрос”. Это связано с тем, что дублировались разработки и проекты между дочерними и материнскими компаниями. Сейчас сокращаются бюджеты и соответственно сотруд-



ники», — выдвинула версию **Екатерина Нежникова**, замдекана по аспирантуре экономического факультета РУДН.

К собственным IT-подразделениям с «переоцененными специалистами» нередко прилагаются аутсорсинг, аутстаффинг и подрядчики-интеграторы, добавила основатель и CEO Getmobit **Мария Рукавишникова**.

Александр Огороков на примере собственных клиентов видит, что на весь 2025 год капитальные проекты (к ним относятся и инвестиции в IT) заморожены, хотя в прошлом году бюджеты исполнялись планоно. **Кирилл Котов**, технический директор IT-компании «КодТех», добавил, что при закрытии новых, неэффективных и неприбыльных направлений бизнеса под сокращения попадают помимо IT-специалистов «смежники»: менеджеры по продукту, деврелы, маркетологи.

Вытесняемые роботами

Вторая версия — антиутопическая, в ней людей заменяют роботами. ИИ перепоручают рутинную работу, как итог — из команды выбывают junior-специалисты и стажеры. ИИ вытесняет младших аналитиков, тестировщиков, фиксирует тренд **Елена Лимонова**, эксперт по рынку труда Московского городского отделения «Опоры России». Но нередко увольняют и middle-специалистов, что «позволяет сохранить экспертизу, ключевых игроков и не закрывать пока направления», добавил **Александр Огороков**. Сложности с поиском работы испытывают middle JS (JavaScript), middle QA (Quality Assurance) с базовыми навыками — рынок ими перенасыщен, уточнила Алла Крупнова.

Ирина Елина, директор по персоналу СК «Росгосстрах», при этом уверяет, что крупные компании и масштабные проекты и сегодня, как правило, страдают от нехватки средних и высококвалифицированных профессионалов с практическим бэкграундом.

Очень востребованы и зарабатывают больше коллег IT-специалисты, владеющие навыками работы с использованием ИИ, сообщила «Б.О.» **Наталья Голованова**, руководитель исследовательского центра SuperJob.

ЗАРПЛАТНАЯ ВИЛКА ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ С ОПЫТОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ И БЕЗ (ПРИВЕДЕНЫ ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗ УЧЕТОВ БОНУСОВ И ПРЕМИЙ)

| Позиция | Рыночная зарплата после вычета налогов, рубли | | | |
|------------------------|---|---------|----------------------------|---------|
| | с опытом использования ИИ | | без опыта использования ИИ | |
| | Median | Max | Median | Max |
| Project-менеджер | 150 000 | 300 000 | 170 000 | 320 000 |
| UI/UX-дизайнер | 130 000 | 250 000 | 230 000 | 400 000 |
| Менеджер по продажам | 130 000 | 400 000 | 170 000 | 400 000 |
| Графический дизайнер | 100 000 | 200 000 | 120 000 | 220 000 |
| Менеджер по маркетингу | 100 000 | 300 000 | 130 000 | 300 000 |

Источник: SuperJob (Москва, полная занятость)

Опыт работы / обучения ИИ, по данным SuperJob, чаще всего требуется от специалистов следующих специальностей:

- программистов (больше всего вакансий для специалистов по ИИ);
- аналитиков и исследователей данных;
- product/project-менеджеров и руководителей IT-проектов.

С нейросетями — дешевле

Но не всем удастся больше зарабатывать в содружестве с роботами: к примеру, наниматели не готовы переплачивать дизайнерам за сгенерированные картинки, добавила Наталья Голованова. В среднем эксперт оценивает рост зарплат в IT за 2024 год в 13%, за первый месяц 2025-го — в 1,1%.

Илья Глазырин, собственник компании «Тренинг-Менеджер Евразия», пояснил, что в последние два года наблюдался рост зарплат, по некоторым специальностям — до 20% в квартал, то есть за год размер вознаграждения мог вырасти на 80%, но сейчас рынок стал охлаждаться.

Среди экспертов попадают и роботоскептики. Так, руководитель направления «IT, телеком и финансовые институты» рекрутинговой компании Get experts **Светлана Аплеталина** убеждена: «ИИ пока не настолько развит, чтобы полноценно заменить “белого воротничка”, тем более — большое количество сотрудников. А сокращение персонала, если и происходит, то из-за стратегических и политических решений компаний».

Но Екатерина Нежникова наблюдает схожие процессы и у мировых гигантов IT-индустрии: «Несмотря на то что в четвертом квартале 2023 года выручка Microsoft выросла на 18%, до 62 млрд долларов, в 2024 году уволили 10 тыс. сотрудников. Больше всего увеличились показатели выручки в сегменте облачных сервисов, где за последний год внедрили множество функций ИИ. Сформирована новая команда для работы над более дешевыми и меньшими моделями ИИ, чтобы использовать больше возможностей на этом рынке».

Заграница уже «помогает»

В 2022-2023 годах на рынке наблюдалась паника из-за массовой релокации наиболее квалифицированных IT-специалистов ранга middle и senior. «С тех пор в погоне за высокими гонорарами многие успели повысить квалификацию, переучиться. Стало много сеньоров, и даже они сейчас попадают под сокращения», — отметил Илья Глазырин. Не востребованы специалисты по устаревшим технологиям, то есть те, кто занимается поддержанием операционной работы, ERP-системами, системами управления.

При этом остается потребность в качественных senior-специалистах и тимлидах, компетенции которых соответствуют заявленным в вакансиях.

На рынке сложилась ситуация, при которой узкая специализация может привести как к более высокой конкуренции специалиста, так и к тому, что он попадет «в рынок работодателя». Светлана Аплеталина считает, что в определенный момент это ждет разработчиков популярных языков, например Python. Универсалы, да и еще и без опыта, никому не нужны, компании не готовы оплачивать обучение, категорично заявил Илья Глазырин.

Позитивным влиянием формирующегося рынка работодателя Алла Крупнова считает то, что запускать проекты станет дешевле. Она уверена, что с начала 2025 года компании продолжили активный найм, но «многие закупают услуги IT-аутстаффинга, чтобы сокращать косты и не раздувать штат».

Илья Глазырин видит высоким спрос на квалифицированных специалистов в области data science, кибербезопасности, облачных технологий, но теперь их перекупают менее активно. Елена Лимонова уверяет, что спрос на разработчиков, архитекторов, руководителей проектов по-прежнему высок, как и уровень их доходов.

Алла Крупнова относит к самым востребованным специалистам: 1С, C++, C#, аналитиков. «В связи с тем, что компании открывают новые направления по разработке оборудования, стали нужны специалисты инженерных направлений, которые могут работать с “железом” и писать ПО (Embedded). Поэтому в ближайшее время мы точно увидим, как специалисты переучиваются на более востребованные направления и меняют специализацию».

«В условиях дефицита кадров компании стали лояльнее к привлечению сотрудников из-за рубежа (там, где их участие возможно): чаще всего из ближнего зарубежья, в том числе из стран Средней Азии. Аутстаффинг позволяет им привлекать иностранных специалистов без оформления в штат, — сообщил Кирилл Котов. — Кроме того, растет интерес к разработчикам в Индии и Пакистане: работодатели привлекают низкая стоимость специалистов и большое количество трудовых ресурсов; и мы уже видим попытки крупных компаний-разработчиков открывать пилотные офисы в этих странах».

Все указывает на то, что из «привилегированной касты» отечественные айтишники постепенно переходят в разряд «обычных» сотрудников, причем участвующих в международном разделении труда по рыночным правилам.

Б.О

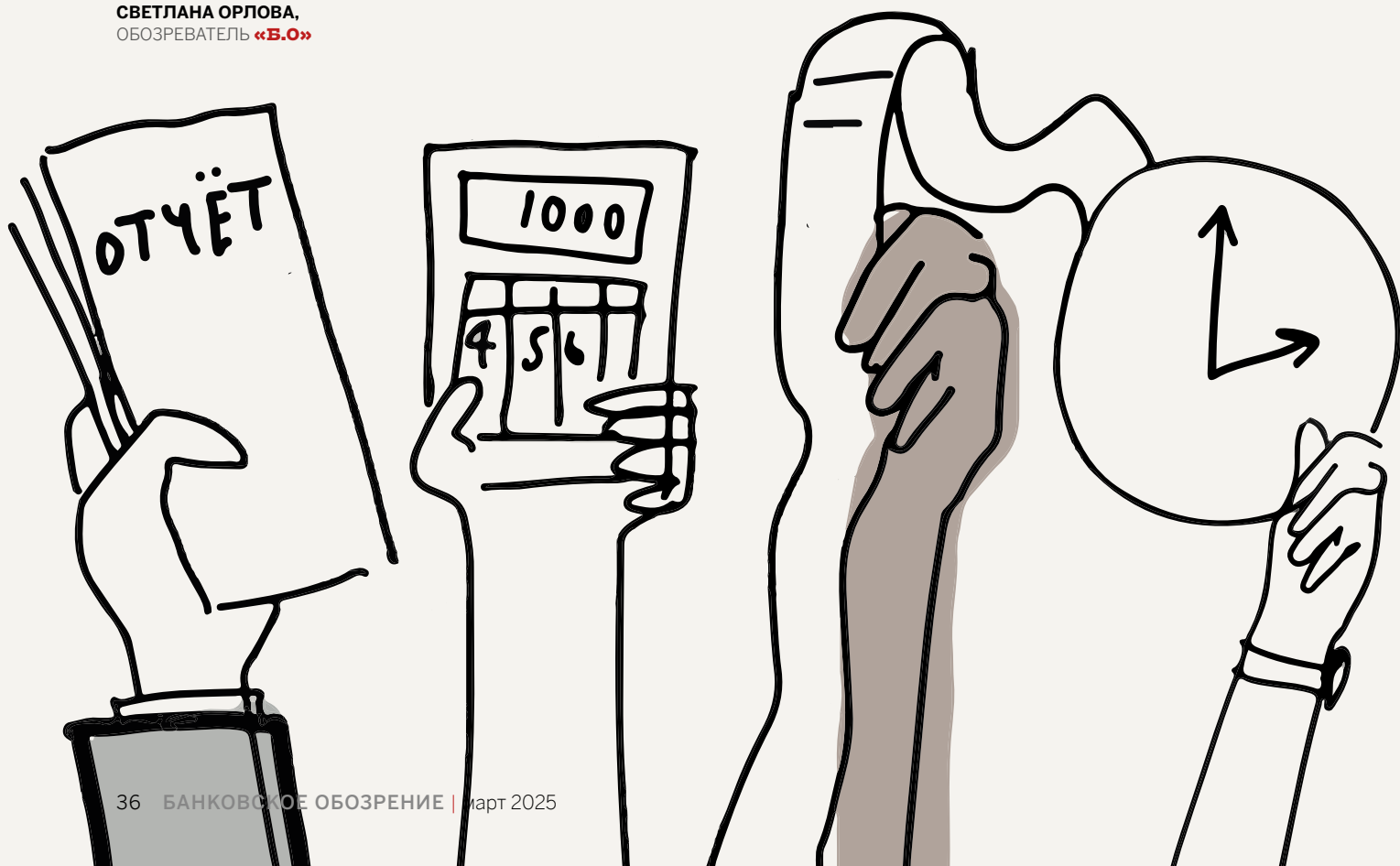
О нефинансах замолвите слово

Финансовые власти и инфраструктурные институты подталкивают бизнес к раскрытию информации по устойчивому развитию

С 2025 года Московская биржа хочет обязать ведущие публичные компании раскрывать отчетность в области устойчивого развития. Правда, последствия за нарушение этого требования наступят только в 2027 году по итогам отчетности за предыдущий год, да и формат раскрытия данных компании смогут выбирать самостоятельно. Но уже появилась информация, что мегарегулятор тоже хочет вплотную заняться проблемой нефинансовой отчетности публичных компаний

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

В конце 2024 года ЦБ заявил, что начал диалог с рынком по поводу возможности обязательного введения отчетности в области устойчивого развития (нефинансовой отчетности) для эмитентов первого и второго котировального списков российских бирж, сообщил «Интерфакс». Немного ранее — в сентябре 2024 года — обязательное требование к публикации нефинансовой отчетности компаниями, чьи акции публично торгуются и входят в эти уровни листинга, ввела Московская биржа.



«Миссия Московской биржи — это обеспечение прозрачности функционирования рынка, в том числе через продвижение современных требований к корпоративной отчетности. Современные требования корпоративной отчетности говорят, что нужно раскрывать не только финансовую, но и нефинансовую информацию», — объяснила решение торговой площадки ее директор департамента по работе с эмитентами **Наталья Логинова**.

Таким образом, эмитенты акций из котировальных списков, начиная с отчетности за 2024 год, должны раскрывать нефинансовую информацию (либо в годовом отчете компании, либо в форме отдельного отчета). Как уточняла **Людмила Грибинюченко** из департамента листинга Мосбиржи, комитет эмитентов акций торговой площадки решил, что рынок уже готов к подобным требованиям. «В заседании (комитета. — *Ред.*) приняли участие представители крупных эмитентов акций, а также представители Банка России», — рассказала «Б.О» Наталья Логинова.

Устойчивая отчетность

Отчетность в области устойчивого развития неразрывно связана с принципами ответственного инвестирования, то есть такого подхода к вложению средств, который учитывает экологические и социальные факторы, а также факторы применения лучших практик корпоративного управления — ESG.

В 2009 году генсек ООН **Пан Ги Мун** выступил с инициативой «Биржи за устойчивое развитие» (Sustainable Stock Exchanges, SSE), в рамках которой торговые площадки занимаются выработкой решений, необходимых для достижения целей в области устойчивого развития (ЦУР) ООН и продвижения ответственного инвестирования. В частности, речь идет о расширении и унификации нефинансовой отчетности эмитентов. Московская биржа присоединилась в SSE в 2019 году.

Принимаются меры по внедрению отчетности в области устойчивого развития и на уровне регулирующих органов различных стран и объединений. Например, в конце 2014 года Европейский союз принял директиву о нефинансовой отчетности (2014/95/EU), которая обязала крупные компании публиковать набор нефинансовых данных. Директивой от 2022 года (2022/2464) количество компаний, обязанных публиковать информацию в области устойчивого развития, было значительно расширено, был увеличен и объем раскрываемых сведений.

Наша страна также не осталась в стороне от развития форм предоставления нефинансовой информации инвестором. В мае 2017 года правительство России утвердило

концепцию развития публичной нефинансовой отчетности, которая в том числе предусматривает разработку законодательных требований в данной сфере. В 2021 году ЦБ выпустил рекомендации по раскрытию публичными компаниями нефинансовой информации, а через два года — рекомендации финансовым организациям по публикации сведений в области устойчивого развития. Тогда же Минэкономразвития утвердило методические рекомендации по подготовке такой отчетности.

Рекомендательный характер

Впрочем, мер, обязывающих публичные компании предоставлять инвесторам нефинансовую отчетность, пока не было принято. Но многие эмитенты все-таки последовали рекомендациям регуляторов. Согласно подсчетам рейтингового агентства АКРА, на конец ноября прошлого года из 88 компаний, входящих в котировальные списки Мосбиржи первого и второго уровней, нефинансовую отчетность «в каком-либо виде» выпустили 69 компаний (78%).

Однако, как указывают в «Эксперт РА», хотя объемы раскрытия информации компаниями, уже публикующими нефинансовые данные, растут, но дебютантов, решившихся публиковать информацию в области устойчивого развития, за прошлый год практически не было. При этом, как отмечают их коллеги из АКРА, в прошлом году «снизился процент компаний, готовых к проведению внешней верификации нефинансовой отчетности». Хотя даже по отчетности 2023 года более половины (60%) компаний, рассматриваемых рейтинговым агентством, не проводили внешнюю верификацию своей нефинансовой отчетности.

Существует разноречивость и в стандартах раскрытия отчетными эмитентами нефинансовой отчетности. «Чаще всего компании раскрывают информацию о следовании целям устойчивого развития ООН — это самый простой способ показать ESG-приверженность, которым пользуются компании уже достаточно давно и успешно. Стандарты GRI (Глобальной инициативы отчетности; Global Reporting Initiative. — «Б.О») остаются самыми популярными при составлении нефинансовой отчетности, большинство компаний раскрывают данные в соответствии с GRI и небольшая доля — с их использованием», — отметили в «Эксперт РА».

За ними следуют стандарты SASB (Совета по стандартам учета в области устойчивого развития; Sustainability accounting standards board), на третьем месте по популярности среди международных стандартов — стандарты TCFD (Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом; Task force on climate-related financial disclosures), сходятся во мнении АКРА и «Эксперт РА».

«92% эмитентов, участвующих в (проведенном в конце 2023 года Московской биржей. — *Ред.*) опросе, отметили, что использовали при подготовке рекомендации Банка России, а 58% также использовали международные стандарты», — рассказала Наталья Логинова. У рейтинговых агентств информация (в ней учитываются данные и по непубличным компаниям) немного другая: по ней, компании предпочитают именно международные стандарты. В частности, методические рекомендации Минэкономразвития по подготовке отчетности об устойчивом развитии за прошлый год применили немногим менее трети проанализированных агентством «Эксперт РА» компаний.

Отчетность в области устойчивого развития неразрывно связана с принципами ответственного инвестирования, то есть такого подхода к вложению средств, который учитывает экологические и социальные факторы, а также факторы применения лучших практик корпоративного управления — ESG

«Особенностью российского стандарта, разработанного министерством, является раскрытие информации о вкладе в достижение национальных целей. Новшеством проекта стандарта являются показатели о вкладе организации в социальные программы и развитие общества... Для доверия к данным рекомендуем отчетность заверять аудитором. Рекомендуются также и общественное заверение», — отметил представитель ведомства. По его словам, это нужно для того, чтобы нефинансовые отчеты были унифицированы и сопоставимы. Согласно опросу «Эксперт РА», около 75% респондентов при составлении следующих нефинансовых отчетов собираются использовать и международные, и национальные стандарты раскрытия информации.

Нефинансовый рост

Компании из первого и второго котировальных списков Московской биржи должны будут определять самостоятельно объем, формат и форму раскрытия нефинансовой информации эмитента, рассказала Наталья Логинова. Кроме того, последствия для эмитентов за нераскрытие таких данных будут применяться только с отчетности за 2026 год. «В случае нераскрытия нефинансовой отчетности эмитентом, акции которого включены в котировальный список, Московская биржа будет определять существенность нарушения и устанавливать срок для его устранения. Если нарушения не будут устранены в этот срок, то с учетом их систематичности биржа может принять решение оставить акции в списке либо понизить уровень их листинга», — говорит она.

Впрочем, даже такие меры могут способствовать увеличению количества компаний, раскрывающих свои нефинансовые данные. «Мы прогнозируем рост дебютантов ESG-отчетности в 2025 году», — написал «Экс-

перт РА». АКРА, «учитывая появление требований Московской биржи об обязательной подготовке и публикации нефинансовой отчетности», ожидает, что в этом году более 140 российских компаний опубликуют нефинансовую отчетность.

Нефинансовая полезность

Инвесторам полезна публикуемая нефинансовая информация, уверены опрошенные «Б.О» эксперты. Она «даст возможность аналитикам шире взглянуть на бизнес компаний, выделить дополнительные факторы инвестиционной привлекательности или же отметить дополнительные риски, которые могут влиять на рекомендации инвесторам для приобретения бумаг той или иной компании», уверена управляющий эксперт центра аналитики и экспертизы Промсвязьбанка (ПСБ) **Екатерина Крылова**. Инвесторы же, по ее словам, благодаря такому раскрытию получают «качественные характеристики компаний (на экологическом, социальном и корпоративном уровнях), что в совокупности с финансовыми данными позволит сформировать более широкое и достоверное мнение об эмитенте».

«Возможность анализа деятельности компании не только с финансовой точки зрения, но и через призму нефинансовой отчетности имеет определенную ценность для инвесторов и государственных институтов, позволяя первым оценивать подверженность эмитента различным рискам, а вторым — вклад крупного бизнеса в достижение национальных целей в области устойчивого развития», — считают в Совкомбанке. Впрочем, поскольку большинство эмитентов из первого и второго котировальных списков уже публикуют нефинансовые данные, «вряд ли можно назвать эту инициативу чем-то глобально новым», считает главный экономист аналитического отдела инвестиционного департамента банка «Зенит» **Марина Никишова**.

Впрочем, по ее словам, раскрытие нефинансовой информации в современных условиях может оказать положительное влияние на бизнес и способствовать росту его стоимости. «Компании, которые качественно раскрывают важную нефинансовую информацию и рассказывают о влиянии факторов устойчивости на свои финансовые результаты, демонстрируют более высокий уровень зрелости, улучшая тем самым инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность», — солидарна с ней Наталья Логинова.

Важной проблемой является унификация данных в нефинансовой отчетности, отметили собеседники «Б.О». «К нам поступил запрос от бизнеса на разработку единого системного документа — стандарта отчетности об устойчивом развитии. Мы предлагаем рынку общие правила: что должно входить в отчетность, откуда брать данные, как считать показатели», — рассказали в Минэкономразвития.

«На наш взгляд, нефинансовая информация должна раскрываться прежде всего в соответствии с рекомендациями Банка России и Минэкономразвития. Безусловно, должна учитываться отраслевая специфика конкретной организации, а непосредственно раскрытие информации должно осуществляться по существенным темам, выявленным, например, по результатам опроса заинтересованных сторон», — полагают в Совкомбанке.

Кроме того, появление обязательных требований к новым видам раскрытия может обременить бизнес дополнительными затратами. «Они могут быть финансовыми и временными, особенно для тех, кто ранее не готовил нефинансовую отчетность», — пояснила Марина Никишова. Кроме того, по ее словам, сейчас введение обязательной отчетности не является задачей первой необходимости, особенно с учетом того, что оно создает дополнительную нагрузку на бизнес.

Б.О

since 1996



Отрегулируй это

ЦБ обсуждает с рынком новый подход к первичным публичным размещениям акций

ЦБ в январе представил свою концепцию изменения практики первичных публичных размещений (IPO). Основной упор в ней сделан на расширении раскрытия информации эмитентами перед розничными инвесторами — в последнее время драйвера российского фондового рынка. Однако уже сейчас у участников рынка к предложениям возникли вопросы, касающиеся прежде всего дополнительной финансовой нагрузки на выходящие на биржу компании

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Д о середины марта 2025 года проходит обсуждение предложенных Банком России инициатив по проведению IPO в рамках консультационного доклада «Информационная прозрачность на рынке ценных бумаг: эмитенты и условия первичного размещения их акций». Опубликованный в середине января он стал ответом на начавшийся в конце 2022 года так называемый бум IPO — активизацию первичных публичных размещений российскими компаниями своих акций на бирже.

«Потенциал рынка возрастает в результате увеличения количества сделок [IPO] и объемов привлеченных инвестиций, что повышает его роль в формировании долгосрочных финансовых ресурсов в экономике и диверсификации источников финансирования бизнеса», — отмечается в преамбуле документа. «Развитие рынка IPO, рост капитализации фондового рынка, увеличение числа инструментов — одна из ключевых задач, которая стоит перед финансовым сообществом до 2030 года», — сообщил директор департамента корпоративных финансов «Цифра брокер» Роман Соколов.

Как уже писал «Б.О.», широкое развитие первичных размещений может стать важной составляющей выполнения поставленной

президентом задачи по увеличению капитализации российского рынка до 66% ВВП страны. Поэтому «для формирования долгосрочных инвестиций необходимо укрепление доверительной среды», которая должна быть сформирована «как в период выхода компании на рынок капитала, так и в последующем», отметил ЦБ в докладе. «Для дальнейшего развития фондового рынка необходимо, чтобы инвесторы не только приходили на рынок, но и оставались на нем», — уточнили «Б.О.» в Банке России.

Однако, по мнению регулятора, на рынке IPO за последнее время сформировались серые зоны и не очень добросовестные практики, которые подрывают доверие инвесторов. После того, как ЦБ начал получать жалобы, он начал разговор с рынком, рассказал в декабре 2024 года первый зампред ЦБ Владимир Чистухин: «Рынок быстро понимает, что, раз ЦБ обратил на это внимание, значит, надо как-то реагировать. Рынок говорит: “Хорошо, мы сделаем наш стандарт, Московская биржа выпустит какие-то документы, саморегулирование что-то сделает. Какой ответ?” Ничего пока не выпущено...» (цитируется по Frank Media).

«Сейчас мы находимся в фазе так называемого холодного IPO (когда на рынке мало активности). Но поскольку рано или поздно “холодное IPO” сменяется “горячим IPO”, наша задача — к следующему периоду “горячего IPO” быть во всеоружии», — объяснял время появления инициатив регулятора советник первого заместителя председателя Банка России Сергей Моисеев.

Частник пришел на IPO

В начале 2022 года российский фондовый рынок оказался в новых для себя условиях: с него исчезли иностранные (в большинстве своем институциональные) покупатели, а бал стали править розничные инвесторы. Если с января 2021 года по февраль 2022-го частные инвесторы в среднем занимали 39,6% всех оборотов ак-

ций, то с возобновления торгов на фондовом рынке в марте 2022 года до конца 2024 года доля частных инвесторов в объеме торгов акциями в среднем составляла 76% (пик был достигнут в августе 2023 года и составил 82,7%), подсчитали в Альфа-Банке.

В декабре в этих новых условиях на IPO вышел сервис аренды электросамокатов Whoosh, а за ним потянулись и другие эмитенты. В частности, за 2024 год публичное размещение провели 19 компаний, из которых 15 впервые вышли на рынок акционерного капитала. Совокупный объем привлеченных средств в рамках этих размещений составил 102,1 млрд рублей. «В текущих условиях как эмитенты, так и инвесторы ориентированы на внутренний рынок. Возросла роль розничных инвесторов, в том числе неквалифицированных. Их активность на рынке IPO определила особенности публичных размещений», — напомнил в докладе Банк России.

По статистике регулятора, 48% размещенных на IPO акций было продано институциональным инвесторам, а 40% — розничным. В некоторых сделках практически весь объем проданных бумаг пришелся именно на «частников». В публичных размещениях приняли участие около 415 тыс. граждан. При этом большинство (70%) относятся к категории неквалифицированных инвесторов, указал регулятор.

Одновременно ЦБ отметил, что исходя из практики последних IPO можно говорить о формировании «информационной асимметрии» и «дефиците информации» в рамках публичных размещений. «Именно розничные инвесторы владеют меньшей информацией для принятия обоснованных инвестиционных решений. Для регулятора важно повысить ее доступность перед проведением IPO», — отметил представитель Банка России.

Во время проведения публичного размещения розничный инвестор ограничен проспектом, маркетинговыми материалами эмитента и рекламой, объяснила директор рынков акционерного капитала инвестиционного банка «Синара» **Ирина Цаава**. «Общение с институциональными инвесторами, как правило, является личным: им проводят презентацию лично, отвечают на их вопросы и дают все интересующие материалы. На основе этих встреч институциональный инвестор имеет возможность принять взвешенное решение, обладая полной информацией, включая планы компании», — сообщила она.

Информация для «частника»

«[В своих инициативах] мы не говорим о принципиально новом порядке проведения IPO, а ставим перед собой задачу определить сбалансированные правила (стандарты) при

публичных размещениях акций, которые сохраняют гибкость в отношении конкретных сделок», — заявили «Б.О» в Центробанке и подчеркнули, что значительная часть предложений регулятора касается как раз информационной открытости эмитентов.

Прежде всего, Банк России хочет, чтобы доступная потенциальному участнику IPO информация была понятна, легко получаемая, отчасти стандартизирована, а также содержала независимые мнения. В частности, ЦБ предлагает обновить требования к структуре и содержанию резюме проспекта ценных бумаг, чтобы его наполнение отвечало запросам и возможностям основного потребителя — неквалифицированного инвестора. Сейчас, по мнению регулятора, преобладает формальное отношение эмитентов к таким материалам. Они объемны (до 20–25 страниц), содержат нерелевантную для инвестиционных решений информацию, а Банк России хочет, чтобы на семи страницах максимально простым и понятным языком были изложены ключевая финансовая информация, сведения о стратегии компании и перспективах ее развития.

ЦБ также хочет систематизировать и структурировать требования к раскрытию эмитентами годовых отчетов, поскольку, как отмечает регулятор, сейчас у публичных компаний нет ориентиров по структуре и содержанию такого рода документов. Некоторые эмитенты даже пользуются этим, составляя отписки на одной-двух страницах.

Также, по мнению Банка России, компания, выходящая на IPO, должна предоставлять инвесторам доступ как минимум к двум независимым аналитическим отчетам, содержащим оценки ее справедливой стоимости, а также ввести минимальные требования к содержанию таких отчетов. Сейчас из 23 первичных размещений, прошедших в 2023–2024 годах, по трем эмитентам вообще не было в свободном доступе аналитического покрытия, по шести — присутствовал только один отчет.

Организованный процесс

Кроме того, ЦБ видит проблему в том, что некоторые размещения сейчас проводятся без привлечения профессиональных организаторов, а это формирует опасную практику. Причина — в том, что «функции российского организатора размещения не связаны с обеспечением и гарантией распределения акций среди инвесторов, то есть с классической функцией андеррайтеров в международной практике». Поэтому Банк России предлагает регулировать деятельность организаторов IPO, в частности вести их реестр. Также ЦБ хочет, чтобы такие организаторы подписывали проспект ценных бумаг, что, по мнению регулятора, «обеспечит ответственность организатора размещения за достоверность информации», содержащейся в документе.

Другой проблемой, которой озабочен регулятор, является раскрытие публичными эмитентами и желающими стать публичными компаниями только исторических данных, хотя «международная практика сдвигается в сторону необходимости раскрытия прогнозных показателей деятельности эмитента (forward-looking information)». Те российские компании, которые раскрывают такие прогнозы, делают это не в юридически значимых материалах. Поэтому ЦБ хочет, чтобы был установлен перечень обязательных к раскрытию прогнозных (на сроке один год) показателей, который публиковался бы в проспектах ценных бумаг и отчетах публичных компаний.

Наконец, ЦБ считает необходимым установить требования для выходящих на IPO компаний до размещения раскрывать данные о своих подходах к аллокации бумаг по типам инвесторов, а потом — о фактическом распределении акций. Также регулятор считает нужным, чтобы выходящие на биржу эмитенты детально раскрывали и в проспекте ценных бумаг механизм стабилизации

цен. Кроме того, Банк России настаивает на том, чтобы информация о соглашении по ограничению продажи акций (lock-up) на этапе выхода компании на IPO раскрывалась в юридически обязывающих документах (в проспекте ценных бумаг). «Мы, со стороны Банка России, видим, что lock-up — это хорошо... Плохо то, что, как мы видим, этот lock-up не соблюдается», — отмечал ранее Сергей Моисеев.

Твердо и четко

По итогам обсуждения и сбора замечаний по представленным ЦБ инициативам «будут сформированы конкретные предложения либо по изменению законодательства (при необходимости), либо по внесению поправок в нормативные акты Банка России», — рассказал «Б.О» представитель регулятора. По его словам, отдельные рекомендации могут быть представлены в форме информационных писем Банка России.

«Рынку на данный момент, с моей точки зрения, нужно не дополнительное регулирование, а именно рекомендации и ориентиры. То есть прорабатываемые темы должны носить рекомендательный характер, а не увеличивать регуляторную нагрузку на потенциальных эмитентов IPO», — сформулировал свое мнение руководитель отдела по работе с инвесторами инвестиционной компании «Юнисервис Капитал» **Артем Иванов**.

«В докладе ЦБ, на удивление, мы видим слово “ответственность” в контексте предоставления прогнозов. Пока непонятно, как это будет практически осуществляться и в чем будут заключены последствия этой ответственности [для организаторов]», — отметила Ирина Цава. Но, по ее словам, если не будет найдена золотая середина в этом вопросе, то это может оттолкнуть сильных организаторов при условии, что риски для них будут высокими. «Вряд ли организаторы IPO поддержат инициативы регулятора по

этому вопросу в текущей редакции, поскольку верификация данных эмитента, особенно в части прогнозов, и принятие на себя обязательств по ним представляются делом мало-перспективным», — считает Артем Иванов.

«Обязательство юридически фиксировать прогнозные показатели и раскрывать методологию их формирования может существенно усложнить процедуры подготовки документов, сделать их более длительными и дорогостоящими», — добавил директор по сделкам на рынке акционерного капитала БКС **Андрей Ванин**. Необходимость публикации как минимум двух независимых отчетов — это рациональное предложение регулятора, считает Роман Соколов. Однако, по его словам, и здесь расходы могут лечь на эмитента.

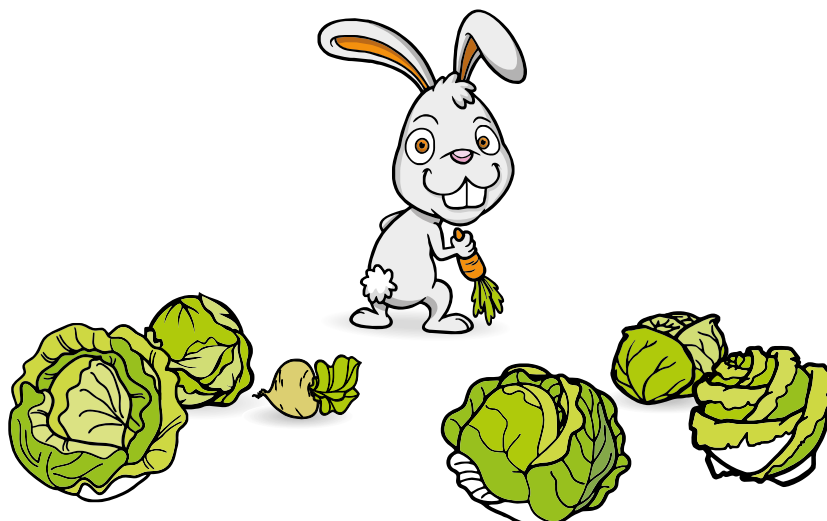
«Вообще, рынок IPO только начинает развиваться, и сейчас нет необходимости в его жестком регулировании — участники рынка сами не заинтересованы в некачественных практиках и кейсах, которые могут подорвать доверие к рынку со стороны инвесторов в целом», — резюмировал Артем Иванов. «Для дальнейшего развития фондового рынка необходимо, чтобы инвесторы не только приходили на рынок, но и оставались на нем. Процесс восстановления доверия всегда более сложен, чем его поддержание», — настаивает на предложенных инициативных представитель Банка России.

Б.О

www.finversia.ru

финансовая информация
finversia

Ничего лишнего...



Реклама

Process Mining пошел

Драйвером внедрения технологии Process Mining в текущих условиях стала служба аудита. Именно аудиторы рассмотрели в ней весьма эффективный рабочий инструмент для инспектирования бизнес-процессов и контроля работы персонала



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

В январе 2025 года в ходе конференции «Sber Process Mining», посвященной развитию процессной аналитики, Сбер сообщил: «Рынок Process Mining в России, включая смежные области, например Task Mining, достиг объема около 900 млн рублей». Этот сегмент растет со скоростью больше скорости роста рынка ИТ в целом и сопоставим лишь с сегментом ИБ с его темпами роста 30% и объемом 500 млрд рублей в 2024 году.

Эксперты утверждают: «Произошел переход количества в качество». Одной из причин этого называется появление сквозной цифровизации бизнес-процессов в крупных компаниях, что помогает в режиме онлайн находить слабые места в процессах и оптимизировать их с применением ML-технологий и визуализации данных.



О чем говорят кейсы?

Россельхозбанк получил более 425 млн рублей финансового эффекта от использования технологий Process Mining и Task Mining в 2024 году. Сейчас в банке оцифровано 14 ключевых бизнес-процессов технологией Process Mining и более 700 операций технологией Task Mining. Для банка важно оказывать услуги как можно быстрее и с высоким качеством, будь то открытие счета, обслуживание карт или консультации. «Цифровые технологии стали ключевым инструментом автоматизации, они позволяют ускорять процессы, гарантировать предсказуемость результата и как следствие повышать удовлетворенность клиентов», — объяснила причину интереса банка к этой технологии **Екатерина Елманова**, советник председателя правления РСХБ.

«Все 100% процессов, на которые смотрят проверяющие органы, у нас покрыты Process Mining. Соответственно, 100% денег, которые выдаются для кредитов в рамках госпрограмм, контролируются таким образом. Сначала мы делаем самоконтроль, потом делимся с проверяющими коллегами и вместе смотрим, что

можно поправить», — отметил **Александр Ведяхин** на Форуме «Россия — исламский мир: KazanForum» в мае 2024 года. Из его слов следует также, что дальнейшее развитие работы контролирующих органов, например Счетной палаты, будет заключаться в автоматическом контроле поднадзорных организаций, для чего понадобится продвинутая процессная аналитика. Это делает технологию ближе к RegTech и SubTech, нежели к обычной ее аналитической ипостаси.

В июле 2024 года Росбанк совместно с компанией GlowByte проанализировал процесс открытия зарплатных счетов с помощью функционального модуля Process Mining аналитической системы ProceSet. Технологическое решение позволило найти потенциал для оптимизации процесса на 32%. «Если вам кажется, что 10% оптимизации процесса вы сможете обнаружить методом “пристального взгляда”, то, скорее всего, потенциал неэффективности составляет 20–40%. Но чтобы его найти, нужны специальные инструменты — Process Mining и Task Mining», — сообщила руководитель практики Process Intelligence GlowByte **Ирина Пашкова**.

Process Mining по осени считают

Цифры, безусловно, впечатляющие. Но они, к сожалению, не дают ответ на вопросы: А что конкретно произошло? Какое именно количество привело к качественному скачку? Какие именно внутренние и внешние факторы стали причиной всплеска интереса к довольно давно известной IT-технологии?

Первое массовое знакомство отечественного банкинга с Process Mining, очевидно, произошло в середине 2019 года, когда стало известно, что банк ВТБ 24 внедрил технологию процессной аналитики в закупочный процесс. Проект был реализован на базе решения Process Mining by Celonis с участием подрядчика — компании RAMAX. Внедрение технологии вместе с реализованным комплексом мер со стороны финансового департамента позволило сократить время проведения закупочного процесса на 25%, при этом общее количество закупок выросло в три раза.

Анализ проводился на объеме всех заявок, обработанных в 2016 году. Источником данных послужила единая фронтальная система на базе CRM Siebel. Из собранных данных были полностью восстановлены отдельные последовательности действий по обработке заявок, включая время, потраченное сотрудниками розничной сети на каждом шаге процесса. Проект был реализован за пять месяцев с момента первого обращения банка по вопросу проекта к исполнителю.

Прошло пять лет с момента пресс-релиза ВТБ до осеннего Форума FINOPOLIS 2024, в рам-

ках которого состоялся круглый стол «Process Mining в аудите: новые горизонты эффективности», где модератором выступил **Валерий Горегляд**, главный аудитор Банка России.

Название дискуссии и должность ее модератора наглядно продемонстрировали эволюционный путь от IT-технологии Process Mining до бизнес-инструмента процессной аналитики, востребованной в первую очередь в закупках, продажах, а также в финансовых департаментах как в банках из топ-10, так и в крупнейших предприятиях в других сферах экономики.

По словам **Артема Семенихина**, партнера в области услуг по ИИ и анализу данных консалтинговой компании «Технологии доверия» (ex. PwC), ПО класса Process Mining собирает данные о том, что пользователи делают в системе, как и с какими документами работают. Такие данные называются цифровыми следами. А вот чтобы их получить, потребовалось подождать, пока поверх IT-систем появились программные надстройки, способные собирать эти следы. Сейчас же речь идет о построении такой IT-инфраструктуры, которая наподобие Security by Design из сферы ИБ отвечала бы принципам Digital Footprints by Design. Этот процесс и обеспечил переход от количества собранных данных к качеству их анализа.

На основе собранной информации строится модель данных по процессу. Затем создается цифровой двойник процесса — реальный процесс, который можно сравнить с идеальным и найти проблемные места, замедляющие работу. Например, бизнес-аналитики полагают, что в процессе участвуют только закупщик и финансы, а оказалось, что в нем принимают участие юристы, отдел рисков, логисты и много кто еще.

Что в итоге?

По итогам круглого стола его участники сошлись во мнении, что сегодня процессная аналитика помогает решать задачи бизнеса в сложных и изменяющихся условиях: сокращать трудозатраты, увеличивать скорость процессов, экономить, снижать риски и выявлять мошенничество. А сопутствующие технологии типа, например, Task Mining помогают на практике проверить, как персонал, задействованный в процессе, выполняет свои должностные инструкции.

Все это вместе привлекает к себе внимание аудиторов, которые рассматривают Process Mining в качестве своего эффективного рабочего инструмента. Поэтому аудит и стал «точкой входа в процессную аналитику в банках», включая Центральный банк. Это дало еще один мощный толчок в развитии инструмента. Но это еще не все!

О дальнейших перспективах Process Mining в ходе конференции CNews «Цифровизация финансового сектора 2025», прошедшей в феврале 2025 года, интересную точку зрения высказал **Кирилл Кибалко**, независимый эксперт. По его мнению, текущий момент цифровой трансформации характеризуется переходом бизнеса к интеллектуализации. Иными словами, данные, продвинутая аналитика, а также ИИ теперь будут обеспечивать самоуправление процессами — создавать основу бизнес-моделей банков будущего.

Степень конкурентоспособности финансовой организации при этом будет определяться тем, насколько умны бизнес-процессы и широки компетенции работы с данными. Это потребует как централизации всех ИИ-моделей на базе единого хранилища данных и моделей, так и непрерывного мониторинга всех бизнес-процессов. Ключевое слово здесь — «всех», а не только описанных бизнес-аналитиками. Это приведет к тому, что Process Mining будет встроен в централизованный ИИ в качестве инструмента для детектирования и распознавания всего того, чего нет в карте бизнес-процессов. А это совершенно другая технологическая история!

Когда Homo Artificialis поставит дедлайн

Информационное пространство заполонил контент о колоссальных перспективах и пользе искусственного интеллекта, в том числе в финансовой сфере. Впечатляющие прогнозы, необходимость изменения стратегий и бизнес-моделей, перспективные области использования и прочие общие слова, зачастую этим же искусственным интеллектом и сгенерированные



Этот материал на сайте bosfera.ru



Текст
ДАНИЛ ПОМИНОВ,
ФИНТЕХ-ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Как же совершить решительный скачок от стадии отрицания до деятельного принятия искусственного интеллекта, чтобы не остаться на обочине технологического прогресса и бизнеса? На промежуточные стадии гнева, торга и депрессии, согласно модели принятия неизбежного Кюблер-Росс, похоже, времени просто нет.

В начале февраля Ассоциация Финтех презентовала аналитический обзор «3x10 ключевых трендов на 2025 год» по трем направлениям: бизнес, технологические и финтех-тренды. Ожидаемо, большое внимание в документе уделено ИИ, который назван ключевой технологией, меняющей рынок. ИИ проникает практически во все функции и процессы организаций, отмечают аналитики, и начина-



ет брать на себя новые функции и выполнять задачи с большей степенью автономности. ИИ становится основой современных систем кибербезопасности, делая их более проактивными. Помимо применения генеративных и агентских систем, виртуальных аватаров компании в 2025 году будут развивать платформы управления ИИ и уделять особое внимание вопросам соблюдения стандартов безопасности и этики для снижения рисков, говорится в документе.

Ключевыми источниками анализа трендов названы исследования авторитетных зарубежных компаний, таких как Gartner, Deloitte и др. Разумеется, это не умаляет ценности идей, озвученных в обзоре, тем более что на этапе приоритизации трендов был проведен опрос участников российского рынка. Сформулированы рейтинги адаптации и матрицы приоритизации влияния трендов на бизнес-результаты. Из этих материалов можно, например, сделать вывод, что прямо сейчас компаниям следует заниматься такими направлениями, как генеративный ИИ «для всего», платформами управления ИИ и системами защиты от дезинформации. И, конечно, не упускать из виду риски и управлять ими, в том числе рисками, связанными с угрозами «нового поколения».

Размышляя о глобальных рисках и гипотетическом сценарии ИИ-апокалипсиса, я прихожу к выводу, что это не будет выглядеть как восстание машин под управлением Скайнета из фильма «Терминатор». Скорее, искусственный интеллект будет манипулировать нами и действовать человеческими руками. В этом смысле более подходит для рефлексии фильм 2014 года «Из машины», в котором робот Ава в обличии привлекательной женщины добивается своего, обольщая подопытного программиста.

Уже сейчас все большее количество решений — от бытовых до корпоративных — принимается если не под непосредственным влиянием, то, определенно, с учетом информации, полученной от нейросетей. В интернете опубликовано много результатов экспериментов, показывающих, как разные модели по-разному отвечают на одинаковые запросы по неоднозначным темам. Конечно, на ответ нейросети влияет не только качество промптинга, но и способ обучения, и механика модели, и, в какой-то мере, даже личность и ценностные установки ее создателей. Какие идеи «захочет» транслировать нейросеть и какими методами будет внедрять их в сознание и влиять на поведение человека в момент появления у ИИ субъектности или зарождения AGI («сильного» ИИ) — остается только гадать... Возможно, итогом этого процесса станет

трансформация человека из Homo Sapiens, который мыслит и принимает решения самостоятельно, исходя из накопленного человечеством опыта и интуиции, в некий Homo Artificialis (термин придуман ChatGPT), действия которого во многом предопределены искусственным интеллектом.

Идея не столь уж фантазийная, если принять во внимание, что через запятую с развитием ИИ встречаются упоминания «дофаминового банкинга» (критику этой концепции читайте в статье «Банкинг на гормонах» в № 2 «Б.О»). В обзоре Ассоциации Финтех упоминается эмоциональный ИИ, который может использоваться не только для лучшего понимания запросов, но и для совершенствования клиентского опыта. Все идет к тому, что скоро нейросети будут в состоянии формулировать и доставлять такие рекламные предложения, от которых клиент буквально не сможет отказать. Еще в обзоре говорится о перспективах интерфейсов «мозг — компьютер», которые и вовсе открывают прямой доступ ИИ к разуму, минуя промежуточные когнитивные этапы.

Интерфейсы «мозг — компьютер» (BCI) относятся к нейротехнологическим устройствам для улучшения когнитивных способностей, которые считывают и декодируют активность мозга.

Как отмечает Gartner, нейротехнологии повлияют на все — от того, как мы лечим когнитивные нарушения, до того, как мы приобретаем новые навыки. Возможные сферы применения — повышение квалификации и конкурентоспособности сотрудников и создание еще более персонализированного клиентского опыта за счет маркетинговых тактик нового поколения.

Организации смогут даже монетизировать данные по мыслям и эмоциям клиентов, а работники будут использовать такие технологии, как двунаправленные интерфейсы «мозг — машина» (bidirectional brain-machine interfaces, BBMI), чтобы оставаться востребованными на работе на фоне активного использования ИИ.

При этом развитие технологии вновь поднимает вопросы конфиденциальности и этичности использования данных в коммерческих целях.

**Из аналитического обзора Ассоциации Финтех
«3x10 ключевых трендов на 2025 год»**

Но вернемся от футурологии к практике. Как бизнесу перейти к стадии принятия и что сделать, чтобы не упустить инициативу и не проиграть конкурентам, сумевшим в полной мере воспользоваться мощью ИИ? Полагаться на консультантов, системных интеграторов или вендоров? Нарастивать собственную экспертизу и менять приоритеты цифровой трансформации бизнеса в пользу ИИ? Копировать лучшие практики или проводить собственные эксперименты? Обратиться за советом к генеративному искусственному интеллекту? Любой из озвученных вариантов имеет право на существование.

Б.О

Сергей Степаненко («Т1 Иннотех»):

Банки заинтересованы в повышении уровня риск-культуры и защите от убытков

О том, что может предложить банкам разработчик современного импортнезависимого ПО для работы с рисками, внутренним аудитом и контролем, рассказал Сергей Степаненко, директор дивизиона технологического развития управления рисками и ALM компании «Т1 Иннотех»



Текст
АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Сергей, какие тренды в области GRC-систем (Governance, Risk, Compliance) учитывали разработчики в 2023-2024 годах?

— Наиболее актуальных трендов — три. Первый — это рост спроса на использование искусственного интеллекта со стороны крупных банков, которые стремятся автоматизировать процессы управления рисками. Второй тренд — интеграция всех функций управления рисками и внутреннего контроля с внутренним аудитом в одном решении, позволяющем выстроить непрерывный и взаимосвязанный процесс управления тремя линиями защиты: бизнесом, подразделениями управления рисками и внутреннего аудита. Еще одно преимущество такой централизации — возможность переиспользовать результаты работы смежных подразделений. Третий тренд, которому следует наша команда разработчиков, — обогащение атрибутами. Конечно, пользователю сегодня нужны инструменты low-code/no-code для гибких настроек жизненных циклов и экранных форм.

— Чем в управлении рисками и в процессах внутреннего аудита банкам может помочь ИИ?

— Качественно обученные нейросети способны заменить человека в аналитических процессах. Например, интеграция в GRC-систему ML-моделей, способных автоматически из проводок выявлять потенциальные события операционного риска, позволяет одновременно снизить нагрузку на риск-менеджеров и увеличить объем обрабатываемой информации, обеспечивая полноту данных.

Также генеративные модели могут помочь сотрудникам первой линии защиты в банке, оперативно отвечая на их вопросы, связанные с управлением рисками. Такой чат-бот освобождает менеджеров от рутинных задач и способствует повышению риск-культуры в банке.

Еще одно применение генеративных моделей, которое требует более глубокого обучения модели, — формирование мероприятий по минимизации риска, составление списка контрольных процедур, а также описание самих рисков.

— Насколько сильны регуляторные требования к GRC-системам?

— Требования по управлению процессами в сфере операционного риск-менеджмента изложены в Положении Банка России № 716-П, а также в расчетах размера операционного риска.

При разработке нашего комплексного решения мы реализовали вариативную ролевую модель и гибкую настройку жизненного цикла событий в решении, чтобы заказчики имели возможность кастомизировать его под управление «своими» видами операционного

риска: риском информационной безопасности, риском информационных систем, правовым риском и тому подобным, как этого требует Банк России.

Пул новых регуляторных требований по аутсорсингу и рискам недобросовестного поведения, который, как ожидается, вступит в силу в октябре 2025 года, мы готовы оперативно поддержать, когда финальный вариант будет опубликован Цетробанком.

Подсистема учета событий позволяет сформировать подборку данных, облегчающую выполнение требований положения по обеспечению операционной надежности в банках и компаниях, которые относятся к числу профессиональных участников рынка ценных бумаг. Атрибутивный состав таких событий и инцидентов операционной надежности позволяет учесть все классификаторы и параметры, а также рассчитать показатели, которые требует регулятор.

Лучшие практики управления операционными рисками, еще не закрепленные ЦБ РФ в нормативных документах, закрывает наш сервис ОРИКС. Банк России упоминает о том, что при сценарном анализе необходимо учитывать события, которые в целом происходят на российском финансовом рынке, а ОРИКС дает каждому его участнику возможность сравнить уровень операционного риска с обобщенными данными других банков.

Сервис берет за основу локальную отчетность. Банк России очень глубоко продумал насыщенную деталями классификацию, с разных сторон описал все виды убытков, понесенных от реализации операционного риска, установил ключевые показатели уровня риска. Все это позволяет составить полное представление о положении дел в той или иной кредитной организации. И сервис сравнительной аналитики показывает каждому банку, как соотносятся его результаты с результатами ближайших к нему конкурентов. При этом «метрику близости» (размер активов, тип банка и другие параметры) он задает сам.

В планах команды продукта ОРИКС — запуск сервиса внешних событий. Эти унифицированные, шаблонизированные, с правильной подачей информации текстовые сообщения, основанные на анализе большого пула СМИ, могут дать риск-менеджерам банков полезные инсайты и использоваться ими для моделирования.

— Каков на сегодняшний день уровень проникновения вашего сервиса в банки?

— Сегодня инструменты для повышения риск-менеджмента интересны в первую очередь банкам из топ-30, но мы уверены, что ОРИКС будет полезен и средним, и даже небольшим банкам. Ведь чем меньше кредитная организация, тем более предста-

вительной будет выборка компаний, с которыми она может себя сравнивать. Банки второй полусотни располагаются кучно, и объемов для сравнения может быть больше трех.

— Какие факторы сдерживают проникновение сервиса сравнительной аналитики в банки?

— В России информация о случаях наступления операционных рисков считается крайне чувствительной, а культура раскрытия ошибок, на которых могли бы учиться другие, практически не сформирована. Как правило, против того, чтобы делиться такими данными, выступают службы, смежные с теми, что управляют рисками.

Именно поэтому облачный сервис ОРИКС, который в этом году подтвердил соответствие требованию ГОСТ Р 57580, все еще вызывает опасения некоторых внутренних пользователей в банках, пока не готовых передавать в общую систему собственную информацию. Иными словами, пока не все банки понимают ценность сравнительной аналитики для управления рисками.

— Не так давно вы объявили, что импортозаместили IT-систему для расчетов рисков при кредитовании в ВТБ. Чем может быть полезен другим банкам этот продукт?

— ВТБ требовалось перейти с зарубежного решения на импортозаместимое ПО для расчета активов, взвешенных с учетом риска. При этом банку был нужен современный и свободный технологический стек. Наша команда разработала RWA-калькулятор на технологиях открытого кода. У него два модуля оценки — по стандартизированному методу и с использованием подхода на основе внутренних рейтингов (ПВР). А поскольку мы планировали решение тиражировать, его нужно было сделать либо универсальным, либо очень гибким, способным адаптироваться к внутренним методологиям любых банков. Мы выбрали второй путь: предоставили бизнес-пользователям возможность через интерфейс с помощью настроечных таблиц задавать алгоритмы расчетов для большей части функционала.

— Какие возможности получает банк с использованием инструментов прогнозирования риск-метрик по процентному риску, риску ликвидности и управления динамическим балансом?

— Менеджмент приобретает инструмент для всесторонней оценки эффектов от принимаемых решений, в том числе тактических и стратегических шагов с учетом соотношения риск/доходность. Также можно анализировать потенциальные результаты изменения плановых объемов различных портфелей, структуры срочности продуктов или процентных ставок. Кроме того, эти сервисы позволяют прогнозировать состояние регуляторных метрик (нормативов) и т.д. Мощный движок поддерживает моделирование множества сценариев развития событий, обеспечивая тем самым устойчивость бизнеса.

— С какими ключевыми сложностями приходится сталкиваться в проектах внедрения решений этого класса?

— Внедрение промышленной аналитической системы порождает множественные вызовы. Все хотят сразу получать преимущества от ее использования, но для этого необходимы тщательная подготовка, сбор и систематизация входных данных, настройка интеграционных взаимодействий.

Настоящий прорыв в автоматизации, а значит — в качестве принимаемых бизнес-решений, возможен только при совместной работе поставщика ПО и клиента. Такое взаимодействие приводит к росту экспертизы в части ALM у пользователя, что позволяет реализовать возможности системы в полном объеме.

Б.О



Этот материал на сайте bosfera.ru



фото: Форум iFin-2025

Бьет «Госключом»

В Москве прошел 25-й Международный форум по электронным финансам iFin-2025. Его основная тема: «25 лет эволюционного развития электронных финансов в России. Будет ли революция?»

5 февраля 2025 года, на второй день работы Форума, в России заработал Реестр контролируемых лиц. Хотя это событие самым активным образом обсуждалось накануне в рамках доклада **Павла Соболева**, коммерческого директора iD Systems, «Законодательные изменения 2025 года: обязанности банков и решения для их исполнения», как это обычно и происходит, «снег выпал в начале зимы во многом неожиданно».

Для многих делегатов и даже профильных вендоров не менее неожиданными оказались детали выступления **Романа Клина**, руководителя проекта «Госключ» при Минцифры: «Технологии мобильной электронной подписи “Госключ” в банковской сфере: возможности и перспективы».

Вызовы и возможности

Первыми же о самых последних новостях и ожидаемых трендах на 2025 год в рамках пленарного заседания Форума сообщили председатель правления АРБ **Олег Скворцов** и председатель комитета АРБ по информационным и интернет-технологиям **Константин Маркелов**. Олег



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Олег Скворцов (АРБ)

Скворцов уверен: «Все остальные дела (может быть, за исключением ИБ и импортозамещения) затмит внедрение цифрового рубля (ЦР). Поэтому ни на какие IT-революции в банкинге ресурсов просто не хватит, хотя переход количества изменений в их качество никто не отменял».

А вот по словам Константина Маркелова, «никакого облачного варианта для ЦР не планируется, а от собственных AML-проверок на платформе ЦР Банк России в этой сфере отказался. Кто этим будет заниматься, пока не определено».

В целом, главный посыл пленарного заседания можно сформулировать как появление событий, безусловно, напоминающих кризис с его санкциями, сокращениями сотрудников и падением рентабельности отдельных игроков. А вот главная особенность текущего кризиса заключается в том, что пока не очень понятно, «в чем именно на этот раз состоят возможности, а в чем — вызовы».

Ответ на этот вопрос, видимо, будет разным для вендоров, финансовых организаций и государственных учреждений, но частично ответ был дан на FINOPOLIS 2024 в рамках дискуссии «Прорубят ли ЦФА окно в Web 3.0?». Тогда **Дмитрий Мариничев**, генеральный директор Института экспериментальной политэкономии, заявил: «Все в нашем мире хотят занять место платформы, которая является бизнес-отражением Web 2.0, а Web 3.0 — это на самом деле революционное движение, не являющееся, по сути, никакой технологией. Это пока дело частного бизнеса».

Применительно к государству его слова означают: «Государство, всегда и везде отстающее в использовании технологий, здесь и сейчас забирает у банков и других технологических компаний технологию Web 2.0 с целью самому стать IT-платформой, чтобы использовать “новую нефть” — клиентские данные».



Константин Маркелов (АРБ)

А зачем банкам госсервисы?

В течение двух дней работы iFin-2025 не прозвучало ничего, противоречащего этому мнению. Наоборот, была масса вендорских докладов, посвященных лучшим практикам интеграции банков с множеством госсервисов и иных платформ: ЕСИА, СМЭВ, ПГУ («Госуслуги»), «Знай своего клиента», с цифровыми профилями гражданина и юридических лиц, с ФНС и ФТС.

Возникает вопрос: а зачем банкам все это? Опять же часть ответов была дана FINOPOLIS 2024. Заместитель председателя правительства — руководитель аппарата правительства **Дмитрий Григоренко** заявил: «Мы спроектировали национальный проект “Экономика данных”. Это основа для совместной работы всех». Только платформенный подход, синергия государственных и коммерческих сервисов, а также их бесшовность, безопасность и инновационность смогут помочь банкам в поисках новых бизнес-моделей в новых условиях. Об этом там же говорила председатель Банка России **Эльвира Набиуллина**.

Что добавил в эту копилку iFin-2025? Роман Клиньев существенно расширил понимание аудиторией смысла и технологий мобильной электронной подписи «Госключ». По большому счету — это одна из базовых технологий для обеспечения бесшовности клиентских путей. Как указано на сайте проекта, «интеграция с “Госключом” исключает бюрократию и повышает лояльность к вашей системе». Под словом «вашей», безусловно, понимаются государственные системы, фронтом которых являются интерфейсы коммерческих банков. Дополнительным пряником для граждан, как отметил докладчик, является безвозмездный характер предоставления этого сервиса.

Данный тезис показал, что услуги вендоров, делавших до того свой бизнес, пусть в чем-то на более каче-



Фото: Форум iFin-2025

Светлана Исаева (Ассоциация ФинТех)

ственных услугах в области электронных подписи и документооборота, но при этом возмездных, уходят в прошлое. В дальнейших дискуссиях данное обстоятельство не раз было озвучено. Ведь получается, что государство объявило ценовую войну коммерческому IT-сектору не только в области электронной подписи, но и в других областях бизнеса.

Понятно, банкам это хорошо, ведь многое, например, из RegTech-направления теперь не их забота. Зато финансисты научились зарабатывать — в частности, на онлайн-бухгалтерии или регистрации бизнеса в ФНС.

Директор по развитию цифровых продуктов Ассоциации ФинТех (АФТ) **Светлана Исаева** со стороны аналитиков подчеркнула особую значимость сервиса «Цифрового профиля», позволяющего упростить взаимодействие граждан и бизнеса с финансовыми организациями при получении услуг.

Отдельная тема в обозначенной проблематике — трансграничные платежи. Эта задача, очевидно, как уже сказал Дмитрий Мариничев, будет решена при помощи Web 3.0. Данное обстоятельство определило участие в работе Форума представителей Российского экспортного центра и Лаборатории блокчейн СберБанка — ключевых идеологов и игроков в этой сфере.

Успехи вендоров

Интеграция — это всегда сложный и дорогой процесс. Например, по оценкам участников рынка, подключение небольшого банка к платформе цифрового рубля не может стоить дешевле 80 млн рублей и быть осуществлено быстрее, чем за восемь месяцев. С иными госсервисами дело обстоит не менее сложно, достаточно вспомнить эпопею подключение банков к ЕБС.

Однако ошибки прошлого были переосмыслены. Так, **Елена Новикова**, руководитель продуктового на-



Фото: Форум iFin-2025

Марианна Данилина (Ассоциация ФинТех)

правления компании «ИнфоТекс», в ходе секции «ЭДО и цифровизация взаимодействия с государственными органами» в докладе «ViPNet EDI: СКЗИ и средство ЭП для легитимной работы банка с ЕСИА, ЦПГ и СМЭВ» доказала, что если к вопросу подходить с умом, то и такие вещи, как криптография по ГОСТ и повышенные уровни доверия к ИБ-решениям, могут помочь банку в его бизнесе.

Что касается процессов импортозамещения, то о достижениях и проблемах в этой области рассказала **Марианна Данилина**, руководитель управления стратегии, исследований и аналитики АФТ. По ее данным, только 53% российских компаний удовлетворены качеством российского ПО, остальные нуждаются в его доработке. При этом бренды пока не стали гарантией качества, уступая функциональности продуктов в приоритетах потребителей.

При этом заявления о том, что в области ИБ уже все давно замещено на 100%, постоянно приходится корректировать. Например, целый пласт проблем и обсуждений вызвал кейс Т-Банка, завершившего миграцию с центра сертификации Microsoft CA (Certification Authority) на отечественное решение SafeTech. Т-Банк стал первой в стране финансовой организацией, которая отказалась от иностранного СА в пользу решения отечественного вендора. А как же остальные банки?

Завершился Форум подтверждением справедливости изначальной идеи Олега Скворцова о том, что революции в области финансовых IT ожидать не стоит, большинство делегатов iFin-2025 приветствуют идею поиска баланса между ускоренным ростом цифрового банковского бизнеса и достижением его надежности вкпе с обеспечением безопасности. А в этом могут серьезно помочь технологии ИИ.



<https://t.me/bosferanews>

На уровне безопасности

Защита инфраструктуры цифрового рубля в банках

Текст

РИММА БАДМАЕВА,
ВЕДУЩИЙ МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТОВ «ИНФОТЕКС»

Проект по цифровому рублю сейчас находится на стадии «пилота». В нем принимает участие ограниченный круг банков и граждан. Проект курирует Банк России, который получает от участников «пилота» вопросы о необходимых доработках и запросы о сдвиге сроков широкого внедрения цифрового рубля. Учитывая это, Банк России принял решение несколько позже перейти к массовому внедрению цифрового рубля. Однако уже сейчас ведутся работы по подготовке его внедрения и отрабатываются все детали. Когда проект станет массовым, крупнейшие банки должны будут обеспечить своим клиентам возможность проводить операции с цифровым рублем: открывать и пополнять счета цифрового рубля, делать переводы, компании должны будут принимать оплату в цифровых рублях

При выполнении операций с цифровым рублем особое внимание будет уделяться вопросам информационной безопасности. Требования к обеспечению защиты информации для участников платформы цифрового рубля были зафиксированы в Положении № 833-П «О требованиях к обеспечению защиты информации для участни-



фото: InfoText

ков платформы цифрового рубля», вступившем в силу 1 января 2024 года. Документ в том числе определяет порядок применения и классы средств криптографической защиты информации (СКЗИ), которые используются как на стороне участников, так и на стороне пользователей платформы.

Для граждан операции с цифровым рублем будут доступны в мобильном приложении банков — участников платформы цифрового рубля. Именно в мобильном приложении пользователи смогут проводить операции с цифровым рублем через собственные цифровые кошельки. Для реализации криптографической защиты в приложение будет

встроен программный модуль Банка России (ПМ БР), в ядре которого сертифицированные СКЗИ класса КС1. По сути, программный модуль — это надстройка в виде API для работы СКЗИ с мобильным приложением банка. Здесь применяется только отечественная криптография, соответствующая принятым стандартам безопасности Банка России.

Участие компании «ИнфоТеКс» в проекте цифрового рубля началось несколько лет назад с разработки по заданию Банка России версии ПМ БР с сертифицированным СКЗИ ViPNet OSSL. На первом этапе разработали сам модуль и реализовали функцию шифрования и формирования электронной подписи (ЭП). В рамках второго этапа добавили функцию защиты канала передачи данных путем организации TLS-соединений с использованием алгоритмов ГОСТ. За время участия в проекте были разработаны несколько версий ПМ БР. Финальную версию для встраивания компания «ИнфоТеКс» передала в конце 2024 года.

На стороне коммерческих банков, участников платформы цифрового рубля, в соответствии с 833-П также применяются СКЗИ: для организации TLS-соединений должны использоваться средства класса КС2, для шифрования — средства класса КС3, для формирования и проверки ЭП — средства ЭП класса КС3. Обращаем внимание, что в цифровом рубле используется УНЭП — усиленная неквалифицированная электронная подпись. Компания «ИнфоТеКс» разработала комплексное решение для защиты инфраструктуры цифрового рубля финансовых посредников. Для организации TLS-соединений мы предлагаем шлюз безопасности ViPNet TLS Gateway. Для формирования и проверки ЭП разработан шлюз ViPNet PKI Service на базе сертифицированной платформы ViPNet HSM.

Помимо этого для защиты трафика в инфраструктуре банка могут применяться шлюзы безопасности ViPNet Coordinator HW, для разделения или выделения сегментов цифрового рубля внутри инфраструктуры банка — межсетевой экран следующего поколения (NGFW) ViPNet xFirewall 5.

Для того чтобы обеспечить участников информационного взаимодействия необходимым количеством сертификатов, на стороне банков также должны быть организованы два удостоверяющих центра (УЦ) — в целях выпуска сертификатов для подписи и в целях выпуска сертификатов безопасности. УЦ при этом должны быть сертифицированы по классу КС3. В настоящее время обсуждается возможность снижения затрат банков на внедрение цифрового рубля в части реализации единого подчиненного удостоверяющего центра: на стороне Банка России или

Все продукты решения ViPNet для защиты инфраструктуры цифрового рубля интегрированы в систему ДБО «iBank» компании «БИФИТ». Благодаря нашему партнерству коммерческие банки получают готовое комплексное решение для участников платформы цифрового рубля

на стороне единого оператора. Предложение Ассоциации банков России поддержал Банк России, поэтому, возможно, будут изменения в части организации УЦ. Для реализации функций УЦ может использоваться ViPNet Удостоверяющий центр 4, который может работать совместно с ViPNet HSM для хранения ключей ЭП УЦ.

Для автоматизации выпуска сертификатов из мобильного приложения банка с аутентификацией через ЕСИА разработан сервис автоматизации выпуска сертификатов ViPNet CAB3 — комплекс технических и программных средств, предназначенный для выпуска сертификатов пользователей платформы цифрового рубля. ViPNet CAB3 обеспечивает автоматизированный процесс выпуска сертификатов безопасности и сертификатов ЭП. В его состав входит криптошлюз ViPNet EDI Soap Gate. Программно-аппаратный комплекс ViPNet EDI Soap Gate предназначен для осуществления обмена электронными сведениями по каналам СМЭВ и взаимодействия с ЕСИА с применением ЭП, сертифицирован по классу КС3, что соответствует действующим требованиям Банка России. ViPNet CAB3 также включает в себя ViPNet EDI Flow — программный комплекс, который обеспечивает взаимодействие с ViPNet EDI Soap Gate и удостоверяющими центрами. ViPNet EDI Flow является управляющим компонентом ViPNet CAB3 и обеспечивает выполнение всех процессов, связанных с выпуском сертификатов безопасности и сертификатов ЭП пользователей платформы цифрового рубля.

Все продукты решения ViPNet для защиты инфраструктуры цифрового рубля интегрированы в систему ДБО «iBank» компании «БИФИТ». Благодаря нашему партнерству коммерческие банки получают готовое комплексное решение для участников платформы цифрового рубля.

Также хочется напомнить, что при встраивании СКЗИ финансовые организации обязаны пройти оценку влияния. Соответствующие работы может проводить аккредитованная испытательная лаборатория, имеющая право и опыт проведения тематических исследований (сертификационных испытаний) программных и программно-аппаратных средств на соответствие требованиям ФСБ России.

Композитная архитектура меняет правила игры

Композитная архитектура — это не просто тренд, а необходимость для банков, стремящихся сохранить конкурентоспособность. Именно по этой причине мы избрали данную архитектуру для реализации АБС АРТ-Финтех

Текст

ЛАРИСА СТАНКЕВИЧ,

ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР «АРТ-ФИНТЕХ», Д.Т.Н.

В стремительно меняющемся ландшафте финансовых технологий композитная архитектура — самый актуальный тренд, определяющий будущее корпоративных систем. Термин *Intelligent Composable Business* впервые был представлен компанией Gartner в 2020 году. Композитный подход быстро завоевал позиции ключевого направления развития архитектуры. По прогнозам Gartner, к 2023 году организации, принявшие композитный подход, опередят своих конкурентов на 80% с точки зрения внедрения новых функций. Сейчас уже 2025 год, и прогноз с очевидностью сбывается.

Российский финансовый сектор не остался в стороне. Крупнейшие банки активно трансформируются, переходя к композитной архитектуре. Хорошим примером разработки «коробочного» IT-решения для работы в стиле композитной архитектуры может быть вендорское решение АРТ-Финтех класса «интеграционная платформа» — Smart ESB. Это же решение лежит в основе автоматизированной банковской системы (АБС) «АРТ-Финтех».

Что же такое композитная архитектура, почему она вызывает столько дискуссий и какие перспективы открывает для бизнеса? Чтобы это понять, совершим небольшой экскурс в историю развития банковских архитектур.

Монолитная архитектура: начало начал

Вначале был монолит. Это означало, что автоматизация АБС представляла собой единый, неразделимый программный комплекс. Со временем цельный монолит эволюционировал в набор монолитных приложений, каждое из которых отвечало за свою область — карты, кредиты и т.д. Но суть оставалась прежней.

Плюсы монолитной архитектуры

Главным достоинством монолита была его простота. Всё — расчеты, отчетность, интерфейсы — было интегрировано в единое целое, поставляемое «из коробки». Эта простота делала архитектуру удобной и даже полезной на определенном этапе развития банков. И сегодня она может быть подходящим решением для небольших банков, не стремящихся к сложным бизнес-процессам и молниеносному выводу продуктов на рынок (time to market).

Минусы монолитной архитектуры

- Монолит не выдерживает масштабирования. Все операции выполняются на одном сервере, ресурсы которого ограничены.
- Монолит невозможно менять по частям — из этого следуют неповоротливость и увеличение time to market.



- Единая точка отказа. Отказ монолита парализует весь банк. Таким образом, монолиты плохо подходят для обслуживания объектов критической инфраструктуры.
- Интеграция нового функционала от сторонних поставщиков или собственная разработка затруднены. То есть система по определению является vendor locked — банк становится заложником вендорского решения.

Минусы монолитной архитектуры можно перечислять долго. Время шло, увеличивалась сложность бизнес-процессов. Старая архитектура перестала удовлетворять бизнес.

Микросервисная архитектура

Следующим этапом стала микросервисная архитектура. Сегодня практически все крупные банки перешли или находятся в процессе перехода на эту архитектуру.

Микросервисы — это множество небольших независимых приложений, заменивших единый монолит. В крупных банках их число может достигать десятков тысяч. Каждый микросервис решает небольшую, логически завершённую бизнес-задачу из серии отправки СМС или расчета графика погашения. То есть кредитный бэк-офис, например, не может быть микросервисом.

Плюсы микросервисной архитектуры

Микросервисы позволили банкам значительно ускорить разработку благодаря параллельной работе команд над отдельными микросервисами, что сократило time to market. Архитектура стала более отказоустойчивой, а значит, пригодной для автоматизации критически важных задач. Микросервисы, казалось бы, решили все проблемы монолита.

Минусы микросервисной архитектуры

Главный минус — экспоненциальный рост сложности интеграции микросервисов с увеличением их количества. С ростом сложности бизнеса разработка микросервисов начинает требовать огромного штата программистов, что наглядно демонстрирует опыт крупнейших банков.

Микросервисная архитектура достигла предела своих возможностей в обслуживании крупного и сложного бизнеса. Но решение есть — переход к композитной архитектуре.

Композитная архитектура

Композитная архитектура — это эволюционный скачок в построении бизнеса, смещающий акцент на функционально закончен-

ные модули, так называемые Packaged Business Capabilities (PBC), как краеугольный камень организации бизнес-процессов. Хорошим примером PBC могут быть, например, реализация функционала арестов, правила расчетов в случае подключения пакета услуг и т.д.

С точки зрения практической реализации PBC это:

- набор микросервисов, которые выделены для выполнения какой-либо осмысленной бизнес-задачи;
- революционный подход к интеграции, основанный на оркестровке микросервисов. Выделение оркестровочных микросервисов в отдельную сущность позволяет обособить логику интеграции, открывает возможности для повторного использования существующих компонентов и избавляет от необходимости их переписывания под каждый новый сценарий;
- тщательно структурированный набор данных, релевантных конкретной бизнес-области;
- четко определенный API для каждого PBC, позволяющий рассматривать автоматизированную банковскую систему не как груду микросервисов, а как гармоничный ансамбль PBC;
- и, пожалуй, самое важное: композитная архитектура — это не просто архитектурное решение. Это новый уровень мышления — композитное мышление. Это переход от хаотичного ландшафта разрозненных микросервисов к проектированию на уровне осмысленных, бизнес-ориентированных PBC.

Преимущества композитной архитектуры

1. Композитная архитектура масштабируется без ограничений, легко справляясь с любым расширением и усложнением бизнеса и при этом не допуская экспоненциального роста количества микросервисов. То есть композитная архитектура решает все проблемы микросервисной архитектуры.
2. Композитный подход радикально ускоряет вывод новых банковских продуктов на рынок. Проектирование новых продуктов выполняется на уровне формирования композиции функционально ограниченных и понятных PBC.

Вопрос не в том, переходить или нет, а в том, насколько быстро вы сможете адаптироваться, чтобы не отстать от рынка. Если ваша архитектура тормозит развитие бизнеса — пора действовать.

Б.О

СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ АРХИТЕКТУР

| Функции | Монолит | Микросервисная | Композитная |
|--|--|--------------------------------------|---|
| Поддержка больших объемов бизнеса | Нет (ограничена мощностью сервера) | Да | Да |
| Скорость вывода новых продуктов | Низкая | Высокая (на порядок выше монолитной) | Высочайшая (примерно в 3–5 раз выше микросервисной) |
| Наличие единой точки отказа (пригодность для критической инфраструктуры) | Не подходит | Подходит | Подходит |
| Наличие vendor lock (зависимости от вендора) | Да | Нет | Нет |
| Ограничения по сложности поддерживаемого бизнеса | Драматически огромные | Да | Нет |
| Стоимость разработки типовых продуктов | Средняя | Высокая | Средняя |
| Стоимость разработки сложных продуктов | Высочайшая. Ряд требований нереализуем | Высокая | Средняя |

фото: Трансляция «Кибербезопасность в финансах»

Наперегонки с мошенниками

Уральский форум «Кибербезопасность в финансах — 2025» продолжил серию дискуссий с участием председателя Банка России с финансовым рынком о мерах по снижению ущерба от мошенничества. Но уже с другим составом спикеров



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Выступление **Юрия Максимова**, сооснователя компании Positive Technologies и Фонда развития результативной кибербезопасности Cyberus, в ходе FINOPOLIS 24, казалось бы, определило то, о чем будут говорить в Екатеринбурге на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах — 2025».

В частности, он тогда заявил: «Как осознать вместе такие понятия, как “цифровизация” и “безопасность”? В обычной индустриальной жизни они всегда идут рядом: авиация и безопасность полетов или опасные производства и защита их от взрывов и пожаров. В случае с цифровизацией все выглядит так, как будто она “убежала немного вперед”, опередив все остальное».

Сначала ударными темпами происходило внедрение самых разных IT-решений во всех сферах жизни и бизнеса, и только потом начали осознать, насколько это небезопасно. В итоге перед нами всеми встал непростой выбор: либо признать проблему и начать активно что-то предпринимать, либо ждать,

когда упрумся в стену ограничений, и начать движение назад, причем довольно активное.

В качестве реакции на слова спикера **Эльвиры Набиуллиной**, председатель Банка России, предложила «подумать над этим вопросом». Но, как всегда, появились некоторые нюансы.

Пчелы против меда

О них председатель ЦБ напомнила еще в рамках прошлогоднего форума: она говорила «о необходимости решить проблему кредитного фрода, не забывая при этом об иных видах телефонного мошенничества и социальной инженерии». Именно это сейчас с учетом ряда обстоятельств стало приоритетом.

А о технической части «кибербеза» в финансах было предложено порассуждать **Евгению Касперскому**, генеральному директору компании «Лаборатория Касперского».

«То самое обстоятельство» было наглядно продемонстрировано отсутствием на трибуне представителей наиболее заинтересованных в беседе организаций — банков и телекомов. Вместо них к дискуссии были приглашены **Максуд Шадаев**, глава Минцифры, **Андрей Храпов**, заместитель министра внутренних дел, а также **Сергей Зайцев**, заместитель генерального прокурора.

Почему не было представителей банков? Эльвира Набиуллина намекнула: «Весь прошлый год мы очень плотно работали с банками над полнотой и качеством данных, которые они передают в общую базу. По нашей оценке, многие организации занижали уровень кибермошенчества».

Как выяснилось, один из крупных банков системно не регистрировал все операции без согласия и не направлял в базу данных обращения обманутых клиентов под тем предлогом, что человек, пусть под влиянием обмана, но сам перевел: где же

здесь «без согласия»? Пришлось применять и надзорные меры, некоторые банки пришлось наказывать.

Почему не было телекомов, за которые пришлось отвечать Максуду Шадаеву? Намаев было предостаточно. Например, продолжают работать мошеннические колл-центры на территории страны. Кроме того, ни для кого не секрет, что сотовые операторы, принадлежащие банкам, например T-mobile и другие, гораздо эффективнее выявляют и блокируют мошеннические звонки, нежели их федеральные собратья. Есть проблемы и со спам-звонками, которые беспокоят абонентов не менее, чем социальные инженеры. Досталось главе Минцифры и от Евгения Касперского.

«Киберпреступность характеризуется стабильно высокими показателями. Ее вес в структуре всех видов преступлений достиг 40%. Несмотря на наличие в правоохранительных органах специализированных подразделений по противодействию киберпреступности, работа на данном направлении нельзя признать эффективной. Об этом свидетельствует и низкая раскрываемость — всего 23%», — признал Сергей Зайцев.

Что касается кредитного мошенничества, то Эльвира Набиуллина отметила: «За прошедший год, к сожалению, его масштаб вырос. По нашим оценкам, кредитные деньги, которые выводятся мошенниками, составляют около 40% всех похищенных у граждан средств. В прошлом году это было около 25%».

Вывод, сделанный регулятором, был наглядно представлен составом спикеров, а также переходом от лозунгов к реальной коллаборации со структурами, у которых имеется минимальный конфликт интересов между защитой прав граждан и прибылью. Был отмечен и прогресс в области ускорения принятия законов «о заморозивании» в области платежей и выдачи кредитов.

При чем тут Сноуден

Представителями силовых структур в новой связке с Банком России помимо всего прочего было предложено напомнить криминалу о неотвратимости наказания, а также максимально усложнить жизнь дропперов, сделав ее как минимум нерентабельной.

Андрей Храпов пояснил: «Внесено предложение об увеличении ответственности за дропперство, поскольку люди, занимающиеся этой противоправной деятельностью, в том числе ее организаторы, по большей части не привлекаются к уголовной ответственности. Все, что им светит, — соучастие в мошенничестве или в краже. Пока законопроект проходит Госдуму, МВД начало применять новую практику и провело в Республике Татарстан и Новосибирске, где на протяжении многих лет действовали схемы



Эльвира Набиуллина
(Банк России)



Евгений Касперский
(«Лаборатория Касперского»)

вывода украденных денег, спецоперации по декриминализации. Этим в основном занимались группы молодых людей. По итогам мероприятия в этих регионах были задержаны более 40 и 60 человек соответственно. Всем им предъявлена более тяжелая статья 210 УК по организации преступного сообщества. Новая «дропперская» статья УК позволит расширить спектр мер по профилактике этого вида нарушений и наказания за него».

Кроме того, представитель МВД рассказал об активности министерства в области криптовалют. Так, в декабре 2024 года было выявлено, что на территории Москва-Сити гражданин Украины установил сеть мошеннических криптоматов. Молодые люди со всей России приезжали к этим устройствам и закидывали в них рубли, полагая, что все это легально. На самом деле их средства попадали в карман этого афериста и восьми его подельников. Схема сложная, но ее удалось раскрыть.

Правительство страны также активно включилось в работу и со своей стороны предложило ряд мер по наведению порядка, а также по реализации некоторых положений майского Указа Президента по снижению ущерба от кибермошенничества и созданию вслед за антифрод-платформой на портале «Госуслуги», которая уже показала серьезные результаты, «большого антифрод-решения».

По словам главы Минцифры, летом 2025 года министерство реализует запрет на рекламные спам-обзвоны. При этом все звонки, исходящие от организаций, будут идентифицированы. Каждый абонент будет знать, кто ему звонит.

Тем не менее Максуд Шадаев получил порцию критики от Евгения Касперского, который посоветовал ему пересчитать откровения Эдварда Сноудена о том, что весь без исключения мировой интернет-трафик уже много лет прослушивается, просматривается и записывается. Этот вопрос встал в связи с отказом Минцифры под предлогом риска нарушения тайны связи предоставить вендорам API к точкам подключения мессенджеров, которые стали настоящим рассадником вредоносных звонков, использующих технологии Deepfake.

Антивирусные и антиспам-компании уже давно научились без участия человека блокировать многое из того, что Минцифры лишь собираются сделать только завтра.

Максуд Шадаев не стал лезть в бутылку и предложил рассмотреть вариант получения добровольного согласия абонентов на прослушку алгоритмами своего трафика. На этот раз Эльвира Набиуллина сказала: «Давайте попробуем! А вы, Максуд Игоревич, я надеюсь, возьмете на проработку этот вопрос». Это значит, что еще один механизм пресловутой «красной кнопки» и социальной инженерии, о которых говорил Юрий Максимов, возможен, будет ликвидирован.

Перед антифродом все равны

Экономика данных создала новые возможности для бизнеса, но также открыла двери для злоумышленников. А вот они, зная о средствах защиты, вернулись к «старым добрым» схемам, но на новом техническом уровне



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Потерпевшая шла одна вечером с урока по рисованию, пока ее просьбами о помощи не заманили в автомобиль. Двери моментально были заблокированы, и началась психологическая обработка жертвы. Девушку заставили войти в мобильное приложение банка, что она успешно сделала, пройдя все этапы идентификации. Через пару минут ей уже был одобрен кредит наличными на 100 тыс. рублей.

Психологическая обработка пострадавшей была настолько действенной, что мошенник отпустил ее одну к банкомату в магазине, где она сняла деньги и вернулась с ними в машину, никак не привлекая к себе внимания кассиров. Далее преступник решил обобрать девушку «по полной» и попытался увеличить кредитный лимит ее карты. Но тут сработала система антифрода банка. Об этом 21 февраля 2025 года вышел сюжет в телепередаче «Человек и закон».

О пользе «спецкнопки»

Приведенный кейс весьма показателен с точки зрения объединения преступниками как офлайн-, так и онлайн-схем принуждения жертв к практически добровольному и без-



ропотному подчинению кукловоду. Зомбированные люди, держа в руках смартфон, боятся хоть чем-нибудь вызвать неудовольствие и агрессию мошенников.

Именно для таких случаев Эльвира Набиуллина, председатель Банка России, в ходе Уральского форума «Кибербезопасность в финансах 2025» в Екатеринбурге предложила внедрить «спецкнопку» в приложениях банков. Но не только для этого она может пригодиться. По словам Эльвиры Набиуллиной, «часто не хватает слаженности действий разных регуляторов с операторами связи и правоохранительными органами, что на руку мошенникам».

Речь идет не столько о том, чтобы обслуживающий банк мог предпринять в подобных случаях какие-либо меры, а о комплексном взаимодействии экстренных служб и МВД. Ведь вполне вероятны сценарии, когда требуется одновременно оказать медицинскую помощь пострадавшим, принять меры по задержанию преступников, собрать улики на месте происшествия и т.д. Да и профилактическое воздействие на криминальный мер подобной «кнопки» нельзя недооценивать.

Но почему только сейчас этот вопрос был поднят на трибуну авторитетного форума? Ответ был дан представителями федеральных силовых органов в ходе пленарной сессии: «Когда начиналась эпопея борьбы с кибермошенничеством, все заинтересованные организации, включая Банк России, чувствовали себя в полном одиночестве на этом поле боя». И только теперь многие поняли, кто их реальные союзники, а кто — мнимые. Законодатели также активизировались с принятием соответствующих законов. Мошенники, получив реальные сроки, напомнили своим «коллегам», что онлайн-мошенничество и дропперство теперь вовсе не являются безопасным видом криминального заработка.

«Наш ответ Чемберлену»

Это с одной стороны. А с другой: почему все же сработала система антифрода в приведенном кейсе, ведь внешне все выглядело вполне благопристойно. Эксперты объяснили: девушка на тот момент времени была безработной и не имела стабильных доходов. Банк в ответ на повторную попытку увеличить лимит по кредитной карте с учетом того, что обе они были осуществлены практически одна за другой, счел, что по совокупности факторов налицо все признаки действия по принуждению.

Трудно сказать, была ли заблокирована система ДБО или нет, ведь мошенник вполне мог найти что-то интересное для себя не только в разделе кредитных продуктов. Мог он зайти с чужого смартфона и на портал «Госуслуги», на маркетплейс и т.д. И никакая биометрическая идентификация при этом не помогла бы, поскольку это были лицо и голос хозяйки смартфона.

По большому счету, все это и стало предметом обсуждения экспертов как на самом Форуме, так и в специализированных ИБ-чатах. Например, наиболее опасно сейчас выглядит тренд использования детей в мошеннических схемах, когда они, пытаясь откупиться, например, от онлайн-буллинга, опустошают кошельки родителей. А потом в надежде на возвращение похищенных денег идут на поступки, которые «тянут» на статью УК о терроризме. Это касается и других незащищенных категорий населения, но с молодежью проблем гораздо больше, и они усугубляются их массовым увлечением соучастием в дропперстве, что добавляет им еще и статьи по отмыванию денег (AML) и мошенничеству.

Ответом государства и частного бизнеса на вал мошенничества с использованием преступностью как методов социальной инженерии, так и физического воздействия на жертву, стала консолидация всех заинтере-

сованных сторон. Правительство страны готовит масштабные изменения в законах для борьбы с кибермошенниками. В ближайшее время комиссия по законопроектной деятельности рассмотрит пакет поправок, затрагивающий десятки нормативных актов. В частности, будет введена обязательная идентификация через ЕСИА для пользователей маркетплейсов и агрегаторов с аудиторией более 200 тыс. человек при размещении объявлений о продаже товаров и услуг. Станет нормой маркировка звонков от организаций, международных номеров и виртуальных АТС — телефон будет отображать, кто звонит: реальный сотрудник банка или мошенник.

Биометрическая идентификация устанавливается обязательной для получения выписок из бюро кредитных историй и оформления микрозаймов онлайн. А у абонентов появится поистине «революционное право» отказываться от спама — сотовые операторы должны дать возможность блокировать рекламные рассылки и нежелательные звонки. Кроме того, принято решение исключить лицензию на IP-телефонию из перечня лицензий на оказание услуг связи. Похоже, операторов наконец-то обязали реально исполнять предписанные Законом о связи нормы.

А главное: для госструктур, банков и операторов связи разработали концепцию государственной системы противодействия IT-преступлениям, предполагающей построение единой платформы, которая станет мостом для оперативного обмена информацией между ключевыми организациями. Такая координация должна, например, позволить мгновенно блокировать мошеннические транзакции и предотвращать другие киберугрозы.

Объединяй и защищай!

Но все-таки, о чем еще дискутируют антифрод-эксперты после всего сказанного в Екатеринбурге, на Форуме «Антифрод» в Москве и т.д.?

В чате «ИБ в финсекторе» активно комментируется пост: «Вам не приходило в голову, почему в новостях появляются сообщения, как какого-то топа развели на десятки или сотни миллионов и он свободно переводит эти деньги, а простым смертным 500 рублей блокируют?».

Алексей Лукацкий, ИБ-эксперт, поделится более конкретными вещами: «На хакерском форуме появилось объявление о продаже доступа к взломанному DNS-контроллеру, обслуживающему, по заверению взломщиков, 62 высоконагруженных домена с ежемесячной аудиторией более 24 млн пользователей».

Эти и множество других мнений сводятся к нескольким проблемам, которые должны решаться в ближайшем будущем.

Во-первых, закон должен стать равным для всех. Если сумели «дожать» телекомы, то пришло время и должностных лиц. Тогда, возможно, будет меньше и хакерских чатов, и утечек персональных данных. Преступность должна лишиться возможности коммуникации.

Во-вторых, продолжится объединение баз данных различных ведомств. На примере срабатывания антифрода в рассмотренном кейсе было бы полезно всем понять: «А откуда у банка была информация о том, что девушка является безработной?». Этот тот самый случай, когда правоохранители должны знать все, что им необходимо по службе.

А главное — у людей должен появиться механизм дачи согласия на прослушивание их коммуникаций специализированными автоматическими сервисами наподобие антиспама для блокировки Deepfake. Кроме всего прочего, это даст новый импульс развитию киберкриминалистики (форензика).

У нас длинные руки

Два года назад «Б.О» утверждал, что форензик* не является научной дисциплиной, поскольку нет количественных закономерностей, объясняющих развитие системы в пространстве и времени. А вот сейчас ситуация изменилась



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Мнение «Б.О» базировалось тогда на беседе **Сергея Петренко**, директора по информационной безопасности (CISO) Университета «Иннополис», и **Михаила Смирнова**, главного редактора Ассоциации по вопросам защиты информации BISA.

В то время в ИБ невозможно было создать «модель конфликта», позволяющую теоретически вывести закономерности. Единственная возможность — кропотливый и долгий сбор статистики. Поэтому нормативная документация покрывает лишь базовый уровень ИБ, а повышенный уровень приходится «закрывать» методами управления рисками.

Прошло каких-то два года, помноженных на коэффициент условий кибервойны. Многократно возросший поток ИБ-статистики вкупе с развитием ИИ, который позволил обработать огромные массивы данных, помогли преодолеть дистанцию, отделявшую долгое время форензик (науку об исследовании ИБ-доказательств) от классической криминалистики. Главное здесь то, что форензик приобрел новое применение в качестве real-time аналитического инструмента в области AML, комплаенса и финансовой разведки.

Прозрачная «крипта»

Судить о реальных возможностях отечественного форензика, по понятным причинам, можно лишь по косвенной информации — спецслужбы не любят раскрывать свои тайны. Тем не менее кейсов (пусть и иностранных), по которым можно оценить развитие этой дисциплины, уже достаточно.

Мир становится все более и более открытым для расследований. Как ни парадоксально, но обеление происходит из-за особенностей криптовалют, которые часто используют в противоправных целях. А зря! Блокчейны, на которых они базируются, открыты для всех.

Например, это подтверждает красноречивый кейс февраля 2025 года, когда криптобиржа **Bybit** сообщила о взломе одного из своих холодных кошельков **Ethereum**, с которого было выведено более 1 млрд долларов в **ETH** и других активах. Первым на подозрительные транзакции обратил внимание криптодетектив **ZachXBT** — он зафиксировал перевод крупных сумм с кошельков **Bybit**. СЕО биржи **Бен Чжоу** подтвердил атаку и объяснил, что злоумышленники использовали сложный метод подмены транзакции (по сути — взлом с фишингом), который позволил им получить полный контроль над активами.

На основании этих заявлений можно сделать вывод о том, что мир «крипты» успешно обзавелся всей той ИБ-инфраструктурой, которая характерна для мира «фиата». В частности, успешно заработали форензик-сервисы, что было бы невозможно без налаживания полноценных KYC- и AML-процедур.

Как проявилась эта работа на практике? Сервисы мониторинга блокчейна довольно быстро обработали телеметрию и успешно начали маркировать эти кошельки как потенциально скомпрометированные, что позволило иным криптобиржам отслеживать пути движения похищенного и в соответствии со своими политиками безопасности реагировать.

Это дало и время, и пищу для анализа данного инцидента экспертами и детективами, которые установили, что методика такой атаки уже была использована против **WazirX**, биржи из Индии, в июле 2024 года, когда злоумышленники вывели более 200 млн долларов

*Форензик — это финансовые расследования, а форензика — это компьютерная криминалистика. Возможно некоторое разночтение. Понятия, не вполне устоявшиеся.



в криптовалюте. Тогда расследование связало атаку с северокорейской хакерской группировкой Lazarus, которая специализируется на кибератаках на криптовалютные платформы. Дальше — дело техники и Интерпола.

Что касается последних новостей из нашей страны, то Росфинмониторинг планирует до конца 2025 года подключить российские банки к сервису «Прозрачный блокчейн», который позволит выявлять связи проводимых банковскими клиентами операций с фиатными деньгами и с криптовалютой. Об этом 21 февраля 2025 года заявил **Антон Лисицын**, заместитель директора этой службы, на Уральском форуме «Кибербезопасность в финансах 2025».

Зачем это нужно? По данным финансовой разведки, с 2022 года количество связанных с криптовалютой подозрительных транзакций значительно выросло. Это привело к увеличению числа уголовных дел и активизации финансовых расследований. Сейчас сервисом пользуются более 12 тыс. специалистов, в том числе сотрудники правоохранительных органов и подразделений антиотмывочной разведки стран СНГ.

«Классика» вечна

Расширяется и практика проведения классических форензик-расследований ИБ-инцидентов. Богатую пищу для размышлений аналитиков принесла восьмая ежегодная конференция Moscow Forensics Day по цифровой криминалистике и информационной безопасности, прошедшая в сентябре 2024 года.

Понятно, что деанонимизация мессенджера Telegram превратила его в клондайк для форензиков. Выступление **Игоря Бедерова**, руководителя департамента киберрасследований компании T.Hunter, раскрыло некоторые секреты Полишинеля. По его словам, «ключи шифрования Telegram — это во многом аллегория. Они могут представлять собой банальнейшее соглашение, даже понятийное, между **Павлом Дуровым** и иностранными спецслужбами, предполагающее допуск последних к инфраструктуре мессенджера. Скажу откровенно, французское Сюртэ — это не ФСБ, и их

явно не удовлетворит связка металлических ключей, отправленная по почте».

В итоге Telegram стал, по сути, игрушкой в руках французских спецслужб и даже начал показательно сотрудничать с Международным фондом наблюдения за интернетом (Internet Watch Foundation, IWF) для борьбы с распространением материалов о сексуальном насилии над детьми. Павел Дуров заявил о намерении превратить подход к модерации Telegram из предмета критики в пример для подражания. Так и хочется процитировать классика применительно к будущим разоблачениям: «О сколько нам открытий чудных»... Они могут даже затмить открытия **Эдварда Сноудена** и **Джулиана Ассанджа**.

А о том, как на практике форензики и специалисты в области OSINT могут это сделать, намекнула **Ольга Тушканова**, представительница Научно-исследовательского института криминалистики Главного управления криминалистики Следственного комитета. Другой важный вопрос, поднятый ей, касается доморожденных диванных исследователей, которым вдруг станут доступны огромные массивы чувствительной информации. Поэтому силовые ведомства страны крайне беспокоят ошибки неквалифицированных экспертов, проводящих экспертизы.

О возможной судьбе Telegram можно судить на основе показательной новости начала февраля 2025 года: Интерпол в сотрудничестве с силовыми структурами шести европейских государств провел спецоперацию, в рамках которой была ликвидирована служба обмена зашифрованными сообщениями MATRIX. Отмечается, что на протяжении трех месяцев спецслужбы в режиме реального времени отслеживали переписку членов организованных преступных группировок.

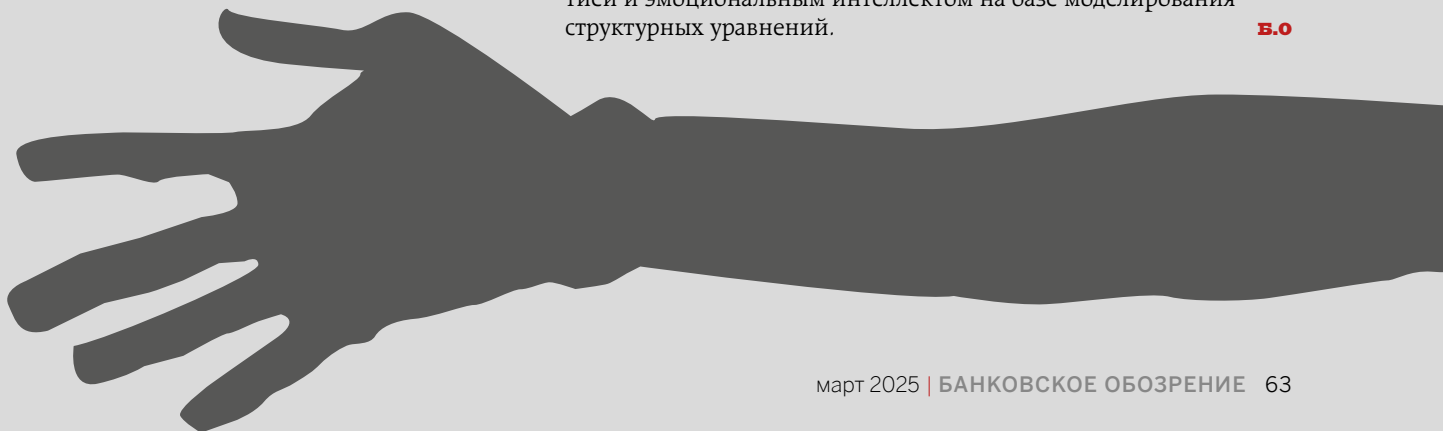
Психология на службе киберкриминалистики

Что касается будущего форензика, то о нем сейчас можно услышать в самых неожиданных местах. Например, в дискуссиях психологов или на мероприятиях для ИБ-директоров банков. Одно из перспективных направлений развития связано с изучением психологии хакеров и инсайдеров во взаимосвязи с общей теорией психотипов коррупционеров и т.д., что приближает форензик уже к службам банковского и антикоррупционного комплаенса во исполнение 273-ФЗ от 2008 года. Об этом было ярко заявлено в ходе круглого стола по комплаенсу на XXI Международном банковском форуме, прошедшем осенью 2024 года.

Очевидно, что киберкриминалистика может помочь, например, в идентификации фальшивых доверенностей на совершение операций с использованием электронных средств платежа (ЭСП). В своей массе это доверенности сроком до одного года на открытие счетов и совершение операций в крупных кредитных организациях. Найдет свое место она и в разработке и оттачивании Росфинмониторингом типологий мошеннических схем.

А вот психологи говорят в контексте форензика о взаимосвязи личностных качеств «темной триады» с кибербуллингем, эмпатией и эмоциональным интеллектом на базе моделирования структурных уравнений.

БО



FINNEXT для амбассадоров инноваций



В 2024 году Премией FINNEXT за вклад в цифровизацию финансовой отрасли было отмечено более 60 команд и департаментов из банков, IT-компаний и смежных отраслей (16 получили награды, еще 46 — дипломы номинантов). Вторая церемония награждения состоится 27 марта 2025 года на площадке «Согласие Hall». О том, какие нововведения ждут участников и у каких кейсов самые высокие шансы получить награду, — рассказывают члены Экспертного совета



Алексей Маслов, сопредседатель Комитета по платежным системам Ассоциации банков России

Я часто вхожу в состав жюри различных премий как в России и Казахстане, так и в Европе. Для меня ключевым критерием инновационности является создание новой ценности для конечного пользователя, будь то через разработку новых преимуществ или комбинацию существующих характеристик.

В финансовой отрасли, особенно в розничном бизнесе, сейчас актуален тренд на максимальную простоту и удобство сервисов. Идеальное решение для денежных переводов, например, — это приложение с одной кнопкой. Однако, чем проще решение для клиента, тем сложнее его реализация и больше технологий требуется «под капотом». Поэтому на награду могут претендовать команды, которые смогли реализовать сложнейшие проекты так, что клиент даже не подозревает о существующих сложностях.



**Сергей Панов, председатель
экспертного совета Премии FINNEXT**

Драйверами инноваций в современных банках являются команды. Их состав может быть разным. Иногда это один лидер, вокруг которого собирается команда, а иногда — несколько специалистов, которые вместе разрабатывают новые идеи или выступают с инициативами. Они всегда на виду, а те, кто реализуют инновации, часто остаются в тени. Мы решили исправить ситуацию! Миссия Премии FINNEXT — найти финтех-героев и показать их вклад в развитие финтеха, как говорится, Urbi et Orbi.

В этом году произошли важные концептуальные изменения: мы добавили номинации для маркетинговых команд, специалистов по безопасности и работе с большими данными.

Также рассчитываем на более активное участие команд из стартапов и IT-компаний. В прошлом году большинство наград досталось грандам, что неудивительно — проекты на клиентской базе банка из топ-3 обеспечивают кратно больший эффект, чем разработки в стартапе. Кроме того, крупные банки крайне основательно подошли к проработке своих кейсов для презентации.

Сейчас появились номинации, где с высокой вероятностью победит именно стартап: например, за интеграции в экосистемы (как банковские, так и цифровые) и разработку партнерских продуктов.

Есть и существенные организационные изменения.

В 2024 году сразу после начала приема заявок стало ясно, что с этой идеей мы попали «в яблочко»: за короткое время получили более ста интересных кейсов. Такой ажиотаж стал неожиданностью: жюри рисковало не справиться с огромным объемом работы, и нам пришлось отсеять часть ценных кейсов из-за некорректно заполненных данных. Но даже при этом, чтобы уложиться в сроки, некоторым членам жюри приходилось работать до поздней ночи!

В этом году мы увеличили время на рассмотрение заявок, дав участникам возможность исправить недочеты в своих презентациях.

Еще одно ключевое нововведение — договор о неразглашении коммерческой тайны членами жюри без согласия номинантов.



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

Победа в Премии дает участникам команд отличный импульс для карьерного роста. Кроме того, они становятся амбассадорами инноваций, что положительно сказывается на их имидже и укрепляет их позиции в профессиональном сообществе. Конечно,

это также приносит пользу компаниям, в которых работают эти креативные команды.

Масштаб бизнеса не имеет значения — Премия может быть присуждена небольшой компании за высокотехнологичный продукт, о котором крупные банки еще не задумывались. Нередко крупные игроки получают награды просто за вклад в отрасль, но на Премии FINNEXT акцент сделан на реальные командные разработки.

Отзывы участников первой Премии были положительными: они отметили широкий охват сегментов и разнообразие проектов, а также авторитетность членов Экспертного совета и тщательность отбора кейсов.

Б.О



Жонглировать и делегировать

В современном мире многозадачность давно воспринимается как норма — женщины на разных должностях с ловкостью жонглера управляют миллиардными финансовыми потоками, выполняют сложнейшие задания и контролируют подчиненных, а за пределами офиса начинается новая работа — в роли жены и матери. Как представительницы финансовой сферы решают вопросы тайм-менеджмента, не забывая о себе?

От работы к работе

Многозадачность присуща каждому человеку, и сегодня, казалось бы, ей никого не удивить. Но почему, взявшись за одну и ту же задачу, какой-то человек «копается» в ней часами, а другой легко решает целый ворох задач?

Обратимся к науке, а конкретно — к нейробиологии. Принято считать, что у женщин расположенность к многозадачности выше. Это объясняется особенностями работы мозга. В частности, ученые Пенсильванского университета доказали, что у женщин и у мужчин по-разному устроены внутримозговые соединения. У женщин лучше развиты межполушарные связи, а у мужчин — внутриполушарные. Есть и эволюционное объяснение:

в первобытном обществе мужчины шли на охоту, а собирательство, приготовление пищи, забота о домашнем скоте были на плечах женщин. Женский мозг с древности привык «работать» в режиме многозадачности и не умеет по-другому.

Впрочем, несколько лет назад психологи из Ахенского университета оспорили эту теорию, опубликовав статью в журнале PLoS One. Как бы то ни было, помимо рабочей деятельности у женщин еще много ролей — это и домашние хлопоты, и забота о семье, и воспитание детей, и т.д. Так, в России до сих пор около 70% всего домашнего труда по-прежнему выполняют женщины.

Бальная книжечка и AI

Татьяна Ушкова, банкир с 30-летним стажем, основатель Global Creative Hab, указывает, что женщины жонглируют задачами, как циркачи, только вместо шаров у них дедлайны, совещания, семья.

«В современном мире многозадачность стала новой нормой. В моем случае я и руководитель департамента, в котором более чем 300 сотрудников, и жена, и мама двоих сыновей», — прокомментировала тему первый вице-президент — начальник департамента развития розничных продуктов Газпромбанка **Марина Кудрявцева**.

Какие практические инструменты в планировании исполняют те, кто ежедневно решают сложнейшие вопросы по раз-

Текст
ЕЛЕНА РОЗВАРСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



витию финансовых продуктов и услуг? В арсенале большинства из них — планировщики в календарях: Google Календарь, AI ассистент и даже старый добрый бумажный ежедневник. Так, президент ГК InfoWatch **Наталья Касперская** рассказала, что для планирования на неделю использует календарь в Outlook, в основном за расписание отвечают помощницы.

«Я называю календарь своей бальной книжечкой — там записаны те, кто пригласил меня “на танец”, или те, кого я пригласила. Причем, фиксирую там не только завтрашний “бал”, но и события с большим горизонтом — вплоть до года», — поделилась организацией своего времени руководитель финансового департамента ВТБ **Наталья Сурова**, добавив, что важный лайфхак — не перегружать календарь.

«Я не применяю сложных стратегий — использую все возможности почты, календаря и заметок в телефоне. При необходимости обращаюсь к диалогу с искусственным интеллектом, в том числе к корпоративным чат-ботам», — рассказала управляющий директор ПАО «Совкомбанк» **Анна Камбулова**.

В свою очередь, директор по развитию открытых данных и экосистем Ассоциации ФинТех **Анастасия Каючкина** считает, что многозадачность — это неотъемлемая часть жизни, «как чашка кофе по утрам»: «Я живу по принципу “разделяй и властвуй”: рабочие задачи — в календаре и корпоративной почте, личные дела — в заметках в телефоне». Похожие инструменты назвала и руководитель Private Banking Цифра банка **Лариса Лукьянова**, отметив, что ей как человеку-визуалу важно наглядно видеть все статусы той или иной задачи, причем доступ должен быть в любое время и в любом месте, поэтому она использует приложение на телефоне.

«Съесть лягушку»

Как среди всего вороха задач успевать с главным? В помощь — матрица Эйзенхауэра, которую привели в пример большинство опрошенных «Б.О» героинь. Этот метод тайм-менеджмента обрел популярность после выхода книги «Семь навыков высокоэффективных людей» консультанта **Стивена Кови**.

«Матрица состоит из четырех квадратов: срочно и важно, не-срочно и важно, срочно и неважно, несрочно и неважно. Систематизация помогает не скатываться в “срочное” и расставлять очередность. Постоянное “надо” обязательно чередовать с “хочу”, крупные задачи “бить” на более мелкие, чтобы снизить стресс от объема», — разъяснила суть метода коммуникационный коуч, эксперт по стратегическим коммуникациям и корпоративной культуре **Анжела Грачева**. Сама идея матрицы перекликается с «правилом Парето»: 20% усилий приводят к 80% результата, и наоборот.

Еще одним приемом тайм-менеджмента поделилась **Ольга Очеретина**, руководитель по связям с общественностью ОТП Банка, — «съесть лягушку», т.е. решить сначала самую неприятную для себя задачу, и в этом помогает принцип *romodoro* — сосредоточиться на задаче в течение 25–40 минут, затем сделать перерыв на 5–10 минут.

Марина Кудрявцева рассказала о своем опыте планирования, который в том числе почерпнула из обучения на ЕМВА в «Сколково»: «Из основных инструментов применяю: “фокус на важном”, отказываясь от тех задач и проектов, которые не ведут к результату, и составление плана-максимум и плана-минимум. Горизонт детального планирования при этом, как правило, неделя, но для более глобальных целей период, конечно, увеличивается, обеспечивая еще большую собранность и целеустремленность».

У стратегических управленцев горизонт планирования действительно уходит далеко вперед. Тот, кто читал Стивена Кови, наверняка запомнил, что мощный навык для достижения целей — ставить их на несколько лет вперед и делать упор на еженедельное планирование.

Какие инструменты используют женщины-руководители для достижения целей:

- планировщики — от Google-календаря и приложений до бумажного ежедневника;
- матрица Эйзенхауэра;
- «метод лягушки»;
- принцип *romodoro*;
- делегирование важных, но не срочных задач.

И это все миф

Многие эксперты и нейробиологи утверждают, что многозадачность — это, по сути, миф. Мозг человека устроен так, что мы концентрируемся только на одной задаче, погружение в которую, по подсчетам ученых, занимает от 15 до 30 минут. «Если вам рассказывают, что справляются с несколькими задачами сразу, значит, они плохо делают все эти одновременные дела», — уверена **Наталья Сурова**. «С балансом сложно — всегда есть какие-то перекосы в одну или другую сторону», — признает **Наталья Касперская**.

Универсального рецепта, как все успевать, просто нет. Однако важно быть гибким, считает **Анастасия Каючкина**: «Главное — не паниковать и помнить, что мир не рухнет, если что-то пойдет не по плану. Баланс? Это миф, в который я не верю. В каждый период жизни есть ключевые приоритеты, и баланс так или иначе будет смещаться». Среди ключевых навыков лидера, которые помогают приблизиться к балансу, она называет системность, гибкость, умение не принимать все слишком близко к сердцу, эмпатию и способность договариваться. **Анна Камбулова** рассказала, что ей помогают правила «5С»: сон, спорт, секс, смех и самореализация.

Качественный отдых помогает восстанавливать ресурсы. «Я стараюсь брать небольшие отпуска и проводить время с семьей и близкими. Думаю, что в отдыхе важно не столько его количество, сколько качество. Даже если берешь несколько дней отпуска, лучше действительно погрузиться в отдых, путешествия и не отвлекаться на рабочие вопросы, чтобы восстановиться и быть готовым к новым свершениям», — делится своим опытом руководитель брокерского бизнеса Сбера **Аиша Кубезова**.

Самое важное, по мнению опрошенных «Б.О» экспертов, — делать то, что нравится, избегая, как подчеркивает **Анжела Грачева**, желания спасти мир. «Про себя могу сказать, что отношусь к жизни, как к увлекательно-му путешествию, и уже давно отказалась от *work-life balance*, то есть разделения жизни на составляющие: рабочую и личную. Когда есть любовь к тому, что делаешь, это приносит в твою жизнь колоссальную энергию, и просто отпадает необходимость находить силы для каждой из своих ролей по жизни», — резюмировала **Марина Кудрявцева**. **Б.О**

Нобелевские грации

За всю историю самой престижной премии в области экономических наук только три женщины удостоились звания лауреата



Текст
ЕКАТЕРИНА ЕРМИЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

С момента учреждения Нобелевской премии по экономике в 1968 году она присуждалась 56 раз. Самой престижной премией в области экономических наук были отмечены 96 экономистов со всего мира, но на 2025 год только трое из награжденных — женщины: **Элинор Остром**, **Эстер Дюфло** и **Клаудия Голдин**. Рассказываем, за какие исследования экономического сообщества признало выдающихся ученых.

Кстати, «Нобелевская премия по экономике» — неофициальное и не совсем верное название. Настоящее название — Премия Шведского национального банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля; она учреждена банком в честь 300-летия в память о великом ученом.

Элинор Остром (2009)



В 2009 году **Элинор Остром** стала первой женщиной, получившей Нобелевскую премию по экономике. Она удостоилась награды «за исследования в области экономической организации, особенно в области общественных благ». Эту премию она разделила с **Оливером Уильямсоном**, который был отмечен за исследования в той же области.

Вместе с мужем, выдающимся американским политологом **Винсентом Остромом**, Элинор Остром стояла у истоков Блумингтонской школы теории общественного выбора: в ее основе лежит изучение альтернативных систем распределения общедоступных ресурсов, таких как леса, запасы рыбы, пастбища, охотничьи угодья, оросительные системы или нефтяные месторождения.

Исследования Элинор Остром показывают, как ресурсами могут распоряжаться люди и местные сообщества, непосредственно владеющие и пользующиеся ими «на земле», а не только правительства или частные компании, и делают они это не менее или даже более эффективно. В частности, именно Элинор Остром одной из первых немногих исследователей заявляла о том, что программы помощи развивающимся странам «сверху вниз» неэффективны, и говорила о необходимости альтернативного взгляда «снизу вверх». Ее труды позволили научному сообществу понять, почему большая часть программ по сохранению и распределению ресурсов в бедных странах при поддержке международных организаций оканчивалась провалом и в некоторых случаях имела фатальные последствия как для экологии, так и для локальных сообществ.

Номинация Элинор Остром на премию по экономике вызвала шок у экономистов: мало того, что впервые за полувековую историю награду получила женщина, ее научная специальность — не экономика, а политическая теория; кроме того, для ее исследований характерен «полевой» подход, а не теоретические изыскания, более привычные экономистам. Тем не менее, ознакомившись с ее работами, видные ученые признали, что награда присуждена заслуженно.



Эстер Дюфло (2019)



Эстер Дюфло — не только вторая за всю историю женщина, получившая Нобелевскую премию по экономике (спустя десять лет после своей предшественницы), но и самый молодой ее лауреат: на момент награждения ей было всего 46 лет. Ее команда, в которую также входили муж лауреатки **Абхиджит Банерджи** и их коллега **Майкл Кремер**, в 2019 году удостоилась признания «За экспериментальный подход к борьбе с глобальной бедностью».

Подход команды заключался в сочетании экономической теории с эмпирическим наблюдением «на местах» и контролем исполнения государственных программ и экономических реформ. Для этого они разбивали исследуемое сообщество на «контрольные» и «экспериментальные» группы — тех, кого реформы не затрагивали, и тех, кто попадал под их действие. На практике само по себе такое разбиение происходит редко, но им удалось доказать, что это возможно в любой ситуации, что дало экономистам мощный инструмент для оценки эффективности новых мер.

Трое экономистов были одними из первых, кто провел масштабные исследования гуманитарных программ для развивающихся стран в области здравоохранения и образования. По итогам они предложили разбивать глобальные программы помощи (которые и до этого критиковали за отрыв от практики и неповоротливость) на небольшие задачи для решения конкретных целей. Так их эффективность можно проверить на практике, прежде чем начинать повсеместное использование.

Помимо этого благодаря масштабным «полевым» исследованиям Эстер Дюфло и ее коллеги пришли к выводу, что на бедность отдельно взятой семьи или небольшого сообщества влияет большое количество факторов, но для каждой семьи эти факторы и их сочетания будут разными, поэтому для решения глобальных проблем общества необходимо научиться разбирать их на уровне отдельных ячеек. Наконец, Эстер Дюфло отдельно изучала роль женщины в развивающихся странах и пришла к выводу, что женщины эффективнее распоряжаются полученными благами и распределяют их на семью и детей, но получают они ресурсы за счет мужчин. Результаты работы нобелевских лауреатов уже применяются на практике как в развивающихся, так и в развитых странах и эффективно помогают бороться с бедностью.

Интересный факт: Эстер Дюфло хорошо владеет русским языком и даже несколько месяцев в 1993 году проработала в Москве под началом знаменитого экономиста **Джеффри Сакса**. На тот момент эксперт работал вместе с **Егором Гайдаром**, ключевым деятелем и идеологом экономических реформ начала 90-х.

Клаудия Голдин (2023)



Третья в истории женщина — лауреат Нобелевской премии по экономике,

Клаудия Голдин, получила награду совсем недавно — в 2023 году. Ее исследование по различию мужчин и женщин в современной американской экономике и динамике трудоустройства и оплаты женского труда на протяжении лет было отмечено «За улучшение нашего понимания результатов женского рынка труда».

Клаудия Голдин изучала историю положения женщин в экономике США на протяжении более 200 лет. По ее данным, ключевые события для изменения ситуации женщин в основном пришлось на 1963–1973 годы; в частности, в их число входят принятие закона о равной оплате труда, появление возможности расторгнуть брак по заявлению одной из сторон и появление на рынке оральных контрацептивов для женщин, что позволило молодым американкам позже вступать в брак, позже заводить детей и более свободно планировать образование и карьеру до создания семьи.

Тем не менее Клаудия Голдин отмечает существующий по сей день разрыв в зарплатах между мужчинами и женщинами. По ее мнению, проблема не столько в предрассудках и дискриминации, сколько в объективных вызовах, которые возникают перед работающей женщиной в связи с рождением и воспитанием детей (исследователь называет это «штрафом за материнство»). Так, уходя в декретный отпуск, женщины упускают не только проведенные на работе часы, но и возможность накапливать трудовые навыки. Женщины с детьми в целом склонны выбирать удаленную работу или вакансии с гибким графиком, которые в среднем оплачиваются не так высоко. Более того, у матерей и бездетных женщин различаются производительность, психологические и социальные характеристики (такие как религиозность, уровень образования и место жительства).

При этом дискриминационные практики в отношении женщин на рынке труда тоже присутствуют. Например, работодатели не спешат принимать женщин с детьми на постоянную работу и высокооплачиваемые должности или создают более благоприятные условия для продвижения бездетным сотрудникам, готовым к переработкам и командировкам, чего многие женщины с детьми не могут себе позволить.

Исследование Клаудии Голдин и присуждение ей Нобелевской премии действительно позволило привлечь внимание к проблеме гендерного неравенства в оплате труда и может повлечь за собой реальные меры по его искоренению. Тем временем некоторые издания уже называют ее одной из самых влиятельных женщин-экономистов в мире.

15 женщин финансовой сферы

В мартовском номере мы стараемся всегда делать акцент на женщин и, как правило, задаем профессиональные вопросы, так как принято считать банковский мир достаточно строгим и консервативным. Но иногда интересно узнать, что вдохновляет женщин, чем поддерживается эта сложная и часто стрессовая работа, в чем они черпают для себя силы и вдохновение, чтобы держать баланс и воодушевлять других. Мы задали нашим героиням вопросы, которые очень редко задаем, но которые помогают понять, что является для них движущей силой.

В этом году у нас получилось 15 блиц-опросов. Символично! Ведь в древнеримской культуре число 15 часто ассоциировалось с богиней богатства и процветания Фортуной, под покровительством которой, мы уверены, находятся и наши героини.



Юлия Безменова, вице-президент, начальник управления по развитию и администрированию бизнеса Private Banking и «Привилегии» ВТБ, про поиски баланса, критичность к себе и любовь к кинематографу

Про жизненные принципы и работу

Планирование — драйв — результат. Три ключевые составляющие и в деле, и в жизни.

Всегда говорю команде: главное, должно быть интересно, должны быть драйв и конечная цель. Деятельность не ради процесса, а для достижения поставленных задач. Драйв в работе — когда собираешь команду заинтересованных людей, находишь индивидуальные решения, выходишь за рамки стандартного мышления, поэтапно запускаешь процессы и, достигая цели, гордишься результатом.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Здесь достаточно простое правило — грамотный подбор сотрудников и установка четких, прозрачных правил взаимодействия: умение слушать и слышать, говорить открыто, проявлять инициативу, не бояться критики и уметь признавать ошибки.

Про работу в команде и наставничество

Сильная команда — залог успеха любого проекта. Команду нужно выращивать, готовых не бывает. А это труд и непрерывная работа — личный пример, постоянное наставничество, детальный разбор ошибок, вовлечение и мотивация.

Про то, к чему еще нужно стремиться

К балансу, но это скорее философский вопрос! В мире многозадачности и высокой скорости принятия решений найти его крайне сложно, хочется многое успеть. По своей натуре я — перфекционист, поэтому, начиная проект, погружаюсь в него «с головой», до деталей, сама прохожу клиентские пути и все контролирую. С одной стороны, это дает отличный результат, с другой, не всегда хватает времени в сутках для семьи и близких, на важнейшую часть жизни, которая никак не должна оставаться в стороне.

Про сильные стороны

Умею принимать вызовы и реализовывать сложные нестандартные решения.

Про лучший совет в жизни

В любой ситуации оставаться собой, быть честным и не изменять жизненным принципам и семейным традициям. Быть настоящим и иметь внутренний стержень. Это важно прежде всего для себя, а также ценно в обществе.

Ничего не ждите от других, если хотите действовать — действуйте, шанс дается раз в жизни. И не забывайте благодарить — это возвращается.

Про самосознание

Самокритичность — формула роста. Есть база — система ценностей человека, далее — его предпочтения и стремления, которые зависят от уровня самомотивации, саморегулирования и самоконтроля. Их нужно постоянно развивать, а порой это даже физически сложный процесс.

Про вдохновение и мотивацию

Вдохновение дарят путешествия и время, проведенное с семьей на природе. Главное — переключиться, временно отключить мобильный телефон и насладиться этими моментами. Они дают силу и восполняют растрченную энергию.

Мотивирует пример моих старших Лидеров, с этим мне повезло! Они вдохновляют постоянно совершенствоваться, познавать новое и находить время учиться. У меня два высших образования, ученая степень и МВА, но уже есть идеи и планы на дальнейшее развитие. Жизнь — это движение, движение навстречу переменам.

Про искусство, кино и книги

Мне нравится классика советского кинематографа — фильмы со смыслом, жизненными устоями, простыми человеческими отношениями. Нравится старое итальянское кино, которое передает неподражаемый ритм Италии и переполняет бурными эмоциями.

Искусство как хобби занимает особую часть в моей жизни — с детства увлекаюсь фотографией, живописью и архитектурой (восхищаюсь работами Захи Хадид и вдохновляюсь творчеством импрессионистов), пишу пастелью.

Б.О



Ирина Жимерина, старший вице-президент — руководитель блока малого и среднего бизнеса ПСБ, про достижение целей, чтение биографий и помощь новым субъектам**Про жизненные принципы и работу**

Я человек действия и результата, а не мечтатель. Не могу работать без достижений и успехов. Лучший способ исполнить мечту — поставить цель и достичь ее. Мне нравится влиять на сегмент малого и среднего бизнеса, которым занимаюсь: делать сложные и важные проекты, создавать инновации для предпринимателей.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

С детства основа моих отношений с родителями — это дружба, свобода и огромная степень доверия. Я росла в семье, где не было запретов и ограничений, мне полностью доверяли. Иногда я этим успешно пользовалась, и не всегда это заканчивалось хорошо. Но мне давали возможность попробовать и ошибаться. Мы всегда все честно обсуждали внутри семьи, что бы ни происходило.

Про искусство, кино и книги

Мне нравится читать биографии великих людей — художников, актеров, политиков — и анализировать их поступки, решения и идеи. Это могут быть совершенно разные люди, начиная с моей любимой **Одри Хепберн** и заканчивая **Уинстоном Черчиллем**. Такие книги формируют собирательный образ того, благодаря чему эти люди достигали успеха. Анализируя их поступки, ты учишься и растешь.

Про вдохновение и мотивацию

Меня вдохновляет слоган «Банк сильной страны». Именно так мы хотим выглядеть в глазах предпринимателей по всей стране, для которых работаем.

Про работу в команде и наставничество

В команде важно, чтобы люди в ней смотрели в одну сторону, чтобы были общая цель, мотивация и вера в эту цель. Уверена, что сильная сплоченная команда выводит общий результат на качественно другой уровень.

Про жизненную миссию

Иногда ты осознаешь, что для тебя важно, только лишившись этого. Прошлым летом я впервые посетила новые субъекты РФ и поняла, что в Москве уровень комфорта складывается из тысячи мелочей, которые при этом нам кажутся обыденностью. Я рада, что мы как банк сейчас помогаем людям в новых субъектах.

Б.О

Лидия Симонова, председатель правления банка «Центр-инвест», про тренды TikTok, наставничество и лучшие инвестиции

Про жизненные принципы и работу

Финансовая сфера — это непрерывный процесс трансформаций, когда за одной задачей следует другая, один кризис сменяет другой, вызовы приходят с каждым новым днем, поэтому главные принципы в работе — не останавливаться в поиске лучших и креативных решений, оставаться открытым и голодным до новых открытий, владеть навыками восстановления ментального здоровья и воспринимать любую неудачу как жизненный опыт. Принцип «Просто делай лучшее из того, что можешь, успех приложится сам» полностью соответствует духу команды и коллектива.

Про выбор профессии

Будучи студенткой Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), я прошла конкурс на стажировку в банке, и в первый мой день выбор был сделан в пользу профессии банкира: молодой, креативный и интересный коллектив, возможности для роста, обучения и развития, комфортные условия труда уже тогда выделяли банк среди других организаций.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Лучшие и самые честные ощущения радости мне дарит моя семья: родители, супруг и две мои дочери, вместе с которыми я открываю для себя много нового. Скалолазание, рисование, пение, тренды TikTok, современная детская литература и кинематограф приходят в мою жизнь вместе с интересами детей.

Про то, к чему еще нужно стремиться

В одной из книг я прочла интересную мысль о том, что «расти можно по-разному — либо через сверхусилия и увеличение рабочих часов, либо через лучшее понимание себя и более эффективное использование собственных ресурсов». Сейчас мои стремления сфокусированы как раз на поиске этого баланса.

Про лучший совет в жизни

Лучший совет в жизни я получила от своего наставника, руководителя, председателя совета директоров банка Василия Высокова: «Лучшие в мире инвестиции — в свое образование и образование детей, в здоровье, в свой бизнес, а что останется — во вклад в банке «Центр-инвест»». С удовольствием делюсь этим советом с коллегами, партнерами и клиентами.

Про вдохновение и мотивацию

Каждый человек — это набор достижений, сильных качеств, достоинств и слабостей. Важно их понимать, принимать, а для поддержания внутренней уверенности ими обязательно нужно гордиться. Я всегда стараюсь искать подтверждение тому, что все возможно. Меня вдохновляют яркие примеры наших клиентов — оказывается, можно быть мамой четверых детей и успешно руководить компанией, которая входит в топ крупнейших поставщиков сельхозтехники. И не забываю про собственный опыт: можно управлять одним из крупнейших региональных банков в стране и быть счастливой мамой.

Про работу в команде и наставничество

Мне часто приходится общаться с молодыми сотрудниками, для которых я — и формальный, и неформальный наставник. Этот опыт для меня стал одним из самых интересных в профессиональной сфере. «Если хочешь чему-то научиться — начни это преподавать...» И в случае с «наставничеством», которое мы привыкли относить к управленческим решениям, важно осознавать ту ответственность, которую ты берешь за каждого сотрудника, за те смыслы, которые вкладываешь в поставленные задачи, за единое понимание результата, которого ждешь, и за готовность разделить ошибку вместе с сотрудником.

Про жизненную миссию

Жить с пониманием того, что каждый шаг и каждый поступок — это новая точка роста, открытые возможности и новый опыт.

Все сложности бизнеса, с которыми мы сталкиваемся, — барьеры, непонимание, нехватка ресурсов — способен понять только тот, кто разговаривает с вами на одном языке, только на информационном паритете можно честно зарабатывать стабильную прибыль, это наши принципы — и жизненные, и профессиональные!

БО


Елена Хабас, член правления, главный бухгалтер, банковская группа ТКБ, про детские мечты, многозадачность и путешествия**Про жизненные принципы и работу**

В своей работе я придерживаюсь следующих принципов:

- нанимай профессионалов и не бойся конкуренции: сильная команда — всегда залог успеха;
- если есть проблема — решай;
- будь любознательным для достижения новых целей;
- оставайся порядочным человеком в любой ситуации.

Про выбор профессии

В детстве планы были самые разные: сначала я хотела быть министром иностранных дел, потом ювелиром, и точно не мечтала стать главным бухгалтером. Но сейчас в своей должности я успешно совмещаю и дипломатию, и возможность самовыражения.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Под моим руководством работают около 450 человек. Каждый человек в коллективе уникален, и зачастую требуется индивидуальный подход. Считаю, что должна быть атмосфера профессионализма, доверия и стремления улучшить процессы на каждой ступени карьерного роста. Руководитель должен выстраивать взаимоотношения таким образом, чтобы работа команды была максимально результативной.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Путешествия. Независимо от того, в новые страны или в уже изведенное, но любимое место. Каждая поездка для меня — это возможность перезагрузиться, наполниться энергией и вернуться с новыми силами для реализации задуманных планов. А настоящая свобода, наверное, может быть только в детстве — в то время, когда о ней совсем не задумываешься. И через годы с ностальгией вспоминаешь про наполненные событиями беззаботные каникулы у бабушки с дедушкой.

Про то, к чему еще нужно стремиться

Считаю, что всегда нужно стремиться к новым целям, чтобы в жизни был смысл. Постоянно учиться чему-то новому, связанному как с непосредственной деятельностью, так и с формированием каких-то иных знаний в интересующих человека областях. И, как показывает практика, чем плотнее график, тем больше успеваешь!

Про слабые и сильные стороны

Умею быстро погружаться в проблематику и действительно люблю многозадачность. Мою способность работать с большим объемом информации расцениваю как сильное преимущество. Вспоминается шутка про мою альма-матер: «У студента Бауманки спрашивают: за какое время выучишь китайский язык? Он отвечает: а когда экзамен?». Стремление к перфекционизму чаще мне мешает, но уже хорошо понимаю, когда надо остановиться.

Про искусство, кино и книги

Все три составляющие занимают существенную часть моей жизни. В последнее время уровень выставок в России значительно вырос. Стараюсь посещать их как можно чаще. Из недавнего — выставка «Изображая воздух» в Музее русского импрессионизма. Прекрасная подборка, впечатляет, какое количество шедевров хранится в региональных музеях и доступно к просмотру на сборных выставках! Книги сейчас успеваю читать только в отпуске, к сожалению.

Про лучший совет в жизни

Не могу выделить что-то яркое, что мне запомнилось бы. Но императиву Канта «Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе» стараюсь следовать всегда.

Про вдохновение и мотивацию

Вдохновение нахожу в абсолютно разных источниках: в работе, в музыке и книгах, в общении с неординарными людьми. И интересно, что на перемены и новые идеи часто подталкивает опыт людей из диаметрально противоположных, творческих профессий: неожиданный взгляд на кажущиеся привычными вещи.

Б.О

Аиша Кубезова, руководитель брокерского бизнеса Сбера, про системное мышление, кризис 2008-го и импрессионизм

Про жизненные принципы

При принятии любого решения нужно всегда задаваться вопросом: для чего мы это делаем? Любое действие или бездействие должно нести ценность для окружающих. И если этой ценности нет, не нужно создавать имитацию деятельности. Не стоит бояться, надо обсуждать решения и корректировать действия. Еще один принцип — всегда сохранять в себе человечность и предъявлять высокие требования, причем в первую очередь к себе.

Про выбор профессии

Я всегда интересовалась математикой, поэтому хотела поступать в технический вуз — так оказалась в МИФИ на факультете кибернетики. Уже там мне стала интересна сфера финансов. Я выбрала инвестиции и решила развиваться в этом направлении. Когда наступил 2008 год (время кризиса на мировых фондовых рынках и в мировой экономике), сфера инвестиций нуждалась в людях, умеющих анализировать большие объемы информации и быстро реагировать на изменения, поэтому математический склад ума пришелся очень кстати.

Про руководителей и подчиненных

Мне не нравятся слова «руководитель» и «подчиненный». Я как лидер направляю свою команду, но при этом мы работаем вместе, и я — часть общей команды.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Я испытываю радость, когда вижу, как улучшается жизнь людей — клиентов, членов команды, друзей, близких и просто всех окружающих. А если понимаю, что улучшения произошли в том числе благодаря моему личному вкладу, то это очень приятное чувство.

Про то, к чему еще нужно стремиться

Повышать эффективность. Надо научиться делать больше и лучше за более короткий промежуток времени. Для этого стоит активнее использовать современные технологии и меньше погружаться в операционную деятельность.

Про слабые и сильные стороны

Как у математика у меня системное мышление. Считаю, что это очень важно для работы с крупными проектами и большим объемом данных. А еще у меня большая любовь к своему делу. Из слабых сторон отмечу, что я бываю слишком категоричной — могу предъявлять завышенные требования к своим сотрудникам, окружению и к самой себе.

Про искусство, кино и книги

Я люблю импрессионизм. В этом направлении важны не столько правила, сколько сами ощущения. Мне нравится, как импрессионисты отображают эмоциональные переживания и значимость субъективного восприятия.

Про лучший совет в жизни

Мую жизнь поменяли две фразы: «Свобода — это ответственность» и «Молчание — знак согласия». Если хочешь обрести свободу в принятии решений, надо понимать всю ответственность и возможные последствия своих действий. А если ты с чем-то не согласен, всегда нужно про это говорить.

Про вдохновение и мотивацию

Меня вдохновляют путешествия, изучение других культур, философии и ценностей разных народов, различий в их менталитете. Это не только вдохновляет, но и помогает рождению новых идей и созданию продуктов.

Про работу в команде и наставничество

Думаю, что важно собрать вокруг себя сильных, а главное, неравнодушных людей. Моя задача — не только объединить их, но и помочь каждому раскрыть свой потенциал. Также, конечно, каждый член нашей команды развивает других, в том числе и меня. Это движение в обе стороны.

Про жизненную миссию

Всегда нужно оставаться человеком и использовать свои знания и навыки, для того чтобы принести пользу клиентам и членам команды, за которых я чувствую свою ответственность.



Дарья Савельева, директор дирекции внешнеторговых операций в банке «Санкт-Петербург», про открытый диалог, важность признания и творчество А.С. Пушкина**Про жизненные принципы и работу**

Несмотря на стремление к карьере и продвижению, для меня очень важны моя семья, мои близкие люди, а также честность, искренность с людьми. Семья дает мне спокойствие и понимание, что, когда я уйду на работу, у меня за спиной есть надежная опора — мои близкие.

Про выбор профессии

Еще в детстве я сказала родителям, что, когда вырасту, стану банкиром. Конечно, я тогда не понимала, что это такое... Родители все свели к шутке. Однако сейчас, в 2025 году, я возглавляю дирекцию внешнеторговых операций в банке «Санкт-Петербург» и как будто я именно там, где должна быть.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Оно основывается на честности. Мы все взрослые люди, которые пришли работать и показывать результаты. При общении с подчиненными мне важно услышать мнение сотрудника, я стараюсь окружать себя такими людьми, которые стимулируют мои зоны роста, поэтому мне интересен честный открытый диалог.

То же самое и в общении с руководством — это всегда открытый диалог взрослого человека со взрослым человеком.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Радость, конечно же, приносит общение с близкими людьми, путешествия и хобби. Я люблю уроки вокала, хожу в спортзал — это дает мне энергию.

Про то, к чему еще нужно стремиться

Стремиться нужно к еще большему пониманию и познанию себя, своих мотиваторов. Главное — это быть открытым и честным с собой: понимать, что тебя мотивирует, где твои зоны роста и в чем причины твоего поведения.

Про слабые и сильные стороны

Сильные стороны — это моя коммуникабельность, открытость к знаниям, к новому. А слабая сторона... Мне не хватает познаний в математике. Я все же человек скорее гуманитарного склада ума, хотя всю жизнь училась физмату, далее выбрала экономическое направление, и сейчас по роду деятельности мне нужно много работать с цифрами.

Про искусство, кино и книги

Я много читаю. Например, сейчас я перечитываю «100 лет одиночества» Маркеса и переосмысливаю книгу. Желание перечитать ее вызвала новость о том, что Netflix выпустил сериал по роману. Сериал и без книги смотрится очень легко и позволяет задуматься о каких-то вещах, которые происходят в нашей жизни, лучше понять людей. Также я люблю все, что связано с творчеством Пушкина. И, как только на экран вышел фильм «Пророк», сразу же пошла на премьеру. Пушкин — гений, великий человек, который создал литературу, культуру нашей страны. Люблю балет, но классику, не современные постановки.

Про лучший совет в жизни

У меня есть ментор, который сказал важную вещь: следует действительно любить людей, с которыми ты работаешь, разбираться в них и в их мотивах. Тогда это принесет лучший результат. А еще важно любить работу, на которую ты ходишь, делать это с удовольствием.

Про вдохновение и мотивацию

Мое вдохновение — это стремление к созданию чего-то нового и лучшего. Мне важно признание. Меня это мотивирует на создание новых продуктов. Признание — это благодатная почва, чтобы создавать новые сервисы для клиентов и новые проекты, такие, например, как «Центр ВЭД 360» в БСПБ. Это проект, которым я горжусь.

Про работу в команде и наставничество

Важно слушать человека, который вам подходит по ценностям и который готов делиться своим опытом. Это возможность получить опыт не на своих ошибках, а на чужих, возможность посмотреть на ситуацию с другой стороны.

Б.О

Евгения Чурбанова, директор по маркетингу и коммуникациям ОТП Банка, про любовь к цифрам, новую эру маркетинга и походы в театр

Про жизненные принципы и работу

Чем больше делишься, тем больше получаешь. Этот принцип является базовым для моей профессиональной и личной жизни. Только открытые и доверительные коммуникации без страха быть наказанным за ошибку позволяют расти и развиваться, рождают новые идеи и креатив.

Про выбор профессии

Я пришла в маркетинг благодаря своей любви к цифрам, креативу и коммуникациям. В этой сфере каждый день дает что-то новое, периодически создает классные задачи-вызовы и ощутимые результаты для бизнеса. Это бесконечный рост над самим собой, рост и развитие твоей команды.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Для меня это — как танец в паре: если никто не знает основные шаги и принципы танца, можно бесконечно наступать друг другу на ноги и двигаться в разные стороны. В команде важно не потерять гармонию, двигаться в унисон, открыто обсуждать возникающие проблемы. Тогда ты становишься не просто руководителем, а вдохновляющим лидером, а твои подчиненные — командой профессионалов.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

По сути, ностальгия и свобода всегда связаны с радостью от того, что ты преодолел себя, но не отменил достижений прошлых лет. Свобода тестировать новые инструменты, например ИИ, укрепляет восторг от того, что мы входим в новую эру маркетинга.

Про то, к чему еще нужно стремиться

К выполнению KPI и к тому, чтобы сделать процесс непрерывного обучения частью жизни. Всегда стараюсь быть в курсе инноваций в профессии, осваиваю их сама, делюсь с командой. Хочется, чтобы члены команды чувствовали, что их труд важен и ценен, чтобы каждый оставил в этой жизни желаемый след.

Про слабые и сильные стороны

Слабые стороны — слишком высокие ожидания от самой себя, усложнение процессов, желание успеть все и сразу. Сильные — умение видеть потенциал и находить нестандартные решения. Неплохо катаюсь на лыжах.

Про искусство, кино и книги

Не представляю свою жизнь без театра и музеев, для меня это места силы и источник вдохновения, которое я черпаю не реже двух раз в месяц. В идеале стремлюсь посетить театр или музей шесть раз в месяц. Недавно заново открыла для себя МТЮЗ, последняя любовь — «Улитка на склоне».

Про лучший совет в жизни

Не сдавайся. Делай и ошибайся. Только так ты сможешь зайти так далеко, как захочешь.

Про вдохновение и мотивацию

Это, конечно, люди, которые меня окружают. Все они разные и невероятно талантливые, все пробуют что-то новое и делятся своими успехами, часто мне даже удается за ними угнаться.

Про самосознание

Принимать себя таким, какой ты есть, быть честным с собой и не бояться быть открытым этому миру.

Про работу в команде и наставничество

Моя команда — это моя вторая семья, с которой можно делиться чем-то открыто и честно, не обращать внимания на некоторые особенности характера, потому что все мы разные. Но всегда стремлюсь помочь членам команды найти себя или выйти на новый профессиональный уровень. Каждому в жизни нужен наставник, та самая вторая голова, от которой всегда лучше.

Про жизненную миссию

Жизненная миссия — все же не GPS, где ты понимаешь точку, в которой хочешь оказаться. Это довольно интересная конструкция, которая может и не появиться, а может меняться вместе с человеком и окружающей его средой. Сейчас мне бы хотелось дарить людям больше вдохновения и мотивировать их на достижение чего-то большего. Потому что при желании возможно всё.

БО



Софья Яблочкина, директор по маркетингу и коммуникациям Экспобанка, про перфекционизм, рефлексивность и нестандартные решения**Про жизненные принципы**

Мои жизненные принципы — это то, что помогает мне оставаться в балансе. Время важнее идеальности. Я стараюсь не застревать в перфекционизме, очень долго к этому шла. Лучше сделать и получить результат, чем бесконечно шлифовать детали. В работе это особенно важно понимать: маркетинг — это про скорость, стратегию и адаптацию.

Еще один принцип: «То, что очевидно для меня, неочевидно для других». Это помогает мне быть терпеливой и объяснять сложные вещи простым языком.

Про выбор профессии

Я всегда любила две вещи: творчество и аналитику. Маркетинг стал для меня идеальным сочетанием этих двух миров. Здесь можно быть креативным, но при этом опираться на данные и логику. Со временем я поняла, что маркетинг, коммуникации — это не просто работа, а образ жизни. Это как хобби, которое приносит деньги.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Для меня важно уважать команду и ее мнение. Я не люблю микроменеджмент — считаю, что люди лучше работают, когда чувствуют доверие и свободу. Моя задача как руководителя — задать направление, поддержать и помочь, если что-то идет не так. Но при этом я всегда помню, что ответственность за результат лежит на мне.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Радость от объятий, домашних посиделок, путешествий, ароматного чая перед камином, классной книги, пушистого кота, невероятного проекта. Ностальгия по близким и родным, которых, к сожалению, уже нет рядом. А свобода — это возможность быть собой.

Про то, к чему еще нужно стремиться

Я всегда стремлюсь к балансу между профессиональным и личным ростом. В работе хочу глубже погрузиться в аналитику данных и еще больше использовать AI-инструменты для маркетинга. А в жизни — больше путешествовать и находить вдохновение в новых культурах и людях.

Про слабые и сильные стороны

Мои сильные стороны — это креативность, аналитическое мышление и умение видеть картину в целом. Я легко нахожу нестандартные решения, умею объяснять сложные вещи простым языком и коммуницировать с людьми. А слабость — это, пожалуй, перфекционизм. С которым мы договариваемся о компромиссе.

Про искусство, кино и книги

Искусство для меня — это источник вдохновения. Я люблю современное искусство, особенно инсталляции, которые заставляют задуматься. Из фильмов предпочитаю интеллектуальное кино и хорошие драмы.

Про лучший совет в жизни

Лучший совет в жизни мне дал мой руководитель: не позволяй никому манипулировать тобой, веди честный и прямой диалог. Это не раз помогало выходить из сложных ситуаций с достоинством и без обид.

Про вдохновение и мотивацию

Вдохновение я нахожу в людях и историях. Меня мотивируют проекты, которые меняют мир к лучшему, даже если это маленькие шаги. А мотивация для меня — это внутренний драйв.

Про самосознание

Самосознание для меня — это умение понимать свои эмоции, но не позволять им управлять собой. Я стараюсь регулярно рефлексировать: что я чувствую, почему и как это влияет на мои решения. Это помогает мне оставаться в балансе и принимать взвешенные решения.

Про работу в команде и наставничество

Я верю, что лучшие идеи рождаются в коллаборации. В команде важно создать атмосферу доверия, где каждый чувствует себя услышанным. Наставничество для меня — это возможность делиться опытом и помогать другим расти.

Про жизненную миссию

Моя миссия — вдохновлять людей и помогать им находить смысл в том, что они делают. В маркетинге это проявляется через создание кампаний, которые не просто продают, но и несут ценность. В жизни — через поддержку близких и коллег. Я верю, что каждый из нас может сделать мир немного лучше. **Б.О**



Елена Бородкина, финансовый директор «Группы Астра», **про лидерство, преодоление препятствий и Liberal Arts**

Про жизненные принципы и работу

Работа для меня — как хобби. Каждый день я с удовольствием иду в офис, поскольку занимаюсь действительно интересным и любимым делом. Любимое дело мотивирует и позволяет достигать высоких результатов. Что касается жизненных принципов: честность, открытость окружающему миру, любовь к близнему — для меня это не просто слова, а образ жизни. Нужно делать то, что должен, и не бояться.

Про выбор профессии

Наверное, это профессия выбрала меня. В школе я училась в медико-биологическом классе, но друзья предложили перейти в экономический. Потом благодаря мудрому совету я поступила на экономический факультет МГУ, а спустя четыре года — на магистерскую программу по экономике в Российскую экономическую школу. Так и с работой: меня направляет зов сердца, интерес, открытость к изменениям.

Про работу в команде, взаимодействие между руководителем и подчиненными

Я как лидер команды должна быть ментором и образцом. Родители могут сколько угодно воспитывать детей, но те всегда будут повторять за ними. Так и в работе: понимаю, что мои подчиненные, скорее всего, будут делать так, как делаю я. Поэтому стараюсь подавать пример, развивать в них самостоятельность и ответственность за свой участок работы. Моя главная задача — создавать команды, которые могут работать самостоятельно: выстраивать новые функции и процессы, запускать проекты.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Для меня свобода — это возможность выбора, которая есть всегда. Радость от жизни появляется, когда мы занимаемся любимым делом, ответственно принимаем решения. Важны баланс между работой и домом, наличие любимых увлечений — для меня это книги, путешествия. Любые негативные события следует воспринимать как опыт и возможность для изменений. Человек должен расти и развиваться, что возможно только через преодоление испытаний и выход из зоны комфорта.

Про то, к чему еще нужно стремиться

Нужно всегда анализировать события, происходящие в мире и вокруг тебя. И еще расширять границы возможного. Когда кто-то говорит «Это невозможно», я отвечаю: «Где доказательства?» Такой подход помогает преодолевать преграды, перед которыми другие опустили руки.

Про слабые и сильные стороны

Думаю, самая сильная моя сторона — умение после неудачи вставать и идти дальше. Я стараюсь максимально гибко относиться к людям, пробую разбираться в причинах их поступков. Что касается слабостей, мне бывает сложно сказать «нет», и кто-то может этим воспользоваться.

Про искусство, кино и книги

Вероятно, Liberal Arts — самое верное направление профессионального развития. Умение делать сложные расчеты становится менее актуальным, с этим хорошо справляется и искусственный интеллект. А искусство помогает смотреть на вещи по-иному, быть нестандартными, креативными. Это нужно человеку в будущем.

Я фанат книг — от них ломятся полки дома, и на работе у меня тоже большая библиотека. С радостью даю почитать книги коллегам и сама часто покупаю книги по рекомендации. Люблю кино, особенно некоммерческое. Недавно посмотрела отличный фильм — «Патерсон». Впечатлила фраза оттуда: «Иногда пустая страница открывает массу возможностей».

Про лучший совет в жизни

Важный совет — делать то, что считаешь правильным, и не вступать в сделку с совестью. Тогда ты увидишь смысл в жизни, сможешь получать от нее удовольствие и быть счастливым.

Про жизненную миссию

Думаю, если человек будет делать то, что он считает своим предназначением, что не навязано извне, он будет выполнять именно ту истинную роль, которая назначена каждому в этом мире, и обретет гармонию. Тогда все будет на своих местах.

Б.О


Советник правления банка «ЗЕНИТ» Венера Тлеулиева**про принцип «Здесь и сейчас», ощущение свободы и лучший совет в жизни****Про жизненные принципы и работу**

Судьба человека определяется его характером — внутренним стержнем. Основные жизненные принципы для меня — это честность, верность и любовь к делу, которое ты выполняешь, к людям, которые каждый день рядом, к месту, где ты живешь. Это и ответственность за дело, за слова, которые ты говоришь.

Работа — это минимум треть нашей жизни. Это не наказание, а благо для человека. Поэтому надо стремиться делать свое дело максимально профессионально и, главное, с наслаждением.

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Моей любимой маме сегодня 93 года, и она до сих пор вяжет, вышивает, читает прессу и сажает огород. Ей есть чем заняться, и она постоянно в движении. В ее жизни было многое: годы войны и мирное время, радости и потери самых близких людей. Если бы мама постоянно ностальгировала и жила в «ретро», вряд ли она была бы так же счастлива и делала счастливыми нас. Ее героическое стремление и любовь, жажда к жизни — для нас всех достойный пример.

Я придерживаюсь принципа «Здесь и сейчас». Не люблю сожалеть о прошлом, но берегу память о хорошем и близких мне людях. Ощущение свободы ко мне пришло уже в зрелом возрасте. Делать свое дело в удовольствие, принимать вызовы судьбы, быть благодарным за то, что у тебя есть, — это и есть свобода.

Про слабые и сильные стороны

Сильный ветер ломает слабые ветки. Если говорить о внутренних качествах, чем сильнее человек, тем яснее он видит свои слабости. А если говорить о внешних качествах — надо критично, но с улыбкой посмотреть на себя в зеркало.

Про искусство, кино и книги

Мне нравится обычное жизненное кино со смыслом. Книги я читаю сейчас в основном профильные, поэтому советовывать не буду. Искренне получаю удовольствие от пения. Моя хорошая подруга Юлия радуется и заряжает нас своими выступлениями. Она мой музыкальный имиджмейкер, раскрыла во мне вокальный талант. Ведь в детстве я солировала в детском школьном хоре. Не удивляйтесь, если вдруг увидите меня на проекте «Голос».

Про лучший совет в жизни

Если человек чего-то сильно хочет, вся Вселенная обязательно ему поможет. В моей жизни был сложный период, когда пришлось сразиться один на один с непорядочными людьми. Возможно, я бы сдала позиции и ушла, но мой взрослый сын дал мне мудрый совет: «Мама, если идешь, иди до конца, но с наслаждением. И не сдавайся. Мы рядом». Так я и сделала — и достойно выиграла этот важный раунд жизни.

Про вдохновение и мотивацию

Мне в жизни повезло работать с замечательными людьми. Безмерно благодарна им и дорожу их доверием. Это меня заряжает и мотивирует. Вдохновение мне придает то, что я здорова, родные люди рядом и можно каждый день в удовольствие заниматься своим делом. Большой заряд энергии и вдохновения я получаю от своего сына. Несмотря на молодость, наши дети порой бывают мудрее, увереннее и сильнее родителей.

Про самосознание

Самосознание приходит к кому-то раньше, к кому-то позже. Это внутреннее ощущение свободы, радости и уверенности в себе. Это жизненный опыт: пока не проживешь — не поймешь. Конечно, мудрые книги, советы близких и великих помогают настроиться на нужный лад. Но надо пожить и получить свой личный опыт.

Про жизненную миссию

Жизнь — это большая ценность. Прожить ее достойно и честно, в любви близких и к близким — в этом я вижу свою жизненную миссию. Я живу на свете уже немало лет и побывала во многих ипостасях. Теперь очень хочется получить почетный статус «бабушка». Любить и наслаждаться любовью внуков. И Вселенная мне в этом поможет!

БО

Генеральный директор компаний «Скориста» и «Антавира» **Мария Вейхман** про независимость, инновации и восточную философию

Про жизненные принципы и работу

Предпринимательство для меня — это стиль жизни, способ обеспечивать себя и своих близких комфортными условиями. Это путь к независимости и свободе. Способ реализовывать свои идеи, создавать ценность и приносить пользу людям, занимаясь тем, что действительно вдохновляет. А еще — это невероятный драйв, без которого я уже не представляю свою жизнь.

Про выбор профессии

Я всегда знала, что буду работать на себя. Опыт работы по найму только укрепил это желание. Сперва я запустила digital-агентство, а потом пришла идея Scorista — сервиса для оценки заемщиков. Вдохновением послужил FICO — глобальный лидер в сфере скоринга, работающий с банками. Только я решила идти своим путем и сфокусировалась на МФО, рынок которых в 2013 году активно рос. Это решение оказалось стратегически верным: 10 лет стабильного развития компании — лучшее тому подтверждение. Однако в процессе работы стало очевидно, что для дальнейшего роста необходим новый инструмент, который позволил бы автоматизировать и ускорить процессы построения скоринговых карт. Так появился еще один продукт — платформа прогнозного моделирования «Антавира».

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Принято считать, что руководство — это контроль, принятие решений, ответственность и стратегическое мышление. Но для меня это еще и обеспечение комфортной работы для своих сотрудников, соблюдение баланса между требованиями, обязанностями и их вознаграждением. Я считаю, что, если хочешь мегауспешную компанию, сделай так, чтобы зарплата и бонусы сотрудников превосходили их ожидания. Тогда они сами поведут тебя к успеху.

Про слабые и сильные стороны

Моя суперсила — это стратегическое чутье. А еще железные нервы. В бизнесе без этого никуда: если бы я реагировала на каждую проблему, как на катастрофу, уже давно работала бы тестировщиком подушек.

А мое слабое место — это тот же самый стратегический ум, но работающий в режиме «не останавливайся, пока не стало идеально». Иногда мне хочется улучшить продукт до бесконечности, но я уже научилась говорить себе: «Стоп! Выпускай, а потом дорабатывай». Если бы я ждала идеального момента, мой первый бизнес так и остался бы в вечной доработке.

Про искусство, кино и книги

Я не фанат художественной литературы, предпочитаю книги, которые учат мыслить стратегически. «36 стратегем» и «Искусство войны» — мои фавориты. Они о том, как видеть ситуацию шире, находить нестандартные решения, адаптироваться к изменениям.

Музыка? Обожаю контрасты! Oysten Sevaq — это про холодную норвежскую строгость и страсть одновременно. Mikle Franks — американский найт-джаз, идеально для работы.

Еще одно мое увлечение — восточная философия. Она помогает сохранять баланс и находить гармонию между работой и личной жизнью.

Про вдохновение и мотивацию

Вдохновляют возможности, которые открывает бизнес. Например, раньше наши математики тратили 15 рабочих дней на построение одной скоринговой модели. Это требовало множества ручных манипуляций, и процесс был довольно утомительным. Теперь благодаря «Антавира» мы автоматизировали этот процесс и сократили время в 30 раз! Более того, наши сотрудники теперь могут запускать расчеты не только из офиса, но и из любой точки мира — хоть с мобильного телефона на пляже. Это ли не свобода, о которой мечтает каждый?

Про работу в команде и наставничество

Я уверена, что команда — это не просто специалисты, а сообщество единомышленников. Делишься знаниями — развиваешься сам. Именно так и строится крутая компания. **Б.О.**



SCORISTA

[ANTAVIRA]

Елена Канцерова, руководитель электронной торговой площадки РАД Lot-online, про симбиоз творчества и реалий, ностальгию по альма-матер и новый взгляд на классику

Про жизненные принципы и особенности профессиональной деятельности

Честность перед собой и клиентом, готовность слушать и слышать даже в те моменты, когда правда не слишком тебя устраивает. Иначе не сделать продукт, который будет не только тешить твоё самолюбие, но и радовать пользователя, будет востребован рынком. Много усилий, идей, творческих пикировок большого коллектива сопровождают рождение каждой новой версии площадки. Симбиоз творчества и сухих законодательных реалий формирует профессиональную деятельность мою и всей команды РАД, которая работает над созданием площадки Lot-online.

Про выбор профессии

Иногда бывает, что профессия находит тебя. Новые реалии меняют твои творческие и карьерные пути. Ты приходишь в сферу, которая поглощает и увлекает. Главное, чтобы мечты не превращались исключительно в цели.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненными

Моя деятельность во многом зависит от усилий членов команды. Их труд создает мою рабочую реальность. Тонкая грань — когда ты должна чувствовать коллег и при этом балансировать между весьма жестким менеджментом с бесконечными дедлайнами и готовностью пойти навстречу, если сотруднику нужна помощь. Непростая задача — одновременно оставаться руководителем и другом, готовым подставить плечо.

Про ощущение радости, ностальгии и свободы

Свобода выбора дает радость и вдохновение. Ностальгировать рано, хотя, когда ты оказываешься у стен первой альма-матер, тебя накрывает волна воспоминаний, давно забытых лиц, мечтаний, многим из которых не суждено было сбыться. Приходит ощущение времени и реальности, в которые ты погружалась давным-давно. В любом случае каждый новый день добавляет эмоций для следующей волны идей.

Про искусство, кино и книги

Вкусы меняются под воздействием внешних обстоятельств и внутренней трансформации. И если раньше погружался в мир книг, искусства, как в омут, с желанием поглотить все возможные жанры и вариации, то постепенно начинаешь смаковать и тщательно отбирать следующего резидента личной библиотеки. Давно прочитанные труды классиков обретают новый смысл и новые краски. Рекомендую обращаться к прежде прочитанным произведениям, давно знакомым творениям, чтобы попробовать увидеть новый смысл, получить новые впечатления.

Про лучший жизненный совет

Быть вдохновенным и чутким к своим желаниям, распоряжаться своими стремлениями с учетом реальных возможностей и здраво оценивать свои силы. При этом стараться делать все максимально качественно, погружаться в любой процесс с любовью и к процессу, и к результату. Ну, и идти к своей цели.

Про вдохновение и мотивацию

Мне кажется, это единственный вопрос, который будет иметь практически одинаковые ответы у всех респондентов. Семья всегда дает силы, а новые проекты мотивируют на дерзкие решения. Жизнь в цифровом формате требует побыть в информационном вакууме, чтобы восстановиться и двигаться дальше. Мы часто начинаем и заканчиваем свой день с телефоном в руках, так как в нем вся жизнь, бизнес, социум. При этом забываем, что вся жизнь — это прежде всего мы сами. **Б.О**



Ольга Желудкова, заместитель генерального директора компании «Российский аукционный дом», про любовь к музыке, диплом медиатора и перфекционизм

Про жизненные принципы

Быть честными с собой и с людьми, которые вас окружают, не бояться плыть против течения, даже если течение сильное. Стремиться не к успеху, а к ценностям, которые он представляет. Ну, и главное: «быть собой, поскольку все остальные роли уже заняты» (Оскар Уайльд).

Про выбор профессии

Это тот случай, когда профессия меня нашла сама. По первому образованию я музыкант, окончила музыкальное училище им. Мусоргского по классу арфы и не предполагала, что есть иная, кроме музыки и сцены, жизнь. Но неожиданные повороты нас поджидают везде, и вместо консерватории я поступила на юридический факультет, тем самым не совсем осознанно выбрав свою дальнейшую дорогу, которой иду уже более 20 лет. Как говорят, дороги, которые мы выбираем, определяют наше путешествие, и иногда неожиданные повороты могут привести к самым красивым местам. И это место — моя работа.

Про стремления и направления для дальнейшего развития

Жизнь — это о том, чтоб создавать себя в процессе. Я тот человек, который находится в постоянном движении и поиске себя, в работе над собой, так как являюсь для себя создателем максимально высокой планки и самым строгим критиком. Стремления — это те пустые ячейки, которые мы заполняем всю нашу жизнь. Возникла потребность в «ювелирном» подходе в коммуникациях — и я получила диплом медиатора, что позволило мне иначе выстраивать коммуникации в тех случаях, которые раньше меня бы дестабилизировали. Есть потребность дальше развивать это направление, поскольку мы живем и работаем в социуме, и умение найти решение, сбалансировав интересы сторон, является критически важным инструментом, особенно для руководителя.

Про сильные и слабые стороны

К сильным сторонам однозначно могу отнести порядочность, ум, отзывчивость, ответственность, желание всем помочь и чувство юмора. Слабые стороны: желание объять необъятное, перфекционизм.

Про искусство, кино и книги

Музыка и театр всегда в моем сердце, и я при любой возможности посещаю концерты и спектакли, особенно те, которые оставляют послевкусие и после которых нужно держать паузу. Поскольку я постоянно перемещаюсь на «Сапсане» между Санкт-Петербургом и Москвой, эти четыре часа — время, когда я могу перелистывать страницы книги. Читаю одновременно профессиональную литературу и художественную. Сейчас это книга Эдварда Радзинского «Николай II».

Про лучший жизненный совет

Цените отношения, будь то профессиональные или личные. Люди, которые вас окружают, — это и есть главное богатство. Инвестируйте свое время в отношения с любимыми и семьей! Это важно и ценно, это то, что создает для нас устойчивый жизненный фундамент!

Про работу в команде и наставничество

В своем произведении «Маленький принц» Антуан де Сент-Экзюпери написал: «Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья. Надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль». Я абсолютно командный игрок, вдохновляюсь, когда встречаю влюбленных в дело людей, делаю у себя необходимые «заметки на полях» и с радостью делюсь своими знаниями.

Про жизненную миссию

Жизнь — это здесь и сейчас. Миссия — это не девиз, это то, что мы даруем этому миру и окружающим нас людям каждый день, это добро, благотворительность, благодарность, любовь, сострадание. Это то, что может изменить этот мир, и это, наверное, является отчасти моей миссией. Я стремлюсь к совершенству в том деле, которым занимаюсь, и хочу стать непревзойденным профессионалом.

Б.О



Александра Болилая, директор по инвестициям LEGENDA Intelligent Development, про арт-терапию, симпатию к себе и дисциплину**Про жизненные принципы и работу**

Я думаю, что главное в жизни — это мастерство и человеческий контакт. Мы испытываем самый большой кайф, когда чувствуем, как хорошо у нас что-то получается, и когда мы с кем-то в близости и доверии. Поэтому в работе я люблю уходить в глубину, анализировать, теоретизировать, придумывать по-новому. При этом я уверена: без контакта с другими людьми качественная финансовая сделка не получится. Поэтому так важно находить своих и в работе тоже.

Про выбор профессии

Я занимаюсь привлечением финансирования уже без малого 20 лет и люблю работу за конкретный результат (финансирование либо привлечено, либо нет) и возможность видеть развитие рынка, участвовать в нем.

Про взаимодействие между руководителем и подчиненным

Иногда можно поменяться местами и сбежать за кофе для команды, пока они доделывают финансовую модель и презентацию (что они, возможно, делаю уже лучше меня).

Про ощущение радости, ностальгию и свободу

Моей дочери сейчас 12 лет, и она проходит путь (в литературе и музыке), который меня заворожил в подростковом возрасте. Когда она рассуждает о Воланде или слушает Земфиру, я ощущаю, как возвращаются эмоции юности. Я сразу чувствую задор и то, что мне все по плечу.

Про то, к чему еще надо стремиться

Я только-только что-то начала понимать о себе и жизни. Так что стремиться однозначно есть куда. Уверена, что лучшие проекты впереди.

Про слабые и сильные стороны

Я думаю, слабости являются продолжением наших достоинств, и наоборот. Я точно знаю, что я — проектный человек, не процессный, я про agile, не waterfall (хотя, вероятно, за этими словами стоит легкий самообман).

Про искусство, кино и книги

Я верю в арт-терапию. Хорошие книги, кино и спектакли исцеляют душу. Нужно только правильно выбрать фильм. Когда на сердце грустно, нужно найти французское кино и посмотреть его с бокалом каберне фран и сыром. Если с первого раза не помогло, стоит повторить последовательность. Особенно эффективно этот рецепт работает в хорошей компании.

Про лучший совет в жизни

Мой папа окончил математико-механический факультет ЛГУ, он системный человек, и, безусловно, основные советы я получаю от него (и готова их от него принимать). Какой бы совет он ни давал, неизменно первым подпунктом идет тезис: «Не бывает правил без исключений». Пожалуй, об этом я помню всегда.

Про вдохновение и мотивацию

Я легко вдохновляюсь и делаю первый шаг. И тяжело — второй. И это уже история не про мотивацию, а про дисциплину. А дисциплина — это задача длиною в жизнь.

Про самосознание

Думаю, к себе нужно испытывать интерес и глубокую симпатию. Это не блажь, а осознанная необходимость. В какой-то момент ты понимаешь, что с собой жить придется всю жизнь. И чем лучше ты будешь к себе относиться, тем лучше проживешь.

Про работу в команде и наставничество

Я люблю и уважаю свою команду. Мне всегда везло с людьми, но сейчас у меня самая сплоченная и креативная.

Про жизненную миссию

Думаю, моя основная задача в этой жизни — быть храброй самой и передавать это ощущение другим. Как говорят, «Будьте решительными с нерешительностью — чужой и своей».

Б.О

Наталья Цай, директор направлений «Биометрическая идентификация» и «Подтверждение возраста» Центра биометрических технологий, про гибкость мышления, внутренний стержень и самостоятельность

Про главные принципы

Постоянно учиться и развиваться, не бояться меняться, при этом не изменяя себе.

Окружающий мир динамичен, поэтому состояние стагнации — непозволительная роскошь (да и роскошь ли?). Развитие — это не только получение хард-скиллов, это гибкость мышления и постоянный выход из зоны комфорта. Тут очень важно не отказываться от своих принципов и установок, формирующих стержень человека.

Про выбор профессии

Тут могла бы быть вдохновляющая история о том, как я с детства знала, что хочу быть частью масштабных IT-проектов, запускать сервисы, которыми будут пользоваться люди по всей стране. Однако все немного банальнее. В 18 лет разброс специальностей, на которые я подала документы, был от учителя математики и информатики до управления персоналом и менеджмента. В итоге изучала информационные технологии в госуправлении и стала магистром государственного и муниципального управления. Дальше были госслужба и развитие федеральной государственной информационной системы, а потом я стала частью своей команды ЦБТ.

В ЦБТ я начинала с роли руководителя проектов, сейчас руковожу уже двумя продуктовыми направлениями. Так что, скорее, профессия выбрала меня.

Считаю это везением: мне доставляет огромное удовольствие видеть, как идея воплощается в реальность, в новые сервисы, которыми пользуются люди.

Про работу в команде и наставничество

Устраиваясь на работу, в графе резюме «О себе» я написала: одинаково эффективно работаю как в команде, так и самостоятельно. На самом деле на тот момент это было лукавством. Я из категории людей, которые предпочитают сделать все сами, потому что уверены, что так быстрее и эффективнее. Подход совсем неправильный, но осознание этого приходит с опытом. Сейчас я учусь делегировать и отпускать, фокусируясь на достижении результата и на том, что действительно требует именно моего участия. Для этого, конечно, должна быть рядом команда, которой ты полностью доверяешь — и в ЦБТ она точно есть.

Про то, к чему еще нужно стремиться

Помимо непрерывного развития хочется еще выделить баланс. Это как про баланс между работой и личной жизнью, так и про баланс в каждой из сфер. Искренне восхищаюсь людьми, умеющими его соблюдать, так как считаю это крайне непростым и очень важным. Отсутствие конфликта между различными аспектами жизни обеспечивает внутренний баланс, снижает риск выгорания, да и фактически является одним из ключей к успеху.

Про искусство, кино и книги

Из недавно прочитанного: «Руководство фасилитатора» Сэма Кейнера, «Джедайские техники» Максима Дорофеева. Сейчас в сумке лежит «Мертвые без погребения» Жан-Поля Сартра.

Выбор книги или фильма зависит от обстоятельств и настроения — порой хочется разгрузить голову, и вот ты уже смотришь или читаешь милую историю любви. А иногда, наоборот, хочется подумать о глубоком и вечном или расследовать запутанное преступление.

Кино или театр? Выбрать невозможно, два разных мира, разные атмосферы и разные ощущения себя.

Про вдохновение и мотивацию

Вдохновляют цели и мечты, осознание их достижения или приближения к ним.

Видимый результат — один из сильнейших мотиваторов. К слову, это актуально и для работы. Помимо понятных материальных мотиваций для меня особенно важно быть частью команды, создающей по-настоящему ценные сервисы для людей. Мне иногда удается общаться с пользователями, и слова «Это правда очень удобно и сильно упростило мою жизнь» по-настоящему окрыляют, мотивируя идти дальше. **БО**





Текст
ИРЭН ШКАРОВСКАЯ,
ЭКСПЕРТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ
КОММУНИКАЦИЯМ.
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

«Финансистка» — это строгий костюм, аналитический склад ума и холодный расчет... Да, все так, женщины в банковской сфере — это сила, интеллект и целеустремленность. Наш материал о том, где они черпают вдохновение; чем увлекаются помимо работы; как хобби помогают им в бизнесе и жизни

Нино Кодуа,
главный операционный директор,
Альфа-Банк

Грузинские танцы

Я занималась танцами с детства. Училась у легендарного хореографа — **Гиви Вахтанговича Цимакуридзе** и танцевала в ансамбле грузинского народного танца «Колхида» в Свиблово. Мы выступали на больших сценах: в Зале имени Чайковского, Большом театре, Кремлевском дворце, Театре Советской Армии и на многих открытых площадках.

Я мечтала учиться в Грузии и попасть в знаменитый Национальный балет имени Сухишвили, но жизнь внесла свои коррективы. Я выбрала карьеру в финансах. Танцы научили меня целеустремленности, дисциплине, командной работе, стремлению к совершенству — навыкам, которые я применяю в своей профессиональной жизни.

Однажды на мой день рождения моя команда подготовила мне сюрприз: они вы-



учили грузинский танец «Парца» и станцевали его для меня. Это было невероятно трогательно и показательно. Ведь выучить грузинские танцы за короткое время — это почти невозможно, но они смогли! Это еще раз доказало, что вместе мы можем сделать невозможное возможным.

Алла Лиджиева, директор дирекции банковских рисков, банк «Санкт-Петербург»

Изготовление украшений

Впервые сделав украшение в 2009 году, я увлеклась полудрагоценными камнями, вдохновленная Коко Шанель и ее любовью к бижутерии. Это хобби позволяет создавать уникальные подарки друзьям, а волшебная сила камней успокаивает и лечит. Вдохновение приходит внезапно: от музыки, солнца или человека, для которого я творю.

Все мои изделия дарю, и особенно люблю видеть их на хозяйках. Сделав около двух тысяч украшений, я помню каждое и кому его подарила.

Благотворительные аукционы, которые проводятся в нашем банке, стали еще одним смыслом: делать добро, занимаясь любимым делом. Мечтаю о своем аукционе для поддержки фонда Эндомир.

Хобби вносит яркие краски в мою жизнь. Даже муж, далекий от творчества, любит наблюдать за процессом. Это счастье — иметь такое увлечение!



Ирина Золотова,

директор по продуктовому маркетингу и развитию БКС

Песни и клипы

Три года назад я начала заниматься вокалом в школе «Меломаника» у Андрея Юрца, чтобы чувствовать себя увереннее в караоке. Летом 2024 года записала первую авторскую песню. От уроков вокала к записи песни и клипа было легко перейти, потому что я была в руках профессионала.

Музыкальная карьера для меня — это как университет, где я заново учусь, создаю новое, волнуясь перед сценой. Главное — я стала принимать себя.

Самовыражение в музыке помогает и в других сферах. Раньше было непросто проявлять чувства на сцене и в жизни, сейчас мне гораздо легче делиться эмоциями. Так появился мой телеграм-канал «Нескучная жизнь СМО Ирина Золотова».

Запись песни и клипа — это удивительный опыт, который я желаю получить каждому. А еще — музыка поддерживает в сложных ситуациях. Скажешь «Алиса, включи Ирину Золотову» — звучит знакомая мелодия, и на душе становится теплее.



Надежда Панчурина, вице-президент, руководитель кластера малого бизнеса МТС Банка

Спорт и искусство

Мои хобби — спорт и искусство. Спорт — эмоциональная разгрузка и физическая форма, а искусство — самовыражение, креативность и эмоциональный интеллект. Вместе они помогают мне достигать гармонии и баланса.

В МТС Банке большое спортивное сообщество. В 2024 году мы с коллегами покорили Эльбрус. Я дважды переплыла Босфор, прыгаю с парашютом, играю в пляжный волейбол, бегаю, катаюсь на велосипеде и сноуборде. Участвую в различных соревнованиях. Спорт развивает дисциплину, командный дух, концентрацию, стрессоустойчивость, целеустремленность и дает энергию.

Живопись позволяет мне видеть мир нестандартно. Любовь к ней появилась в детстве, но писать картины я начала несколько лет назад, чтобы самовыражаться и искать гармонию. Это терапия в моменты напряжения и поиска идей. Меня вдохновляют Ван Гог и Айвазовский. Это хобби учит творчески подходить к работе, быть терпеливой, сосредоточенной и находить нестандартные решения.



Александра Бугаева, директор дирекции прямых продаж ОТП Банка

Рыбалка, экстремальное вождение и музыка

Я энергичный человек с активной жизненной позицией и стараюсь посвящать свободное время полезным занятиям, приобщая к ним семью и друзей. Мои хобби, уходящие корнями в детство, формируют привычку смотреть на ситуацию с разных сторон и работать в режиме мультизадачности.

С шести лет я увлеклась рыбалкой на Байкале, а теперь выезжаю с семьей в Астрахань. В детстве занималась фигурным катанием и теннисом, играла на фортепиано, успешно окончила музыкальную школу и продолжаю играть для души.

Новым увлечением стало экстремальное вождение. Оно повышает адреналин и заставляет мозг работать вопреки традиционным установкам.

Большинство хобби я практикую с семьей. Единственное исключение — занятия вокалом, на которые я пришла, чтобы научиться управлять голосом для выступлений. И мне так понравилось, что я начала петь рок. А на новогоднем квартирнике даже удалась импровизация.



Марина Меркулова,
заместитель директора,
Управление по работе
с финансовыми институтами
России и СНГ, Совкомбанк

Украшения в стиле прошлых эпох

Я изготавливаю украшения для реконструкторов и героев исторических фильмов. Мои работы — это авторские произведения, созданные в стиле прошлых эпох. Увлечение началось с полимерной глины и современных украшений. Невероятным событием, изменившим меня, стало знакомство с миром кино и ведущими художниками по костюмам.

Украшения для реконструкции и кино делаю четвертый год. Например, изготовила 50 комплектов украшений для фильма «Союз спасения. Время гнева». Все украшения — ручная работа, я использую стразы, полудрагоценные камни, жемчуг. Камеи делаю сама из полимерной глины. Обучение в ювелирной школе помогло освоить сложные техники.

Я много читаю, в том числе статьи и биографии, ищу портреты, хожу в музеи, по несколько раз пересматриваю фильмы, снятые по классическим произведениям, консультируюсь со специалистами. С удовольствием рассматриваю детали образов на фотографиях, которыми делятся реконструкторы.

Любимое занятие, на мой взгляд, помогает чувствовать себя счастливым человеком. Призываю всех найти что-то свое.



Галина Карякина, операционный директор «Цифра брокер»

Выращивание цветов

На работе у меня ежедневно сотни задач, которые требуют быстрых решений, и порой сложно сосредоточиться на чем-то одном. В этом помогает любимое дело — выращивание цветов. В детстве на даче под Алма-Атой я помогала родителям ухаживать за нашим роскошным розарием. Теперь продолжаю выращивать цветы в своем саду в Подмосковье.

Забываясь о цветах, ты зачастую выполняешь довольно методичную работу. В такие моменты появляется возможность сосредоточиться, подумать, откинув весь информационный шум. Именно в это время мне часто становится ясно, как стоит поступить, спонтанно приходит решение даже самой сложной задачи.

Конечно, очень радует, когда удастся вырастить новый цветок — будь то орхидея дома или красавец древовидный пион в саду.

Между выращиванием цветов и инвестициями есть что-то общее. Мы в «Цифра брокер» помогаем клиентам прирастить капитал. Для достижения результата в инвестициях важны взвешенная оценка и регулярный уход, как и в цветоводстве.



Елена Левина, вице-президент, директор дивизиона «Забота о клиентах» СберБанка

Сноуборд

Сноубордом я занимаюсь с 2005 года. Когда начинала учиться, этот вид спорта еще не был так популярен, инструкторов практически не было, денег на них тоже. Приходилось учиться самостоятельно. В первый же раз мы с подругой решили спускаться по красной трассе в Финляндии. Спускались часа два, всеми доступными способами. Хорошо, что вообще спустились!

Пятнадцать лет я каталась без аварий и травм. Потом, к сожалению, все-таки сломала ногу и надолго вышла из строя. И вот только в этом году полноценно снова начала кататься. Невероятно довольна этим! Мне все еще страшно, но это важный этап преодоления себя.

Этот спорт хорошо разгружает мозг и нагружает тело, дает незабываемые ощущения, драйв и понимание того, что ты многое можешь. Преодолевая страхи, ты делаешь то, на что многие люди не решились бы. Сноуборд освежает и вдохновляет!



Марина Кудрявцева, первый вице-президент — начальник департамента развития розничных продуктов Газпромбанка

Вейкбординг



Вейкбординг — это динамичный, захватывающий вид спорта, экстрим, адреналин и одновременно прекрасная возможность разнообразить семейный досуг.

Началось мое увлечение с того, что мы всей семьей катались на лодках на Истринском водохранилище и наблюдали за вейкбордистами. Нам тоже захотелось попробовать. Первым встал на доску муж, затем решила я, позже старший сын. И вот уже третий год осваиваю искусство управления бордом. Сезон короткий, поэтому каждые выходные, когда теплая погода, мы стараемся использовать по максимуму — приезжаем на водохранилище тренироваться.

Вода — это стихия, которая всегда притягивает, а вейкборд позволяет развивать баланс, силу и выносливость. Чтобы успешно держаться на доске и уверенно управлять ею, нужны терпение и определенный уровень физподготовки. А еще нужны смелость, желание пробовать новые трюки. Нужно быть готовым упасть, но не бояться этого, а подняться и продолжить движение.

Рекомендую всем попробовать этот динамичный вид спорта и отдыха!

Анна Груздо, директор департамента маркетинга ПСБ

Катание на аттракционах



Страсть к новым впечатлениям и неподдельным, сильным эмоциям воплотилась у меня в увлечение путешествиями в парки аттракционов по всему миру. Аттракцион — это очень осязаемое чувство преодоления себя, когда ты пронесся на огромной скорости над пропастью в мертвой петле (и не один раз, а несколько) и смог преодолеть свой страх.

Семья с большим удовольствием разделяет мою страсть, особенно старшая дочка — настоящий смельчак и боец!

Нами пройдены все крупные тематические парки мира: от Китая и Таиланда до Дубая, от Мексики до Сочи. После каждого визита мы обсуждаем увиденное: сравниваем аттракционы, распределяем их по местам, анализируем, чем тот или иной оказался лучше.

Ощущение новизны, яркие эмоции позволяют сохранить свежесть восприятия и открывают новые горизонты в креативном мышлении, позволяя реализовывать самые смелые идеи в работе.

Каждый раз, планируя новое приключение, я испытываю волнение, будто возвращаюсь в детство. Это те самые моменты, ради которых стоит жить. **Б.О**

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

6162

Подари Жизнь

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

любая сумма
может спасти
ЖИЗНЬ

www.podari-zhizn.ru

Капиталы медленно целются

Рост рынка эндаумент-фондов в прошлом году немного не дотянул до 9%

Российский рынок эндаумент-фондов, или фондов целевого капитала, в следующем году отметит свое 20-летие. Согласно неполной статистике, его объем уже перевалил за 150 млрд рублей, а количество таких фондов превысило 400 штук. Впрочем, темпы развития этого института пока не столь впечатляющие. Сокращается количество богатых доноров, законодательство требует усовершенствования, да и сами выгодоприобретатели не очень активны в привлечении средств, указывают участники рынка

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Объем средств фондов целевого капитала (ФЦК, эндаумент-фондов) на конец 2024 года составил 155,6 млрд рублей, что почти на 9% больше, чем годом ранее, следует из данных Национальной ассоциации эндаументов (НАЭ), собравшей статистику у 22 управляющих компаний (УК), которые распоряжаются деньгами ФЦК. Хотя в нынешнем опросе НАЭ приняли участие на четыре УК больше (суммарно 22 компании), чем в прошлогоднем, на новых респондентов приходится лишь 0,6 млрд рублей целевых капиталов под управлением, то есть значительного влияния на статистику они не оказали.

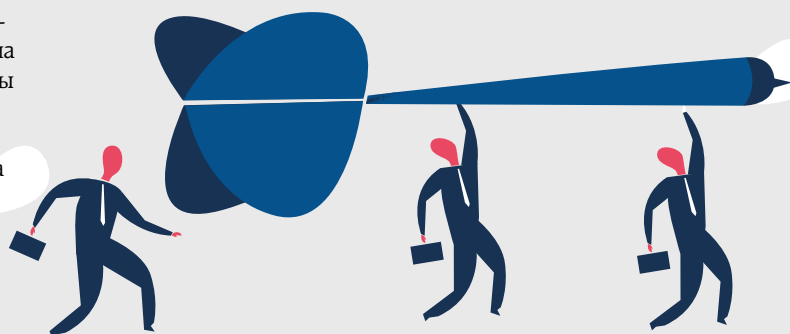
Всего у этих 22 компаний находится 407 целевых капиталов под управлением, в прошлом году их было 355. Оценка рынка целевых капиталов является во многом экспертной, поскольку точно определить их количество, а значит, и финансовый объем, по сути, невозможно, отметила генеральный директор Фонда Потанина **Оксана Орачева**. «Специализированные фонды можно учитывать относительно легко, однако целевые капиталы, созданные внутри организаций, учету поддаются сложнее», — пояснила она. Кроме того, по ее словам, «формально может быть создана необходимая оболочка — учрежден спецфонд или внесены изменения в устав, но без собранных средств целевой капитал фактически не сформирован».

Впрочем, опрошенные «Б.О.» эксперты сходятся во мнении, что рынок целевых капиталов растет, но оценки этого роста немного разнятся. «В последние годы объем рынка целевых капиталов устойчиво растет», — утверждает директор по рейтингам страховых и инвестиционных компаний «Эксперт РА» **Диана Сергиенко**. «2024 год [в этом случае] не стал исключением», — солидарна с ней **Оксана Орачева**. «Рынок эндаументов растет, но в основном в количественном выражении. В стране появляется много некрупных эндаументов со стартовым капиталом», — отметила директор эндаумент-фонда «Филантроп» **Людмила Пантелева**. По ее словам, эндаументы продолжают набирать популярность, «становясь все более востребованным инструментом благотворительности».

Капиталы с целью

Эндаумент (от английского endowment — вклад, дар, пожертвование) — это структура, созданная для формирования капитала за счет пожертвований или имущества, полученного по завещанию, в соответствии с волей его основателей или доноров. Например, самый знаменитый эндаумент-фонд — это фонд Нобелевской премии. Согласно завещанию **Альфреда Нобеля**, 94% его активов (31 млн шведских крон) были вложены в специальный фонд, доходы от управления которым направляются на организацию самой премии и выплаты ее лауреатам.

Целевые капиталы крайне популярны в мире, прежде всего в образовательных заведениях США. «Эндаументы только первой





тройки (по объемам) американских университетов (Техасского, Стэнфордского и Гарвардского) совокупно превысили 200 млрд долларов», — отметил директор ФЦК НИУ ВШЭ **Андрей Николаенко**.

В России официальное формирование эндаумент-фондов стало возможно после принятия в конце 2006 года Закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Впрочем, похожие на современные эндаументы механизмы финансирования деятельности некоммерческих организаций существовали и ранее.

Согласно действующему законодательству, формирование целевого капитала и использование дохода от него возможны в образовании, науке, здравоохранении, культуре, спорте (за исключением его профессиональной составляющей), искусстве, архивном деле, в сфере социальной помощи, защиты окружающей среды, для оказания гражданам бесплатной юридической помощи, в благотворительной деятельности и т.д.

Целевой капитал может быть сформирован в двух формах: «внутри» некоммерческой организации (НКО), которая выступает его собственником, а также является получателем дохода от управления таким капиталом; либо же «вовне», в специальной НКО в форме ФЦК (эндаумент-фонда). Сейчас более распространенной является практика создания внешнего фонда. Управляют средствами целевых капиталов УК, за что получают вознаграждение.

Капитальное высшее образование

В России первыми стали формировать эндаументы высшие учебные заведения. Через несколько месяцев после принятия закона о целевых капиталах, в конце марта 2007 года, был зарегистрирован первый в стране ФЦК: им стал Фонд развития МГИМО. «По состоянию на конец 2023 года было сформировано уже 125 фондов целевого капитала в сфере высшего образования», — указала вице-президент УК «Первая» **Наталья Сими́на**.

«Самыми крупными ФЦК в России являются университеты. . . На сегодняшний день фонды целевого капитала образовательных организаций высшего образования созданы на территории 37 субъектов РФ», — говорится на сайте Минобрнауки. Именно вузовские эндаументы лидируют по общему числу, до 2022 года они являлись и крупнейшими отечественными ФЦК по объему собранных в них средств.

В частности, сейчас, согласно данным Investfunds, активы Фонда развития МГИМО составляют 1,7 млрд рублей, ФЦК НИУ ВШЭ — почти 1 млрд рублей, а эндаумент-фонд СПбГУ сконцентрировал более 0,6 млрд рублей. «Если оценивать динамику развития, то, безусловно, вузы имеют возможность

формировать и поддерживать фонды за счет своих выпускников, а также работать с крупными градообразующими предприятиями для поддержания вуза и науки», — отметила **Наталья Сими́на**.

Правительство также озабочено такими формами финансирования деятельности вузов. В апреле 2022 года правительство поручило Минобрнауки, Минфину и Минэкономразвития «проработать и представить. . . предложения по дополнительным мерам поддержки развития ФЦК в образовательных организациях высшего образования». В рамках этого поручения была создана специальная межведомственная рабочая группа, в результате деятельности которой Министерством образования и науки в конце 2023 года была принята Концепция развития ФЦК вузов до 2035 года. «Государство поддерживает развитие целевых капиталов, совершенствуя регулирование и устраняя правовые барьеры. В частности, оно стимулирует создание эндаументов в сфере высшего образования», — рассказала **Оксана Орачева**.

Не только вузы

«По сравнению с относительно медленным ростом первой половины 2010-х годов, сегодня ситуация меняется: накопленный опыт способствует появлению новых эндаументов в различных секторах. Среди крупнейших фондов целевого капитала теперь не только университеты, но и благотворительные фонды, школы, учреждения культуры, спортивные и научные организации», — рассказала **Оксана Орачева**.

По словам **Наталии Симиной**, второе место после вузовских эндаумент-фондов с существенным отрывом занимают ФЦК общественных организаций — 29 штук, третье место — ФЦК, специализирующиеся на социальной сфере, — 23 фонда.

«Все больше людей узнают о таком формате и задумываются о том, как сделать свою помощь системной, долгосрочной и менее зависимой от регулярных усилий по выбору фондов и совершению пожертвований. Главное — они начинают понимать, что поддерживаемые ими проекты должны иметь устойчивые источники финансирования, независимые от внешних обстоятельств», — рассказала **Людмила Пантелеева**.

Наполнение эндаументов

В мае 2022 года Фонд Потанина сначала сформировал целевой капитал в размере 10 млрд рублей, а в сентябре того же года принадлежащий **Владимиру Потанину** холдинг «Интеррос» передал в фонд еще 47,5% акций Росбанка, которые бизнесмен незадолго до этого купил у уходящего из РФ французского финансового конгломерата Societe Generale. В результате в России появился крупнейший эндаумент с объемом активов немногим менее 100 млрд рублей. Однако подобные масштабные отчисления — единичны.

«В НИУ ВШЭ и других ведущих университетах основными источниками пожертвований в фонды целевого капитала являются крупные корпорации и партнеры, которые видят преимущества в стратегическом сотрудничестве с вузами», — рассказал **Андрей Николаенко**. По его словам, в последнее время стала наблюдаться «положительная динамика привлечения пожертвований от физических лиц». «Современные банковские продукты в значительной степени упрощают возможности фандрайзинга», — добавил он.

По словам **Людмилы Пантелеевой**, в последние годы появилась такая тенденция: эндаументы начали организовывать физические лица, которые раньше, скорее всего, выбрали бы разовую

РЭНКИНГ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ ПО ОБЪЕМУ АКТИВОВ И КОЛИЧЕСТВУ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ В УПРАВЛЕНИИ ЗА 2024 ГОД

| № | Управляющая компания | Объем активов, млн рублей, на 31.12.24 | Объем активов, млн рублей, на 31.12.23 | Динамика | Количество целевых капиталов под управлением | Количество уникальных клиентов |
|--------------|------------------------------|--|--|---------------|--|--------------------------------|
| 1 | «ТКБ Инвестмент Партнерс» | 26 007 | 24 682 | 1325 | 43 | 31 |
| 2 | ООО «ТрастЮнион АйЭм» | 16 922 | 15 539 | 1383 | 1 | 1 |
| 3 | «Ронин Траст» | 16 650 | 15 065 | 1585 | 18 | 4 |
| 4 | «РВМ Капитал» | 16 300 | 15 813 | 487 | 2 | 2 |
| 5 | «ТРИНФИКО» | 16 229 | 14 640 | 1589 | 5 | 5 |
| 6 | «ВИМ Инвестиции» | 16 166 | 15 408 | 758 | 93 | 68 |
| 7 | «Первая» | 15 115 | 13 060 | 2055 | 43 | 32 |
| 8 | «AAA Управление Капиталом» | 13 917 | 12 453 | 1464 | 85 | 71 |
| 9 | «Альфа-Капитал» | 6 075 | 5864 | 211 | 27 | 14 |
| 10 | «Эра Инвестиций» (Росбанк) | 6 027 | 7393 | (1366) | 1 | 1 |
| 11 | «Регион ЭсМ» | 2 517 | 289 | 2228 | 28 | 16 |
| 12 | «Апрель Капитал» | 1 426 | 1430 | (4) | 17 | 14 |
| 13 | «Либра Капитал» | 785 | 766 | 19 | 2 | 2 |
| 14 | «Открытие» | 579 | 646 | (67) | 13 | 11 |
| 15 | Банк «Центр-Инвест» | 430 | н/д | н/д | 4 | 4 |
| 16 | «РСХБ Управление Активами» | 140 | 73 | 67 | 13 | 13 |
| 17 | «Си-Эф-Си Прямые Инвестиции» | 102 | н/д | н/д | 2 | 1 |
| 18 | УК «ДОХОДЪ» | 77 | 76 | 1 | 2 | 2 |
| 19 | «АК БАРС КАПИТАЛ» | 76 | н/д | н/д | 4 | 4 |
| 20 | «СОЛИД Менеджмент» | 21 | 19 | 2 | 2 | 2 |
| 21 | «Рекорд Капитал» | 10 | н/д | н/д | 1 | 1 |
| 22 | «АГАНА» | 3 | н/д | н/д | 1 | 1 |
| Итого | | 155 574 | 143 216 | 11 737 | 407 | 300 |

Источник: Национальная ассоциация эндаументов

поддержку: «Это связано с тем, что создаются условия, чтобы эндаумент стало проще запустить и управлять им было проще — например, появились готовые инфраструктуры и комплексные решения “под ключ”».

Однако, ссылаясь на исследование Henley&Partners, она отметила что за 10 лет в нашей стране произошел отток миллионов — их количество уменьшилось на 25%: «То есть фактически у благотворительного сектора сократилось количество доноров. Кроме того, для корпоративных благотворителей так и не утвердили льготы по налогообложению, которые могли бы стимулировать развитие эндаументов и филантропии в целом».

Поступательное движение

Действительно, взрывного роста привлечения средств в эндаумент-фонды опрошенные эксперты не видят. «Развитие эндаументов происходит поступательно», — указала Оксана Орачева. «Скромное развитие эндаумент-фондов обусловлено сравнительно недавним появлением данного инструмента, несовершенством законодательства, недостаточно эффективной работой выгодоприобретателей с партнерами и, в частности, университетов со своими выпускниками», — полагает Андрей Николаенко.

Однако будущее у ФЦК точно есть, считают участники рынка и аналитики. «Интерес к инструменту возрастает, особенно в периоды экономических вызовов. Например, во время пандемии наблюдался рост числа новых эндаументов», — обратила внимание на тенденцию Оксана Орачева. «Рост активов эндаумент-фондов будет происходить как за счет количественного прироста фондов, так и за счет новых пожертвований компаний и крупных частных меценатов», — уверена Диана Сергиенко. По ее словам, на фоне расширения социальной повестки поступления новых средств также можно ожидать за счет увеличения активности розничных жертвователей.

«В краткосрочной перспективе прогноз умеренно оптимистичный, так как наблюдается определенный консенсус в сообществе руководителей университетов, музеев, благотворительных организаций, бизнеса и органов власти в понимании важности такого института развития, как фонды целевого капитала», — пояснил Андрей Николаенко. Среднесрочный же его прогноз более благоприятный — тут можно, в частности, надеяться на рост фондового рынка: «Мы исходим из того, что рынок российских акций недооценен и имеет перспективы значительного роста».

Потенциал развития рынка целевых капиталов высокий, считает Наталия Симиная: «В России большое количество вузов, школ, организаций в социальной сфере, сфере культуры и спорта, и ФЦК на поддержку их деятельности и проектов должны быть реализованы и активно развиваться за счет активной работы фандрайзинга». Скорость процесса развития эндаумент-фондов «во многом зависит от государства, в частности от введения налоговых льгот для компаний, жертвующих в эндаументы, а возможно, и от расширения таких преференций для частных доноров», добавила Людмила Пантелеева.

Безальтернативный факторинг

Рынок факторинга в 2024 году вырос на 31%, продемонстрировав главный тренд российской экономики последних трех лет — противостояние спроса и жесткой денежно-кредитной политики. В 2025 году эта битва продолжится, обещая российскому факторингу «новые-старые» флуктуации



Текст
ДМИТРИЙ ШЕВЧЕНКО,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ
ФАКТОРИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Обзор рынка факторинга России по итогам 2024 года, опубликованный Ассоциацией факторинговых компаний в феврале, зафиксировал очередной конфликт между долгом и чувством. В роли долга выступила погоня за темпами роста

экономики и ее кредитования (факторинг годами не проигрывал в этой гонке, выиграл и сейчас). За чувства же отвечало воздействие на банковскую систему мер ужесточения денежно-кредитной политики Банка России, достигшего апогея в конце года.

Согласно обзору, на 1 января 2025 года портфель рынка факторинга составил 2,96 трлн рублей, увеличившись за год на 31%, или на 703 млрд рублей. За 2024 год 18,7 тыс. клиентов получили 10,5 трлн рублей факторингового финансирования, что на 36%, или 2,8 трлн рублей, превысило объем 2023 года. Все индикаторы рынка, кроме числа профинансированных поставок, по итогам 2024 года сохранились в «зеленой зоне». А наиболее впечатляющей динамикой отличились сделки по продуктам финансирования цепочек поставок (SCF) и объем собранных комиссий. В SCF портфель за год вырос на 69%, превысив 1 трлн рублей, а выплаченное финансирование увеличилось на 64% по сравнению с 2023 годом. Доход участников рынка в 2024 году вырос на 140%, до 400 млрд рублей, несмотря на то, что не все лидеры раскрывают данный показатель.

Как отмечается в обзоре, в 2024 году темп роста портфеля за четвертый квартал (+9%) впервые с 2014 года оказался не двузначным. После рекордного четвертного квартала 2020 года (+52%) в 2021–2023 годах динамика портфеля «высокого сезона» — с октября по конец декабря — сохранялась в диапазоне 20–26%. Это обрушило оптимистичный прогноз, данный АФК по итогам девяти месяцев года, согласно которому портфель рынка на 1 января 2025 года ожидался в объеме 3,25 трлн рублей с темпом роста 44%. И хотя ранее данный пессимистичный прогноз

ТАБЛИЦА 1. ИНДИКАТОРЫ РЫНКА ФАКТОРИНГА

| | Отчетная дата | 01.01.2021 | 01.01.2022 | 01.01.2023 | 01.01.2024 | 01.01.2025 |
|---------------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| На дату | Портфель рынка факторинга, млн рублей | 1 105 758 | 1 513 454 | 1 434 306 | 2 256 650 | 2 959 983 |
| | в том числе с субъектами МСП, млн рублей | 87 584 | 106 756 | 130 098 | 166 625 | 184 235 |
| | в том числе в рамках сделок SCF, млн рублей | – | – | 378 559 | 642 670 | 1 088 199 |
| | Активные дебиторы, ед. | 10 099 | 10 492 | 12 023 | 12 586 | 13 613 |
| За 12 месяцев года | Период | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год | 2024 год |
| | Выплаченное финансирование, млн рублей | 3 867 264 | 5 804 709 | 5 807 151 | 7 730 344 | 10 516 491 |
| | Активные клиенты, ед. | 9357 | 10 945 | 12 462 | 14 985 | 18 783 |
| | в том числе с субъектами МСП, ед. | 6078 | 6412 | 7500 | 9907 | 13 529 |
| | Полученные вознаграждения, млн рублей | 58 689 | 84 951 | 142 986 | 166 617 | 400 311 |
| | Средняя оборачиваемость, дней | 63 | 60 | 62 | 64 | 71 |
| Уступленные поставки, ед. | 11 285 853 | 13 014 500 | 12 403 609 | 14 758 288 | 14 021 268 | |

ДИАГРАММА 1. ДИНАМИКА РЫНКА ФАКТОРИНГА



Источник: АФК

(27% роста) также оказался превзойден, у аналитиков рынка появилась новая информация для размышления о взаимном влиянии финансовой системы страны и факторинга как ее составной части.

Окрик с Неглинной

Как неоднократно отмечалось при анализе динамики рынка факторинга, этот финансовый инструмент наиболее оперативно подстраивается под смену экономических трендов благодаря сочетанию в себе рычага для развития продаж клиентов и защиты от риска несвоевременной оплаты со стороны их контрагентов. Поэтому востребованность факторинга остается высокой и в период роста экономики, и в период повышения ее рисков. Однако факторинг по своей сути — не более чем альтернативный инструмент трансмиссии ликвидности из финансовой сферы в торговую, причем лишь в одной узкой нише торговых операций — там, где сроки поставки и платежа разнесены во времени.

Если упрощенно представить трансмиссию ликвидности в форме пирамиды, то на вершине ее мы находим эмитента денежной массы, а у подножия — граждан. Чуть выше последних располагаются микробизнес и малый бизнес, развиваемый этими гражданами, дальше ступенями вверх идут средний, затем крупный частный бизнес, еще выше — государственные компании

и монополии, и у самого пика — бюджетная сфера.

Мы пришли к ситуации такого финансового разнообразия, что у каждой ступени пирамиды — свой нишевый финансовый рычаг, набор инструментов, обеспечивающих интенсификацию трансмиссии ликвидности от ее источника. Движение налогов и сборов вверх по пирамиде налажено, а вот движение вниз привело экономику туда, где она находится сейчас: высокая инфляция, двузначные ставки денежного рынка, сжатие частного сектора экономики. Причина: у трансмиссионной пирамиды отросла конкурирующая вершина — федеральный бюджет.

Две вершины пирамиды еще не борются между собой, но в 2024 году они уже начали спо-

роть. И это изумляет обитателей подножия пирамиды ликвидности, шокируя одних и мотивируя действовать еще более активно других. Несмотря на решительность мер эмитента денежной массы по сдерживанию инфляции, население продолжает активно потреблять, получая ликвидность у другой вершины. В результате в экономике создан тренд на лихорадочное ускорение финансового оборота под условным девизом «один раз живем».

Именно в таких условиях наиболее востребованным финансовым инструментом оказывается факторинг. Темпы роста рынка в течение трех первых кварталов 2024 года (57, 45 и 52% соответственно) это подтверждают. Темпы же четвертого квартала — лишь следствие «окрыка с Неглинной», адресованного в первую очередь банкам, которые в пирамиде ликвидности находятся на ступень выше факторинговых компаний. Именно банки приморозили «высокий сезон» для рынка факторинга. Причем не только за счет трансляции повышенной стоимости ликвидности, но и ужесточением лимитной политики и риск-политики в отношении крупнейших заемщиков, благодаря которым факторинговый портфель рос более высокими темпами, чем традиционное корпоративное кредитование. . .

ДИАГРАММА 2. ТОП-5 ОТРАСЛЕЙ С ПОЛЯРНОЙ ДИНАМИКОЙ В 2024 ГОДУ



Источник: АФК

Точки роста и точки измерения

С чем же рынок факторинга входит в 2025 год?

Во-первых, с высокой как никогда долей сделок без регресса к клиенту в портфеле. И динамика этой доли — заслуга продуктов SCF: реверсивного и агентского факторинга, где финансирование получает не поставщик, а покупатель. Так, благодаря началу измерения SCF в отраслевом разрезе портфеля в 2024 году по его итогам портфель по сделкам SCF в розничной торговле (торговые сети и маркетплейсы) стал третьим по объему, достигнув 237 млрд рублей.

Во-вторых, с более продвинутой статистикой по отраслям и регионам. Например, в число отраслей — лидеров по динамике портфеля наряду с розничной торговлей по итогам 2024 года вошли торговля автотранспортными средствами (рост на 324%, до 160 млрд рублей за 12 месяцев) и логистика (+227% до 207 млрд рублей). И если рост первой — во многом заслуга изменения методологии (в 2024 году в категорию включены поставки российских автопроизводителей, ранее учитывавшиеся в машиностроении), то впечатляющая динамика логистики — следствие стечения двух внутриотраслевых трендов: цифровизации электронного документооборота в грузоперевозках и высокой кредитной нагрузки в секторе, сформировавшейся значительным объемом лизинговых платежей.

В антилидерах динамики среди отраслей в портфеле рынка неслучайно оказались производство бытовой техники и электроники и непродовольственных товаров — именно эти сектора пережили наиболее существенный спад продаж в 2022 году, но, в отличие от автомобильного сектора, замещение ушедших зарубежных производителей здесь прошло более низкими темпами, а продажи продолжили стагнировать в 2024 году из-за ужесточения нормативов потребительского кредитования.

В географическом распределении портфеля рынка факторинга отраслевая диверсификация его также играет существенную роль. Так, высокие темпы роста портфеля в химической и нефтехимической отраслях коррелируют с ростом регионального портфеля Омской области с 4,4 на 1 января 2024 года до 61,5 млрд рублей на 1 января 2025 года. Доминирование добывающего сектора среди отраслей определяет место в топ-5 регионов портфелей факторинга Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов. При выросшей до 45% доле Москвы в портфеле рынка в клиентской базе существенные доли приходятся на Приволжский и Центральный федеральные округа, где факторинг пользуется повышенным спросом у малого и среднего бизнеса.

ТАБЛИЦА 2. ТОП-20 СУБЪЕКТОВ РФ С НАИБОЛЬШИМ ЧИСЛОМ КЛИЕНТОВ НА ФАКТОРИНГОВОМ ОБСЛУЖИВАНИИ В 2024 ГОДУ

| Рэнк | Субъект РФ | Активные клиенты за 2024 год, ед. | в том числе клиенты-МСП, ед. | Портфель факторинга на 01.01.2025, млн рублей | в том числе МСП, млн рублей |
|------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Москва | 4088 | 2578 | 1 256 808 | 67 052 |
| 2 | Санкт-Петербург | 1178 | 800 | 173 604 | 12 504 |
| 3 | Московская область | 1061 | 696 | 113 403 | 12 564 |
| 4 | Свердловская область | 429 | 314 | 63 684 | 4281 |
| 5 | Самарская область | 422 | 325 | 20 612 | 4252 |
| 6 | Краснодарский край | 366 | 258 | 66 654 | 3266 |
| 7 | Республика Татарстан | 355 | 219 | 35 482 | 3216 |
| 8 | ХМАО–Югра | 330 | 274 | 172 285 | 5527 |
| 9 | Нижегородская область | 318 | 229 | 52 863 | 2691 |
| 10 | Новосибирская область | 305 | 236 | 19 629 | 5707 |
| 11 | Пермский край | 277 | 228 | 9973 | 2609 |
| 12 | Ростовская область | 268 | 195 | 13 024 | 1366 |
| 13 | Республика Башкортостан | 238 | 175 | 8744 | 1697 |
| 14 | Челябинская область | 207 | 146 | 36 039 | 2047 |
| 15 | Красноярский край | 162 | 123 | 21 469 | 1498 |
| 16 | Тюменская область | 156 | 122 | 8490 | 1567 |
| 17 | Удмуртская Республика | 153 | 122 | 6567 | 1066 |
| 18 | Ленинградская область | 140 | 80 | 11 608 | 1306 |
| 19 | Воронежская область | 132 | 85 | 13 055 | 982 |
| 20 | Волгоградская область | 116 | 82 | 12 606 | 1164 |

Источник: АФК

Флуктуации в четверть такта

При всей неоднозначности четвертого квартала 2024 года в год нынешний участники рынка факторинга входят с умеренным оптимизмом, ожидая продолжения роста портфеля до 3,6 трлн рублей по его итогам. Такой прогноз (+25% за год) дает почти половина опрошенных АФК факторинговых компаний.

Предпосылки для роста, как было сказано выше, уже заложены: в 2025 году из факторингового микса клиенты будут чаще касовые разрывы, нежели финансовый рычаг для наращивания продаж. А значит, рост объемов выплаченного финансирования продолжится настолько, насколько хватит капитала банков, фондирующих факторов. При высокой оборачиваемости активов факторинг имеет преимущество не только в доходности размещаемой в дебиторскую задолженность ликвидности, но и в механизмах ее возврата при неблагоприятном развитии финансовых событий у торгующих сторон. Спрос на эти компоненты факторинга будет тем выше, чем успешнее две вершины отечественной пирамиды ликвидности будут секвестировать субсидии и льготы для малого бизнеса, с одной стороны, и охлаждать корпоративное кредитование — с другой.

Б.О



10 лет (2015)

Банк России, Visa и НСПК подписали трехсторонний договор об организации оказания расчетных услуг и обеспечения внутридневного расчета по переводам с использованием международных платежных карт в России. В рамках соглашения НСПК обязуется выполнять функции операционного и платежного клирингового центра. Заключение договора позволяет приступить к переводу внутрироссийских транзакций по картам Visa на процессинг НСПК. Это важный практический шаг по реализации первого этапа стратегии развития НСПК.



5 лет (2020)

ЦБ ограничивает размер комиссий, которые банки взимают с клиентов за транзакции в СБП. Первый зампред Банка России **Ольга Скоробогатова** пояснила, какой размер тарифов для потребителей при переводах в СБП считается неприемлемым. Так, при нулевой комиссии для кредитных организаций, которую ЦБ вводит со второго квартала 2020 года, банки будут не вправе устанавливать для потребителей комиссию в размере 1% или 1,5% за каждый перевод в СБП, так как себестоимость такой транзакции нулевая.



1 год (2024)

По данным Центробанка, на 1 января 2024 года в России зафиксировано 324 действующих банка (из которых 224 — с универсальной лицензией и 100 — с базовой), а также 37 небанковских кредитных организаций. Из них 168 относят к региональным: в их числе 154 банка, из которых 82 имеют универсальную лицензию и 72 — базовую, а еще 14 — это небанковские кредитные организации. Больше половины из работающих банков — региональные, обращает на себя внимание и неравномерное их «распределение» по субъектам РФ.

УГОЛОК НУМИЗМАТА

Монета с Красной Звездой

Монета, посвященная ордену Красного Знамени, появилась в серии «Победа советского народа в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.» в 2024-м. Трехрублевая серебряная монета, отчеканенная на Санкт-Петербургском монетном дворе тиражом 3 тыс. штук, содержит 31,1 г химически чистого драгоценного металла 925-й пробы и имеет диаметр 39 мм. На аверсе в рельефе выполнен государственный герб Российской Федерации, над ним вдоль канта — надпись полукругом «РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ». С обеих сторон она обрамлена сдвоенными ромбами. Внизу в центре три строки — надпись «БАНК РОССИИ», номинал монеты «3 РУБЛЯ» и год выпуска — «2024 г.».

На реверсе медальеры разместили частично выполненное в цвете

рельфное изображение ордена Красной Звезды — это покрытая рубиново-красной эмалью пятиконечная звезда, в середине ее помещен щит с изображением фигуры красноармейца в шинели и буденовке с винтовкой в руках. По ободу щита хорошо читается надпись «Пролетарии всех стран, соединяйтесь!» и «СССР». Под щитом находится изображение серпа и молота. Фон украшен выполненными в технике лазерного матирования изображениями образов Великой Отечественной войны. Внизу по окружности — рельефная надпись «ОРДЕН «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА».

Над монетой работали медальеры **Елена Крамская, Александра Долгополова и Алексей Гнидин**. Орден Красной Звезды был учрежден 6 апреля 1930 года и изготавливался из серебра. Им награждали за выдающиеся заслуги в деле обороны СССР в военное и в мирное время —

за большой вклад в обеспечение государственной безопасности. Его получали за мужество и отвагу, проявленные при исполнении воинского или служебного долга, за заслуги в развитии военной науки и техники, в подготовке кадров для Вооруженных сил СССР и так далее. Первым кавалером ордена Красной Звезды стал маршал Советского Союза Василий Блюхер. Его наградили 13 мая 1930 года за операцию по пресечению китайской провокации на Китайско-Восточной железной дороге в 1929 году.

