

# Б.О

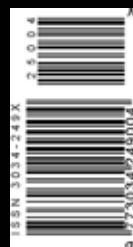
## БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

04 | АПРЕЛЬ | 2025



勝つて其の緒を締めよ

*\* После победы  
потуже затяни  
ремни на шлеме*



# ПРИОРИТЕТНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПАССАЖИРОВ



## FAST TRACK

Ускоренное прохождение предполетных формальностей

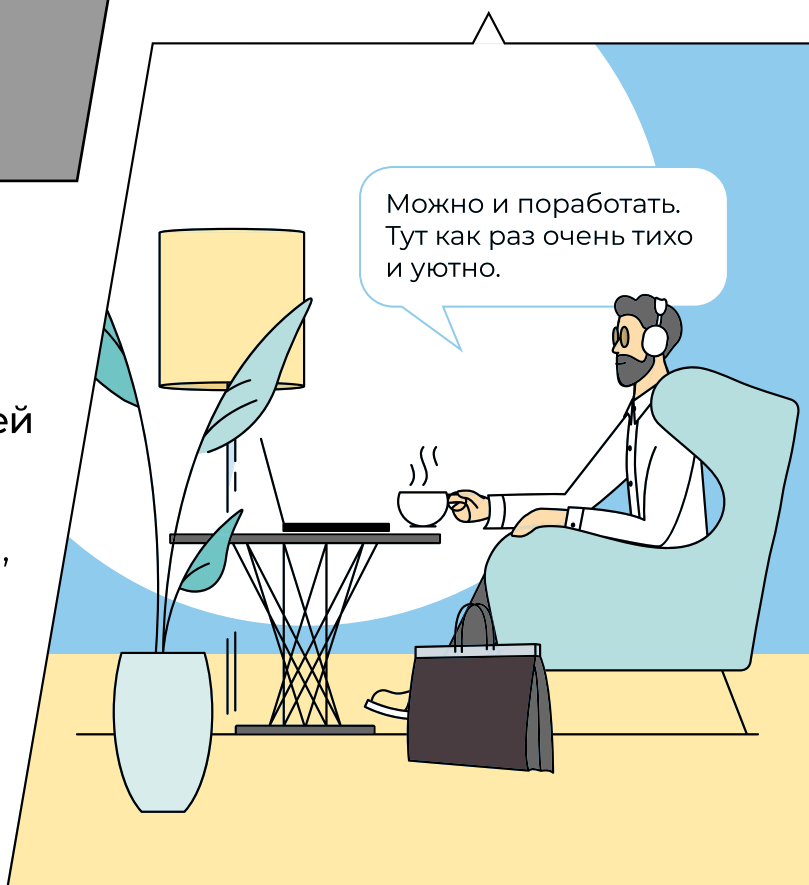
Для пассажиров, вылетающих внутренними рейсами, доступен Fast Track.

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](https://dmestore.ru)
- В аэропорту: 1-й этаж, стойка K231, зал регистрации на международные рейсы



Больше  
приоритетных  
услуг по qr-коду

[DMESTORE.RU](https://dmestore.ru)

**Главный редактор:** Яна Викторовна Шишкина**Шеф-редактор:** Александр Садчиков**Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»:**

Павел Самиев

**Обозреватели:** Светлана Орлова, Екатерина

Кац, Вадим Ференец, 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** 31.03.2025

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)



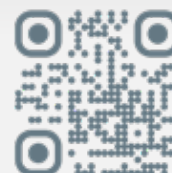
Отраслевой финансовый портал  
**bosfera.ru**



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



Программа отраслевых конференций для участников финансового рынка



Отраслевые исследования цифровых банковских сервисов

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

ООО «Методология бизнеса» и авторы материалов журнала не несут ответственности за возможные убытки, которые могут быть причинены лицам в результате использования или неиспользования ими опубликованной в журнале информации. Читатели самостоятельно оценивают возможные риски совершения юридически значимых действий на основе материалов журнала и несут ответственность за их неблагоприятные последствия. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в рекламных объявлениях. Мнения и оценки в авторских статьях могут не совпадать с позицией редакции. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

6

У КЭПТИВНОГО  
БАНКА НЕТ ЦЕЛИ,  
ТОЛЬКО ПУТЬ



8

СОБЫТИЯ

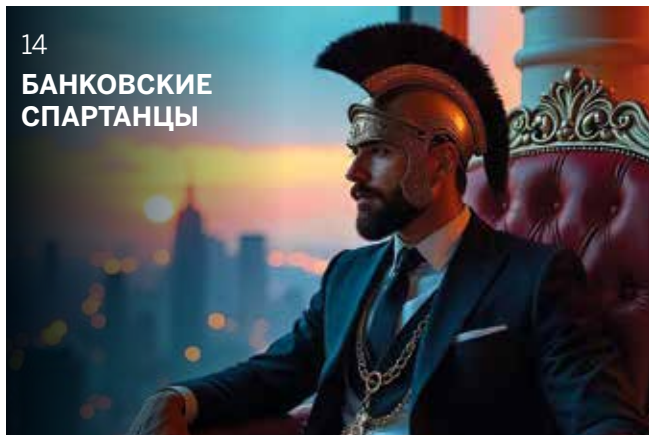


10

МАРКЕТПЛЕЙСАМ  
ПОСТАВИЛИ  
БАНКИ

14

БАНКОВСКИЕ  
СПАРТАНЦЫ

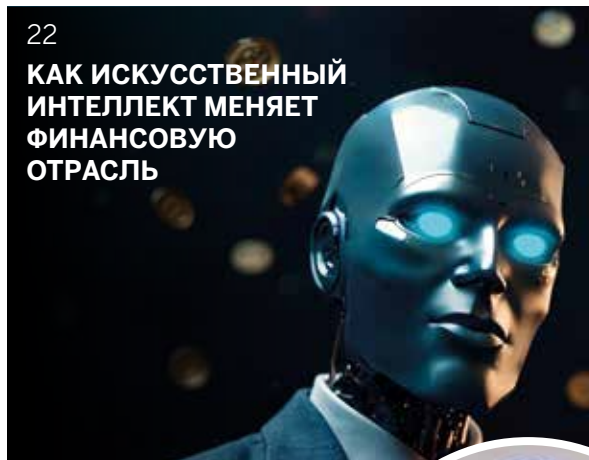


18

САМЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИИ

22

КАК ИСКУССТВЕННЫЙ  
ИНТЕЛЛЕКТ МЕНЯЕТ  
ФИНАНСОВУЮ  
ОТРАСЛЬ



25

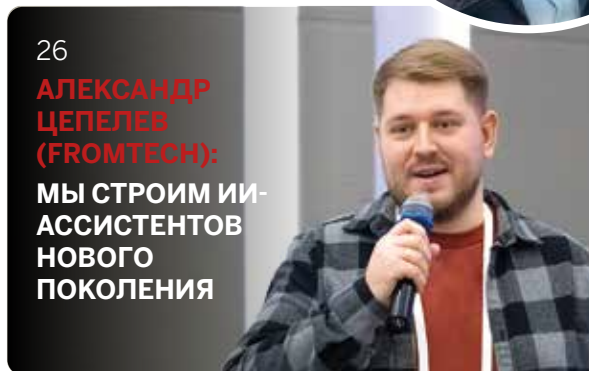
ПУТЬ AI-  
ТРАНСФОРМАЦИИ



26

АЛЕКСАНДР  
ЦЕПЕЛЕВ  
(FROMTECH):

МЫ СТРОИМ ИИ-  
АССИСТЕНТОВ  
НОВОГО  
ПОКОЛЕНИЯ



28

ИИ ВЫНУЖДАЕТ  
«ПЕРЕПРИДУМАТЬ»  
ФИНАНСОВЫЕ  
УСЛУГИ



30

УМНЫМ  
БЫТЬ НЕЛЬЗЯ  
ЭФФЕКТИВНЫМ



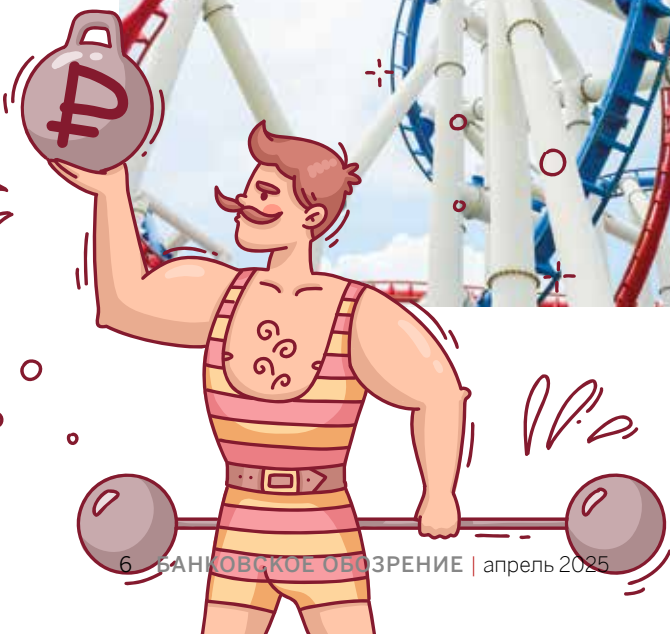
32  
ХОЖДЕНИЕ  
ПО МУКАМ



36  
«МЯГКАЯ СИЛА» СТАНДАРТОВ

38  
ДЕПОЗИТНЫЕ ГОРКИ

42  
КОГДА ROE ВАЖНЕЕ  
ПРИБЫЛИ



46  
REGTECH, TECHREG  
И КВАЗИРЕГУЛЯТОРЫ

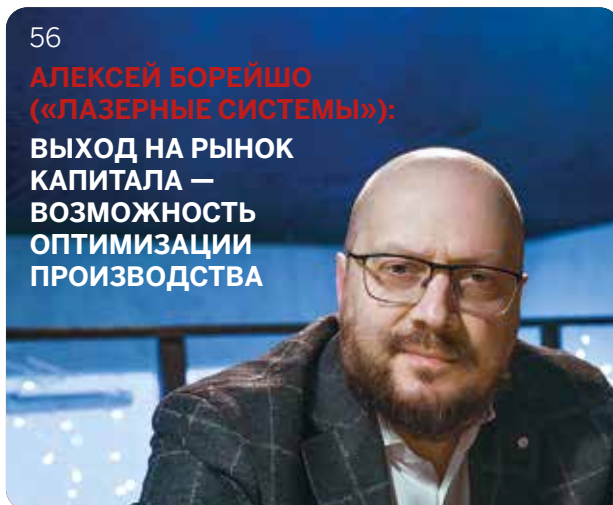


51  
ВНЕ ЗОНЫ ЗОЛОТОГО  
КОМФОРТА

54  
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
БРОКЕРСКОГО  
ОБСЛУЖИВАНИЯ.  
ВЗГЛЯД ПОСТАВЩИКА ПО



56  
**АЛЕКСЕЙ БОРЕЙШО**  
**(«ЛАЗЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»):**  
ВЫХОД НА РЫНОК  
КАПИТАЛА —  
ВОЗМОЖНОСТЬ  
ОПТИМИЗАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВА





58

**ТИМОФЕЙ ПОЛЕТАЕВ («ИНТЕЛ КОЛЛЕКТ»):**  
У РЫНКА ВЗЫСКАНИЯ БОЛЬШОЙ  
НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

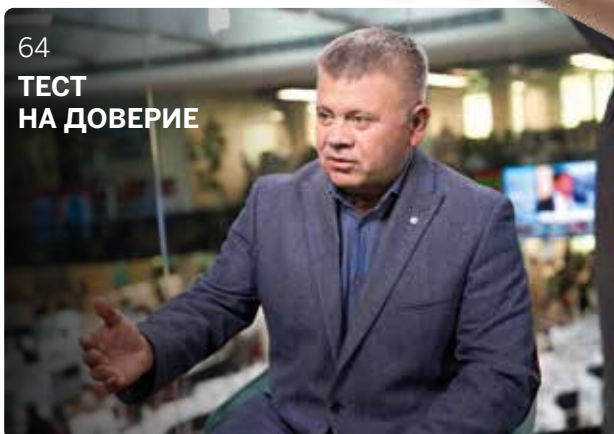
60

**САМОЗАПРЕТ**  
**ИЛИ САМООБМАН?**



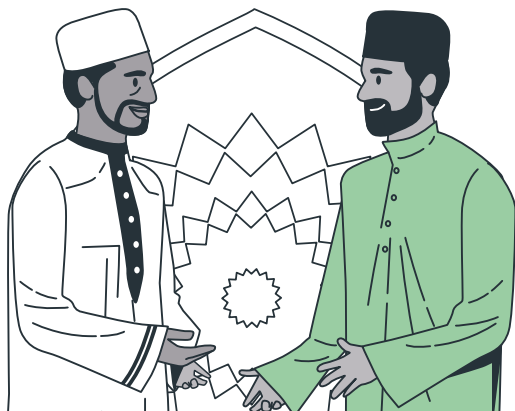
64

**ТЕСТ**  
**НА ДОВЕРИЕ**



66

**ВЗАИМОПОМОЩЬ**  
**КАК ОСНОВА**



68

**МЕСТО**  
**ДЕЛОВЫХ**  
**ВСТРЕЧ**  
**ИЗМЕНИТЬ**  
**НЕЛЬЗЯ**



80

**ЖИВОПИСНЫЙ**  
**БАНКИНГ**

86

**ВТОРАЯ ПРЕМИЯ FINNEXT**  
**ПРОШЛА «НА УРА»**



88

**В АПРЕЛЕ ТОМУ НАЗАД**

88

**ПО СЛЕДАМ ВИТУСА БЕРИНГА**

# У кэптивного банка нет цели, только путь

## Но этот путь может указать цель



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

**А**втором кодекса чести самурая «Бусидо» можно назвать **Ямамото Цунэтомо**, самурая и философа начала периода Эдо (1603–1868). Высказанные им мысли положили основу кодекса воина «Хагакурэ», в XX веке он стал известен как «Бусидо», буквально — «путь воина».

Невероятной была история одного из просветителей «страны самураев» русского священника **Николая Японского** (в миру **Иван Дмитриевич Касаткин**), именуемого в Японии Николаем-До, который за 52 года служения в этой стране во второй половине XIX и начале XX века создал местную Японскую Церковь, насчитывавшую более 30 тыс. человек. Проповедь христианства в Японии долгое время каралась смертной казнью, об этом есть очень непростой для зрителя фильм **Мартина Скорсезе** «Молчание» (2016 год).

Значительно позднее в другом месте, в других обстоятельствах и совсем на другую тему мы были свидетелями начала публичного дискурса, который открыл глава Альфа-Банка **Владимир Верхошинский**. На панели ПМЭФ летом 2024 года он поспорил с управляющим директором Ozon **Сергеем Беляковым** и гендиректором Wildberries **Татьяной Бакальчук** о несправедливой, на его взгляд, конкуренции банков и торговых маркетплейсов в области финтех. По словам банкира, система, при которой усиленный контроль и требования к текущей работе касаются только системно значимых банков, создает риски для всей отрасли. Глава



Альфа-Банка привел данные, согласно которым многие клиенты выбирают банки маркетплейсов для расчетов просто из-за наличия больших скидок по покупкам в этих маркетплейсах. «83% клиентов хотят идти в Озон банк, потому что там есть скидка — это чистой воды ценовая дискриминация. <...> Справедливо это или нет, сложно сказать, мне кажется, если не букве, то духу закона это противоречит, еще противоречит правилам платежных систем», — продолжил банкир. И действительно, кэптивный банк может позволить себе такие щедрые маркетинговые ходы в программе лояльности, при этом работая в убыток, который покрывает огромный по сравнению с ним материнский маркетплейс.

Казалось бы, при чем тут исторические параллели с темой свободы вероисповедания азиатского региона последних столетий? Я какие-то параллели вижу, но не настаиваю, что они абсолютно явные. Однако если пофантазировать, то путь всех финтехов — это путь отчасти новых самураев, отчасти новых миссионеров. Они сталкиваются с разными трудностями, им могут противостоять не только сам высококонкурентный рынок, устоявшиеся старые бизнес-модели, а еще и косность мышления и административные возможности стейкхолдеров этого рынка. И способность увидеть и признать новое, не мешать ему, честно дать возможность идти рядом и обогнать — это черта сильного игрока, настоящего самурая.

А меж тем по итогам рэнкинга «Интерфакс-100» за 2024 год кэптивные банки трех крупнейших российских торговых маркетплейсов — Ozon, «Яндекс Маркет» и Wildberries — вошли в топ-100 российских кредитных организаций по размеру активов и расположились по этому показателю на 36-й (Озон банк), 58-й (Яндекс банк) и 90-й (Вайлдберриз банк) позициях. За три-четыре года эти прежде всего расчетные банки зарекомендовали себя как весьма серьезные игроки финансового рынка, которых стали побаиваться уже классические универсальные. Они повышают градус конкуренции, что можно только приветствовать, считают эксперты (см. материал обозревателя «Б.О.» **Светланы Орловой** «Маркетплейсам поставили банки»). Куда выведут пути новых финтех-самураев, мы узнаем уже скоро. Ждать столетий здесь уже не нужно, можно просто читать «Банковское обозрение».

**Б.О.**



АССОЦИАЦИЯ  
БАНКОВ  
РОССИИ

## XXV Всероссийская банковская конференция «Банковская система и национальная экономика: новая архитектура взаимодействия для достижения целей 2030»

16 апреля 2025 года  
Москва + онлайн

Среди спикеров конференции - руководители Банка России, Минфина, Минэкономразвития, Госдумы, институтов развития, ведущие кредитные организации и эксперты отрасли.



Темы для обсуждения:

- стимулирующее регулирование 2024-2025: какие механизмы реально работают;
- меры поддержки региональной экономики;
- защита клиентов и ответственность банков;
- реструктуризации и несостоятельность: практика и законодательство;
- опыт использования инновационных платежных технологий;
- криптовалюты или фиатные деньги в резервах центральных банков.

Организатор - Ассоциация банков России

Контакты: +7 (495) 785-29-93,  
+7 (495) 785-29-88, +7 (495) 785-29-90,  
event@asros.ru, <https://asros.ru>

Подробнее





## Регулирование и надзор

### Ключевая ставка в третий раз сохранена на уровне 21% годовых

- Закон о самозапрете на кредиты вступил в силу с 1 марта 2025 года
- Минфин и ЦБ поддерживают идею учета ЦФА в общей налоговой базе
- Закон о покупке недвижимости по биометрии принят в первом чтении
- Минфин доработал проект об определении налогового резидентства
- Банк России представил план регулирования рынка инкассации
- ЦБ продлил ограничение на снятие наличной валюты на полгода
- Великобритания исключила Росбанк из санкционного списка
- Банки выступили за наказание сотрудников за мошеннические кредиты
- ЦБ введет макропруденциальные лимиты в ипотеке с июля 2025 года
- Банк России предложил экспериментальный режим для инвестиций в криптовалюты
- Банки предложили замораживать подозрительные переводы на 48 часов
- В Госдуме подготовили законопроект о страховании электронных денег
- США ужесточат санкции для банковского и нефтегазового секторов России
- Банк России определил новые условия для получения статуса «квала»
- Банки предложили изменения к реформе института банкротства юрлиц
- ЦБ обязал банки добавить в приложения спецкнопку для жертв мошенников
- Семейная ипотека будет расширена на вторичный рынок недвижимости
- Банкам запретят общение с клиентами в иностранных мессенджерах
- ЦБ продлил ограничения на перевод средств за границу на полгода
- Банк России сохранил ограничения на переводы за рубеж для нерезидентов
- Минфин и ЦБ не поддержали ограничение суммы онлайн-потребкредитов
- Госдума обяжет МФО идентифицировать онлайн-заемщиков по биометрии
- Банки ограничат снятие наличных при подозрении на мошенничество
- Госдума приняла Закон о противодействии кибермошенничеству
- Депутаты одобрили Закон о регулировании сервисов рассрочки
- ЦБ в 2024 году получил около тысячи жалоб на «гибридные» вклады



## Кредитование

- Объем выдач потребкредитов в феврале 2025 года увеличился на 26%
- Рост портфеля кредитов застройщикам замедлился в конце 2024 года
- Число выданных кредитных карт в России упало до минимума с 2021 года
- Выдачи потребкредитов в феврале 2025 года сократились на 4,6%
- Выдачи автокредитов снижаются пятый месяц подряд
- Спрос на микрозаймы для срочных трат упал до минимума с 2022 года
- Выдачи POS-кредитов в феврале 2025 года снизились на 63%
- Спрос на микрозаймы в России превысил спрос на потребкредиты
- Выдачи ипотеки в России в феврале 2025 года сократились вдвое
- Средний размер автокредитов в феврале упал до минимума с 2023 года
- Выдачи льготной ипотеки в феврале 2025 года снизились на треть год к году
- Выдачи ипотеки в феврале 2025 года выросли на 63% к январю
- Объем автокредитов в начале 2025 года упал в два раза
- Банки в начале 2025 года отклонили более половины заявок на ипотеку
- Доля рыночной ипотеки в феврале 2025 года упала до исторического минимума



## Биржи и ЦФА

- В России тестируют международные расчеты в ЦФА на золото
- Объем первых торгов в выходные 1-2 марта на Мосбирже превысил 10 млрд рублей
- Банк России внес в реестр первого в 2025 году ОИС по выпуску ЦФА
- В феврале 2025 года было размещено 102 новых выпуска ЦФА
- Сбер выпустил ЦФА на индекс какао
- Мосбиржа объявила о программе поддержки потенциальных эмитентов
- СберБанк протестирует механизм вторичного рынка ЦФА в 2025 году
- Т-Банк выпускает облигации на портфель потребкредитов
- Сбер вывел на рынок ЦФА на индекс дорожного битума
- Банк России запустит рейтинг акций российских эмитентов



## Прибыли и убытки

- Чистая прибыль МТС Банка за 2024 год увеличилась более чем на 26%
- Чистая прибыль БСПБ по МСФО в 2024 году выросла до 50,8 млрд рублей
- Чистая прибыль Мосбиржи по МСФО за 2024 год достигла 79 млрд рублей
- Чистая прибыль ОТП Банка за 2024-й по МСФО возросла на 43%
- Чистая прибыль СберБанка за январь-февраль 2025 года увеличилась на 13,5%
- Чистая прибыль Совкомбанка по МСФО в 2024 году сократилась на 19%
- Чистая прибыль Абсолют Банка по МСФО в 2024 году выросла на 17%
- Прибыль российских страховщиков в 2024 году увеличилась почти в 1,5 раза
- Чистая прибыль Промсвязьбанка по МСФО за 2024 год упала на 44%
- Прибыль БСПБ за январь-февраль 2025 года достигла 12,3 млрд рублей
- Чистая прибыль РСХБ по МСФО в 2024 году выросла до 39,8 млрд рублей
- Чистая прибыль группы Т-Банка по МСФО увеличилась в 1,5 раза в 2024 году
- Выручка холдинга Т1 по МСФО по итогам 2024 года выросла на 29%
- Прибыль российских банков в феврале 2025 года сократилась на 25%
- Чистая прибыль ВТБ по МСФО за два месяца 2025 года выросла на 26%



## Банковский рынок

- ВТБ начал процесс интеграции Почта Банка
- Банк России сообщил о ликвидации банка «Стрела»
- ЦБ сообщил о ликвидации КС Банка
- Число вкладов в феврале 2025 года выросло в 2,5 раза год к году
- Банк России перенесет «пилот» Платформы коммерческих согласий
- Промсвязьбанк откроет банковские отделения в салонах «МегаФона»
- Системно значимые банки в феврале 2025 года выкупили 47% ОФЗ
- Банки в 2024 году продали коллекторам втрое больше ипотечных долгов
- СберБанк представил нейросеть GigaChat версии 2.0
- ВТБ запустил электронную подпись NFC-токеном в мобильном приложении
- МТС переименовала одну из дочерних компаний под финтех-проекты
- Банк «Санкт-Петербург» зарегистрировал дочернюю МФО
- ВТБ запустил подтверждение операций в мобильном приложении по селфи
- В «Сбербанк Онлайн» подключена передача показаний счетчиков по фото
- МФК «Займер» приобрела сервис кредитов для продавцов на маркетплейсах
- СберБанк и банк «ДОМ.РФ» открыли заявки по льготной ипотеке на «вторичку»
- ОТП Банк перешел на российский карточный процессинг
- ЦБ включил «Авито» в реестр операторов финансовых платформ
- Wildberries и Russ учредили новую МКК «Платежные технологии»
- Банк России выдал лицензию НПФ «Согласие Пенсионный фонд»
- Альфа-Банк заявил о планах создать платформу электронной коммерции
- Российские страховщики начали страховать пункты выдачи маркетплейсов

Больше событий  
банковского рынка  
см. в ленте «Новости»



## Платежи и переводы

- В Московском метро тестируется оплата проезда цифровым рублем
- В метро Санкт-Петербурга начался открытый «пилот» оплаты по биометрии
- Банк «ДОМ.РФ» запустил услуги интернет-эквайринга для онлайн-магазинов
- НСПК даст возможность создать платежные страницы на основе QR-кода
- СберБанк, ВТБ и МТС запустили оплату с помощью QR-кода в Турции
- Минфин поддержал создание платежного «роуминга» для QR-кодов
- ЦБ внес Озон Банк в реестр значимых на рынке платежных услуг

## НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ

### Назначения



#### GERMAN BARG

назначен председателем Московского банка СберБанка



#### АЛЕКСАНДР ЛУКЬЯНОВ

назначен гендиректором «ДОМ.РФ Технологии»



#### КИРИЛЛ ВАРЕНЦОВ

назначен председателем правления Самолет Банка



#### ОЛЬГА СКОРОБОГАТОВА

назначена первым зампредом правления ВТБ



#### ГЛЕБ ЯКОВЛЕВ

назначен президентом Ассоциации страховщиков жизни

### Отставки



#### ОЛЬГА ДЕРГУНОВА

покинула должность зампреда правления ВТБ

# Маркетплейсам поставили банки

## Кредитные организации крупнейших российских маркетплейсов показывают взрывной рост

История банков, принадлежащих маркетплейсам, насчитывает всего несколько лет. Но за три-четыре года эти кредитные организации уже зарекомендовали себя как весьма серьезные игроки финансового рынка, которых побаиваются классические банки. Тенденция универсализации финтеха маркетплейсов, предоставление не только банковских услуг делают их еще более опасными для «старичков». Новые участники рынка повышают градус конкуренции, что можно только приветствовать, говорят эксперты

Текст  
**СВЕТЛАНА ОРЛОВА,**  
 ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

**К**ак свидетельствуют данные рейтинга «Интерфакс-100», за 2024 год все кэптивные банки крупнейших российских маркетплейсов — Ozon, «Яндекс Маркет», Wildberries & Russ — вошли в топ-100 российских кредитных организаций по объему активов и расположились по этому показателю следующим образом: Ozon банк — на 36-й позиции (263 млрд рублей активов), Яндекс банк — на 58-й (128,3 млрд рублей), а Вайлдберриз банк — на 90-й (58 млрд рублей).

Годом ранее только банк маркетплейса Ozon был в числе сотни крупнейших российских банков (77-е место). Яндекс банк находился на 121-м месте, а Вайлдберриз банк даже не входил в топ-200 крупнейших российских кредитных организаций (245-е место).

Такой прыжок в рейтинге позволил перечисленным финансовым компаниям показать взрывные темпы роста, значительно опережающие показатели большинства других банков. У банка, принадлежащего Wildberries & Russ, активы за год выросли более чем в 17,5 раза, у Яндекс банка — в 3 раза, а у Ozon банка — в 2,5 раза. Согласно данным Банка России, за 2024 год объем активов российского банковского сектора уве-



личился лишь на 18,7%, до 199,3 трлн рублей. И хотя сейчас доля банков маркетплейсов не превышает 0,3%, взрывная динамика их роста уже стала заметной.

### Закатанные банки

Движение маркетплейсов в сторону банковских продуктов началось еще в 2021 году. В феврале того года основной владелец Wildberries **Татьяна Бакальчук** приобрела банк «Стандарт-кредит» (позже переименован в «Вайлдберриз банк»), чтобы, как накануне писал «Коммерсантъ», реализовывать карточные программы лояльности и осуществлять расчеты с поставщиками товаров.

В мае 2021 года Ozon закрыл сделку по приобретению у Совкомбанка Оней банка «для структурирования своих финансовых продуктов». Позже из-за временно введенных против приобретенной кредитной организации санкционных ограничений маркетплейс даже учредил собственный Еком банк, но затем объединил обе структуры в одну, получившую название Озон банк.

В июле 2021 года «Яндекс» приобрел банк «Акрополь», чтобы «развивать направление финансовых сервисов и создавать новые продукты», а в сентябре того же года уже переименовал его в Яндекс банк.

Развитие экзотических банков маркетплейсов полноценно стартовало в следующем году, однако оно было немного приторможено разразившейся тогда турбулентностью. Еще в конце 2021 года Ozon презентовал платежный инструмент на базе собственного банка — «Озон счет», а через полгода на его основе и собственную банковскую карту — «Озон карту». В январе 2022 года появился первый банковский продукт Wildberries — виртуальная дебетовая карта WB Card (позже этот продукт закрыли).

«Яндекс» присоединился к своим коллегам чуть позже: весной 2022 года в приложении «Go» появилась функция «счет», а затем на основе этого продукта была создана цифровая карта «Плюс» (позже переименована в карту «Пэй»).

Затем постепенно этот базовый для физических лиц банковский функционал у кредитных организаций маркетплейсов обрстал все новыми сервисами, характерными для розничных банков: появились накопительные счета, депозиты, кредиты, сервисы рассрочки и т.п.

### Привлекательные банки

Привлечение клиентов в свои банковские продукты для экосистем маркетплейсов на первых порах — дело не очень сложное. «У маркетплейсов очень хорошая возможность создать клиентский поток для банка, прежде всего по расчетным операциям — платежи — и как следствие — по расчетно-

кассовому обслуживанию для продавцов, а следом за этим — по счетам покупателей, плюс по карточным продуктам для них же», — сообщил сооснователь и генеральный директор аналитического центра «БизнесДром» **Павел Самиев**.

Привлечение клиентов маркетплейсов в банк торговыми скидками вызвало гнев традиционных банков. «83% клиентов хотят идти в “Озон банк”, потому, что там есть скидка — чистой воды ценовая дискриминация... Справедливо это или нет, сложно сказать, мне кажется, если не буквы, то духу закона это противоречит», — сказал в июне 2024 года главный управляющий директор Альфа-Банка **Владимир Верхошинский** (цитируется по РБК).

«Я думаю, что [традиционные] банки сегодня ощущают определенную угрозу, исходящую из того, что называется у нас e-commerce... Потому что они сами начинают создавать при себе банки... Они, конечно, начинают конкурировать с банками в области платежей, при этом имея односторонние преимущества. И это очень серьезно», — в конце года отметил председатель правления ВТБ **Андрей Костин** (цитируется по ТАСС).

«Через бонусирование при оформлении покупок картой своего банка при дополнительной выгоде для селлеров держать счета в соответствующем банке маркетплейс создает этот спрос и формирует быстрый рост числа клиентов банка... Это же сразу тысячи и тысячи клиентов — ведь у ключевых маркетплейсов гигантские обороты и огромное число покупателей и продавцов», — рассказал Павел Самиев.

В частности, у крупнейшего принадлежащего маркетплейсу российского банка — Озон банка — на начало 2025 года было более 30,3 млн активных клиентов, рассказал «Б.О» представитель кредитной организации финтех-направления Ozon. К тому же, по его словам, например, сейчас больше 40% операций по «Ozon карте» уже являются внешними, а не операциями на маркетплейсе. «По итогам 2025 года ожидаем, что их будет больше 50%», — добавил он.

### Универсальные банки

При этом пока намечается два пути развития банков маркетплейсов. По словам технического директора финтех-направления Wildberries & Russ **Сергея Бобрецова**, на базе Вайлдберриз банка создаются финансовые сервисы комплементарные основной линейке продуктов маркетплейса, их цель — «дать клиентам возможность максимально быстро, комфортно купить то, что им нужно и что они хотят». «Наша стратегия — развивать отраслевые сервисы, которые востребованы клиентами при работе с платформой и дополняют функционал нашего основного бизнеса. У нас нет задачи становиться универсальным банком», — подчеркнул он.

Другой путь — путь универсализации, в частности, выбрал Ozon. «За последние 3,5 года мы прошли путь от электронного кошелька для покупок на Ozon до широкого портфеля B2C- и B2B-продуктов, в том числе направленных на клиентов, не связанных с маркетплейсом», — сказал представитель Ozon Fintech. В частности, в конце 2024 года — начале 2025-го Озон банк сначала объявил о запуске своей сети банкоматов, а затем и собственных кредитных карт. Но новые, по сути, универсальные для классических банков продукты финтех-направления маркетплейса хочет предлагать не только розничному клиенту. И здесь амбиции не ограничиваются лишь обслуживанием розничных клиентов и самого мелкого бизнеса. С 2025 года Озон банк планирует выйти на рынок корпоративного кредитования, писал со ссылкой на представителя кредитной организации РБК. «На первом этапе мы сосредоточимся на аудиториях, которые понимаем лучше всего, — физических лицах и продавцах маркетплейса, а после —

масштабируем B2B-сервис и на внешний рынок», — говорил он.

Такую же стратегию для себя, похоже, выбрал и Яндекс банк (в группе и кредитной организации не ответили на запрос «Б.О»). Кредитная организация «сохраняет нацеленность на значительное масштабирование запущенных продуктов для физических лиц, а также на развитие транзакционных сервисов и тестирование кредитования для юридических лиц», отмечало в конце 2024 года в описании рейтингового действия относительно этой кредитной организации агентство АКРА.

**Не только банки**

И в этом движении к универсализации маркетплейсы и их финтех-направления — с банковскими центрами внутри — становятся точками формирования финансовых групп — как таковыми стало большинство крупных универсальных российских кредитных организаций, предлагающих не только классические банковские продукты.

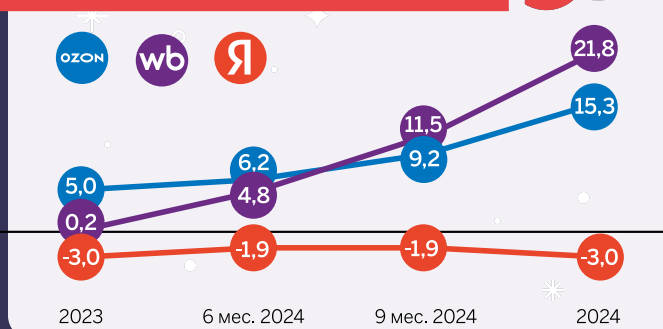
Летом 2024 года «Яндекс Маркет» запустил для компаний сервис лизинга оборудования, правда, оператором стала внешняя компания «Фера» (об этом, в частности, писал Forbes). Через полгода о начале работы в сфере лизинга заявили маркетплейсы Ozon и Wildberries: правда, они уже будут действовать через собственные «дочки» — «Озон лизинг» и «РВБ Лизинг» соответственно.

Маркетплейсы (от себя или от своих партнеров) стали предлагать сервисы страхования, факторинговые услуги, онлайн-бухгалтерию и другие продукты, превращаясь в универсальных финансовых посредников. «Финансовые сервисы востребованы пользователями нашей платформы. Им нужны безопасные удобные платежи и переводы, кредитование, страхование и т.д.», — заявил Сергей Бобрецов.

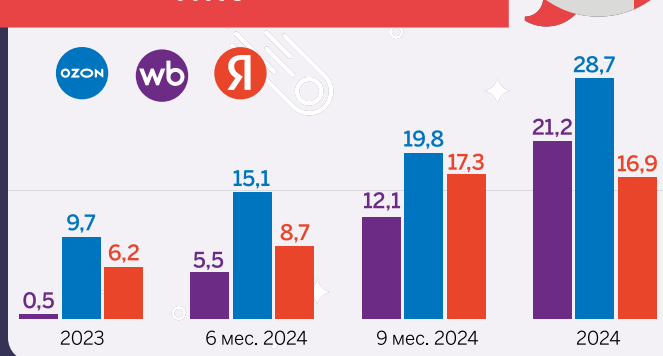
«В тех сегментах, где банки маркетплейсов имеют уже большое число клиентов, которые заходят к ним сначала как продавцы или покупатели, а потом могут пользоваться и разными другими услугами банка, если он цифровой и удобный (а банки маркетплейсов такие), они, конечно же, — конкуренты традиционным банкам, и очень сильные», — подчеркнул Павел Самиев.

«Во многом появившиеся новые игроки на основе маркетплейсов представляют серьезную угрозу для классических банков. Они действительно могут значительно подстегнуть конкуренцию на банковском рынке, изменить его ландшафт», — отметил председатель правления Ассоциации российских банков (АРБ) **Олег Скворцов**. Именно то, что давление со стороны новых игроков будет вызывать дополнительную конкуренцию на рынке, можно только приветствовать, подчеркнул он. **Б.О**

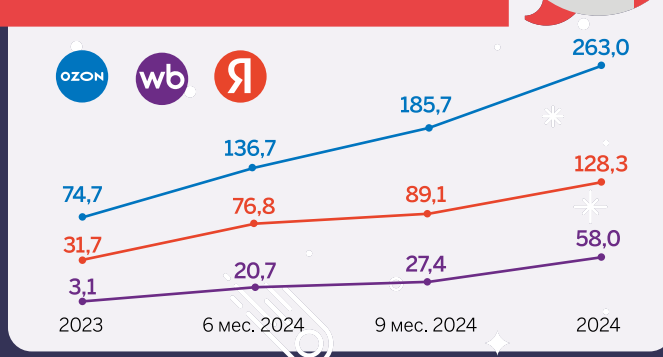
**Прибыль после налогообложения, млрд рублей**



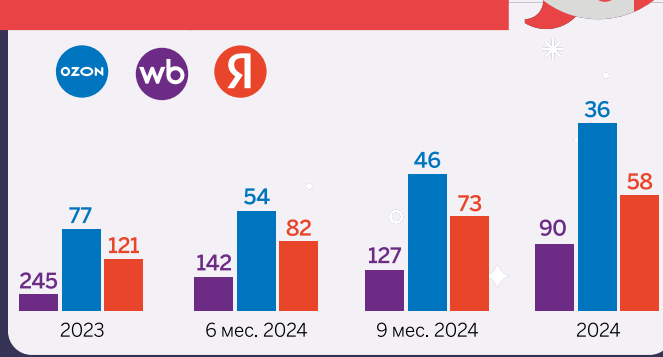
**Капитал, млрд рублей**



**Активы, млрд рублей**



**Место по активам**



Источник: Отчетность банков, данные Банка России, «Интерфакс-100»



---

АРАРАТ ПАРК ХАЯТТ МОСКВА

---

СОВРЕМЕННАЯ РОСКОШЬ  
В САМОМ СЕРДЦЕ МОСКВЫ

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



# Банковские спартанцы

## Через год в России может остаться только 300 банков

К началу 2025 году на крупнейшую десятку российских банков приходилось почти 80% активов банковской системы. Количество кредитных организаций также в последние годы сокращалось, и скоро их может остаться менее 300, тогда как 20 лет назад в России было более 1300 банков. Консолидация сектора продолжится, но конкуренцию это не должно ослабить, считают эксперты

Текст  
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



**Д**инамика ухода с рынка банков в 2024 году ускорилась: с января по декабрь в России перестали существовать 12 банков — это максимальный показатель с 2021 года (тогда рынок покинул 31 игрок). На начало февраля 2025 года в стране действовало 311 банков (216 банков с универсальной лицензией и 95 — с базовой).

Однако в следующие месяцы продолжится консолидация банковского сектора, считают опрошенные «Б.О.» аналитики и участники рынка. В частности, в «Эксперт РА» прогнозируют, что на конец 2025 года в России

останется менее 300 банковских организаций. При этом, как считают в рейтинговом агентстве, темпы ухода с рынка банков в этом году сохранятся на уровне 2024 года.

### «Осторожно, банки закрываются»

За 20 лет число действующих в стране банков уже сократилось более чем в четыре раза. «На пике в современной истории банковского дела, в 2004 году, в России насчитывалось 1329 банков, после чего число банковских

## Крупнейшие сделки на российском банковском рынке с 2022 года

 <p><b>Апрель 2022 года</b></p>	 <p><b>Май 2022 года</b></p>	 <p><b>Август 2022 года</b></p>	 <p><b>Декабрь 2022 года</b></p>	 <p><b>Декабрь 2022 года</b></p>
<p>группа «Интеррос» приобрела 35% в TCS Group, принадлежащей Тинькофф Банку (ныне Т-Банк)</p>	<p>международная группа Societe Generale продала Росбанк группе «Интеррос»</p>	<p>международная PPF Group завершила продажу ХКФ Банка («Хоум Кредит») группе инвесторов во главе с <b>Иваном Тырышкиным</b></p>	<p><b>Аркадий и Борис Ротенберги</b> продали Промсвязьбанку СМП банк</p>	<p>Банк России продал банк «ФК Открытие» группе ВТБ</p>

лицензий начало устойчиво снижаться», — напомнил управляющий по анализу банковского и финансового рынков Промсвязьбанка (ПСБ) **Дмитрий Грицкевич**. По его словам, фактически с 2004 года ЦБ «начал активную борьбу с незаконными банковскими операциями», параллельно проводя оздоровление банковского сектора и поэтапно внедряя международные стандарты регулирования банковской деятельности.

Через несколько лет международный финансовый кризис, разразившийся в 2008 году, нанес удар по слабым игрокам сектора. В результате у ряда банков, как отмечал тогдашний председатель Банка России **Сергей Игнатьев**, вскрылись многочисленные проблемы: «низкий уровень корпоративного управления, слабый риск-менеджмент, высокая концентрация рисков, низкая транспарентность деятельности, использование манипулятивных "схем"». Согласно статистике ЦБ, за 2008-2009 годы лицензии были отозваны у 76 кредитных организаций.

Новый этап консолидации наступил в 2013 году, когда ЦБ получил статус мегарегулятора, а на место его главы пришла **Эльвира Набиуллина**. С этого периода началась так называемая расчистка банковского сектора. Если в 2012 году у банков было отозвано лишь 19 лицензий, то в 2013 году — уже 29, а в 2014, 2015 и 2016 годах — 73, 88 и 98 соответственно.

Всего с 2013 по 2017 год лицензий лишились почти 350 банков и еще более 30 банков подверглись санации. Аналитики международного рейтингового агентства Fitch в 2017 году, когда в России насчитывалось около 600 банков, даже прогнозировали, что к 2021 году количество таких финорганизаций может достичь 300, хотя для обслуживания экономики страны, по их мнению, было достаточно и 50 банков.

Если на начало 2012 года, по расчетам «Б.О.», на топ-10 кредитных организаций приходился почти 61% всех активов сектора, то через пять лет — в начале 2017 года — уже более 67%. «Что касается роста концентрации банковского сектора РФ в 2008-2017 годах, его основной причиной являлась политика

оздоровления банковского сектора, то есть фактор нерыночного происхождения», — признавали в серии докладов сотрудники Банка России.

При этом 2017 год, наверное, стал пиком политики ЦБ по оздоровлению банковского сектора — именно тогда силами регулятора были санированы через новый механизм Фонда консолидации банковского сектора (ФКБС) одни из крупнейших частных банковских групп, центрами которых выступали банки «ФК Открытие», ПСБ (обе организации входили в топ-10 по объему активов на начало года) и Бинбанк (немного не дотягивал до лидирующей десятки).

Впоследствии «ФК Открытие» и Бинбанк были объединены, проданы Банком России группе ВТБ и присоединены к этому государственному банку. Промсвязьбанк также остался у государства и стал опорным для оборонно-промышленного комплекса (ОПК) страны — в нем обслуживается портфель контрактов государственного оборонного заказа. Все эти факторы привели к еще большей консолидации сектора.

Впрочем, динамика отзыва лицензий в 2017 и 2018 годах все-таки немного снизилась и составила 47 и 57 случаев соответственно. На этом, похоже, активная фаза расчистки банковского сектора завершилась. В следующем году число отзывов регулятором банковских лицензий составило всего 24. А в 2020 году, как отмечал «Эксперт РА», впервые число добровольных ликвидаций (под ними агентство понимает сдачу лицензии или присоединение в рамках сделок слияний и поглощений, М&А) кредитных организаций превысило количество отозванных лицензий: 22 ликвидации против 16 отозванных лицензий (агентство считает не только банковские лицензии, но суммарно лицензии кредитных организаций). В итоге банковская отрасль подошла к началу 2022 года с концентрацией на 10 крупнейших игроках 78,3% активов всего сектора, следует из данных ЦБ.

### Сектор настолько очистился, что укрупнился

В начале 2022 года регулятор, по сути, полностью приостановил расчистку сектора — лицензии были отозваны только у двух банков, а в следующем году не было ни одного отзыва. «Можно сказать, что в 2022 и 2023 годах объединения [банков] стали превалирующими [в процессе консолидации отрасли]», — сообщил управляющий директор рейтингов финансовых институтов рейтинговой службы НРА **Константин Бородулин**. «На текущий момент основные причины снижения числа действующих лицензий — это сделки М&А, в том числе с банками, ранее принадлежавшими иностранным инвесторам», — согласился с ним Дмитрий Грицкевич.

«Процессы, которые начались в 2022 году, сыграли существенную роль в банковском секторе, а также заставили пересмотреть подходы акционеров к процессу консолидации. В первую очередь небольшие банки получили определенное конкурентное

**Точка** → **ИНТЕРРОС**

Июль 2023 года

банк непрофильных активов «Траст» продал банк «Точка» консорциуму инвесторов во главе с группой «Интеррос»

**А** → 

2024 год

**Михаил Фридман** и **Пётр Авен** продали свои доли в Альфа-Банке **Андрею Косогову** (по данным Financial Times)

**ХОУМ БАНК** → 

Февраль 2024 года

Совкомбанк объявил о планирующей сделке по покупке ХКФ Банка (сделка до конца не закрыта)

**HSBC** → **Экспобанк**

Май 2024 года

международная группа HSBC продала Экспобанку российский Эйч-эс-би-си Банк

**ПОЧТА БАНК** → **ВТБ**

Декабрь 2024 года

ВТБ выкупил долю 49,99% Почта Банка у Почты России, став единственным акционером финансовой организации

преимущество из-за отсутствия внешних ограничений на первом этапе, соответственно ценность лицензий данных организаций выросла», — отметил Константин Бородулин.

После февраля 2022 года началось усиление санкционного давления на финансовый сектор страны, и первыми под внешние ограничения попали именно крупнейшие российские банки. В связи с этим они «столкнулись с частичным оттоком клиентских средств ввиду невозможности проводить международные расчеты», напомнила директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» **Ксения Якушкина**.

«Санкции, напротив, “вдохнули” новую жизнь в небольшие региональные банки, которые смогли стать транзакционными центрами на фоне включения крупнейших банков в SDN-лист», — считает Дмитрий Грицкевич. Таким образом, впервые за много лет концентрация топ-10 игроков на банковском рынке в 2022 году сократилась: падение составило 1 п.п., в итоге на начало 2023 года активы первой десятки крупнейших банков составили 77,3% суммарных активов всего сектора, следует из данных ЦБ.

Однако передышка была временной. Несмотря на то что, как отметил Дмитрий Грицкевич, «на фоне активного кредитования в 2023-2024 годах нормативы достаточности капитала крупнейших банков заметно снизились», что дало возможность небольшим игрокам при наличии у них запаса капитала наращивать кредитование, это не смогло сыграть решающей роли. В 2023 году тренд на рост концентрации рынка возобновился. Отмечался высокий уровень концентрации в сегментах кредитования и привлечения денежных средств физических лиц, сообщил представитель Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

«Наблюдаемый в 2024 году рост кредитования был обеспечен преимущественно за счет крупнейших кредитных организаций, в результате чего в течение года концентрация активов сектора на топ-10 банках увеличилась с 78,4 до 79,8%», — говорится в обзоре «Эксперт РА». Это рекордный уровень за всю историю наблюдений, указала Ксения Якушкина. Кроме того, постепенно под санкции стало попадать все больше средних и мелких банков, особенно специализирующихся на транзакционном бизнесе. «Лидеры рынка предлагают более комфортный уровень сервиса для клиентов, что служит причиной активного роста как их кредитного, так и транзакционного бизнеса, особенно после сворачивания деятельности в России крупными “дочками” иностранных банков», — отметила эксперт.

Активизировался рынок M&A. «Начиная с 2022 года у существенного количества

банков изменились собственники — как по причине ухода от санкционного давления, так и из-за приобретения небольших кредитных организаций ввиду их конкурентных преимуществ», — заметил Константин Бородулин. Продавали свой бизнес и иностранные игроки, стремившиеся покинуть российский рынок. Кто-то из новых владельцев консолидировал активы, кто-то в условиях санкционного давления предпочел держать их раздельно.

В 2024 году ЦБ вернулся к отзывам лицензий: с января по декабрь регулятор лишил лицензий шесть банков (крупнейшим стал Киви Банк). Впрочем, «уход с рынка недобросовестных игроков по причине отзыва лицензий не оказал существенного влияния», поскольку затронул в основном небольшие банки, подчеркнула Ксения Якушкина.

### Концентрируясь на концентрации

«Что касается консолидации в банковском секторе, какие могут быть эффекты? Мы считаем, что это увеличит конкуренцию среди крупнейших банков, поэтому они смогут на более конкурентных условиях предлагать лучшие сервисы для граждан и для бизнеса», — ответила в марте 2024 года на вопрос журналистов о риске концентрации на банковском секторе Эльвира Набиуллина.

В конце 2024 года президент России **Владимир Путин** подписал Закон о внесении изменений в Закон «О защите конкуренции», разработанный ФАС. «С 1 сентября 2025 года крупным финансовым организациям необходимо будет получить предварительное согласие ФАС России на совершение всех сделок по покупке своих конкурентов, независимо от величины активов финансовой организации-конкурента», — сообщили в этом ведомстве.

По словам представителя ФАС, новелла позволит «точно контролировать сделки, совершение которых может оказать негативное влияние на состояние конкуренции на соответствующем рынке финансовых услуг, и применять риск-ориентированный подход при осуществлении государственного контроля».

«Тренд на консолидацию продолжится», — уверены в «Эксперт РА». По мнению рейтингового агентства, сохраняется долгосрочный потенциал укрупнения и концентрации на банковском рынке, «поскольку банкам без выраженной бизнес-модели и лояльных клиентов будет сложно получать прибыль по мере снижения ключевой ставки». По мнению Ксении Якушкиной, «усиление регулирования и конкуренция со стороны крупнейших игроков будет вынуждать такие банки постепенно уходить с рынка». Кроме того, по ее словам, часть банков, не находящихся в сотне крупнейших игроков и не входящих в большие финансовые или промышленные группы, будет вынуждена присоединиться к другим кредитным организациям, «в результате концентрация сектора на лидерах рынка или специализированных нишевых игроках будет только расти».

Но некоторые новые игроки могут отъехать у лидеров рынка их долю, а возможно, и серьезно поконкурировать с ними. В частности, начал формироваться новый сегмент рынка — банков e-commerce (в составе групп «Озон», «Яндекс», WB), указал Дмитрий Грицкевич. «За последние три года они показали феноменальный рост активов — с 4 млрд рублей (суммарно по трем банкам) на 1 января 2022 года до 450 млрд рублей на 1 января 2025 года», — отмечает он. Впрочем, пока их доля в общем объеме активов российской банковской системы остается не очень значительной — всего 0,2%.

«В целом, консолидация банковской системы будет продолжена на фоне сохранения на рынке высокой конкуренции, победить в которой в текущих условиях можно только за счет активного развития цифровых сервисов, требующих существенных финансовых ресурсов», — подчеркнул аналитик.

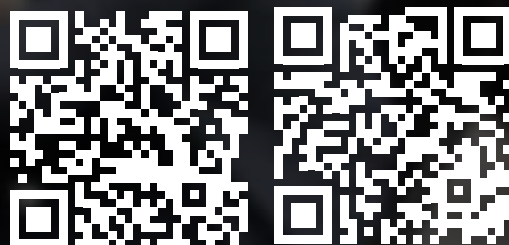
## «ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»: бизнес-тренинги в темноте

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



# Самый искусственный ИИ



фото: Елена Сычева / «Б.О.»

**Вторая конференция «ИИ-БАНКИНГx2025: Роботы и Люди» о роли искусственного интеллекта в финансовом бизнесе дала участникам пищу «на подумать»**



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



инансисты — это люди, которые научились управлять рисками. Поэтому неудивительно, что именно рисквики одними из первых начинают применять на практике новейшие ИТ-инструменты. Риск-департаменты стали тем большим окном, через которые ИИ-технологии впервые проникли в банкинг. Были и «форточки» поменьше, через которые ветер технологических перемен освежил ИТ-ландшафт, обновив

бизнес-процессы в трейдинге, скоринге, антифродде, разработке ПО, клиентском сервисе и т.д.

Но поскольку финансисты еще неплохо разбираются и в расчете доходности от инвестиций, настало время посмотреть на первый баланс между нарастающим риском от тотального проникновения ИИ и реальной отдачей от роботизированных бизнес-процессов.

### От «пузыря» к бизнес-инструменту

Безусловно, от Банка России в части ИИ некоторые ждут перехода от риторики и словесных интервенций к обязывающим регу-

ляторным документам. Очевидно, в ЦБ не хотят торопить события, поскольку там тоже слышат утверждения о том, что на данном этапе развития технологий никто толком не может ни доказать, ни опровергнуть утверждения о том, что ИИ — это «пузырь», поглощающий в мировом масштабе много-миллиардные инвестиции.

Результат при этом всегда практически один — уровень безубыточности продемонстрировали немногие разработчики. Есть отдельные истории успеха, например «Яндекса» или Сбера, показывающие, что ИИ сегодня реально эффективен лишь в большом бизнесе или в условной Московской бирже, где сам персонал требует наличия у себя на рабочем месте удобных GPT-инструментов.

А вот инфраструктурные и социальные риски при этом только растут: проникновенные и душевные рассказы гуру и евангелистов ИИ о том, что массово высвобождается от его внедрения рабочее время персонала наконец-то избавит человека от рутины и даст ему полную свободу для творческого развития, пока выглядят банальными очковитирательством и пропагандой.

Зато на конференции «Б.О» «ИИ-БАНКИНГx2025: Роботы и Люди 2025» реальный гуру в этой сфере, человек из списка топ-5 ученых мирового уровня, работающих в России, наконец дал актуальное определение ИИ и идеального банка. Об этом чуть позже, а сейчас — некоторые его мысли.

**Александр Крайнов**, директор по развитию технологий искусственного интеллекта компании «Яндекс», отметил: «Ранее мы считали, что ИИ — это машинное обучение (ML), применяемое для поиска неявных закономерностей, потому что для поиска явных закономерностей никакой ИИ не нужен. Теперь, после тектонического сдвига, произведенного большими языковыми моделями (LLM), ИИ стал нужен для поиска закономерностей в последовательностях слов в текстах, что позволило учитывать еще и контекст».

Это позволяет при правильно сформулированном текстовом задании к модели с использованием контекста (промт-инжиниринга) надеяться, что модель четко поймет, чем работа с этим заданием закончится. Если она не понимает, то на выходе можно ожидать появления галлюцинаций и прочих «художеств» вроде рецепта свиных крылышек, о чем мы писали в конце прошлого года.

Зная эти особенности, можно с ужасом для банка предположить, что именно ИИ на базе LLM, работающий в качестве клиентского менеджера или инвестиционного консультанта, может предложить клиенту. Например, при его ответе на вопрос: «Почему мне не

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



**Антон Граборов,**  
руководитель блока «Цифровой Бизнес»  
УК «Альфа-Капитал»

ИИ-трансформация бизнеса уже привела к практическому использованию в нашем бизнесе «AI-driven индивидуального анализа портфеля клиента» — системы анализа инвестиционного портфеля, учитывающей персональные факторы инвестора. Она

анализирует структуру портфеля, профиль инвестора, выявляет риски и формирует персонализированные рекомендации.

Ключевое преимущество нашей системы — способность быстро и без участия человека предоставлять информацию по изменениям в портфеле, связывать изменения с актуальной аналитикой рынка и давать рекомендации по ребалансировке. Без технологий ИИ реализация подобного рода сервиса для широкого перечня клиентов не представляется возможной.

Мы выявляем три этапа формирования предложений:

- онбординг — базовые рекомендации на основе первичного профилирования;
- активное использование — глубокая персонализация на основе фактического поведения и изменений в портфеле;
- проактивное взаимодействие — упреждающие рекомендации при значимых рыночных событиях.

Встает вопрос: как достичь баланса между самостоятельностью инвестора и снижением нагрузки на консультантов? Ответ также состоит из трех пунктов:

- автоматизация рутинных задач с помощью GenAI;
- гибридная модель — ИИ формирует предложения, консультант выступает экспертом в сложных ситуациях;
- повышение финансовой грамотности клиентов за счет образовательных компонентов с ИИ.

При этом метрики, которыми оценивается полученный эффект, делятся на две части. Во-первых, со стороны клиента: удовлетворенность рекомендациями и доля принятых ИИ-рекомендаций. Во-вторых, наши собственные бизнес-эффекты: снижение нагрузки на консультантов, а также рост среднего портфеля на консультанта.

начислили кешбэк», чат-бот, зная, содержание практически всего мирового интернета, но не зная ничего о внутренней бизнес-логике банка и не подключенный к его базе знаний, может серьезно испортить репутацию финансовой организации.

**Алексей Каширин**, директор Центра продвинутой аналитики Альфа-Банка, отметил: «Наш сценарный чат-бот в худшем случае не решит проблему клиента. Это плохо, но не смертельно. А вот что может наговорить клиенту генеративный ИИ — этого никто не знает. Пока еще ярких и резонансных прецедентов не было. Но мой прогноз — будут».

Мудрый, но осторожный регулятор

Что в этой ситуации на фоне очевидных провалов в ИИ-регулировании в некоторых крупных странах делает наш ЦБ? **Станислав Короп**, руководитель департамента финансовых технологий Банка России, заверил: «В вопросе ИИ у нас сложился хороший, открытый диалог с банками и даже достигнут консенсус с точки зрения наших подходов и ожиданий рынка».



фото: Елена Сычева / «БО»

**Александр Крайнов («Яндекс»), Станислав Короп (Банк России), Максим Григорьев (АФТ)**

Работа регулятора строится на базе принципов, декларированных в 2023 году в консультативном докладе «Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке». Он считает, что «ИИ является одним из главных драйверов для развития финансового рынка. Поэтому нет оснований чинить препятствия для его использования. Наоборот, многие регуляторы в мире отменяют ранее принятые ограничения».

По словам Станислава Коропа, Банк России по-прежнему придерживается двух базовых подходов. Во-первых, это технологическая нейтральность, когда регулируется не сам ИИ, а учитываются модельные и прочие виды рисков. Это не отменяет возможную донстройку регулирования, но данный процесс будет проходить в открытой дискуссии. Во-вторых, это главенство риск-ориентированного подхода не только в сегменте ИИ, но и в регулировании в целом. На текущий момент отсутствуют объективные предпосылки для экстренных регуляторных мер.

«Мы понимаем, что есть определенный запрос со стороны участников финансового рынка на элементы мягкого регулирования. Поэтому мы сейчас и говорим об этических принципах и рекомендациях, оформленных в Кодексе этики ИИ в финансах, который появится, надеюсь, уже в этом году», — заявил Станислав Короп.

Генеральный директор Ассоциации ФинТех **Максим Григорьев** отметил, что искусственный интеллект уже стал базовой технологией для финансового рынка, глубоко и широко проникая во все аспекты работы организаций, меняя правила игры. Исследование АФТ «3x10 трендов»


**Исследование АФТ  
«3x10 трендов»**

подчеркивает эту мысль: Семь из десяти стратегических технологических трендов на 2025 год так или иначе связаны с искусственным интеллектом. Ведущие компании трансформируют свои архитектуры, создавая специализированные платформы ИИ, и разрабатывают стратегии, базирующиеся на использовании ИИ-агентов.

### **Перестаньте уже внедрять ИИ**

Александр Крайнов выступал сразу после Станислава Коропа, поэтому его рекомендации можно считать продолжением рекомендаций регулятора: «Перестаньте внедрять ИИ! Начните его наконец использовать. При этом ключевое здесь — средняя часть слова “использовать”, а именно: та часть, которая произошла от другого слова, — “польза”».

Почему именно такой совет? Очевидно, что смена базовых технологий привела как к ИИ-трансформации самого ИИ, так и к трансформации ИТ-инфраструктуры банков как data-driven-организаций с использованием продвинутых методов работы с данными, включая применение хранилищ типа Lakehouse, что более характерно для BigTech, а не для FinTech.

Поэтому, по мнению представителя «Яндекса», идеальный банк — тот, который «умножает мое состояние сам, основываясь на

цепочке событий в моей жизни». Это предсказание основывается на объединении данных миллионов людей и не нарушает приватность данных, как это сейчас уже происходит с диагнозами в медицине. Пока же ни Банк России, ни Минцифры, ни другие не могут проложить дорогу к использованию механизмов безопасного объединения данных для обучения моделей нового поколения.

Что касается BigTech и научного сообщества в целом, они работают над неким аналогом LLM, который будет генерировать прогнозы в области закономерностей появления не только слов, но и цепочек событий, например в сфере Lifecycle клиентов банка. Нужны данные! Как вариант банки должны перестать хранить данные только у себя. Таков был совет от BigTech Банку России для построения следующего поколения ИИ, основанного на предсказании событий.

А пока участники конференции выяснили, что ИИ сегодняшней максимально эффективен во внутренних бизнес-процессах банка и в работе с собственным персоналом. Есть положительные результаты, подкрепленные цифрами и лучшими практиками, есть экспертиза вендоров. Чего мало — так это квалифицированных экспертов для создания «самого искусственного ИИ из всех ИИ в мире» на базе агентов, ассистентов и платформ.

Елена Шейкина, председатель правления компании «ЕДИНЫЙ ЦУПИС», обобщила итоги двух лет: «Первый опыт применения ИИ был связан с обслуживанием наших 18 млн клиентов в безофисном формате по всей стране. Сейчас уже 100% стандартных и 73% нестандартных обращений в контакт-центр обрабатываются без участия человека. Кроме того, мы в рамках пилотного проекта на базе ИИ-платформы работаем с AI-ассистентами от разных вендоров и поставщиков LLM-моделей. Гордимся успешным уникальным кейсом обработки неструктурированных обращений от правоохранительных органов».

Как оказалось, чего мало у всех — так это квалифицированных экспертов для создания «самого искусственного ИИ из всех ИИ в мире» на базе агентов, ассистентов и платформ.

Что же касается работы с клиентами, то максимум, на который сегодня можно рассчитывать для безопасной работы с ними: приближение к real-time-персонализации клиентских предложений при тотальном цензурировании рекомендаций LLM.

Б.О

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



**Кирилл Серов,**  
технический директор компании  
PIX Robotics

Smart-модуль PIX RPA — это отдельный блок платформы PIX Robotics, расширяющий функциональность роботизации за счет встроенного набора интеллектуальных функций и шаблонов.

Эти возможности применяются для выполнения задач с использованием ИИ, что упрощает процесс автоматизации для пользователей, не имеющих специальных знаний в области нейросетей.

Автоматизация процессов в PIX RPA строится на шагах — наборах готовых активностей, которые формируют логику работы робота. Из «коробки» платформа предлагает более 1 тыс. активностей, а пользователи могут добавлять свои собственные через маркетплейс. При подключении Smart-модуля к платформе добавляются десятки новых функций, использующих ИИ.

Примеры активностей:

- клики и взаимодействие с элементами страницы: ИИ помогает определить и настроить элементы интерфейса;
- работа с таблицами: автоматизация действий, таких как удаление колонок, фильтрация строк по условиям, переименование, и другие преобразования данных;
- упрощение сложных операций: пользователь описывает требуемую задачу, а ИИ выполняет ее без необходимости наличия глубоких технических навыков.

Такие функции делают процесс внедрения ИИ в компании проще и доступнее, позволяя автоматизировать бизнес-операции быстрее и эффективнее.

На данный момент около десяти крупных клиентов уже тестируют Smart-модуль на различных бизнес-процессах. Наибольшую эффективность он показал в следующих сценариях:

- парсинг данных с веб-сайтов: Smart-модуль адаптируется к изменениям структуры данных и продолжает корректно извлекать необходимую информацию;
- автотестирование внутренних систем: роботы, адаптирующиеся к обновлениям ПО, выполняют на уровне бизнес-логики такие действия, как вход в систему и формирование отчетов, что снижает затраты на сопровождение.

Компания PIX Robotics активно собирает отзывы от клиентов. На основе этой обратной связи функционал Smart-модуля регулярно обновляется. Уже в ближайшие месяцы планируются публикация первых результатов, а также добавление новых функций, запрошенных заказчиками.

Таким образом, Smart-модуль PIX RPA делает внедрение ИИ в бизнес-процессы доступным для всех компаний. Его использование помогает снизить затраты на автоматизацию, повышает производительность и открывает новые горизонты для решения сложных задач бизнеса.

Партнер первой сессии

Яков и Партнёры

Официальный партнер

fromtech

Партнеры

Альфа Капитал

PIX Robotics  
делает умнее

# Как искусственный интеллект меняет финансовую отрасль

Появление ИИ можно сравнить по значимости с изобретением компьютера и интернета, а финансовая отрасль по праву считается «локомотивом» этих технологий для всех смежных сфер



Текст

**АЛЕКСЕЙ СИДОРЮК,**  
СОВЕТНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ПО ИСКУССТВЕННОМУ  
ИНТЕЛЛЕКТУ АССОЦИАЦИЯ ФИНТЕХ



**В** 2025 году ИИ стал фундаментальным комплексом технологий, меняющим все отрасли экономики, социальную сферу и государственное управление. Значимость возникновения и развитие ИИ на сегодняшний день можно сравнить с появлением компьютера, электричества и интернета. Это сквозная технология, инструмент ежедневного использования, он улучшает нашу эффективность и продуктивность в целом спектре рабочих задач.

В 2022 году, с качественным скачком в развитии GPT-моделей, мы перешли в эпоху ИИ-трансформации (после цифровой трансформации), и большинство организаций закладывает в стратегию развития применение генеративного ИИ во всех процессах.

Финансовая отрасль занимает первое место по объему внедрения ИИ-решений: более 50% всех организаций уже используют ИИ. Я бы даже назвал ее «локомотивом», который тянет за собой цифровизацию смежных отраслей. Множество цифровых продуктов, новых ниш и бизнес-моделей возникло благодаря развитию цифровых каналов взаимодействия с клиентами финансовых организаций, применению больших данных, алгоритмов машинного обучения и GPT-моделей. Например, весь кредитный конвейер, скоринг физических и юридических лиц работает фактически в «безлюдном», автоматическом режиме, что невозможно без применения технологий ИИ и анализа больших данных. Обслуживание клиентов, предложение дополнительных продуктов и услуг, рекомендации по инвестированию, антифрод, удаленная идентификация с помощью биометрии — для всех этих направлений бизнеса используется ИИ. Кроме того, крупные современные банки и страховые зачастую обладают собственной экосистемой и дочерними обществами, в которых также применяются ИИ-решения.

В 2024 году мы на площадке Ассоциации ФинТех совместно с 10 финансовыми

и технологическими компаниями, а также тремя вендорами (Giga Chat, Yandex GPT, MTS Cotype) запустили пилотный проект по использованию отечественных больших языковых моделей (LLM). Всего было проверено 14 гипотез применения отечественных GPT-моделей, в частности для обслуживания клиентов банка, генерации кода, выявления торговых сигналов для инвестирования, в качестве помощника в АБС банка и в ряде других сценариев.

По итогам «пилота» выяснилось, что возможностей отечественных GPT-моделей достаточно для решения бизнес-задач большинства финансовых организаций, а в случае если качество работы GPT-моделей не устраивает, есть понятные механизмы его улучшения. В большинстве случаев достаточно промпт-тонинга, то есть усовершенствования промптов для постановки задачи, или подключения сторонних источников с RAG (Retrieval Augmented Generation, или генерация дополненной поисковой информации, — метод, при котором генеративная модель может получить дополнительную информацию из внешних источников. — «Б.О»).

В ходе исследования мы также обнаружили проблемы, связанные с «галлюцинациями» моделей, отставанием знания, а также со спецификой модуля цензурирования. Например, когда вы пытаетесь уточнить условия по военной ипотеке, после слова «военная» «нейронки» отказываются корректно отвечать. Пока системного решения таких проблем нет, но понятны шаги улучшения.

Как итог можно сделать вывод, что большие языковые модели имеют стратегическую значимость, поскольку стали «базовой технологией» для финансового рынка и начинают применяться почти во всех отраслях. Кроме того, LLM имеют большой трансформационный потенциал и становятся основой для новых бизнес- и операционных моделей, существенно оптимизируя процессы.

Мы предполагаем, что большие языковые модели значительно изменят рынок труда и даже могут частично или полностью автоматизировать отдельные профессии. При этом они становятся и источником новых рисков. Глубоко проникая во все аспекты человеческой деятельности и трансформируя их, нейросети формируют новые угрозы и создают уязвимости, в том числе геополитического характера.

Тем не менее, несмотря на риски и проблемы, GPT-модели в финтехе дают значительные экономические эффекты. Рынок больших языковых моделей оценивается в 6,4 млрд долларов в мире и в 35 млрд рублей в России, при этом демонстрируя рост 33,2% год к году.

В 2025 году Ассоциация ФинТех продолжит «пилот» по применению отечественных GPT-моделей в организациях, а также будет создавать референтную архитектуру по платформе ИИ для сокращения затрат финансовых организаций на внедрение ИИ.

ИИ стал стратегическим фактором развития российского финансового сектора, проникая во все аспекты — от контакт-центров и кредитного скоринга до юридических и кадровых служб. Преимущества от внедрения искусственного интеллекта очевидны: экономия затрат, ускорение процедур, улучшение качества обслуживания, снижение рисков, а иногда и создание новых ниш и цифровых продуктов.

При этом важно учитывать особенности отрасли: регулятивные ограничения, специфику хранения и обработки данных, для которой требуются огромные вычислительные мощности, а вместе с тем — огромные затраты на электроэнергию. Также разработчикам приходится подстраиваться под требования информационной безопасности и ограничения по обороту данных, устранять зависимость от иностранной инфраструктуры

**Финансовая отрасль занимает первое место по объему внедрения ИИ-решений: более 50% всех организаций уже используют ИИ. Я бы даже назвал ее «локомотивом», который тянет за собой цифровизацию смежных отраслей**

**Несмотря на риски и проблемы, GPT-модели в финтехе дают значительные экономические эффекты. Рынок больших языковых моделей оценивается в 6,4 млрд долларов в мире и в 35 млрд рублей в России, при этом демонстрируя рост 33,2% год к году**

(в частности, от видеокарт, необходимых для обучения нейросетей) и решать кадровые проблемы в сфере IT.

Несмотря на их объем и разнообразие этих проблем, я думаю, что все они решаемы в среднесрочной перспективе, тем более что сейчас налажено эффективное взаимодействие между регуляторами, технологическими и финансовыми организациями.

**Пять направлений развития ИИ**

На начало 2025 года уже более половины финансовых организаций используют ИИ для целого спектра задач, от кредитных конвейеров до удаленной идентификации и антифрод-систем. Развитие технологий ИИ сегодня идет по пяти ключевым направлениям.

**Первое направление — оптимизация существующих и формирование новых архитектур ИИ-решений.** Технологии ИИ развиваются учеными всего мира. Недавно генеративно-состязательные сети (GAN) использовались для генерации картинок. Но это давало страшные дефекты — торчащие из ниоткуда клочки волос, белые зрачки и другие недочеты, которые не улавливала сеть-дискриминатор. После этого была применена архитектура stable diffusion, которая решила эти проблемы, но имела другие недостатки: например неправильное количество пальцев на руках из-за недостаточной выборки обучающих данных.

С точки зрения оптимизации это отдельное направление применения генеративного ИИ, когда инференс (исполнение) модели оптимизируется для использования на обычных чипах вместо дорогостоящих видеокарт.

**Второе направление касается устранения известных проблем ИИ,** которые мешают их максимально эффективному использованию. Например, ChatGPT раньше не умел решать арифметические задачи (и другие задачи со строгой логикой). Но Open AI сделала несколько улучшений модели, добавив «цепочку размышлений» (chain-of-thoughts): при таком подходе модель сначала «думает», как наиболее эффективно выполнить запрос

пользователя, а затем на основе собственного анализа перепроверяет свое решение. Дополнительно для решения задач со строгой логикой генерируется код на языке Python, который решает задачу и исполняет код прямо внутри клиентской сессии во время работы с пользователем.

По-прежнему необходимо еще решить проблемы так называемой галлюцинации генеративного ИИ: на данный момент 3-4% запросов к модели «из коробки» содержат галлюцинации, то есть очевидно неправильные ответы неизвестного происхождения. Также для ИИ нужно разработать контроль соблюдения этических норм, уточнить алгоритмы работы с чувствительной информацией и решить ряд других известных проблем.

**По третьему направлению разработчикам нужно повышать доверие и надежность ИИ.** Это очень важное направление по обеспечению доверия пользователей активно развивается во всем мире и включает в себя контроль соблюдения морально-этических норм, объяснимость работы ИИ для рядового пользователя, безопасность, в том числе при работе с чувствительной информацией и ее раскрытии, и надежность генерируемых решений.

Важно, чтобы в критической инфраструктуре и государственных информационных системах использовались доверенные решения от отечественных вендоров, были обеспечены организационные и технологические механизмы проверки работы ИИ, а также были сформированы реестр доверенных ИИ-решений и механизмы проверки.

**Четвертое направление — коммодитизация ИИ-решений.**

По аналогии с видеоналитикой, биометрическими системами и системами распознавания номеров мы видим, что создаются специализированные ИИ-решения и ИИ-платформы, которые могут использоваться в типовых задачах. Благодаря этому снижаются стоимость внедрения таких технологий у заказчика, а также необходимые компетенции сотрудников для работы с технологиями ИИ.

**Пятое (и одно из ключевых направлений) — платформизация инфраструктуры для ИИ,** в том числе создание платформ MLSecOps и LLMSecOps для формирования единого пайплайна работы с данными и моделями на всем этапе жизненного цикла применения ИИ. Подобные платформы создаются разными вендорами, а в перспективе могут быть представлены в виде программно-аппаратных комплексов.

**Открытые вопросы и препятствия развитию ИИ**

За прошедшие годы государство и технологические компании подготовили хороший фундамент для развития отечественных технологий ИИ. Однако по-прежнему актуальны вопросы технологической зависимости от видеокарт (которые в первую очередь необходимы для обучения нейросетей), дефицита кадров в сфере IT, вычислительных мощностей и даже нехватки электроэнергии для обеспечения ИИ-инфраструктуры ведущих финтех-компаний. Ограничения по обороту данных также являются барьером для развития ИИ-решений.

Поэтому можно ожидать, что в ближайшее время будут развиваться регулирование и отраслевые стандарты для применения ИИ. **Б.О**



# Путь AI-трансформации

При внедрении ИИ в организации всегда встает вопрос приоритизации: где внедрять в первую очередь

Текст

**НИКИТА ХУДОВ,**  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР —  
НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА AI-ТРАНСФОРМАЦИИ СБЕРА

**К**ак и во многих финансовых организациях, первые кейсы внедрения AI в Сбер-Банке появились в сфере управления рисками, что было логично: в этом направлении уже достаточно давно применялись ML-алгоритмы. Именно с них мы и начали. Но довольно быстро пришло понимание, что потенциал у этих технологий гораздо шире, значит, применять их можно не только в сфере управления рисками, но и практически во всех продуктах и процессах банка.

Примерно шесть-семь лет назад был взят курс на системную AI-трансформацию всей организации. В таких масштабах всегда остро встают вопросы приоритизации — где внедрять в первую очередь, какие направления дадут максимальный эффект. Для поиска ответов на них была запущена программа AI-трансформации с несколькими ключевыми направлениями. Первое из них — автоматизация процессов для оптимизации затрат. Это то, о чем чаще всего вспоминают при словах «внедрение AI». Но есть и другие — не менее важные направления: улучшение клиентского опыта и повышение доходов. Именно на них мы сделали основной акцент. Искусственный интеллект позволяет создавать продукты быстрее, удобнее и умнее — за счет персонализации, скорости принятия решений, гибкости. Эти подходы постепенно масштабировались на всю организацию.

Программа трансформации изначально строилась так, чтобы в каждом бизнес-блоке появилась своя Data-Science-команда — это обеспечило тесную связку с бизнесом, хорошее понимание контекста и реальную ценность решений. Сегодня в Сбере практически не осталось ни одного подразделения, которое не использовало бы AI в своей работе, что дает ощутимый результат для всего банка..

Конечно, возникает вопрос: как оценить этот эффект? Мы считаем его по утвержденной методологии на уровне отдельных



фото: Елена Сидорова / i5.O

инициатив через оценку вклада AI в улучшение различных клиентских и финансовых метрик. Финансовый эффект от внедрения AI в 2024 году в Сбере составил больше 400 млрд рублей, а за последние пять лет — более 1 трлн рублей.

Такая гранулярная оценка позволяет в том числе выявить возможный негативный эффект на ранней стадии. Иногда дата-сайентисты приносят на валидацию модель, которая, как выясняется, в текущем виде может даже навредить. К счастью, мы замечаем это заранее и возвращаем модель на доработку либо закрываем проект — еще до того, как он стал частью продакшна.

Отмечу, что к 2025 году технологии искусственного интеллекта стали гораздо более доступными. Если пять лет назад внедрение AI выглядело как инвестиция в сложные и дорогие разработки с долгой окупаемостью, то сейчас ситуация изменилась. Появилось множество open-source-решений, платформ от крупных технологических компаний. Сегодня компаниям все реже приходится разрабатывать собственные модели — многие задачи можно решать с помощью готовых решений через API.

Да, у таких решений есть ограничения. Не все организации могут выстроить полноценную работу с платформами, но на рынке уже есть не только поставщики технологий, но и провайдеры услуг по их внедрению. Это делает искусственный интеллект действительно массовым инструментом, доступным для большого числа банков и финансовых организаций.

БО

# Александр Цепелев (Fromtech): Мы строим ИИ-ассистентов нового поколения

Генеративный искусственный интеллект (GenAI) в банковском секторе — тема, которая стремительно выходит за рамки только дискуссий и становится реальностью. Какие задачи он может решать уже сейчас? Готовы ли клиенты к взаимодействию с ИИ? Почему скорость реакции критична для голосовых интерфейсов? Об этом в эксклюзивном интервью «Банковскому обозрению» рассказал Александр Цепелев, технический директор компании Fromtech, внедряющей инновационные речевые технологии в бизнес-процессы финансового сектора

— Александр, насколько GenAI готов к использованию в банковском секторе?

— Мы стоим на пороге масштабного перехода от традиционных голосовых ботов к интеллектуальным ИИ-ассистентам, которые способны адаптироваться к контексту диалога. Однако критически важно понимать, что клиенты не готовы полностью отказаться от операторов. По нашим данным, до 90% пользователей все еще предпочитают живое общение, и это не столько технологическая проблема, сколько вопрос восприятия.

Если с точностью у Generative AI все в порядке, то эмоциональная составляющая пока отстает. Российские модели пока не научились естественной эмпатии и гибкости, как это могут делать люди. Однако технологии развиваются, и в ближайшие годы голосовые ИИ-системы научатся учитывать тональность, интонацию и контекст взаимодействия, что сделает их полноценной альтернативой операторам.

— Какие задачи голосовой Gen AI может взять на себя в банковском клиентском сервисе?

— В первую очередь — сложные и непредсказуемые запросы. Традиционные голосовые боты, работающие по скриптам, могут эффективно закрывать рутинные задачи: уведомления, статусы платежей, простые консультации. Но если клиент, например, звонит с вопросом: «У меня премиальная карта, а за снятие наличных за границей списали комиссию. Почему?», то традиционный бот здесь бессилён. Оператор же потратит время на поиск информации, заставив клиента слушать музыку на удержании. Кроме того, основной вызов — скорость отклика. RAG-система справляется с запросом за секунду.



фото: Надежда Дьякова/«БО»

— Как работает такая система?

— Архитектура системы включает в себя несколько ключевых компонентов. На передовой — NLU (Natural Language Understanding. — *Ред.*), система, которая интерпретирует запрос клиента. Далее подключается RAG-модель (Retrieval-Augmented Generation. — *Ред.*) — технология, позволяющая «генеративному ИИ» не выдумывать ответ, а подтягивать фактические данные из базы знаний банка. Затем вступает в игру LLM (Large Language Model. — *Ред.*) — большая языковая модель, которая формулирует естественный ответ.

### — Каковы основные технические сложности при внедрении голосового Gen AI в банковскую инфраструктуру?

— Главный вызов — это большие задержки на ответ. В чатах клиент готов ждать от двух до пяти секунд, но в голосовом взаимодействии задержка более 1 секунды уже вызывает раздражение. Сегодняшние модели работают с задержкой две секунды — это неприемлемо. В компании Fromtech мы создаем и тестируем технологии Realtime LLM, которые позволяют обрабатывать и генерировать ответ в процессе распознавания речи, сокращая задержку до уровня, близкого к живому диалогу.

Другой нюанс, или требование, — это интеграция голосового ИИ в существующие системы банка, такие как CRM, базы данных клиентов, антифрод-системы и платежные платформы. Здесь банки сталкиваются с несколькими ключевыми проблемами, первая из которых — размещение in-house vs облачные решения.

Многие банки по соображениям безопасности не готовы передавать клиентские данные в облако. Это значит, что AI должен работать внутри инфраструктуры банка (on-premise). Это требует серьезных инвестиций в серверные мощности, GPU для работы с большими языковыми моделями (LLM) и системы управления нагрузкой.

Кроме того, у каждого банка — своя уникальная IT-инфраструктура, часто состоящая из устаревших решений (legacy-систем). Интеграция требует разработки API-шлюзов и глубокой кастомизации под конкретные бизнес-процессы. Проблема еще и в том, что большинство самописных CRM банков не рассчитаны на взаимодействие с ИИ, а значит, требуется доработка программных интерфейсов. Также стоит отметить, что банки обязаны соблюдать законы о защите персональных данных, что усложняет передачу информации даже внутри корпоративных сетей.

### — Какие подходы помогают упростить интеграцию?

— Мы, в Fromtech, используем гибридную модель, при которой часть задач обрабатывается локально (on-premise), а часть — в облаке. Например, критические данные (транзакции, пароли, персональная информация) остаются в инфраструктуре банка, а модели предсказания поведения, анализ намерений клиента (NLU) или генерация сложных ответов (LLM) могут работать в частном облаке, которое не хранит персональные данные. Это снижает нагрузку на серверы банка, позволяет оптимизировать вычислительные мощности и ускоряет внедрение Generative AI в банковскую среду.

### — Почему традиционные голосовые боты плохо справляются с перебиваниями в разговоре?

— Обычные голосовые боты работают по линейному сценарию: клиент задает вопрос — бот ждет окончания фразы — после полной обработки вопроса генерируется ответ. Проблема в том, что в живом разговоре клиенты часто перебивают ИИ или задают уточняющие вопросы до того, как бот закончил ответ. Это приводит к двум негативным эффектам: клиент чувствует, что бот «не слышит» его, а просто зачитывает заготовленный ответ; разговор становится медленным и раздражающим, так как клиент ждет окончания ненужной информации.

### — Как Fromtech решает эту проблему?

— Мы внедряем динамическое распознавание речи в реальном времени (VAD — Voice Activity Detection). ИИ постоянно «слушает» клиента во время генерации ответа. Если клиент начинает говорить параллельно с ботом, ИИ приостанавливает генерацию текущего ответа, фиксирует новое уточнение клиента, сразу перестраивает свою логику, понимая контекст изменения вопроса. Если клиент прерывает робота, потому что ответ не нужен, ИИ это распознает и не настаивает на полной генерации текста. Таким образом, Generative AI начинает работать по тем же принципам, что и живой оператор.

### — Можно ли сравнить это с работой человеческого мозга в диалоге?

— Да, именно это мы и делаем. Человек во время разговора не ждет полной формулировки, а адаптирует ответ на лету. Например, если клиент говорит: «Какая у меня процентная ставка по кредиту?» и тут же добавляет: «Стоп, я имел в виду ставку по вкладу», обычный бот уже начал отвечать на первый вопрос и не может перестроиться. Робот останавливает начатый ответ, понимает, что клиент уточнил вопрос, и перестраивает диалог без пауз и задержек.

### — Как это влияет на восприятие ИИ?

— Это делает взаимодействие максимально естественным. Клиент больше не ощущает, что говорит с запрограммированным скриптом.

### — Как банки воспринимают внедрение голосового ИИ?

— Серьезно, но осторожно. В финансовой сфере цена ошибки крайне высока — неправильная информация в ответе может стоить банку не только денег, но и доверия клиентов. Именно поэтому многие банки пока тестируют ИИ-ассистентов в ограниченных сценариях. Но тренд очевиден — голосовые технологии становятся стандартом. Мы видим активный спрос со стороны банковского сектора, особенно на решения, которые можно гибко адаптировать под конкретные бизнес-процессы.

### — Когда ИИ заменит операторов?

— Голосовой ИИ уже сегодня меняет правила игры в клиентском сервисе банков. Вопрос не в том, заменит ли он операторов, а в том, когда именно это произойдет. Банковские клиенты привыкают к удобству цифровых сервисов, а голосовой ИИ — их следующий логичный шаг.

Компания Fromtech, инвестируя в скорость, точность и гибкость голосовых технологий, делает этот переход более плавным и эффективным. Голосовые ассистенты будущего — это не просто боты, а полноценные цифровые коллеги, способные вывести клиентский сервис на новый уровень.

# ИИ вынуждает «перепридумать» финуслуги

Искусственный интеллект, по сути, уже стал технологией общего назначения, которая глубоко проникает во все процессы и оказывает трансформирующее влияние на все аспекты нашей жизни и деятельности. Неудивительно, что среди основных трендов 2025 года в бизнесе, технологиях и финтехе более половины так или иначе связаны с ИИ



Текст  
**МАКСИМ ГРИГОРЬЕВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ ФИНТЕХ

**М**ы живем в эпоху четвертой технологической революции и находимся на пороге пятой, которая будет связана с широким распространением искусственного интеллекта, ставшего, по точному замечанию главы ЦБ **Эльвиры Набиуллиной**, по-настоящему «базовой технологией» для финансового рынка — технологией, меняющей правила игры. За совсем небольшой промежуток времени ИИ смог проникнуть буквально во все сферы нашей жизни и в значительной мере изменить привычные про-

цессы. Отмечу, что российский финансовый сектор — традиционно один из самых технологичных рынков в стране — испытал на себе трансформирующее действие ИИ среди первых.

Так, во флагманском исследовании Ассоциации ФинТех «**3x10 трендов 2025 года**» семь из десяти технологических трендов связаны с искусственным интеллектом, и первым в списке обозначен «**Генеративный ИИ для Всего**». Именно появление генеративного искусственного интеллекта в значительной мере стимулировало интерес к теме ИИ, а его широкое применение помогает не наступить «зиме искусственного интеллекта». Можно сказать, что ГенИИ не только массово используется для генерации контента и в процессах клиентского обслуживания, но и в значительной мере трансформирует весь процесс поиска и создания информации.

Еще один важный технологический тренд — «**Агентский ИИ**», когда искусственный интеллект начинает брать на себя новые функции и решать задачи с большей степенью автономности. Под применение агентского ИИ лидеры рынка уже начали трансформировать свои стратегии: компании все активнее внедряют в процессы «цифровых сотрудников», разрабатывают информационные системы в тесном взаимодействии с искусственным интеллектом. Активно используются **цифровые аватары**, имитирующие человеческие качества. Такие «сотрудники» помогают повышать узнаваемость бренда и выводить маркетинговые стратегии на новый уровень. Использование агентского ИИ и цифровых аватаров — совершенно новая парадигма. Этот тренд пока только зарождается, но не замечать его нельзя. Нужно сказать, что для полноценного применения Агентского ИИ нам придется кардинальным образом преобразовать и переосмыслить операционные модели и технологический ландшафт, а также создать принципиально новые компетенции. С технологиями мы будем работать похожим на взаимодействие с людьми образом. Акцент будет делаться не на программировании, а на обучении, профилировании, стимулировании.

**Индустриализация и платформизация** искусственного интеллекта — также, несомненно, важный тренд, который позволяет создать производственную основу, конвейер для более эффектив-

ной проверки гипотез и значительно повысить уровень конверсии идей и «пилотов» в готовые решения, приносящие конкретные бизнес-результаты. В 2025 году участники рынка используют и развивают платформы управления ИИ для эффективного внедрения новых инструментов и снижения рисков работы с искусственным интеллектом.

Инструменты на базе ИИ ложатся в основу **кибербезопасности** для проактивной борьбы с угрозами, а также для защиты от **дезинформации** (например, ложной информации, генерируемой с помощью ИИ, — дипфейки и так далее). Использование технологий искусственного интеллекта помогает также существенно снизить нагрузку на профильных сотрудников, значительно уменьшить время реагирования на угрозы, а также выявить и спрогнозировать новые угрозы. Фактически мы выстраиваем своеобразную иммунную защиту на основе ИИ, которая умеет обучаться и создавать новые варианты инструментов для предотвращения угроз. Обратной стороной медали, конечно, является классическое «соревнования меча и щита», злоумышленники также не стоят на месте и применяют ИИ.

Еще один важный тренд, который хочется отметить, это **синергия и совместная работа** всего рынка: это и открытый диалог на конференциях, и взаимодействие компаний в рамках «пилотов» и внедрений совместных

решений для рынка, и объединение усилий для разрешения существующих проблем и поиска «точек роста».

Ассоциация ФинТех принимает активное участие в развитии технологий ИИ в российском финтехе. В частности, на площадке АФТ мы совместно с участниками ведем работу по созданию референтной архитектуры платформы ИИ, которая позволит внедрять решения на базе искусственного интеллекта быстро и эффективно. Также в АФТ действуют Рабочая группа и Центр компетенции по ИИ, проводятся пилотные проекты, интенсивы, в ходе которых ведущие эксперты рынка делятся прикладными кейсами применения технологии и определяют лучшие практики использования ИИ в различных сферах и процессах. Отмечу, что Россия демонстрирует впечатляющие результаты в области внедрения и развития собственных ИИ-решений: лидеры создали свои большие языковые модели и эффективно выстраивают экосистемы продуктов вокруг этих LLM, многие крупные компании сумели выстроить технологически независимые стеки ИИ, в том числе на базе open-source.

Искусственный интеллект как базовая технология применяется бизнесом в самых разных процессах: от взаимодействия с клиентами и работы с документами до дополненной ИИ разработки (Copilot), когда искусственный интеллект выступает помощником разработчика, позволяя быстрее и качественнее создавать новые решения. Применение ИИ будет все больше расширяться, будут появляться новые гипотезы. А значит, участникам рынка необходимо переосмыслить свои бизнес-процессы, бизнес- и операционные модели. Нам всем предстоит интересная работа: нужно будет фактически придумывать с нуля продукты и сервисы. Это и есть следствие трансформирующего эффекта искусственного интеллекта как базовой технологии. И вполне возможно, не за горами пятая технологическая революция. А вот какая новая технология станет революционной, скоро узнаем.

БО



Задача повышения эффективности деятельности банков стояла всегда. Ранее она решалась благодаря автоматизации, затем с помощью цифровизации. И вот пришло время интеллектуализации бизнес-процессов. Или есть иные пути?



# Умным быть , нельзя, эффективным



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

**К**рупные банки имеют стратегии внедрения ИИ уже довольно давно: это как минимум 10 лет для Сбера и от пяти лет у остальных из топ-10. На пути их разработки и внедрения было немало сложностей, одной из которых практически у всех из них стало определение того, на каком этапе развития кредитной организации начинают заканчиваться резервы цифровизации на базе классической цифровой трансформации и раскрываться новые — как правило, на базе ИИ-трансформации.

## На границе эффективности

«Эта граница проходит там и тогда, когда дальнейшее повышение эффективности цифровых продуктов начинает происходить за счет использования ИИ. В этот момент банк можно назвать интеллектуальным», — дал свое определение эффективности **Кирилл Кибалко**, независимый IT-консультант, в ходе конференции «Цифровизация финансового сектора 2025», организованной CNews в феврале 2025 года.

А если эффективность поднять не удастся, что тогда? Еще один известный на платёжном рынке независимый эксперт — **Максим Митусов** — в ходе выступления на форуме FINNEXT в марте 2025 года дал ответ на этот вопрос. Он заявил: «Концепция Daily Banking умерла, причем сразу во всем мире. Никому и нигде не удалось сделать подобные организации банками первого выбора».

На фоне тотальной победы концепции человекоцентричности кто как не Daily Banking знает, какой кофе пьют его клиенты по дороге на работу, какие секции посещают их дети, какие лекарства нужны их пожилым родителям. И вот всего этого оказалось недостаточно, чтобы по факту интеллектуальный банк, пусть и небольшой, смог найти свое место под финансовым солнцем.

Эксперт не стал вдаваться в детали ситуации в различных странах, поскольку «каждая несчастная организация несчастлива».

по-своему». В России победу над «банками у дома» одержали НСПК со своей СБП и ряд крупнейший банков, которые в последнее время наращивают свою клиентскую базу до 20% в квартал. Хотя и это, по словам эксперта, «буря перед другой бурей», в ходе которой даже часть топ-банков вскоре могут стать утлыми суденышками в бушующем море.

На этот раз источником потрясений станут маркетплейсы, которые благодаря все той же СБП и дешевым с2с-переводам уже превращают кредитно-финансовые учреждения не более и не менее чем в источники фондирования собственных банков и финтехом в других экосистемах, складывающихся сегодня, например, в сфере недвижимости, медицины или телекома.

Но и сама СБП от НСПК не является непоколебимым авианосцем. Если в с2с-сегменте наша страна впереди планеты всей, то, как утверждает Максим Митусов, опираясь на статистику Банка России, в с2b-сегменте, невзирая на страсти вокруг универсального QR, железобетонные позиции сохраняют старые добрые пластиковые карты, особенно кредитные их собратья. Причина — клиентский опыт никакой ИИ не в состоянии одномоментно изменить, особенно с учетом «кешбэковых войн», где НСПК пока не выглядит победителем. А впереди уже маячат цифровой рубль и открытые API...

### Мы все умрем? Или поумнеем?

Так что же остается и какие перспективы? Свою точку зрения по этому поводу на второй конференции «ИИ-БАНКИНГx2025: Роботы и Люди», проведенной медиапроектом «Банковское обозрение» в начале марта 2025 года, высказал **Александр Крайнов**, директор по развитию технологий ИИ компании «Яндекс». Он отметил: «Идеальный банк будущего — тот, который приумножает мое состояние сам, основываясь на цепочке событий в моей жизни».

Почему мнение сотрудника «Яндекса» так важно для банкиров? По общему признанию, только две организации в России — «Яндекс» и Сбер — способны самостоятельно двигаться в сторону общего искусственного интеллекта, который будет лежать в основе того, что сейчас принято называть ИИ-трансформация как бизнес-процессов каждого отдельного банка, так и финансовой IT-архитектуры страны в целом.

Без изменения обоих этих компонентов (плюс обеспечение должного уровня кибербезопасности) ни о каком интеллектуальном экономически эффективном банкинге не может быть и речи. Если чего-то из этого списка не хватает — пример с Daily Banking всем в назидание. И дело не в том, что эти организации обычно небольшие. Как извест-

но, год назад гендиректор OpenAI **Сэм Альтман** (Samuel Harris Altman) сказал: «В нашем уютном чатике гендиров технологических компаний уже собирают ставки на то, в каком году появится первая миллиардная компания, включая банки, состоящая из одного человека».

Дело в жесточайшем уровне конкуренции и в борьбе за удержание клиента, поскольку перейти из банка в банк сейчас никакой проблемы не представляет с учетом того, что классические финансовые продукты для физлиц похожи друг на друга как две капли воды. Поэтому так актуальны стали задачи гиперперсонализации и удержания клиентов внутри собственных экосистем. А в эпоху высокой ключевой ставки приходится еще делать фокус на повышение доли комиссионных доходов.

В итоге тезис «знай своего клиента» переходит из сферы безопасности в рутинную операционную работу каждого банка. Однако реально осуществить этот процесс весьма непросто и крайне затратно: требуются интеграция с множеством госсервисов, безопасный обмен и обработка огромных объемов чувствительных клиентских данных, разметка датасетов для обучения моделей и т.д.

Для чего все это нужно? Разве не хватает обычной data-driven IT-архитектуры, которую с таким трудом внедряли в последние годы? Для реализации человекоцентричной парадигмы этого всего действительно не хватает. Чтобы построить интеллектуальный банк будущего, требуется что-то еще. А что именно помимо GenAI, активно обсуждается в экспертном сообществе.

Например, гиперперсонализация — вершина поведенческих технологий индивидуального маркетинга, помогающая не только увеличить продажи, но и сохранить лояльность клиента, — требует создания IT-систем для персонального учета каждого клиента, основанных на сборе и обработке его ПДн и сведений, охраняемых, например, законами о банковской или медицинской тайне, а также тайне связи. Отсюда и трепетные чувства банкиров к экосистемам и коллаборациям.

Помимо учета необходимо научиться создавать в нужное время и в требуемом контексте клиентского опыта персональные продукты, а информацию о них каким-то образом помимо телефонного обзвона (спама) доводить персонально до каждого клиента банка с учетом того, что то же самое будет делать и другие финансовые организации, клиентом которых человек является.

Очевидным вариантом такого «информатора» может стать торгово-сервисное предприятие (ТСП), где планируется покупка с оказанием дополнительных финансовых сервисов. Напоминаем, цифровой рубль уже не за горами, и банки будут вынуждены расстаться с комиссионными доходами от транзакций с использованием этой формы денег. А вот нужно ли все это ТСП, особенно малым субъектам торговли? Не добьет ли эта умная персонализация малый бизнес, оставив в живых лишь маркетплейсы и гипермаркеты?

Что по этому поводу думают во втором помимо «Яндекса» участнике GenAI-гонки? **Алексей Шпильман**, руководитель центра «AI для науки» в СберБанке, в ходе мероприятия для прессы 25 марта 2025 года, организованном MTS AI и «Лабораторией Касперского», самым названием своей презентации «Как распознать неправду про ИИ?» ответил на ряд вызовов.

По мнению эксперта, GenAI так или иначе появится в арсенале Сбера, в котором сейчас идет активная внутренняя ИИ-трансформация. Но вот вокруг самого ИИ появилось немало спекуляций, дискредитирующих идею. Поэтому банк свою стратегию внедрения ИИ пытается сделать более прозрачной, включая публикацию в открытом доступе результатов тестов, исследований и т.д. Очевидно, этот подход будет принят на вооружение и другими крупными компаниями.

# Хождение по мукам

## Импортозамещение СУБД в высоконагруженных системах

«Диасофт» начал работу в области импортозамещения программного обеспечения (ПО) более 10 лет назад, когда банки, клиенты компании, столкнулись с первыми ограничительными мерами. В частности, возникла необходимость импортозамещения системного ПО — системы управления базами данных (СУБД), на которой работали программные продукты компании. Большая часть задач импортозамещения заключается не в переписывании программных продуктов западных вендоров, а в обеспечении корректной работы имеющихся российских решений на импортонезависимых СУБД вместо иностранных. Для высоконагруженных систем это масштабная и сложная задача. Компания «Диасофт» уже прошла этот путь и делится опытом с участниками рынка



*Текст*  
**ИЛЬЯ ВИССАРИОНОВ,**  
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА  
«АППАРАТНО-СИСТЕМНАЯ  
ПЛАТФОРМА» КОМПАНИИ  
«ДИАСОФТ»



**НАТАЛИЯ КУСОВА,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ PR-ПРОЕКТОВ  
КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»

### Сначала о результатах

Первые замеры производительности операций на СУБД PostgreSQL показали очень низкие результаты, не соответствующие нашим требованиям. Мы разработали собственную СУБД на основе PostgreSQL, оптимизировали ее для корректной и эффективной работы с прикладными решениями и выполнили соответствующие доработки в продуктах. Также был разработан специальный конвертер, преобразующий программный код продуктов в синтаксис PostgreSQL. В результате:

- операции выполняются в 15–20 раз быстрее по сравнению с «ванильной» версией PostgreSQL;
- большая часть операций выполняется быстрее, чем на исходной СУБД западного вендора (MS SQL Server), или аналогично по времени.

Рассказываем, как удалось достичь таких результатов.

### Выбор стратегии импортозамещения

Мы начали с попытки пойти по простому пути: взяли одну из самых распространенных на российском рынке СУБД на основе PostgreSQL (коммерческое решение от российского вендора) и протестировали на ней работу программных продуктов класса АБС от «Диасофт». Тестовые испытания показали, что в целом решения могут на ней работать, но при использовании в реальных высоконагруженных системах показатели производительности СУБД в десятки раз меньше необходимых.

Для обеспечения производительности, соответствующей требованиям большинства наших клиентов, при работе с СУБД этой конфигурации возникла необходимость переписать код всех прикладных продуктов (в нашем случае это более 10 млн строк кода). Кроме того, нужно было отказаться от хранимых процедур, специфичных для СУБД западных вендоров (Oracle и Microsoft).

Подобный объем работ, по сути, включал в себя полную переработку всей АБС. Он требовал огромных ресурсов и временных затрат, но не привел бы к гарантированному результату. Впоследствии низкую эффективность такого подхода к импортозамещению СУБД подтвердил пример одного из крупных банков.

Мы решили пойти другим путем. Компания взяла открытый исходный код PostgreSQL под ответственное владение и создала на его основе форк, проверив его на уязвимости и устранив их. Форк был оптимизирован для корректной и эффективной работы в составе программных продуктов от «Диасофт».

В результате два года назад «Диасофт» представил рынку импортонезависимую СУБД Digital Q.Database. Масштабной задачей стало обеспечение эффективности ее работы в высоконагруженных системах, в условиях одновременных действий множества пользователей, необходимости выполнения огромных объемов расчетов и при наличии баз данных на десятки терабайт.

### Хождение по мукам: проблемы и пути их решения

Исходные СУБД западных вендоров и целевая СУБД Digital Q.Database имеют разную функциональность и особенности работы.

Приведем примеры.

- В отличие от MS SQL Server, в PostgreSQL уникальным является не сочетание имени индекса и имени таблицы, на которой он создан, а только имя индекса. В продуктах класса АБС «Диасофт» есть таблицы, у которых имена индексов совпадают. Переписывание большого объема кода для изменения индексов — это не только трудоёмкий, но и регрессионный процесс. Поэтому мы расширили в СУБД Digital Q.Database размер имен объектов. Это позволило указывать в имени индекса и таблицу, к которой он относится, чтобы обеспечить уникальность имен.
- Для быстрой выгрузки/загрузки содержимого таблиц между MS SQL Server и PostgreSQL используются утилиты, входящие в состав СУБД — bcp и sora соответственно. В отличие от bcp в MS SQL Server, утилита sora не поддерживала использование сложных разделителей между значениями полей таблиц. В АБС от «Диасофт» есть таблицы, содержащие все

допустимые символы соответствующей кодовой страницы, и при их загрузке происходили ошибки. Для решения задачи перегрузки данных мы доработали утилиту sora.

- Для поддержки независимого обновления компонентов системы в случае, если в одном из них состав параметров API расширяется, необходимо было отказаться от обязательности передачи всех параметров, принятой в PostgreSQL. Для этого мы доработали ядро СУБД Digital Q.Database.

### Проблемы производительности СУБД при среднем уровне нагрузки

После завершения доработок в СУБД Digital Q.Database и конвертации кода программных продуктов класса АБС необходимо было обеспечить высокую производительность СУБД. В 2023 году мы провели начальное автоматизированное функциональное и нагрузочное тестирование. Даже при относительно небольших нагрузках возникали проблемы производительности.

Приведем примеры.

- При работе многопользовательских процессов, активно применяющих временные объекты, рост утилизации CPU составлял до 100%. Проведенный анализ показал, что это связано с работой механизма инвалидации планов запросов. Проблему решили доработкой указанного механизма в СУБД. После доработки разница в утилизации CPU при тестировании одинаковых операций на СУБД Digital Q.Database и на MS SQL Server составила не более 10–15%.
- Архитектура АБС содержит большое количество сессионных таблиц, которые являются постоянными, но содержат временные данные, актуальные для конкретной пользовательской сессии. В течение непродолжительного времени объем данных в них может меняться от нуля до миллионов строк, причем первое поле используемых индексов в большинстве случаев неэффективно. В целях более эффективной работы оптимизатора с такими таблицами был доработан функционал для указания статистики, чтобы в СУБД осуществлялся поиск по индексам по максимально возможному числу полей. Итогом оптимизации стала стабилизация времени выполнения сложных запросов с использованием сессионных таблиц.
- В коде АБС на MS SQL Server для стабильной работы приложения мы активно используем механизм хинтов для оптимизатора СУБД, чтобы иметь возможность указывать порядок соединения таблиц в сложных запросах. Функционала, полностью повторяющего такие механизмы, на PostgreSQL не было. Мы доработали имеющееся расширение pg\_hint\_plan и дополнили его функционал набором хинтов, повторяющих логику работы MS SQL Server. Синхронно добавили использование этих новых хинтов при конвертации кода программных продуктов.

Результат помог нам пройти нагрузочное тестирование по модели малого и среднего банка с более 85% тестовых операций, работающих на СУБД Digital Q.Database быстрее, чем на MS SQL Server, или с незначительным отличием в скорости.

### Проблемы производительности СУБД в условиях высоконагруженных систем

Мы начали проводить нагрузочное тестирование программных продуктов класса АБС для модели крупных банков.

В ходе тестирования обнаружили новые проблемы производительности, которые также решались синхронными доработками в СУБД и конвертере прикладного кода.

Приведем примеры.

- В запросах с большими таблицами происходило существенное снижение производительности. Анализ планов запросов показал, что это связано с особенностями реализации в PostgreSQL сравнения полей таблиц или переменных, имеющих разный тип данных. На MS SQL Server во многих случаях при аналогичных сравнениях СУБД выполняет их более эффективно. На PostgreSQL аналогичный функционал отсутствовал. Это приводило к снижению производительности при росте размера таблиц. Мы добавили в нашу СУБД реализацию сравнений по аналогии с MS SQL Server. Тестирование доработок показало их существенное положительное влияние на производительность.
- Мы отказались от стандартных для PostgreSQL строчковых типов данных и перешли на пользовательский строчковый тип, работа с которым аналогична работе со строчковыми типами на MS SQL Server. Доработали все нативные строчковые функции для работы с данным пользовательским строчковым типом — нативные функции «из коробки» вообще не поддерживают пользовательские типы. Ряд нативных функций все же имел отличия в поведении относительно MS SQL Server. Доработали сам тип данных для неявного его приведения к другим типам (аналогично MS SQL Server), обеспечили поддержку совместимости с прикладными доменными типами и со стандартными строчковыми типами PostgreSQL. Таким образом, по сути, **выполнены доработки для полной поддержки работы со строками, как в MS SQL Server.**
- Для поддержки переходного периода со стандартного строчкового типа на пользовательский, а также для поддержки ряда прикладных кейсов, доработка для которых в СУБД неоптимальна, созданы специальные функции, на которые при конвертации кода АБС подменяются штатные функции PostgreSQL. При этом внесение исправлений в код «вручную» не требуется. Также выполнены десятки модификаций конвертера прикладного кода для принудительного приведения типов в различных кейсах.
- Во время установки обновления системы для очередной итерации нагрузочного тестирования мы получили замедление скорости установки в девять раз. Длительный и итеративный поиск причины выявил влияние патча для одной из сторонних систем, вошедшего в состав Digital Q.DataBase из общедоступного ресурса.
- Неоптимальная работа под нагрузкой прикладной кастомизируемой автонумерации объектов системы потребовала выполнения доработок для оптимизации.

- В некоторых конструкциях update и delete при определении порядка соединения таблиц планировщик выбирал некорректный способ отбора записей, осуществлялось сканирование всего набора вместо позиционирования по индексу. **Выполнена доработка конвертера прикладного кода** для четкого управления поведением оптимизатора в определенных прикладных кейсах.
- **Для производительной работы с системным view**, содержащим информацию об объектах СУБД, **выполнена доработка порядка обращения** с предварительным форматированием наименования объекта к нужному виду.
- При работе в анонимном блоке (длительном запросе, например, в начислении) со значительными объемами данных в сессионных таблицах при циклической обработке (insert — update — delete) мы столкнулись с особенностями отложенного обновления статистики, которое происходило только после завершения указанного блока (запроса), что приводило к существенному замедлению операций. Для решения проблемы СУБД была доработана: реализована настройка частоты отложенного обновления статистики.

В результате доработок мы добились целевых показателей производительности прикладного ПО на СУБД Digital Q.DataBase, соответствующих уровням нагрузки средних и крупных банков. Около 90% общего количества тестовых сценариев работают на СУБД Digital Q.DataBase быстрее, чем на MS SQL Server, или с незначительным откликом в скорости.

#### СРАВНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРВОГО И ВТОРОГО ЭТАПОВ НАГРУЗОЧНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ

Показатель	Первый этап (октябрь 2023 года)	Второй этап (декабрь 2024 года)
Число задействованных программных продуктов	4	10
Количество тест-кейсов модели	35	193
Число одновременно работающих пользователей	80	600
Объем базы	600 Гб	10 Тб
Общее число бизнес-объектов на начало тестирования	41,8 млн	405,6 млн
Сформировано документов за время тестирования, шт.	160 тыс.	400 тыс.
Продолжительность тестирования, часов	4	9

Кроме того, в ходе второго этапа тестирования выполнялись следующие операции:

- платежные карты — начисление процентов по 150 тыс. кредитным и 100 тыс. дебетовым картам, погашение задолженности по 30 тыс. кредитным картам, открытие 1 тыс. карт в день;
- кредиты — обработка 200 тыс. кредитов (начисление процентов, ежедневная обработка и начисление резервов с пересчетом графика платежей по 28 тыс. кредитов);
- ценные бумаги — загрузка и обработка 100 тыс. дилерских сделок;
- Forex — загрузка и обработка 20 тыс. дилерских сделок;
- межбанковское кредитование (МБК) — загрузка и обработка 1,5 тыс. сделок;
- депозитарий — обработка корпоративного действия с выплатой дохода 20 тыс. владельцам, расчет депозитарной комиссии по 100 тыс. клиентов с формированием 100 тыс. счетов на оплату;
- брокерские операции — загрузка, подтверждение и учет (бухгалтерский и внутренний) 100 тыс. брокерских сделок на фондовом рынке по 100 тыс. брокерским договорам;
- число вкладов, по которым начислялись проценты, — 60 тыс. (как и в первом этапе тестирования).

### Результаты второго этапа нагрузочного тестирования

По итогам проведенной оптимизации и тестирования видно, что разница по времени работы тестовых операций на Digital Q.DataBase и PostgreSQL очень значительна: для отдельных операций она составляет до 15–20 раз.

Из 193 тестовых сценариев 173 (89,6% общего количества) работают на СУБД Digital Q.DataBase быстрее, чем на исходной СУБД MS SQL Server, или с незначительным отличием в скорости, в том числе:

- 126 тестовых сценариев показали более высокую скорость работы;
- 24 тестовых сценария показали аналогичное время работы;
- 23 тестовых сценария показали время работы не критично большее.

Для всех массовых длительных операций, продолжительность которых более 10 минут (например, обработка загрузок и начисления по большим объемам данных), время работы на Digital Q.DataBase соответствует или лучше, чем на MS SQL Server. Скорость выполнения некоторых длительных операций в два и более раза выше на Digital Q.DataBase, чем на MS SQL Server.

### Вывод: легко и быстро не получится

На основе нашего опыта — синхронных доработок СУБД и прикладного ПО класса АБС для их корректной работы, проведения нагрузочных испытаний, выявления и решения возникающих проблем — можно убедиться в сложности задачи импортозамещения. Это характерно не только для продуктов «Диасофт», но и для большинства программных продуктов на российском рынке.

Для высоконагруженных систем не получится использовать большинство стандартных форков PostgreSQL без значительных доработок в части СУБД и прикладного софта. В проекты импортозамещения также входят замена операционной системы и оборудования, последующая поддержка и сопровождение новой IT-инфраструктуры. У «Диасофт» есть соответствующий опыт, который компания использует в планировании и реализации таких проектов. Специалисты компании готовы делиться экспертизой с другими участниками рынка и клиентами, оказывать необходимую поддержку в процессах планирования и реализации проектов импортозамещения.

Б.О

### СРАВНЕНИЕ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ НЕКОТОРЫХ ОПЕРАЦИЙ НА РАЗНЫХ СУБД

Наименование операции	Время выполнения на PostgreSQL, секунд	Время выполнения на Digital Q.DataBase, секунд	Время выполнения на MS SQL Server, секунд
Выполнение действия «Оформить вклад»	76,94	3,93	7,29
Выполнение действия «Пополнить вклад наличными»	62,10	4,67	6,41
Добавление биржевой сделки Today	6,52	0,49	1,33
Добавление внебиржевой сделки Today	7,36	0,26	2,19
Начисление по загрузке биржевых сделок с ценными бумагами из отчета Московской биржи	774,79	50,65	74,17
Загрузка конверсионных сделок (на условиях SPOT), заключенных на валютной секции Московской биржи	316,03	31,85	37,89

# «Мягкая сила» стандартов

Потребностью нынешнего времени является поиск новых подходов, способных обеспечить современные гибкие методы регулирования банковской деятельности. Могут ли стандарты претендовать на эту роль?



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



**Т**отальный перевод в «цифру» практически всех бизнес-процессов банков и других участников финансового рынка помимо всех тех благ, которые хорошо известны как финансистам, так и их клиентам, привел к довольно неожиданным последствиям. Их суть заключается во внутренних противоречиях классических и новых правовых методов регулирования, таких как стандарты, вырабатываемые саморегулируемыми организациями (СРО). Раньше на это не обращали особого внимания, а сейчас вопрос встает ребром.

## В чем проблема?

С одной стороны, многие банки на пути своей трансформации в IT-компанию сформировали в структуре собственного топ-менеджмента мощный костяк людей из IT-сферы. Следствием этого стало усиление влияния регулирования, характерного для технической сферы, в виде,

например, ГОСТов, документов Минцифры и множества других организаций, довольно далеких от кредитно-финансовой сферы.

С другой стороны, проникновение ИИ и постепенное замещение им банковских сотрудников пока еще не в критических, но уже во влияющих на качество обслуживания клиентов бизнес-процессах волнует не только защитников прав потребителей, но и регуляторов.

С третьей стороны, стремительно изменяются бизнес-модели: например, происходит отказ от собственных отделений и каналов продаж в пользу партнерских коллабораций с крупнейшими игроками. Борьба за время клиента, проводимая банком в том или ином приложении, стоит немалых денег. Поэтому некоторые банки из топ-15 отказались от безумной идеи «любимого клиентом приложения в смартфоне» и осваивают вместе с коллегами из прочих сфер кросс-продажи своих продуктов с использованием ДБО других банков. Масло в огонь споров юристов подливает и предстоящее внедрение открытых API. Кто, как и где будет информировать клиентов, принимать их обращения и т.д.?

Продолжать этот список можно довольно долго. Но нельзя не выделить всплеск мошенничества, прежде всего в каналах ДБО. Причем помимо уже набивших оскомину социальных инженеров проблем добавляют факты внутреннего мошенничества и миссинга. Все это втягивает в воронку «стандартостроительства» подразделения регулятора, отвечающие за поведенческий надзор. Ведь никакие законы невозможно принимать в такие короткие сроки.

### Немного теории

Ответом законодателей и банковского регулятора на эти вызовы стал запуск механизмов СРО на финансовом рынке и выработка ими внутренних стандартов. Однако, как говорят юристы, до консенсуса даже между ними самими еще очень далеко. А что же говорить о департаментах ИТ и ИБ, упоминаемых выше? Ведь именно их решениям, в частности ДБО, приходится технологически обеспечивать бизнес-процессы, результаты которых описываются «в как бы не обязательных для исполнения» стандартах.

**Андрей Медведев**, директор юридического департамента Банка России, и **Алексей Чирков**, начальник управления регулирования Службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг Банка России, в ходе X Банковской юридической конференции АБР «Банковское право России: выверяем фарватер», прошедшей в конце 2024 года, попробовали внести ясность в этот вопрос. По их словам, сейчас в юрисдикции Банка России действует четыре вида стандартов.

- **Базовые стандарты.** После создания в 2013 году финансового мегарегулятора реализовалась идея о наделении рынка самостоятельными регуляторными полномочиями в виде Федерального закона № 223-ФЗ «О саморегулировании на финансовом рынке», который установил новый вид регуляторного акта — стандарт. Были выделены два их типа — базовый (обязательный нормативный акт) и внутренний (вырабатываемый СРО).
- **Внутренние стандарты СРО.** Их отличительной чертой является наличие механизмов принуждения к исполнению стандартов.
- **Стандарты деятельности кредитных организаций.** Банки до сих пор не имеют СРО и взаимодействуют с регулятором через две ассоциации. Проблемы возникли несколько лет назад вследствие массового использования банками агентских схем работы с иными видами финансовых организаций. Ответом стало принятие в 2021 году Федерального закона № 192-ФЗ «О внесении изменений...», где четко был прописан механизм информирования потребителей о продуктах. Кроме того, им были внесены поправки в Закон «О банках и банковской деятельности» в виде статьи 24.1. Там было сказано о том, что элементом регулирования банковской отрасли могут быть стандарты банковской деятельности с использованием механизмов Закона № 223-ФЗ, т.е. СРО. На сегодня действуют переходные нормы к № 192-ФЗ, описывающие временные правила создания стандартов, предполагающие создание в структуре ЦБ комитета по стандартам. Т.е. ситуация поставлена «с ног на голову»: в базовой модели этот комитет должен быть производной от СРО, а не от регулятора. Как долго продлится переходный период и появятся ли в итоге банковские СРО, в Банке России ответить затрудняются.
- **Стандарты-рекомендации Банка России** (информационные письма). Это не норма права и не что-то обязательное для кредитных организаций. Тем не менее банки учитывают их в своей деятельности.

Последний пункт этого списка весьма любопытен и вносит немало сумятицы. В частности, в судебной практике было несколько решений, в которых и базовые стандарты, и информационные рекомендации упоминались не в рамках своего правового статуса. В каждом конкретном случае суд сам решает, на основании чего кредитная организация поступила так и или иначе, что воспринимается сообществом как дополнительный критерий, подтверждающий недобросовестность одной из сторон договора.

### К чему это все?

«Государство существует не для того, чтобы превращать земную жизнь в рай, а для того, чтобы помешать ей окончательно превратиться в ад», — часто приводит цитату русского философа **Николая Бердяева** Алексей Чирков, описывая подход Банка России, позволяющий разделить нормы законодательства и нормы, связанные с саморегулированием.

«Что прописано в законе — это некий минимум гарантий для потребителя и технологической реализации получения им сервисов. А вот базовые стандарты — это то, что улучшает сервисы, задавая повышенную планку», — считают в Банке России, успокаивая сотрудников организаций, в частности разработчиков ПО и представителей сферы ИБ.

Почему в первую очередь именно их? Центробанк 27 декабря 2024 года издал Методические рекомендации № 22-МР «По предоставлению потребителям финансовых продуктов (дополнительных услуг) в дистанционных каналах». А чуть раньше, по словам **Дмитрия Еремеева**, заместителя начальника юридического департамента Газпромбанка (ГПБ), в комитет по стандартам от ГПБ было внесено для проработки сразу три стандарта, включая сферу дистанционных каналов продаж, в целях снижения доли мошеннических операций путем «мягкого» регулирования ДБО.

В Банке России, по образному выражению его представителей, сейчас от удивления у чиновников поднимается вверх бровь — такого напыля желаящих внести свою лепту в разработку «необязательных» банковских стандартов никто не ожидал. Начавшие изучать проблематику эксперты, не являющиеся юристами, с изумлением узнают, что «железобетонные обязательные базовые стандарты», например в области ИБ или ИТ-аутсорсинга, становятся таковыми лишь после того, как в текст договора между банком и клиентом включаются ссылки на соответствующие стандарты. А вот некоторые иные необязательные нормы в свое время стали не больше и не меньше, как элементами федеральных законов. Как же быть? На «какую лошадь» ставить?

В мировой практике хорошо известно правило: «Кто первый разработал стандарт, тот и остается в выигрыше». Переходный период, определенный в Федеральном законе № 192-ФЗ, подходит к концу, поэтому к «нужному окошку» выстраивается длинная очередь. Приведет ли это к «раю», сложно сказать, но и «ада» точно не будет, как считают в ЦБ.

# Депозитные горки

## Проценты по вкладам приступили к медленному снижению

Вкладчики, привыкшие к щедрым ставкам по депозитам в конце 2024 года, теперь наблюдают постепенный разворот тренда. Еще недавно банки боролись за средства клиентов, предлагая рекордные проценты, но теперь ставки медленно идут вниз, несмотря на сохранение ключевой ставки на высоком уровне — 21%. Это не обвал, а скорее плавное снижение. В 2025 году ставки, вероятнее всего, продолжат двигаться вниз вслед за смягчающейся денежно-кредитной политикой, но все равно будут на высоких уровнях. Это грозит банкам сжатием процентной маржи, полагают эксперты

Текст

**СВЕТЛАНА ОРЛОВА,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



**В** о второй декаде декабря 2024 года средняя максимальная процентная ставка по вкладам в десяти крупнейших банках, привлекающих наибольший объем депозитов физлиц, достигла максимума за время расчета ЦБ этого показателя (с июля 2009 года) и составила 22,3% годовых, свидетельствуют данные регулятора. Затем она перешла к снижению, в феврале 2025 года опустившись ниже уровня в 21% и в первой декаде марта достигнув 20,7% годовых.

Впрочем, все равно ставки по вкладам находятся на высоких значениях: последний — и единственный — раз подобные уровни наблюдались лишь три года назад, в первой декаде марта 2022 года, когда ЦБ в ответ на внешнеполитические шоки в самом конце февраля взвинтил ключевую ставку сразу на 10,5 процентных пунктов (п.п.), до 20% годовых.

За этим шагом регулятора последовал резкий рост ставок по вкладам: если еще в последней декаде февраля 2022 года максимальная процентная ставка топ-10 банков находилась на уровне 8,6%, то в начале марта она составляла уже 20,5% годовых. Впрочем, как писал «Коммерсантъ», повышение ставок по депозитам кредитных организаций тогда носило отчасти административный характер: так Банк России пытался бороться с оттоком денег населения из банковской системы.

### Курс «на север»

В последнее время, в 2023 и 2024 годах, напротив, «движение на север» ставок по вкладам было поступательным и коррелировало с ростом ключевой ставки, которую ЦБ, чтобы побороть инфляцию, планомерно поднимал с конца июля 2023 года. С этого времени и к началу 2024 года ставки по депозитам выросли почти в два раза (с 7,8 до 14,8%), как это сделала и ключевая ставка (с 7,5 до 16%).

Восхождение продолжилось и в 2024 году. Но тогда помимо ужесточения регулятором

денежно-кредитной политики (ДКП) в игру вступили еще несколько факторов, требовавших от банков высоких процентных ставок по вкладам для активного привлечения средств населения.

В 2024 году банки продолжили активно наращивать свой кредитный портфель, что, как писало рейтинговое агентство АКРА, потребовало от них «существенных усилий по обеспечению потребности в ресурсной базе». При этом если в розничном кредитовании ЦБ удалось постепенно сбить «перегрев», то в корпоративном почти до конца года темпы роста были высокие и поддерживались необходимостью замещения компаниями внешнего долга, «а также потребностью в финансировании ранее запущенных инвестиционных проектов и получении оборотных средств для поддержания текущей деятельности», отмечало рейтинговое агентство «Эксперт РА».

С июля 2024 года Банк России отменил послабления по нормативу краткосрочной ликвидности (НКЛ), и ряд банков, как признала председатель ЦБ **Эльвира Набиуллина**, не рассчитывал на такой шаг. «Мы о том, что... будем возвращаться и отменять послабления по НКЛ, объявляли загодя, но, к сожалению, не все банки подготовились к этому. Видимо, рассчитывали на то, что мы дадим слабину, как-то им удастся нас уговорить». В результате во второй половине 2024 года в банковской системе разразился так называемый дефицит нормативной ликвидности.

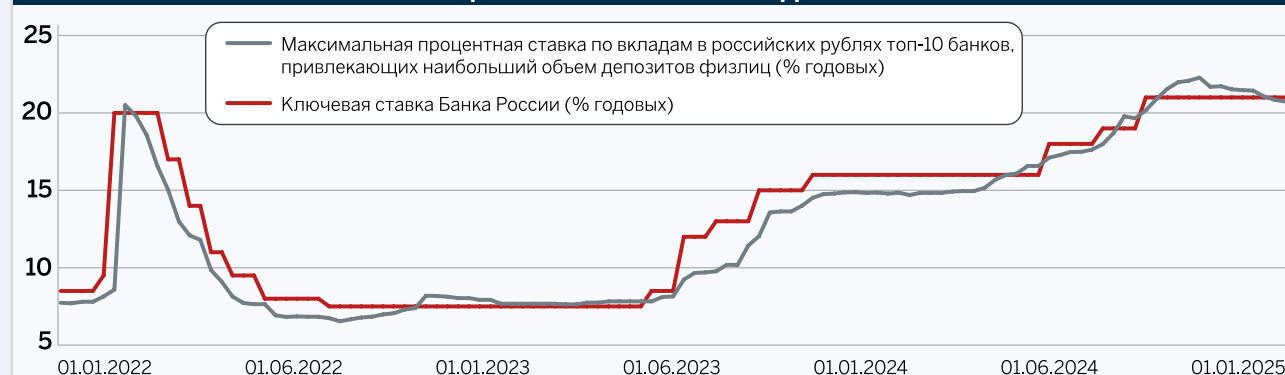
Эти факторы привели к ценовой войне между банками, — конкуренции за вклады населения, которая заставляла кредитные организации повышать ставки по своим сберегательным продуктам. Еще больше поддержала эту конкуренцию отмена с мая 2024 года комиссии на денежные переводы между своими счетами в сумме до 30 млн рублей. Сохранение собственной депозитной базы также требовало от банков предоставления гражданам более выгодных условий.

### Регуляторная пауза

В октябре регулятор последний раз за 2024 год поднял ключевую ставку, установив ее на отметке в 21% годовых, а затем взял паузу. На следующих трех заседаниях по ставке — в декабре 2024 года, феврале и марте 2025 года — регулятор принимал решения удерживать ее на прежнем уровне. При этом поначалу пауза стала неожиданностью для рынка: в декабре большинство опрошенных Bloomberg аналитиков полагали, что регулятор продолжит ужесточение ДКП (при этом весьма агрессивно, считали половина опрошенных).

Неоправдавшиеся ожидания привели к снижению ставок по депозитам уже в первой половине января, отметил управляющий по анализу банковского и финансового рынков Промсвязьбанка (ПСБ) **Дмитрий Грицкевич**. «Для банков сигналом к снижению ставок стало решение ЦБ в декабре оставить на прежнем уровне ключевую ставку. Банки интерпретировали это как смену тенден-

### ВЗАИМОСВЯЗЬ МАКСИМАЛЬНОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ ПО ВКЛАДАМ С КЛЮЧЕВОЙ СТАВКОЙ



ции», — отметил директор департамента банковского развития Ассоциации банков России (АБР) **Николай Тарасов**. Другими факторами, которые повлияли на снижение ставок по депозитам, по словам Дмитрия Грицкевича, стали перенос на полгода повышения НКЛ, а также «расширение возможности банков по использованию безотзывных кредитных линий (БКЛ)». Еще один фактор — «замедление кредитования, что снижает потребности банков в привлечении средств клиентов», — указал аналитик. Впрочем, пока даже ЦБ полностью не уверен, что замедление корпоративного кредитования в конце 2024-го — начале 2025 года носило устойчивый характер, ведь оно было во многом обусловлено бюджетными выплатами, а также «оперативным заключением госконтрактов и их авансированием».

«В отсутствие значимых иностранных источников ключевая ставка играет определяющую роль для стоимости фондирования банковского сектора... После нескольких раундов повышения ключевой ставки в прошлом году Банк России... оставил ставку без изменений, что сигнализирует рынку о том, что регулятор взял паузу для оценки принятых ранее решений», — подчеркнул директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» **Роман Корнев**.

### Курс «на юг»

Пауза регулятора «привела к дальнейшей стабилизации рынка сбережений, снижению ставок по вкладам в российских банках», согласились в ВТБ. Несмотря на некоторую стабилизацию рынка депозитов, «пока рано говорить о существенном снижении ставок» по вкладам, отметил Роман Корнев.

«На текущий момент растут ожидания, что во втором полугодии ЦБ сможет приступить к снижению ключевой ставки, в результате чего ставки по вкладам в банках срочностью от одного года снижаются опережающими темпами», — заметил Дмитрий Грицкевич, указывая, что базовый прогноз ПСБ по уровню ключевой ставки на конец года — 18% годовых. «Ставки снижаются прежде всего по длинным вкладам, поскольку на горизонте года возможность сокращения темпов инфляции оценивается выше», — согласен с ним Николай Тарасов.

«Есть все основания надеяться, что во второй половине [2025] года — и уже точно ближе к [его] концу, в четвертом квартале, — мы можем ожидать снижения ставки. Я считаю, до 19%, а может, даже и несколько ниже», — дал прогноз в конце февраля председатель правления банка ВТБ **Андрей Костин** (цитируется по ТАСС).

Николай Тарасов также считает, что можно прогнозировать снижение ключевой ставки к концу текущего года, правда, очень постепенное: «Часть экспертов полагает, что максимальное снижение может составить до 17% в конце года. Но это при условии, что продолжится сокращение кредитования и бюджетные расходы будут в заявленных рамках — с меньшим дефицитом по сравнению с прошлым годом».

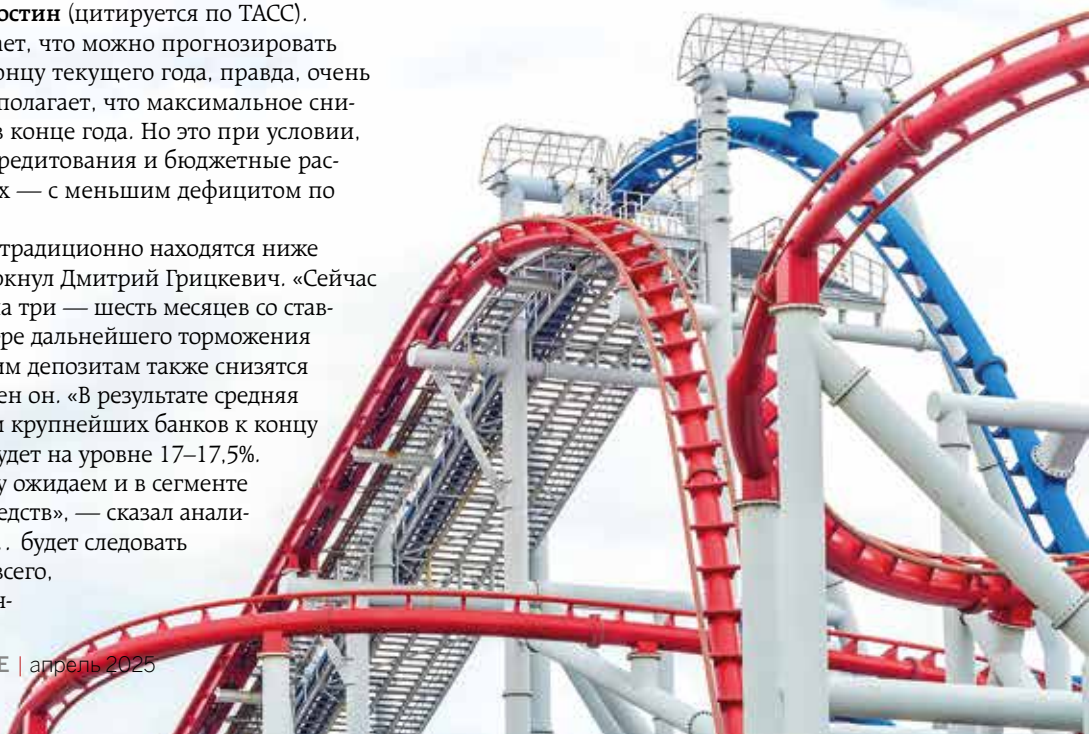
Ставки по коротким вкладам традиционно находятся ниже ключевой на 0,5–1,0 п.п., подчеркнул Дмитрий Грицкевич. «Сейчас банки еще предлагают вклады на три — шесть месяцев со ставками на уровне 22–23%, но по мере дальнейшего торможения кредитования ставки по коротким депозитам также снизятся под уровень ключевой», — уверен он. «В результате средняя максимальная ставка по вкладам крупнейших банков к концу года при ключевой ставке 18% будет на уровне 17–17,5%. В целом, аналогичную динамику ожидаем и в сегменте привлечения корпоративных средств», — сказал аналитик. «Стоимость фондирования... будет следовать за ключевой ставкой. И, скорее всего, произойдет сегментация по сроч-

ности — в зависимости от текущего момента будут разные ставки на разные сроки», — считает Николай Тарасов.

На сниженных — по сравнению с нынешними — уровнях агрессивная борьба за вклады между банками сохранится, полагают в ВТБ. «Снижения спроса на депозиты у банков мы не ожидаем, а значит, конкуренция будет продолжаться. Одним из основных драйверов роста рынка сбережений выступают полученные вкладчиками процентные доходы, которые в этом году составят около 9 трлн рублей», — подчеркивает представитель банка.

Это может оказать влияние и на маржинальность процентных операций кредитных организаций. В ПСБ ожидают, что показатель чистой процентной маржи (net interest margin, NIM) банковского сектора в 2025 году по сравнению с предыдущим годом может снизиться на 0,4 п.п., до 4%. Также сейчас, по данным ЦБ, более половины (57%) корпоративного кредитного портфеля банков приходится на кредиты с плавающими ставками, «при снижении ключевой ставки банковская маржа может оказаться под давлением на фоне более быстрой переоценки процентных активов, тогда как стоимость срочных пассивов будет снижаться в течение 6–12 месяцев», указывает Дмитрий Грицкевич.

Кроме того, на NIM будет давить замедления прироста кредитных портфелей как в розничном, так и корпоративном сегментах. «Кредиты будут замещаться менее доходными ликвидными ценными бумагами», — сказал аналитик. «Большинство [участников рынка] предполагает, что маржа как минимум не изменится, — не согласился Николай Тарасов. — Но многое будет зависеть от состояния кредитного портфеля конкретного банка». **БО**



# «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](http://www.bosfera.ru/conference)  
+7(499) 404 2069

# Когда RoE важнее прибыли

Как банки перестраивают свои бизнес-модели после нескольких лет рекордов по чистой прибыли в условиях высокой ключевой ставки и ужесточения регулирования



Текст  
**НИКОЛАЙ БЕЛОВ,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ  
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ  
БАНКАМ И ФИНАНСОВЫМ  
КОМПАНИЯМ ТЕДО

**Б**анковский сектор установил новый рекорд по чистой прибыли, заработав 3,8 трлн рублей в 2024 году, что на 15% выше результата 2023 года. Несмотря на высокий уровень прибыльности, год оказался непростым для кредитных организаций: значимый рост ключевой ставки и процентного риска, ужесточение регулирования розничного бизнеса и снижение нормативов достаточности капитала кардинально изменили ландшафт банковского сектора. В этих условиях кредитные организации вынуждены адаптироваться, переосмысливая приоритеты и источники дохода.

Одними из ключевых ограничений являются размер регулятивного капитала и требования к достаточности капитала банков. По оценкам Банка России, прирост регулятивного капитала в 2024 году составил 1,8 трлн рублей, что меньше прироста 2023 года на 28% (в 2023 году регулятивный капитал вырос на 2,5 трлн рублей). Снижение прироста капитала в основном связано с меньшим уровнем прибыли банков за 2024 год, а также с такими факторами, как переоценка ценных бумаг, вычет вложений в нематериальные активы и др. Текущие значения нормативов достаточности капитала у крупнейших банков делают агрессивное кредитование невозможным. Это напрямую влияет на структуру бизнеса крупнейших игроков.

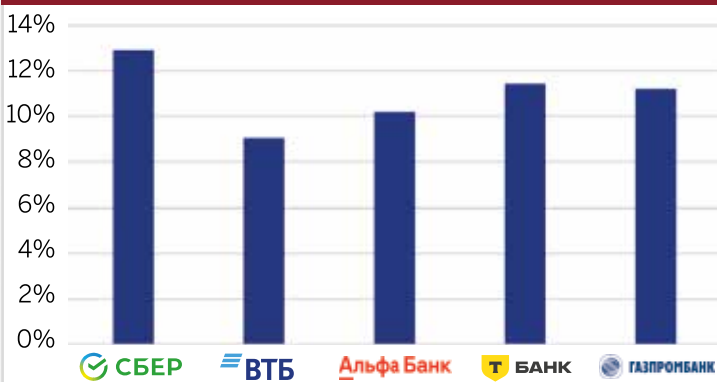
Трендом последнего времени становится перестройка работы банков с розничными клиентами в связи со снижением уровня прибыльности данной линии бизнеса. По данным



Банка России, розничный портфель банковского сектора прирос на 10% в 2024 году (прирост в 2023 году — 23%, 2022-м — 9%, в 2021-м — 25%, в 2020-м — 14%) и составил 36 974 млрд рублей на 1 января 2025 года. При этом чистые процентные доходы (ЧПД) выросли на 11% по сравнению с 2023 годом и составили в 2024 году 6,7 трлн рублей, что ниже значений за последние три года. (прирост ЧПД в 2023 году — 43%, в 2022-м — 3%, в 2021-м — 15%).

Основные причины снижения прибыли в розничном бизнесе — повышение стоимости фондирования вслед за изменением ключевой ставки и ужесточение требований со стороны регулятора, что напрямую влияет на маржинальность операций. В 2024 году Банк России внедрил новые регуляторные меры для сдерживания перегрева рынка кредитования, включая повышение макронадбавок к коэффициентам риска по необеспеченным потре-

### КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ НОРМАТИВ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА H20.0 ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ОКТЯБРЯ 2024 ГОДА



Источник: Банк России

бительским кредитам и по нецелевым потребительским кредитам с залогом транспортного средства, а также новую методику расчета полной стоимости кредита (ПСК). Эти изменения существенно увеличили потребление капитала в розничном бизнесе.

На текущий момент банки сосредоточены на трех фундаментальных направлениях розничного бизнеса: кредитном, транзакционном и пассивном (привлечение ликвидности через продукты сбережений и инвестиций). Ранее банки в значительной степени зарабатывали на кредитовании, которое оставалось основным источником их доходов. Однако при снижении маржинальности кредитного бизнеса банковская модель претерпевает значительные изменения. Сегодня банки постепенно переходят к росту доходности транзакционного бизнеса, повышению эффективности использования капитала в кредитном бизнесе и запуску новых продуктов в сфере сбережений и инвестиций.

Кредитный бизнес продолжает постепенно развиваться, претерпевая ряд ключевых изменений:

- фокус на поиске наиболее маржинальных сегментов клиентов, в том числе за счет развития подходов к ценообразованию сделок как на всем сроке жизни, так и в первый год;
- развитие продвинутых моделей для более точного прогнозирования платежеспособности, а также склонности клиентов к продуктам.

**Транзакционный бизнес также переживает важные изменения. Время «квазибесплатных» услуг по продуктам daily banking постепенно уходит в прошлое.** Банки стремятся увеличить доходы, в том числе за счет роста комиссионных тарифов. Так, по данным Банка России чистые комиссионные доходы (ЧКД) за 2024 год выросли на 13% и составили 2,2 трлн рублей (прирост ЧКД в 2023 году — 20%, в 2022-м — 6% в 2021-м — 20%). На текущий момент основными источниками комиссионного дохода остаются классические платежные сервисы и страхование. Однако для удержания клиентов в банке развивается тренд на расширение продуктовой линейки:

- запуск финансовых партнерских продуктов в витрине банков;
- развитие пакетных предложений, направленных на удовлетворение потребностей клиента, а не ориентированных на определенный сегмент клиента (премиум, VIP и т.д.).

В долгосрочной перспективе банки также будут больше ориентироваться на end-to-end закрытие клиентских потребностей. Это создает почву для развития сервисов и услуг в областях транспорта, развлечений, путешествий, образования, красоты и здоровья и т.д. Однако разработка такого широкого спектра предложений для клиентов формирует для каждого банка стратегическую развилку, которая лежит в основе бизнес-модели: инвестиции в создание

собственной экосистемы, развитие сети взаимовыгодных партнерств или ставка на выбор определенной ниши услуг.

Наконец, **важным направлением становится привлечение фондирования через продукты сбережений и инвестиций.** Банки развивают предложения, которые позволяют клиентам выстраивать инвестиционные стратегии для достижения определенных финансовых целей. В том числе появляется тренд на создание партнерских продуктов в области пенсионных и инвестиционных опций, что помогает не только расширить линейку продуктов, но и усилить стратегическое партнерство с ключевыми игроками на финансовом рынке.

**На фоне снижения маржинальности розничного кредитования растет привлекательность корпоративного сегмента.** По данным Банка России, корпоративный портфель банковского сектора за 2024 год прирост на 17,9% (прирост в 2023 году — 21%, в 2022-м — 14%, в 2021-м — 12%, в 2020-м — 10%) и составил 87,8 трлн рублей на 1 января 2025 года, при этом большая доля прироста приходится на кредитование крупных компаний, занимающихся инвестиционными программами и строительством жилья. **Рост привлекательности корпоративного бизнеса** в значительной мере связан с отсутствием ограничения по ставке кредитования (ПСК) в данном сегменте и ростом потребности корпоративного сектора в финансировании ввиду отсутствия других источников финансирования, кроме банковского кредитования. При этом за 2024 год доля проблемных корпоративных кредитов сократилась на 0,6 п.п., с 4,4% на начало года.

Важным трендом в части изменения бизнес-модели банков в рамках корпоративного сегмента становится переход к клиентоцентричной модели обслуживания, который затрагивает несколько ключевых аспектов взаимодействия с клиентами.

Одним из важнейших трендов является цифровизация процесса обслуживания. В мировой практике уже давно установилась практика применения **гибридного клиентского пути (hybrid customer journey)** для обслуживания крупных клиентов. Это означает, что многие услуги теперь предоставляются не только через личных менеджеров, но и в цифровом формате. При этом изменяется и сама модель коммуникации с клиентами. **Вместо стандартного подхода на основе прямых продаж появляется новая роль relationship manager** — специалиста, в задачи которого входит не только продажа продуктов, но и выстраивание долгосрочных отношений с клиентом. Главные цели этих специалистов — повышение уровня удовлетворенности клиентов (NPS) и глубокое понимание структуры их

бизнеса. Это позволяет не просто предлагать традиционные банковские услуги, но и расширять список сервисов, которые реально помогают бизнесу. Таким образом, банк из кредитора превращается в стратегического партнера и доверительного советника.

Это, в свою очередь, требует изменений в организационной структуре банков, разработки новых продуктов и услуг, включая те, которые направлены на монетизацию данных, а также развитие партнерских программ. Мотивация сотрудников и создание эффективной системы поддержки клиентов также становятся важными элементами новой модели.

**Однако все эти изменения невозможны без развития технологического стека банка.** Сегодня банки активно внедряют в корпоративном бизнесе инновационные CRM-системы, которые помогают менеджерам анализировать потребности клиентов, разрабатывать индивидуальные предложения и прогнозировать спрос. Эти системы интегрируют многоуровневую аналитику и позволяют работать с данными в реальном времени, предоставляя полный спектр информации для принятия решений.

Таким образом, **изменения в обслуживании корпоративных клиентов требуют комплексного подхода:** от технологических решений до изменения организационной структуры и подхода к взаимодействию

с клиентами. Это дает банкам возможность не только повысить свою конкурентоспособность, но и стать настоящими партнерами для своих клиентов.

В корпоративном бизнесе наблюдается множество возможностей с точки зрения изменения бизнес-модели, при этом степень активности развития в 2025 году **будет зависеть от устойчивости корпоративных клиентов к ключевой ставке**, поскольку процентные платежи и кредитная нагрузка заемщиков существенно возросли. При этом многие банки видят корпоративный бизнес ключевым драйвером своего роста и продолжают вкладываться в цифровые технологии, разработку и развитие продуктов, обеспечивающих клиентоцентричное предложение.

В последние годы банки активно направляли большую часть своего проектного бюджета на развитие розничного и малого бизнеса, что обусловлено значительным ростом этих сегментов. Розничный бизнес действительно стал важным драйвером формирования стратегии многих банков. Однако в условиях изменений рыночной конъюнктуры и ужесточения регулирования со стороны Центробанка рост данного сегмента будет ограничен. Основное внимание будет сосредоточено на повышении маржинальности и поиске новых источников доходов. В таких условиях корпоративный бизнес стоит на пороге развития в части технологий и перехода к клиентоцентричной модели. Это, в свою очередь, может привести к увеличению проектного бюджета корпоративного бизнеса, что станет важным шагом в эволюции бизнес-моделей российских банков.

Действия регулятора значительно меняют ландшафт банковского рынка. Кредитный розничный бизнес становится менее привлекательным, при этом растет маржинальность корпоративного кредитного бизнеса. Это может привести к большим изменениям действующих бизнес-моделей банков на среднесрочном горизонте. **Б.О**

**Время дарить правильные вещи!**  
*Жизнь, здоровье, семья, развитие, будущее*

Дети.pro

Просто отправьте смс  
**контакт сумма на номер**  
**3434**  
 Пример: **контакт 500**

Проект **Дети.pro** - всестороннее развитие и профессиональная помощь детям с множественными тяжелыми нарушениями в детских домах интернатах. Особая семья для особых детей.

**Внимание!** Все собранные средства идут строго на реабилитацию детей и их нужды [detipro.wordpress.com](http://detipro.wordpress.com)  
 Реквизиты: ЧУЗ Марфо-Мариинский Медицинский центр "Милосердие" ИНН 7706414126 КПП 770601001  
 р/с 40703810938250040276 к/с 30101810400000000225 БИК 044525225  
 В графе назначение платежа просим указывать: пожертвование на проект Дети.pro.

Реклама



<https://t.me/bosferanews>

# RegTech, TechReg и квазирегуляторы

Тенденции в отечественных RegTech и SupTech из-за роста жалоб со стороны клиентов, недоступности этих технологий для участников рынка с базовой лицензией, новых федеральных законов и так далее смещаются к ситуации, когда сами банки могут стать «квазирегуляторами»



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

С периодичностью, уже вошедшей в привычку, на крупнейших банковских форумах во всем мире, включая отечественные, снова и снова поднимается вопрос «о несправедливости суровой» зарегулированности финансового рынка по отношению к другим секторам экономики.

Однако в нашей стране в практической плоскости этих дискуссий чаще всего оказываются проблематика снижения «регуляторных костов», а также объединение усилий поднадзорных организаций и различных

регуляторов. На то есть масса причин, например импортозамещение и санкции «западных партнеров».

## Как в Британии, нам не надо

Всем памятли жаркие дебаты начала 2020 года, после того, когда **Крис Скиннер (Chris Skinner)**, британский финансовый эксперт, опубликовал пост «RegTech vs TechReg», в котором он, опираясь на высказывания главы американского гиганта Merrill Lynch, заявил, что «банки в США в пять раз сильнее регулируются со стороны государства, чем технологические компании». «Добавьте к этому, что, если вы являетесь глобальной финансовой платформой, такой как JPMorgan или HSBC, правила меняются каждые двенадцать минут, и это настоящая головная боль... А вот представителям BigTech нравятся эти правила, раз они платят за банкет», — заключил гуру.

Поскольку выбора особенно и не было, в сферу RegTech и SupTech потекли колоссальные инвестиции, была проделана большая работа, прошли модельные стресс-тесты, а лучшие получили заслуженные награды. Казалось бы, «периодичность дискуссии сломалась, нужна другая».

Но неугомонный Крис Скиннер посчитал иначе и 2 декабря 2024 года разместил новую скандальную публикацию — «Regulate the regulator». Дело в том, что неделей ранее парламентский комитет Великобритании предал гласности отчет, в котором

говорится, что британский регулирующий орган по финансовому регулированию — FCA (Financial Conduct Authority) — «в лучшем случае некомпетентен, в худшем — нечестен, а также у него токсичная культура».

Напомнил эксперт и о том, что 15 лет назад Управление финансовых услуг (FSA), тогдашний ведущий финансовый регулятор Великобритании, критиковали за то, что оно «заснуло за рулем». Это произошло после провала банка Northern Rock, который спровоцировал финансовый кризис в Великобритании в 2008 году как часть общего кризиса в США и Европе.

Но если в 2008 году Northern Rock пострадал из-за кризиса в секторе ипотечного кредитования, что было тогда вновь, то сейчас инвестиционная компания London Capital & Finance и множество ей подобных выглядят, как старая добрая финансовая пирамида в стиле схем **Берни Мэдоффа** (Bernie Madoff) и **Чарльза Понци** (Charles Ponzi).

По мнению Криса Скиннера, одной из причин подобной слепоты британского регулятора является его «паразитическая самонадеянность и вера в то, что “инсайдеры” FCA знают больше, чем кто бы то ни было». Кстати, именно эта причина погубила в 2016 году 40% платформ P2P-кредитования в Китае, в которых Комиссия по банковскому регулированию этой страны долгие годы не могла распознать те же самые финансовые пирамиды в якобы технологических компаниях.

Мнение финансового гуру оказалось предельно кратким: «Инновации в финансах без регулирования, а именно RegTech и SupTech, финансовые генералы до сих пор воспринимают примерно так же, как подготовку к прошедшей войне».

Что же постановили по завершении расследования FCA в Великобритании? В это трудно поверить, но постановили «учредить наблюдательный совет финансовых регуляторов для надзора за деятельностью FCA (Financial Regulators Supervisory Council to oversee the activities of the FCA), или, другими словами, создать регулирующий орган для регулирования деятельности регулирующего органа».

### RegTech vs TechReg

Этот познавательный экскурс в реалии британского финансового надзора и регулирования понадобился для вольного пересказа позиции Банка России и иных регуляторов о том, чего они делать точно не будут: «Никакие инсайдеры в отечественном RegTech и SupTech не нужны». Вместо этого предполагается расширение имеющихся межбанковской и межведомственной платформ для обмена и конфиденциальной обработки данных. В качестве референсов элементов целевой IT-инфраструктуры данной

ГИС называются платформы ЦБ «Знай своего клиента» (ЗСК) и «Прозрачный блокчейн» Росфинмониторинга.

Тот факт, что в рамках Европейской подготовительной встречи к 15-му Конгрессу ООН по предупреждению преступности и уголовному правосудию, прошедшей 25–27 марта 2025 года в столице Австрии Вене, сотрудник Юридического управления Росфинмониторинга **Александр Каширин** презентовал сервисы по мониторингу и анализу криптовалютных транзакций «Прозрачный блокчейн» и проект по укреплению международного сотрудничества и взаимодействия по вопросам ПОД/ФТ, говорит о том, что список заинтересованных в обмене данными весьма обширен.

В Банке России, несомненно, согласны с мнением Криса Скиннера, что готовиться к прошедшей войне — тупиковый путь. В сентябре 2024 года на XXI Международном банковском форуме **Богдан Шабля**, директор департамента финансового мониторинга и валютного контроля Банка России, после первых итогов применения платформы ЗСК привел позицию регулятора: «Успех банков зависит от того, кто в данный момент времени более эффективен и проактивен, а также видит эксплуатируемый тренд — мошенники или банковская система. Одно дело “бить по хвостам”, другое — пресекать деятельность мошенников “на взлете”».

Как оказалось, и у Финансовой разведки дела опережают слова. Это выяснилось в ходе сессии «SupTech / RegTech: новые решения для регулятора и бизнеса» в рамках FINOPOLIS 16 октября 2024 года, когда **Евгений Шевляков**, начальник Управления оценки рисков Росфинмониторинга, рассказал о применении соответствующих решений в работе и развитии экосистемы личных кабинетов, в том числе личного кабинета надзорного органа, благодаря которому удается снизить риски неисполнения требований антиотмывочного законодательства.

**Станислав Короп**, и. о. директора департамента финансовых технологий Банка России, огорчил участников круглого стола: «Тема обсуждения специфическая, но важная. Поэтому регулятор, с одной стороны, перестал “опубликовать” инициативы. А с другой стороны, он прилагает все усилия по созданию публичной площадки для обсуждения проблематики SupTech и RegTech».

Очевидно, что принципиальным новшеством последнего времени стало то, что изначально финтехоские технологии наподобие XBRL постепенно становятся промышленными решениями в силу специфической сферы их применения. И сейчас уже в пору переименовывать RegTech в TechReg. Этому способствуют две задачи в рамках импортозамещения: снижение стоимости владения и повышение доступности технологий для всех участников финансового рынка за счет аутсорсинга с использованием ресурсов наших BigTech и госсервисов.

Как и обещал Станислав Короп, фрагментарные новости начинают появляться. В частности, на XXI Межрегиональной конференции «Региональный финансовый рынок», проведенной АБР 27 марта 2025 года в Тюмени, стало понятно, что SupTech и RegTech надо дополнять технологиями LegalTech. Последний камушек в корзину причин для этого — запутанные формулировки свежих федеральных законов «Об иноагентах» и «О реестре контролируемых лиц», которые делают банки, по сути, «квазирегуляторами».

Из выступления **Александра Залетина**, заместителя руководителя Службы текущего банковского надзора Банка России, можно сделать вывод и о том, что бизнес-модели банков с базовой лицензией не вполне вписываются в концепцию SupTech и RegTech. Необходимо упрощать процедуры и расширять функционал платформ по обмену данными и с ФССП, и с ФНС, и с другими организациями. Иначе одни только документооборот и отчетность съедят все резервы повышения рентабельности бизнеса.

БО

# Золотой стандарт Неравенства

Оправданы ли претензии участников рынка золота к зарегулированности рынка, а также что с этим можно и нужно сделать — разбираемся с экспертами «Б.О.»



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

**В** 2024 году был проведен опрос банков по регулированию по десяткам направлений, и «золото вошло в топ-3 особо значимых», сообщил вице-президент Ассоциации банков России (АБР) по стратегическому развитию **Сергей Крыжановский**, открывая сессию по золоту в рамках ежегодной встречи банкиров и руководства ЦБ РФ 28 февраля 2025 года. Собственно, запросы от членов сообщества и послужили причиной обсуждения темы. В ходе дискуссии, впрочем, выяснилось, что не все жалобы на устройство рынка оправданы.

### Конкуренция в различных парадигмах

Модель функционирования российского рынка золота сформировалась в 1990-е годы, когда ключевую роль стали играть банки, обеспечивая финансирование отрасли и продажу аффинированного золота на внутреннем и внешнем рынках. Под них и создавалась регуляторика. В остальном же отрасль выпадала тогда и выпадает сегодня из-под контроля Центробанка — это «вотчина» Минфина и Минпромторга.

Со временем из-за высоких налогов и незначительного спроса интерес банкиров к теме остыл, но в 2022 году, после того, как НДС на покупку драгметалла отменили, желание поучаствовать в рынке возникло уже не только у банков. Вначале в 2023-м к торговле с физлицами присоединились аффинажные заводы и Гознак. Затем в 2024-м вступили в силу изменения в законодательстве, которыми было введено понятие «инвестиционных драгоценных металлов», и круг участников рынка стал еще шире за счет юридических лиц и индивидуальные предпринимателей, осуществляющих операции с драгметаллами и драгкамнями, — так обрисовал нынешнюю «конфигурацию» рынка президент СРО «Национальная финансовая ассоциация» (НФА) **Василий Заблоцкий**.

«Наша позиция — чем больше игроков на рынке, тем выше интерес к продукту, тем динамичнее его развитие», — сообщила **Татьяна Берман**, управляющий директор департамента инвестиционно-страховых продуктов Газпромбанка. Она считает, что, хоть за последние годы число игроков выросло, банки «как были, так и остаются ключевыми продавцами физического золота». Операции с ним осуществляют крупнейшие финансовые структуры страны с большой филиальной сетью, и оперативно сформировать подобную инфраструктуру для прочих игроков затруднительно, уверена она.

Василий Заблоцкий привел аргумент: только банки имеют необходимые ресурсы для проверки, хранения и оценки слитков.

**Елена Родинкова**, начальник управления операций с драгметаллами Банка «УРАЛСИБ», рассуждает так: «Конкуренция продолжит расти. Роль банков понижается. Причина в том, что они более зарегулированы Банком России, чем все остальные. Законодательство для банков и для всех остальных участников рынка разное, а продукт, по сути, один. И получается, что на одном рынке он продается в разных законодательных парадигмах».

### Запрос на сближение «контролей»

На вопрос «Б.О.», должно ли устранение «перекосов» привести к смягчению условий для банков и ужесточению для остальных, **Василий Заблоцкий** ответил так: «НФА считает необходимым последовательное выравнивание условий для новых игроков с условиями и требованиями регулирования для банков, в том числе — с точки зрения требований к транспортировке и хранению золота, осуществления процедур КУС, порядка обратного выкупа золота у физических лиц, а также правил предоставления отчетности по открытой позиции в драгоценных металлах».

Но «небанковские» продавцы драгметалла явно считают рынок и так чрезмерно зарегулированным. Так, **Максим Мольдерф**, гендиректор площадки «Маниматика», в ходе сессии АБР высказался о том, что надо решать проблему ответственного хранения. По его мнению, «важно было бы создание утилитарной ценности, когда золото могло бы быть использовано как залог или иным способом. Это работает в Турции, там можно в обменнике купить золото с низким спредом и есть «вторая очередь» на кредитование, например под ипотеку. И в Индии драгметалл — залог под обеспечение кредита».

**Константин Чернавин**, директор по коммерции компании «Атлас Майнинг», высказал мнение: «Сейчас каждый слиток идентифицируется, и зачем его везти при обратном обороте на переаффинаж? Это выглядит абсурдно! Рынки вторичного оборота по-разному организованы в других странах, но всегда просто, нет таких, как в России. Надо стремиться к мгновенной ликвидности для любого инвестора. А если уж делать переаффинаж, то супермобильно. Например, установить для ювелирного золота пробу 999,9. Например, в Чанчжэне (Китай) у аффинажного завода в торговом доме есть ювелирный салон и тут же «скупка», где оптовые или средние розничные торговцы могут менять изделия, получить слитки золота либо заказать новые изделия. У нас обмен в ювелирной практике появился, но свободного обращения нет. Мгновенная ликвидность — главное, что привлекает на рынок золота, и ее обеспечение для всех нас, его участников и инвесторов, будет интересно».

Елена Родинкова заявила: «ЦБ как банковский регулятор наряду с Минфином должен участвовать также и в поддержании рынка золота. Требуется поменьше регулирования, побольше свободы, и рынок сам будет развиваться». Она считает, что конфигурация рынка золота Дубая (ОАЭ) могла бы стать моделью для РФ, и согласна с мнением, что возможность залога физического золота и металла на счетах будет способствовать развитию кредитования.

### Приоритеты регулирования

**Владимир Григорьев**, доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов, высказал мнение, что рынок золота жестко регулируется государством практически во всех странах, и недовольство и жалобы есть всегда. Да и на рынке явно есть альтернативные мнения по насущным вопросам.

Так, Татьяна Берман считает, что программы кредитования под залог драгметалла — преждевременное решение, а развитию кредитных продуктов «снижение ключевой ставки будет способствовать намного эффективнее». «Надзорные органы уже подготовили

понятную и качественную инфраструктуру для работы финансовых организаций в сфере обращения металла среди массового сегмента клиентов. Там глубоко погружены в развитие отрасли, и оно будет идти вместе с регуляторными изменениями, — полагает она. — У каждой страны свой формат, и мы не видим потребности переносить чей-то опыт к нам, так как в сфере банкинга индустрия в России — одна из лидирующих».

Несмотря на то что в ходе сессии АБР планировалось обсуждение мер поддержки и регулирования, представители Центробанка на встрече не присутствовали. Зато **Кирилл Брызгалин**, начальник отдела в департаменте госрегулирования отрасли драгметаллов и драгкамней Минфина, сообщил: «Что касается переаффинажа, Минфин подготовил проект изменений в постановление правительства по инвестиционным драгметаллам. У нас есть опасения из-за данных от правоохранительных органов, в связи с чем мы “историю” отменяем частично: будут обозначены пороги для отмены, затем, наверное, их повысим. Риски есть в части крупных слитков, до 1 кг. Наверное, до 100 граммов это “устаканится”, документ в работе». Он сообщил, что введение ГИИСГ ДМДК (Государственная интегрированная информационная система в сфере контроля за оборотом драгоценных металлов и драгоценных камней) вскрыло

серые зоны рынка, и это будет способствовать его развитию, появлению новых активов.

Референт департамента металлургии и материалов Минпромторга **Салават Урманцев** сообщил о создании «в рамках аффинажных заводов отдельных кластеров при поддержке государства — регуляторного и финансового». Также ведомство совместно с Минфином прорабатывает единые стандарты для драгметаллов и системы платежей и взаиморасчетов для отправки продукции в страны БРИКС. Минфин поддерживает идею создания биржи БРИКС+ и будет рассматривать ЦФА, блокчейн и т.д., сообщил Кирилл Брызгалин.

Василий Заблочкий по просьбе «Б.О» сформулировал проблемы, которые нужно решать в приоритетном порядке уже в 2025 году: «Необходимо закрепление в постановлении правительства РФ возможности для банков экспортировать аффинированные драгоценные металлы по договорам комиссии. Для повышения спроса на аффинированное золото в слитках нужно внести изменения в Налоговый кодекс РФ, чтобы освобождение от обложения НДС доходов от их реализации действовало не менее пяти лет».

В ходе сессии **Никита Князев**, начальник отдела по работе с драгметаллами Альфа-Банка, посетовал, что, хоть в 2022–2024 годах золото стало «не только высоколиквидным активом, но и транспортом для платежей импортеров за продукцию», Банк России и в обсуждаемом новом нормативе краткосрочной ликвидности (НКЛ Н26) этого не признает. Спикер предлагает довести ВЛА-З до 50%, а также изменить норматив чистого стабильного фондирования для банков и биржи, которые «упаковывают» активы для клиента (такие, как облигации) и закладывают под это расходы. Еще одна задача, по его мнению, — уменьшить давление на нормативы банков, чтобы дать им возможность увеличить остатки в хранилищах, которые на конец 2024 года снизились до минимумов за три последних года. **Б.О**



Фонд помощи детям с онкологическими заболеваниями «Подари жизнь»

**Подари Жизнь**

[www.podari-zhizn.ru](http://www.podari-zhizn.ru)

## НЕПОДЪЁМНОЕ ПОДЪЁМНО, КОГДА НАС МНОГО.

Лечение рака стоит огромных денег.  
Ваши 10 рублей помогут спасти жизнь.

**ОТПРАВЬТЕ  
СМС  
НА НОМЕР  
6162**

с суммой пожертвования  
от 10 до 15 000 рублей.

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА



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

# Вне зоны золотого комфорта

Представителям отрасли, несмотря на все усилия, не удастся превратить россиян в индусов или арабов, которые массово скупают золото для личных нужд



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

**А**ффинованное золото в слитках «выстрелило» в 2022 году, когда Федеральный закон № 47-ФЗ законодательно отменил НДС на покупку его физлицами у банков, в первую очередь — как инвестиционный инструмент.

С 2023 года право продавать металл «физикам» получили также аффинажные организации и Гознак.

После отмены НДС активно растут и продажи золотых монет. За 2024 год россияне приобрели 75,6 тонны драгметалла в слитках, монетах и «ювелирке», что на 6,2% превышает объемы 2023 года (71,2 тонны) и является максимальным показателем с 2013-го. Но некоторые участники рынка недовольны, поскольку считают, что спрос на золото может быть выше, а если сосредоточиться на розничных продажах с небольшими чеками, оно может стать для россиян едва ли не новой сберегательной валютой.

## На пределе «измельчения»

Сейчас, по информации **Андрея Жирных**, гендиректора компании «Лот-Золото», основные сделки приходятся на слитки массой 11–13 кг. При этом, по разным оценкам, от 80 до 90% добываемого драгметалла ежегодно вывозят из страны. «Мало кто занимается



розничным проектом по слиткам весом от 1 до 100 граммов, хотя он финансово емкий и интересный, — сообщил Андрей Жирных. — Развитие сдерживается операционной нагрузкой на отделения. А обратный выкуп мерных слитков сложен в администрировании и неинтересен банкам».

У населения на руках более 26 трлн рублей в разных видах валют, и золото могло бы стать альтернативой иностранным валютам, если организовать его выкуп, заявил эксперт. Он отметил как позитивный факт, что постановлением правительства от № 604 от 15.05.2024 с 1 сентября 2024 года компании, скупающие у граждан ювелирные изделия, получили право приобретать и инвестиционные слитки. «Мы хотим, чтобы банки также

присоединились. Желательно иметь правило одного окна при покупке и продаже», — заявил Андрей Жирных во время сессии «Рынок драгоценных металлов России — стратегия развития на 2025 год», состоявшейся в конце февраля в рамках ежегодной встречи членов Ассоциации банков России с руководством ЦБ. — Сбер и ВТБ максимально перетягивают на себя допуски для клиентов. Как нам видится, другим банкам нужно шире смотреть на направление “золото”, предложив им на своей территории золотоматы — инструмент, на котором можно дополнительно зарабатывать».

Но тезис, что население не скупает массово золото из-за недостатка предложения и ориентации продавцов только на vip-аудиторию с большими капиталами, не находит подтверждения у представителей и экспертов отрасли, которых опросила редакция «Б.О». «Такой проблемы просто не существует. Можно купить слиток золота, начиная от 1 грамма, открыть обезличенный металлический счет (ОМС) на стоимость 1 грамма золота (в некоторых банках — даже от 0,01 грамма), купить ETF (золото на бирже) в пределах 1 тыс. рублей. Это все расчитано именно на массового клиента», — прокомментировал ситуацию на рынке доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов **Владимир Григорьев**.

### Пределы диверсификации

«Газпромбанк с 2023 года предоставляет возможность покупки золота на счет от 0,1 грамма (что по текущему курсу составляет чуть более 850 рублей), а также продает слитки от 1 грамма в более чем 35 точках продаж по всей стране без ограничений по категории клиентов, и в том же направлении давно работают ключевые игроки рынка», — подтвердила **Татьяна Берман**, управляющий директор департамента инвестиционно-страховых продуктов Газпромбанка.

«Всем сегментам доступны слитки. Покупают разные клиенты, вне зависимости от финансовой состоятельности», — отметила **Елена Родинкова**, начальник управления операций с драгметаллами банка «Уралсиб». — Просто кто-то готов вкладываться в золото, а кто-то — еще нет». В этом банке предлагают слитки от 50 граммов, но есть также монеты, вес которых ниже, и их покупают клиенты всех сегментов, уверена она.

Никто из экспертов «Б.О» не подтверждает необходимость каких-либо регуляторных изменений для формирования внутреннего рынка золота как альтернативы валютному. А Владимира Гирина удивляет сама постановка вопроса: «Такая альтернатива невозможна в принципе, так как золото сейчас не является деньгами».

С тем, что рынок золота вряд ли станет альтернативой валютному (слишком разные задачи решаются посредством этих продуктов), согласна Татьяна Берман. По ее мнению, золото сейчас интересно, скорее, в качестве альтернативного накопительного и инвестиционного продукта для консервативных инвесторов. При этом оно, как и любой другой инвестиционный продукт, имеет свой потенциал по процентному содержанию в диверсифицированном портфеле инвестора, добавил **Василий Заблоцкий**, президент СРО «Национальная финансовая ассоциация» (НФА).

Кроме того, хранение металла в банках клиентам тоже приходится оплачивать. Существуют и естественные пределы расширения внутреннего спроса. Согласно подсчетам агентства «РИА Новости», в России в 2024 году добыли 330 тонн золота, сохранив вторую позицию в списке мировых производителей (после Китая). Рост в годовом выражении составил 5,3%, то есть розничные продажи драгметалла в РФ не дотянули до четверти объемов выработки. Много это или мало? Для сравнения: закупки золота Индией, население которой активно на этом рынке и составляет почти 1,46 млрд человек (официальная разница с российским — в 10 раз), в прошлом году составили 802,8 тонны (+5%). Из них лишь 73 тонны приходится на «местный ЦБ» — Резервный банк Индии (16 тонн годом ранее). Банк России, как и некоторые другие его «коллеги»-регуляторы — крупный покупатель, в его золотовалютных резервах на конец 2024 года было 32% золота, или 2,339 тыс. тонн, подсчитали в WGC (World Gold Council). Он на пятой позиции в мире по запасам золота. Таким образом, интерес к драгметаллу в России весьма высокий, вот только покупатели-физлица его по большей части продают.

Согласно статистике, на мировом рынке интерес к золоту как защитному инвестиционному активу в 2023-2024 годах вырос, причем на 25%, во многом на волне спроса на биржевые фонды (ETF). Интерес к физическому золоту в монетах и слитках оставался на одном уровне, а интерес к ювелирным изделиям снижался, поскольку в прошлом году цены на золото 40 раз обновляли рекорды.

### Маркетплейс — не панацея

«Производство аффинированного золота в России значительно превосходит уровень его внутреннего потребления со стороны как инвесторов — физических и юридических лиц, так и промышленности. Отрасль объективно является экспортноориентированной, как нефтяная или газовая», — констатировал Василий Заблоцкий. Он считает, что нарастить внутреннее потребление можно, но для этого необходимы совместные усилия представителей индустрии драгметаллов по продвижению золота и изделий из него.

В последние годы для российского бизнеса стало очевидно, что «дотянуться» до розничного клиента проще всего через маркетплейсы. В этом же направлении пытаются развиваться бизнес и продавцы физического золота. **Максим Мольдерф**, гендиректор площадки «Маниматика», считает: «Настраивая сейчас интеграцию с более чем 30 банками и дилерами монет, мы позволяем делать интеграции в партнерские сети: маркетплейсы, фонды, брокеры». Эксперт констатирует, что количество банков, работающих с драгметаллом, с 2022 года увеличилось с 12 до более чем 40 в 2024-м, и ожидает, что в 2025-м их станет больше, «поскольку клиенты уходят за золотом в другой банк».

Но драгметаллы — товар жестко регулируемый, а когда речь идет о физическом золоте, чтобы оформить сделку, нужно личное присутствие покупателя в офлайн-офисе продавца. Поэтому возникает вопрос: насколько современные инструменты с использо-

ванием «цифры», такие как маркетплейсы, могут способствовать развитию розничного рынка золота с мелкими чеками?

Максим Мольдерф видит три препятствия: длинный клиентский путь, высокие спреды и непонимание, что с металлом делать. Пока маркетплейс стремится к тому, «чтобы банки конкурировали за клиента с точки зрения лучшего сервиса, цены и ее фиксации». При подключении большего числа партнеров спреды для клиентов существенно снижаются — до 7-8%, а иногда даже до 3%, уверен он.

Но для работы с маркетплейсом тоже нужны ресурсы — люди и время, поэтому она идет не слишком активно, признаются не под запись некоторые банкиры. С другой стороны, Татьяна Берман прогнозирует, что новые каналы будут влиять на активность рынка. «В частности, на маркетплейсах мы уже видим хороший спрос на слитки в драгоценных металлах, — отметила она. — Главное: новые площадки должны будут обеспечить подтверждение подлинности металла, а также документы для признания его инвестиционным инструментом в соответствии с требованиями ЦБ».

Василий Заблоцкий полагает, что «развитие новых дистанционных каналов продаж слитков из золота или драгоценных монет в России позволит небанковским организациям найти своего клиента, который по тем

или иным причинам не был охвачен банковскими услугами. Он считает, что в новых инструментах продаж драгметаллов необходимо обеспечить соблюдение процедур КУС («Знай своего клиента») и прослеживаемости в соответствии с российским законодательством.

Перспективы золотоматов Татьяна Берман оценивает как вызывающие любопытство. По словам Андрея Жирных, они могут работать «как на отдельных операциях, так и в режиме 3 в 1: продажа, хранение и обратный выкуп с диагностикой в течение в среднем 5 минут щадящим способом» под контролем оператора. Преимущество он видит в том, что клиент сможет забрать оплаченный ранее слиток в любой точке страны в любое время.

Елена Родинкова считает, что «в этих аппаратах пока что заложена высокая маржа из-за стоимости их приобретения и обслуживания».

Многие участники рынка оценивают ЦФА как новую нишу в развитии инструментов в золоте. **Никита Князев**, начальник отдела по работе с драгметаллами Альфа-Банка, в ходе сессии рассказал, в частности, про гибридные активы: клиент-физлицо может зайти в продукт на правах требования денежных средств и выйти в физический слиток. «Мы видим постепенное развитие спроса на ЦФА на золото со стороны инвесторов, преимущественно — розничных», — подтверждает Василий Заблоцкий.

Владимир Гиринский полагает, что золотые ЦФА «действительно могут придать динамики рынку и увеличить его объем, но принципиальных изменений не принесут». А вот по поводу новых каналов продвижения он категоричен: существенно повлиять на объемы розницы они не смогут: «При отсутствии массового платежеспособного спроса инструменты сами по себе ничего не изменят. Розничный рынок золота сформирован, просто он не так интересен розничным клиентам, как, например, банковские вклады».

БО

**ДОНОРСТВО КРОВИ. ФАКТЫ**

Стандартный объем кроводачи **450 мл**

**Это минус твоего веса 477 гр**

**БРОСАЙ ДИЕТУ – СДАВАЙ КРОВЬ!**

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

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



социальная реклама



# Тенденции развития брокерского обслуживания. Взгляд поставщика ПО

В 2024 году рынок брокерского обслуживания активно развивался в связи с ростом интереса частных инвесторов к торговле ценными бумагами. Сильное влияние на развитие рынка оказали многочисленные изменения законодательства и необходимость перехода на отечественное программное обеспечение (ПО). «Диасофт», крупный поставщик IT-решений для финансового рынка, внимательно отслеживает данные тенденции, поэтому ключевыми направлениями в работе компании в части автоматизации брокерских операций стали обеспечение быстродействия и импортозамещение программных продуктов, поддерживающих бизнес брокеров



Текст  
**СЕРГЕЙ КРУГЛОВ**,  
РУКОВОДИТЕЛЬ  
ПРОДУКТА «БРОКЕРСКОЕ  
ОБСЛУЖИВАНИЕ»  
КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»



### Быстродействие

Быстродействие — один из важнейших параметров выбора автоматизированных систем для брокерского обслуживания: они должны не только своевременно выполнять все операции, но и иметь запас мощности для обработки еще большего их количества. По данным Банка России, суммарное количество клиентов брокерского обслуживания в третьем квартале 2024 года достигло 45 млн (+5% квартал к кварталу и +27% год к году). При этом, по данным Московской биржи, число физических лиц, имеющих брокерские счета с уникальными паспортными данными, выросло до 33,8 млн (+4% квартал к кварталу и +23% год к году) и составило 44% экономически активного населения страны. Стабильный рост числа клиентов на брокерском рынке вызывает необходимость в высокоскоростном ПО, способном к бесперебойному функционированию и обработке всех операций в кратчайшие сроки. Кроме того, такое

быстродействующее ПО должно содержать широкий спектр функциональных возможностей, в том числе для максимально быстрого и эффективного обслуживания клиентов.

Перед компанией «Диасофт» стояла задача повышения быстродействия поставляемых систем. В результате рефакторинга и оптимизации программного кода, пересмотра отдельных компонентов, ускорения сквозных бизнес-процессов и кеширования данных производительность решения «Брокерское обслуживание» удалось увеличить в 5–10 раз.

Но для обслуживания растущего числа клиентов брокерам требуется ПО, способное обрабатывать возрастающие объемы операций. Поэтому необходимо было реализовать решение, которое позволит удовлетворить все потребности рынка. В течение года «Диасофт» активно работал над переводом решения «Брокерское обслуживание» в микросервисную архитектуру. Благодаря новым технологиям решение получило следующие преимущества:

- работа без остановки для проведения профилактических работ в ночное время;
- обслуживание клиентов в онлайн-формате и режиме 24/7;
- масштабирование решения для повышения его быстродействия;
- ускорение сквозных бизнес-процессов (онлайн-вывод денежных средств клиентов с брокерского обслуживания с расчетом и удержанием налога, отражение изменений лимитов в торговых системах, информирование фронт-офисных систем об исполнении операции и т.д.).

### Импортозамещение

Еще одна задача — импортозамещение решений, которые использовались долгие годы. Можно, конечно, решать эту задачу самостоятельно, но для этого нужны ресурсы, а можно обратиться к профессиональным участникам IT-рынка, которые предоставят соответствующую команду на проект.

Специалисты «Диасофт» проанализировали возможности технологий, обеспечивающих переход на отечественные продукты, и учли все их недостатки, чтобы предотвратить потери в производительности и функционале решений. Для работы серверной части была выбрана СУБД Digital Q.DataBase, основанная на подконтрольном компании «Диасофт» форке PostgreSQL и демонстрирующая производительность в 15–20 раз большую по сравнению с «ванильной» версией PostgreSQL. Для поддержки работы клиентской части использовано приложение Wine на ALT Linux, в качестве офисного приложения — отечественный продукт из реестра российского ПО. Для перевода прикладного IT-решения на отечественные технологии был разработан конвертер. После проверки работоспособности функционала проведено нагрузочное тестирование в сравнении с решением на ранее используемых технологиях. Последние сравнительные замеры производительности решения при обработке 100 тыс. сделок с ценными бумагами показали почти одинаковое время, а в отдельных операциях — даже ускорение их действия. То есть удалось не только перевести текущее решение на импортонезависимый технологический стек, но и сохранить его быстродействие.

Переход на отечественные технологии в целях повышения производительности IT-решений является одной из ключевых задач на ближайшие несколько лет. Перейти на новые решения или поддержать изменения в текущих — от этого выбора, несомненно, зависят конкурентоспособность и стабильное развитие бизнеса на рынке брокерского обслуживания. **Б.О.**



# Алексей Борейшо («Лазерные системы»): Выход на рынок капитала — возможность оптимизации производства

фото: «БизнесДром»

Алексей Борейшо, председатель совета директоров компании «Лазерные системы», в интервью для «Банковского обозрения» Павлу Самиеву, генеральному директору АЦ «БизнесДром», рассказал об итогах 2024 года, поделился результатами первого размещения облигационного займа и тем, как изменилась работа компании после выхода на рынок капитала



— Алексей, с какими итогами вы закончили 2024 год?

— По итогам 2024 года выручка составила 824 млн рублей, что на 55% выше уровня 2023-го. Основной рост выручки произошел благодаря продажам алкорамок и аддитивных установок.

Выручка по продажам аддитивных установок составляет 44% общего объема выручки и увеличилась на 81% по сравнению с 2023 годом.

Алкорамки — это более традиционный нишевый продукт, созданный по технологиям, которыми мы достаточно давно занимаемся. Выручка по алкорамкам составляет 41% общего объема выручки и увеличилась на 14% по сравнению с прошлым годом. Мы видим, что продукт востребован и спрос на него растет с каждым годом.

— У вас недавно состоялся дебютный выпуск облигаций. Как можно оценить результаты?

— В прошлом году мы действительно впервые для себя попробовали выйти на рынок капитала. В течение двух лет велась подготовительная работа: модернизировалась структура корпоративного управления, закреплялась наша компания в тех продуктовых сегментах, которые вполне понятны потенциальным инвесторам — я говорю о рыночно-ориентированных продуктах.

Мы выпустили флоатер осенью прошлого года еще при достаточно хорошем спреде и были приятно удивлены тем, что как институциональные инвесторы, так и физические лица проявили очень хороший спрос. Меньше чем за два рабочих дня весь выпуск был реализован. Этот выпуск мы привлекали конкретно под создание складского запаса аддитивных станков. В настоящее время сборка этой партии оборудования находится на финальной стадии.

— Насколько активно вы используете банковское финансирование?

— У нас есть открытая банковская кредитная линия. Если сравнить ее на текущий момент с облигационным займом, то получается, что облигационный заем у нас взят на более выгодных условиях. Конечно, плюсом кредитования является то, что банк всегда может выручить довольно оперативно. Однако определенные ковенанты, которые есть в банковском кредитовании, сподвигли нас на поиски альтернативных источников финансирования.

— Кто ваш целевой инвестор, можно ли как-то его охарактеризовать?

— Большую часть выкупили институциональные инвесторы, на их долю пришлось 75% займа, но физические лица — инвесторы тоже есть. Их доля составила соответственно 25%.

— После того как компания стала публичной, насколько сильно изменились процессы внутри? Насколько это усложнило работу, процедуры?

— Смотря под каким углом смотреть. С одной стороны, можно сказать, что часть процессов усложнилась, так как теперь требуется проводить больше формальных процедур. Но это только один взгляд, и я его не придерживаюсь. Я на это смотрю, наоборот, как на возможность оптимизации как корпоративного управления, так и производственных процессов. Это позволило нам повысить их эффективность и сделать более понятными для себя. Например, все те подсистемы корпоративного управления (комитеты, советы и прочее), которые до выхода нас в публичное поле носили довольно формальный характер, сейчас реально заработали. И мы уже можем уверенно утверждать, что эти изменения положительно отразились на нас.



# ЭВОЛЮЦИЯ МОНЕТ РОССИЙСКИХ

Лонгрид о коллекционных монетах

Если вдруг у вас завалялись  
старые советские  
или дореволюционные  
монеты, самое время проверить  
их нумизматическую ценность



# Тимофей Полетаев («Интел Коллект»): У рынка взыскания большой нереализованный потенциал

Как выбрать надежного партнера, которому можно доверить управление просроченной задолженностью; каковы текущее состояние и перспективы коллекторского бизнеса в условиях быстро меняющейся экономической среды, обсудили с Тимофеем Полетаевым, генеральным директором профессиональной коллекторской организации «Интел Коллект»

— Тимофей, каким для компании «Интел Коллект» стал 2024 год?

— 2024 год оказался непростым для всех участников финансового рынка. Одним из ключевых факторов стало влияние повышения ключевой ставки, что привело к удорожанию кредитных ресурсов, в том числе для коллекторских компаний. Отмечу, что сокращение выдачи кредитов имеет отложенный эффект — это задача, которую мы будем решать в 2026 году.

Также произошло множество регуляторных изменений, включая увеличение государственных пошлин, что повлияло на всю отрасль работы с задолженностью.

Несмотря на сложности, 2024 год оказался успешным для нас. Мы достигли значительных результатов в финансовых показателях и укрепили операционную модель, диверсифицировав инструменты работы с портфелями.

Компания «Интел Коллект» установила новые рекорды для себя: мы впервые преодолели отметку 1 млрд рублей по сборам по приобретенным правам требования, что в три раза больше, чем в 2023 году, и в семь раз больше по сравнению с 2022 годом. Мы продолжаем демонстрировать положительную динамику и планируем развиваться дальше.

— По данным ФССП, на сегодняшний день в государственный реестр коллекторских агентств входит 514 компаний. На чем стоит основываться при выборе партнера?

— Коллекторская компания ничем не отличается от любого другого партнера в сегменте B2B. Во-первых, важно обратить внимание на историю развития и динамику капитализации, которая невозможна без стратегии и команды. Это продемонстрирует способность



фото: «Интел Коллект»

компания адаптироваться к современным рыночным условиям. Во-вторых, надо обратить внимание на tone of voice по всем каналам коммуникаций, который легко проследить по цифровому следу, оставленному компанией в интернете. В-третьих, важно обратить внимание на количество жалоб и нарушений в открытых источниках, присутствие организации в «зеленом» списке ФССП.

— **Коллекторские агентства часто вызывают противоречивые мнения. Как вы считаете, сотрудничество с коллекторским агентством влияет на репутацию финансовой организации?**

— Сотрудничая с коллекторским агентством, вы не испортите свою репутацию. На рынке коллекторских услуг нет места нецивилизованным подходам; здесь востребованы высокие технологии и глубокая аналитика. Мы — профессионалы во взыскании долгов и действуем в правовом поле, где регулирование является одним из самых строгих в России, поэтому репутационные риски исключены.

Помимо этого эффективная коллекторская компания ориентирована на эффективное взаимодействие с должниками. Мы верим, что с каждым клиентом можно найти решение, и делаем все для того, чтобы он был готов сотрудничать с нами. Здесь все начинается элементарно с клиентского сервиса и клиентского опыта, и наша компания реализует стратегию долгосрочной коммуникации, так как за одно «касание» невозможно решить вопрос. Поэтому эмоциональное состояние клиента и его открытость — ключевые факторы для достижения результата. Мы инвестируем в развитие клиентского пути и эмоционального интеллекта сотрудников, измеряем удовлетворенность клиентов — это важные аспекты нашей работы.

— **Как вы выстраиваете работу с должниками? Какие методы применяете и есть ли различия в работе с должниками из разных регионов?**

— Для нас коллекторская деятельность основывается на трех ключевых компонентах: праве, аналитике и клиентском сервисе. Мы используем глубокую аналитику и предсказательные модели для точного применения законных инструментов в работе с должниками. Всегда готовы уйти в правовое поле, но работа начинается с попыток добровольного и выгодного для должника урегулирования.

Отмечу, что методы работы с должниками различаются в зависимости от региона, что учитывается в нашей стратегии. Приведу пример для понимания: в северных регионах неоправданно выстраивать процесс выездного взыскания. В крупных городах, таких как Москва, требуется быстрая коммуникация:

время — очень дорогой ресурс для жителей мегаполиса, и клиенты не готовы разговаривать более минуты. В то же время в небольшом городе или деревне разговор может длиться 3-4 минуты, так как эти клиенты оценивают коммуникацию с коллектором как серьезный инфоповод в жизни — могут многое рассказать, задают много вопросов и часто уходят в детали. Важно учитывать особенности каждого региона, чтобы эффективно взаимодействовать с клиентами в рамках большой федеральной стратегии.

С точки зрения правовой работы судебные органы и служба судебных приставов функционируют эффективно по всей стране. Наблюдаются серьезная оптимизация, цифровая трансформация государственных органов. Это создает большие возможности для клиентов. Например, во многих регионах есть доступ к электронному судопроизводству.

— **Какие дополнительные инструменты кроме классических звонков коллекторов вы используете в своей работе?**

— Важно понимать, что выбор инструментов определяется потребностями клиентов. На сегодняшний день основное общение происходит через текстовые коммуникации: чаты и мессенджеры становятся предпочтительными для нового поколения, в то время как миллениалы могут предпочитать телефонные переговоры.

Мы также развиваем каналы самообслуживания, позволяя клиентам получать необходимую информацию без участия оператора. Наша компания использует все доступные каналы — от привычной телефонии до мессенджеров.

При скоринговой оценке портфеля клиенту назначается наиболее эффективная стратегия коммуникации, которая изменяется в зависимости от его поведения. Таким образом, клиент может влиять на способ предпочтительного взаимодействия: звонок или переписка в мессенджере.

— **Каких принципов вы придерживаетесь в своей работе на рынке коллекшн?**

— В основе динамики нашего роста лежит принцип непрерывного улучшения. Мы убеждены в том, что рынок взыскания имеет большой нереализованный потенциал. Работа с долгом — это уже работа с последствиями. Мы хотим прийти к тому, чтобы потребительская способность граждан возрастала: решение будет делаться не за счет банкротства, когда человек признается финансово недееспособным и на много лет ограничивает себя от заемных денег, которые иногда так важны; а с сохранением возможности и дальше пользоваться финансовыми услугами, улучшать свое благосостояние.

Наша команда постоянно изучает и внедряет новые подходы и технологии, оставаясь в контексте мировых практик и изменений на рынке.

— **Каковы ваши планы по развитию в 2025 году и на что ориентирована ваша долгосрочная стратегия?**

— В 2025 году наша основная цель — рост капитализации, который мы демонстрируем каждый год нашей работы. Наша задача — непрерывно улучшать технологии, IT-ландшафт, а также наращивать объем цессионных сделок.

Мы проводим тщательный отбор портфелей, основываясь на глубинной аналитике, чтобы инвестировать только в те, которые соответствуют нашей бизнес-модели и нашей стратегии. При этом мы уверены, что каждый портфель имеет потенциал, если к нему правильно подойти.

Эффективность нашей компании измеряется чистой прибылью, и мы нацелены на результативность, где основная метрика — финансовая.



# Самозапрет или самообман?

Долгожданные законодательные ограничения, цель которых — избавить россиян от мошенников, спровоцировали новую волну фрода, а к реализации схемы вопросы есть даже в правительстве



Текст  
**ЕКАТЕРИНА КАЦ,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«БО»**



**С** 1 марта 2025 года у граждан РФ появилось право установить самозапрет на некоторые виды ссуд. Для этого пришлось внести поправки в два федеральных закона: № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» и № 218-ФЗ «О кредитных историях».

Но несмотря на явную социальную значимость инициативы, от момента внесения законопроекта в Госдуму до вступления нормы в силу прошло более двух лет. Неудивительно, что многие граждане ждали запуска механизма защиты от мошенников и немедленно им воспользовались.

### Самозапреты: первые итоги

Только за первые десять дней марта их число перевалило за 5 млн, причем 91% из них выбрали формат полного самозапрета на выдачу им микрозаймов в МФО, на получение нецелевых и необеспеченных банковских продуктов — кредитов и кредитных карт.

В перечень доступных для самозапрета не попали залоговые ссуды — автокредиты и ипотека, а также финансирование образования с господдержкой. Ограничения не распространяются и на рассрочки при покупках через маркетплейсы, и в Минэкономразвития заявляют, что ничего менять не планируют.

Что касается возрастного «среза», по информации от БКИ «Скоринг бюро» за первые 10 дней марта чаще других оформляли самозапрет на кредитование россияне в возрасте 41–49 лет и почему-то затесавшиеся среди них граждане 64 лет.

Динамика «подключений» впечатляющая, поэтому в «Б.О» решили поинтересоваться у экспертов: ждать ли, что ограничители вскоре установит себе все взрослое население и станет ли новой нормой, что снимать их будут лишь на период оформления ссуды?

Скорее всего, сервис может быть востребован среди широкого круга заемщиков, считает главный аналитик Совкомбанка **Анна Землянова**, особо выделяя представителей среднего класса.

«Мы не ожидаем резкого роста числа граждан, оформивших запрет. Текущий всплеск скорее является следствием актуальности и новизны сервиса, и первые “отказники” как раз спешат установить запрет, чтобы устранить риски потенциального мошенничества», — высказался заместитель руководителя Продуктовой лаборатории банка «ЗЕНИТ» **Михаил Воронько**.

Не стоит ждать того, что все граждане РФ в итоге воспользуются данной мерой, считает доцент экономического факультета Россий-

**Наличие самозапрета делает невозможным оформление мошенниками кредитов по украденным персональным данным, но «поскольку закон для его введения предусматривает проявление инициативы со стороны самих граждан, стопроцентного охвата достичь не получится»**

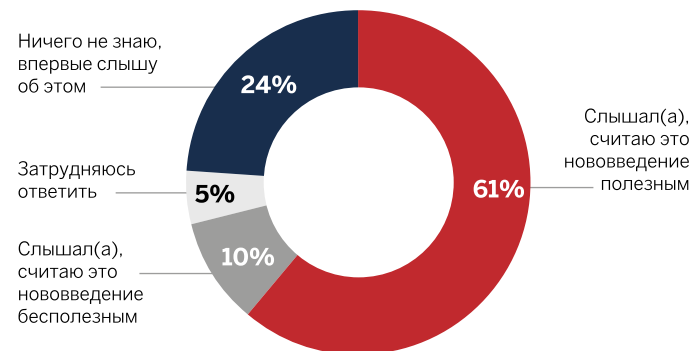
ского университета дружбы народов **Лазарь Бадалов**. Эксперт выступает против того, чтобы тех, кто оформил самозапрет, называли «отказниками», поскольку «в финансовом мире эти понятия — точно не синонимы». Он считает, что пассивной защитой от финансового мошенничества логично и полезно прежде всего воспользоваться людям, которые находятся в зоне риска мошенничества и не планируют получать кредиты, — это пенсионеры, инвалиды, подростки и студенты.

### По данным социологов...

По мнению директора НБКИ по маркетингу **Алексея Волкова**, вопрос о перспективах распространения меры лучше адресовать социологам. Наличие самозапрета делает невозможным оформление мошенниками кредитов по украденным персональным данным, но «поскольку закон для его введения предусматривает проявление инициативы со стороны самих граждан, стопроцентного охвата достичь не получится». А значит, чтобы население представленной возможностью пользовалось, оно должно быть на 100% информировано и понимать все возникающие права и преимущества.

18 марта 2025 года многопрофильный аналитический центр НАФИ по просьбе «Б.О» провел опрос населения на тему самозапретов (см. подверстку).

**«С 1 марта у россиян появилась возможность оформить через портал “Госуслуги” самозапрет на кредиты. Слышали ли вы об этом нововведении и если да, то как относитесь к нему?»**



Опрос показывает, что 30% граждан до сих пор попросту «не в теме», а еще 10% не верят в полезность самоограничений. Эти аналитические данные заставляют усомниться в том, что пропаганда меры сработала эффективно и на те категории населения, которые особенно нуждаются в защите.

Зато мошенники мгновенно придумали новые схемы обмана: в полицию уже поступают заявления от пострадавших «об использовании данного предлога в многокомпонентных мошен-

нических атаках», признают в пресс-службе МВД. Преступники от имени портала «Госуслуги» пытаются получить доступ к личным кабинетам граждан на портале под предлогом того, что хотят помочь оформить или скорректировать установленный самозапрет, а по факту — завладеть финансами жертвы, предупреждает **Александр Петровский**, замначальника управления информационной безопасности ББР Банка.

И все же **Полина Берсенева**, директор департамента разработки розничных продуктов и развития цифровых каналов Ингосстрах Банка, уверена, что сервис позволит обезопасить граждан от мошеннических действий, когда кредит оформляется под давлением иных лиц или при помощи использования данных от личного кабинета физлица в банке. Кроме того, «нововведение призвано повысить прозрачность финансовых услуг, и противодействовать неочевидным клиентским путям, когда понимание об оформлении кредита возникает только после получения денег», — говорит она.

### Недоверие к цифровизации

Последовательным критиком закона в его нынешнем виде был и остается директор Национальной ассоциации профессиональных коллекторских агентств (НАПКА) и популярный видеоблогер в сфере финансовой грамотности **Борис Воронин**. Он убежден, что запрет на кредитование необходимо установить не силами самих граждан, а для всех «по умолчанию», дав людям право снимать ограничения, когда возникнет потребность. Также эксперт не одобряет схему, при которой россияне сейчас могут оформить отказ от выдачи ссуд и убрать самозапрет только через портал «Госуслуги» и только при наличии усиленной квалифицированной электронной подписи (УКЭП или ее «аналогов»). До 1 сентября текущего года к работе должны подключить и МФЦ, и тогда гражданам придется лично обращаться туда, чтобы снять пометку в кредитном досье, передаваемую в БКИ. Такие поправки в закон были проведены «втихаря, чтобы исправить ошибки цифровизаторов», но добавили гражданам сложностей, считает Борис Воронин.

«УКЭП только звучит грозно, на практике человек даже не заметит, как она будет сформирована простым нажатием одной кнопки в личном кабинете на Госуслугах», — уверяет Лазарь Бадалов. Анна Землянова видит одно следствие: «Возможно, первое время технически на процедуру может понадобиться больше времени». Она считает, что «сервис самозапрета на кредиты вряд ли напрямую повлияет на объем выдач кредитов банками».

Михаил Воронько признает усложнение процедуры для отмены запрета логичным

**Зато мошенники мгновенно придумали новые схемы обмана: в полицию уже поступают заявления от пострадавших «об использовании данного предложения в многокомпонентных мошеннических атаках». Преступники от имени портала «Госуслуги» пытаются получить доступ к личным кабинетам граждан на портале под предлогом того, что хотят помочь оформить или скорректировать установленный самозапрет, а по факту — завладеть финансами жертвы**

и обоснованным шагом, позволяющим более эффективно противодействовать мошенничеству. На деятельности кредиторов способ, которым вопрос решен, не отразится, также уверен он.

Однако глава Минцифры **Максут Шадаев** в марте сообщил, что уже обсуждается возможность снимать установленный самозапрет через банки, а это — явно шаг к упрощению схемы.

Последствием введения закона стало закрытие рядом банков предодобренных или неактивированных карт, которыми клиент еще не успел воспользоваться. Михаил Воронько сообщил, что информация о подобных обращениях и жалобах в банке «ЗЕНИТ» отсутствует. Банк России уже предоставил банкам разъяснение, что самозапрет не касается действующих кредитов и кредитных карт, добавил Лазарь Бадалов.

Решение о том, что самозапрет снят, должно прийти через сутки с момента подачи уведомления, если за два дня какое-то из квалифицированных БКИ не ответило на заявление, это влечет за собой отказ.

### Антифрод на самозапрет

Закон в числе прочего предусматривает, что если человек, активировавший самозапрет, под действием мошенников все-таки взял кредит, то он может не возвращать долг. Такую возможность не смогли проигнорировать некоторые наши граждане. Банки и МФО уже с первых дней введения закона фиксируют попытки мошенничества со стороны самих граждан, которые оформили самозапреты и тут же попытались взять ссуды, чтобы не возвращать деньги (как это предусмотрено законом). В МФК «Займер» таких заявок по состоянию на 11 марта приходило до 200 в день, но алгоритмы автоматически их отсеивают, а все злоумышленники заносятся в специальные базы данных, сообщил гендиректор компании **Роман Макаров**.

Александр Петровский признает черные списки эффективными для внутренней деятельности конкретной организации на начальном этапе. Он называет передачу и аккумулирование сведений о клиентах, установивших самозапрет в БКИ, целесообразной и эффективной мерой и убежден, что «введение такого функционала поможет достичь прозрачности и стандартизации процедуры для всех участников рынка».

Алексей Волков напомнил: «Информация обо всех случаях введения и снятия самозапрета сохраняется в кредитных историях, равно как и информация о кредитных заявках. То есть кредитору, который поставит своей целью при оценке заемщика учитывать эту информацию, никаких черных списков не понадобится».

А Лазарь Бадалов уверен: те, кто пытаются злоупотребить правами, «насмотрелись глупых роликов в интернете, но банк обмануть не получится, такие истории единичны и очень быстро сойдут на нет».

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



ХОРОШИЕ ЛЮДИ

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

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

Больше хороших историй, проектов, отчетов на сайте фонда «Хорошие люди» - [horoshieludi.com](http://horoshieludi.com)

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

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

## О предварительных итогах эксперимента по исламскому банкингу

Текст  
**ОЛЕГ ГАНЕЕВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
АССОЦИАЦИИ ФИНТЕХ

# Тест на доверие

**С** 1 сентября 2023 года стартовал эксперимент Банка России по партнерскому финансированию в четырех регионах страны: Татарстане, Башкортостане, Дагестане и Чечне. Срок эксперимента составляет два года, и за это время Министерством финансов РФ, Банком России и игроками рынка было сделано многое: определены параметры основных продуктов, формируется их «правовая обвязка», проведены первые «пилоты» по маркетингу и продажам. В то же время мы продолжаем обсуждение по ряду направлений: выработка единой стандартизации для всех регионов, настройка отдельного учета активов и пассивов деятельности по исламскому финансированию, совершенствование законодательной базы, позволяющей создавать эффективные подходы к развитию новой отрасли.

Сейчас мы видим, что массовые продукты — такие, как дебетовые карты, расчетно-кассовое обслуживание, текущий счет — демонстрируют высокий рост продаж и привлекают новых клиентов в банк. Мы убедились, что

значительная часть россиян не взаимодействовали с банками по этическим соображениям. Как только этот барьер сняли и предложили альтернативную бизнес-модель, доверие людей повысилось.

В рамках эксперимента мы также провели ряд маркетинговых и научных исследований, на основании которых смогли размечать и изучать портреты розничных и корпоративных клиентов, находить различия в потреблении в зависимости от региона. Это помогает нам корректно и наиболее эффективно выстраивать подходы к взаимодействию с нашей целевой аудиторией по различным каналам. Например, согласно данным, треть потребителей хотели бы видеть у своего банка линейку продуктов для мусульман. Особенно востребовано такое предложение в Москве и на Кавказе. При этом наибольшую заинтересованность показывает молодая аудитория (до 35 лет).

Дальнейшие задачи эксперимента — реализовать весь потенциал сегмента партнерского финансирования, сделать его понятным и доступным для людей. В первую очередь это работа с мнением о том, что исламское финансирование доступно только мусульманам. Во-вторых, многие склонны полагать, что отсутствие процентной ставки подразумевает отсутствие прибыли финансовых институтов при реализации сделок. Важно понимать, что исламское финансирование представляет собой альтернативный вид финансирования, который доступен всем. Данный подход может заинтересовать представителей любой конфессии за счет принципов ведения деятельности, таких как полное разделение возможных рисков и убытков с клиентом,

**Треть потребителей хотели бы видеть у своего банка линейку продуктов для мусульман. Особенно востребовано такое предложение в Москве и на Кавказе**

справедливое распределение прибыли, получение дохода за счет иных механизмов, а не процентов. То есть банк строит отношения с клиентом на принципах взаимовыгодного сотрудничества, и это принципиально новое явление для финансовой сферы.

Параллельно с этим нужно обеспечить полное соответствие деятельности стандартам исламского финансирования. Это соблюдение принципов прохождения обязательной сертификации, получения фетвы на продукты партнерского финансирования и решение ряда специфических вопросов, которые мы наблюдаем на примере законодательства. Сюда мы относим определение понятия «наценка» для рынка партнерского финансирования, определение и совершенствование налоговых подходов в части НДС. Это депозиты или страховые продукты и то, как мы их структурируем в рамках отсутствия начисляемого процента. Все эти

предложения мы вносим и обсуждаем на площадках Ассоциации российских банков, ЦБ, экспертного совета, и здесь мы видим дополнительные возможности, которые, при решении данных вопросов могут способствовать успешности эксперимента. Конечно, мы также предлагаем расширять территории эксперимента, а сроки продлевать: мы продолжаем получать запросы из других регионов на финансирование в рамках шариата и наблюдаем высокую заинтересованность в продуктах исламского банкинга.

Другой критерий успешности эксперимента мы видим в повышении финансовой грамотности населения. Сегодня просветительская, образовательная функция не менее важны, чем операционная или бизнес-деятельность. Это та идея, которую мы стремимся распространять, предоставляя возможности для получения образования жителями всех регионов страны.

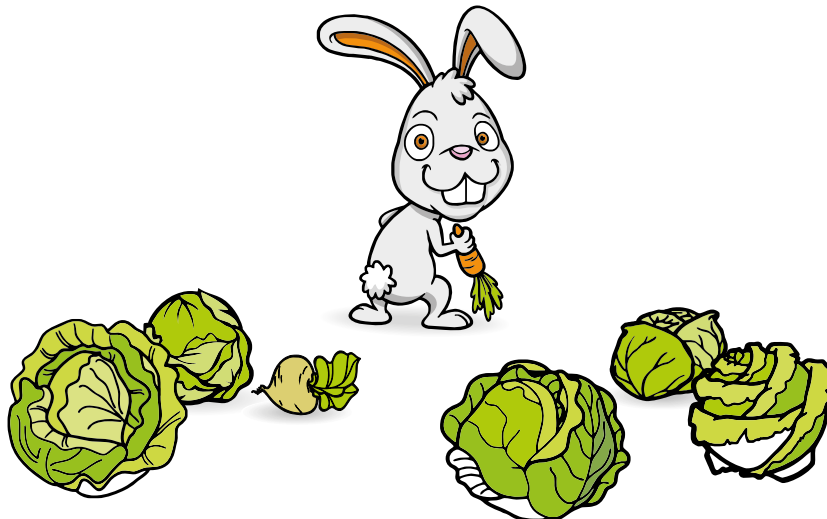
На мой взгляд, чтобы эксперимент оказался удачным, также нужны качественные программы финансового просвещения. Даже в традиционно мусульманских регионах Северного Кавказа клиенты не вполне глубоко понимают суть исламского финансирования. И нам важно доносить до массового клиента особенности продуктов — этому способствуют образовательные программы. Несколько лет назад в Академии финансов и рисков СберУниверситета мы открыли бесплатный онлайн-курс, его прошли уже более 5 тыс. человек. Вдобавок мы внедрили на платной основе полноценную образовательную программу «Исламское финансирование» продолжительностью шесть месяцев. Преподавателями программы стали лучшие российские и международные эксперты в области исламских финансов, обладающие многолетним опытом. На поток, который мы набираем два раза в год, количество заявок всегда выше планируемого. Среди более 250 слушателей неизменно наблюдаются жители разных регионов страны, включая представителей государственных, финансовых учреждений и бизнес-сообщества.

БО

www.finversia.ru

финансовая информация  
**finversia**

Ничего лишнего...



Реклама

# Взаимопомощь как основа

## Что важно учесть при запуске исламского страхования (такафул) и какие факторы влияют на его развитие в России

Текст

**АЛЕКСЕЙ КОВАЛЕНКО,**

ЧЛЕН РАБОЧЕЙ ГРУППЫ БАНКА РОССИИ

ПО ПАРТНЕРСКОМУ (ИСЛАМСКОМУ) БАНКИНГУ, К.И.Н.

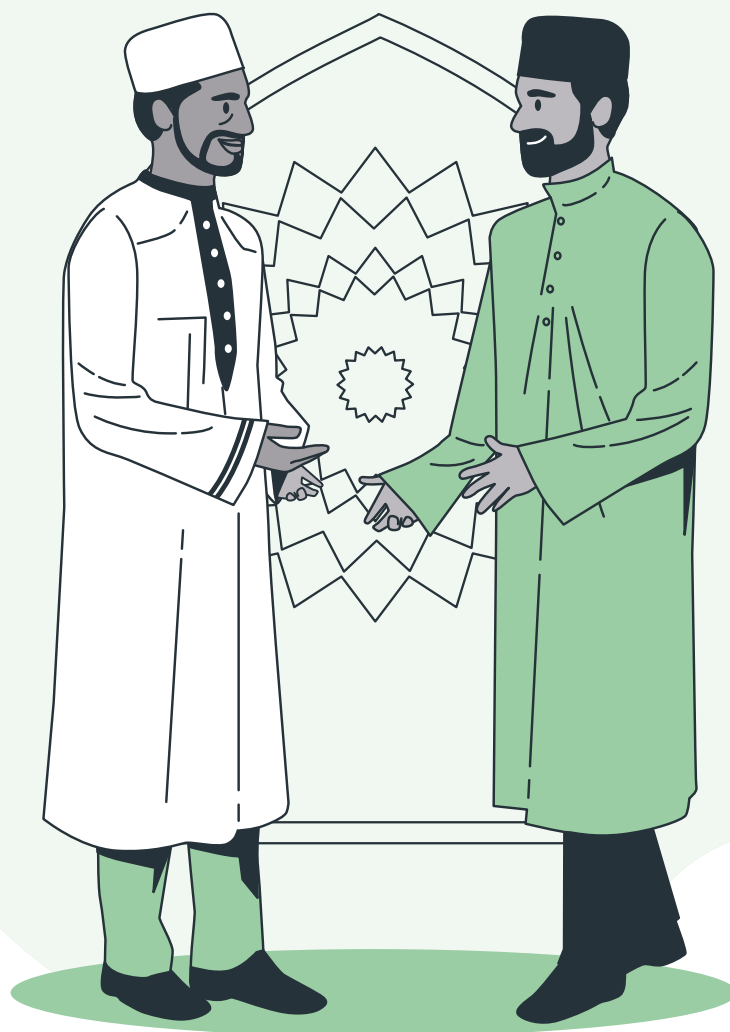
**Т**акафул представляет собой систему, основанную на принципах взаимопомощи и добровольных взносах, предусматривающую добровольное и коллективное распределение рисков между участниками группы. Она базируется на принципах взаимного участия и взаимопомощи, когда участники создают специальный фонд и вносят в него пожертвования, которые идут не только на управление фондом, но и на компенсации его участникам в случае необходимости.

Важными аспектами при запуске такафул-бизнеса являются источники генерации прибыли и их эффективность. Источники генерирования прибыли и способы ее увеличения в таких компаниях имеют особенности, отличающие их от традиционных страховых компаний. Вот некоторые бизнес-модели такафул-компаний, в которых соблюдаются основные принципы шариата.

**Модель «Мудараб» (Mudaraba):** в этой модели один партнер предоставляет капитал, а другой управляет бизнесом. Прибыль делится между партнерами, согласно заранее определенным условиям.

**Модель «Мушарака» (Musharaka):** это совместное предприятие, в котором все партнеры вкладывают капитал и управляют бизнесом совместно. Такая модель может использоваться для совместного управления рисками и распределения прибыли между участниками.

**Модель «Вакала» (Wakala):** в этой модели один партнер уполномочивает другого действовать от его имени. Такая модель может использоваться для управления инвестициями и распределения прибыли между участниками.



**Модель «Кафала» (Kafala):** это модель гарантии, в которой одна сторона гарантирует выполнение обязательств другой стороны. Такая модель может использоваться для обеспечения гарантий и защиты интересов участников.

Принципы работы такафул включают в себя:

- солидарность — участники объединяют свои ресурсы для покрытия рисков и убытков;
- взаимопомощь — участники помогают друг другу в случае возникновения рисков или убытков;



- отсутствие ренты — такафул не включает в себя элементы ренты;
- инвестиции в соответствии с шариатом — все инвестиции и операции должны соответствовать исламским принципам и нормам шариата;
- прозрачность — все операции и финансовые отчеты должны быть прозрачными и доступными для участников;
- совместное управление — участие в управлении рисками и распределении прибыли.

Прибыль такафул-оператора в основном формируется через управление активами, а также услуги, предлагаемые участникам. Это могут быть:

- 1) инвестиционная деятельность;
- 2) управление страховыми взносами;
- 3) диверсификация продуктов.
- 4) эффективное управление операционными расходами.

### Способы увеличения прибыли

1. Образование и информирование клиентов. Повышение уровня осведомленности клиентов о преимуществах такафул и потоках получения прибыли привлечет новых участников. В этом помогут проведение образовательных семинаров, вебинаров и присутствие в социальных сетях.

2. Партнерство и сотрудничество. Развитие стратегических альянсов с другими финансовыми учреждениями, такими как банки и инвестиционные компании, способствует распространению спектра услуг и увеличению клиентской базы. Совместные программы могут быть особенно привлекательны для клиентов, заинтересованных в комплексных финансовых решениях.

3. Повышение ликвидности. Разработка программ по обеспечению ликвидности активов поможет сохранить финансовую устойчивость и интерес клиентов. Создание эффективных механизмов, позволяющих быстро реагировать на запросы участников, станет дополнением к текущему предложению услуг.

4. Использование современных технологий. Инновации в области технологий (финтех) могут увеличивать скорость и удобство обслуживания клиентов, что повысит уровень удовлетворенности и привлечет новых клиентов. Использование машинного обучения и аналитики больших данных поможет компаниям в понимании клиентских предпочтений и оценке рисков.

В исламском страховании можно сделать большой технологический скачок, приняв концепцию «Диджитал исламское страхование» (ДИС), интегрированную с передовыми технологиями, включая искусственный интеллект. Применение технологий предоставит как страховщикам, так и клиентам новые возможности для взаимодействия, управления рисками и обеспечения надлежащего уровня защиты.

### Технологические инновации, которые можно использовать в ДИС

**Виртуальные консультанты.** Использование ИИ — персонализированных чат-ботов — для помощи клиентам в режиме 24/7. Боты могут отвечать на вопросы о полисах, объяснять условия и давать советы по выбору подходящего вида страховки, основываясь на потребностях клиента.

**Идентификация мошенничества.** Алгоритмы машинного обучения могут быть внедрены для выявления подозрительных паттернов и аномалий в поданных заявках. Это значительно снизит количество случаев мошенничества и повысит общую надежность страховой компании.

**Прогнозирование потребностей клиентов.** AI может анализировать поведение и предпочтения клиентов, что позволит

компаниям предлагать актуальные продукты в нужное время. Так, если клиент совершает значимые покупки (например, дома, квартиры или автомобиля), система автоматически предложит ему соответствующие страховые продукты.

Диджитал исламское страхование — перспективное направление, в котором современные технологии интегрируются с принципами шариата. Эта модель не только упрощает процессы для клиентов, но и создает новые возможности для страховых компаний, способствуя росту и развитию исламского кредитования. В условиях цифровизации страхования компании, которые примут этот подход, смогут укрепить свои позиции на рынке и привлечь новых клиентов.

Такафул, став в будущем важным аспектом исламского банкинга, предоставит мусульманам возможность участвовать в страховых программах, не нарушая религиозных запретов. В нашей стране, где проживает множество мусульман, его развитие имеет большой потенциал.

Для развития такафул в России важно провести ряд мероприятий. Во-первых, необходимо разработать и внедрить законодательную базу, регулирующую деятельность исламских страховых компаний. Одновременно с этим нужно подготовить пилотные проекты по созданию такафул или «исламских окон» в обычных страховых компаниях с планированием «переформатирования» их в такафул-бизнес. Во-вторых, необходимо проводить информационную кампанию для повышения осведомленности заинтересованного населения о принципах и преимуществах исламского страхования. В-третьих, следует создать условия для конкуренции между исламскими страховыми компаниями, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг. Несомненно, важна и подготовка специалистов в этой области, способных аккумулировать знания и создать коллектив единомышленников, практиков и затем совместно с шариатскими советниками — также специалистами в такафул — запустить бизнес.

Перспективы развития такафул в России выглядят оптимистично. С учетом растущего интереса к исламским финансовым продуктам и услугам, а также поддержки со стороны государства и международных организаций можно ожидать значительного увеличения этого сектора в ближайшие годы. Развитие такафул важно для обеспечения финансовой безопасности мусульманского населения страны. Успех развития этого сектора будет зависеть от эффективности взаимодействия государства, бизнеса и общества, а также от способности адаптировать международный опыт под российские реалии.

# Место деловых встреч изменить нельзя

10 ресторанов в подборке,  
основанной на сотнях деловых встреч  
с московскими (и не только) банкирами



Текст  
**ОЛЬГА ЕРМИШИНА,**  
СОВЕТНИК ПО PR БАНКА  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

**Л**юбой менеджер скажет, что лучшие сделки и эффективные переговоры совершаются и проводятся не в переговорных комнатах офисов, где все расписано по минутам, а в неформальной обстановке. Лучшего места, чем ресторан, для переговоров не придумать.

Бизнес-завтрак, деловой обед или ужин в ресторане — один из самых популярных и проверенных способов расположить к себе партнера, клиента и даже потенциального сотрудника.

Представляю подборку десяти лучших, на мой вкус (понимайте буквально), ресторанов Москвы для деловой встречи. Заведений, как вы знаете, в Москве много, но в моем списке — те, что по атмосфере, антуражу и, разумеется, еде идеально настраивают на деловой лад. Здесь ничего не мешает беседе, не отвлекает, а кухня настолько безупречна, что порой помогает при выборе тона беседы.

Итак, поехали... Гид без мест (это не рейтинг), ранжирование в алфавитном порядке. Место действия — разные районы Москвы, преимущественно центр.





# Grace Bistro

Москва, ул. Спиридоновка, 25/20с1

**К**огда назначаете встречу у Патриарших (особенно если с гостями города), не думая, бронируйте здесь столик. Угол дома на Спиридоновке стал знаменитым благодаря сериалу «Кухня», там он был рестораном «Клод Моне». Конечно, в главной роли был лишь фасад, сам сериал снимали в павильоне, но гостей столицы вы все равно удивите.

Сегодня здесь располагается ресторан-бистро Grace. У руля — Владимир Чистяков и команда Buro TSUM. И да, ресторан упомянут на страницах Красного гида Michelin.

Что внутри? Два этажа, где много стекла, много света, высоченные потолки. Светлый, изящный (почти ар-деко) и в то же время выдержанный интерьер. Очень по-парижски! Существенный момент — столики в ресторане находятся довольно далеко друг от друга, что идеально для важных переговоров.

Кухня французская, с итальянскими нотками.



Фото: «Яндекс Карты»



**Руководитель «Локо-Банк Private Banking» Елена Портнягина**

— В каких ресторанах предпочитаете проводить деловые встречи с клиентами? Чем обусловлен выбор места?

— Обычно мы отталкиваемся от предпочтений клиента и руководствуемся территориальным удобством. В 2024 году было особенно много встреч за пределами России.

— Где кроме ресторанов и офисов готовы проводить встречи состоятельные клиенты?

— Клиенты все чаще выбирают нестандартные места для встреч. Популярностью пользуются гольф-турниры, выставки, частные показы картин, концерты камерной музыки или театральные премьеры, где обсуждение деловых вопросов может сочетаться с культурным досугом.



Фото: «Яндекс Карты»



## Выдержки из меню

(то, что обязательно надо пробовать):

сладкая говядина с пармезаном;

картофельный гратен с трюфелем и пармезаном;

филе миньон с кремом из топинамбура и луком конфи;

фисташковый тарт с малиной.



Фото: «Яндекс Карты»

# I like wine

Москва, ул. Тимура Фрунзе, 11, стр. 19



Фото: «Яндекс Карты»



Фото: «Яндекс Карты»



Фото: «Яндекс Карты»

**Е**сли встреча происходит в районе Хамовники, то добро пожаловать в I like wine от **Владимира Перельмана** и группы компаний Perelman People. Красивое, уютное и креативное (я бы сказала, интеллектуальное) место для творческих людей с воображением. Что неудивительно, ведь ресторан находится в арт-квартале «Красная Роза», здесь любят обедать сотрудники «Яндекса».

В ресторане довольно просторно: тут два зала на 90 посадочных мест (они расположены буквой L: от Like — люблю такие символы) плюс просторная веранда, рассчитанная на 80 человек.

Внутри — кирпичные стены, удобная яркая мебель (диваны и кресла), потолок из винных пробок и панорамные окна — все для того, чтобы есть поудобнее, заказать бокал вина и расслабиться за хорошей беседой.

Но не ограничивайтесь вином, открывайте меню: здесь все блюда созданы, чтобы подчеркнуть букеты напитков. Кухня преимущественно французская, много морепродуктов, немного Италии. За нее отвечает хрустящая римская пицца. Моя любимая — авторская, с мраморной говядиной и артишоками.



## Выдержки из меню

соленый чизкейк из козьего сыра с вяленой свеклой и соусом из щавеля;

перепелка с пшеницей, черными лисичками и трюфелем;

сахалинский гребешок с картофельным кремом, белыми грибами и шалфеем;

хурма с сорбе из мандарина и снегом из маскарпоне.



# Mushrooms

Москва, Большая Якиманка 22, ТЦ «Гименей», 2-й этаж



фото: «Яндекс Карты»

**П**ервый грибной ресторан от крутейшей группы WhiteRabbit Family: популярные итальянские блюда с грибным акцентом в авторском прочтении концепт-шефа **Анатолия Казакова** и шеф-повара **Андрея Шамова**. Они сами себя называют «гастрономический эксперимент на крыше с потрясающим видом на Москву» и приглашают провести вечер «на грибах», доверившись команде поваров Mushrooms. Рекомендации GreatList, Michelin и мои.

Ресторан занимает два этажа. Весной открывается огромная веранда на крыше, с видом на знаковые места Москвы, включая Кремль. Внутри уютный минимализм: мебель, детали антуража светлые, натуральные, в центре зала — мраморный камин, свечи, а стена у входа покрыта живым мхом. Лучшие места — за столиком у огромных панорамных окон.

Про кухню все понятно. Итальянская, грибная. В меню — как постоянные, так и сезонные грибные позиции — для искушенных любителей грибов. И да — божественные трюфели (их, кстати, можно добавить к любому блюду).



фото: «Яндекс Карты»



## Руководитель Private Banking Цифра банка Лариса Лукьянова

— В каких ресторанах предпочитаете проводить деловые встречи с клиентами? Чем обусловлен выбор места?

— Безусловно, все зависит от количества участников встречи, времени суток и темы обсуждения. Бизнес-завтраки, деловые обеды мы проводим в удобной для двух сторон локации, в последнее время чаще это рестораны *Ivanka* и *Buffalero Di Mare* в Москва-Сити. Если встреча происходит тет-а-тет, то на чашку кофе, как бы ни банален был выбор, мы идем в «Кофеманию». А если встреча требует более длительного времени, то в «Пушкинъ»: у нас есть любимый столик в углу с видом на Тверской бульвар.

— Где кроме ресторанов и офисов готовы проводить встречи состоятельные клиенты (выставки, театр, выездные мероприятия, другое)?

— Достаточно часто мы встречаемся с клиентами на различных организованных нами или нашими партнерами мероприятиях.



## Выдержки из меню

хрустящие шиитаке с листьями шпината и кунжутными чипсами;

пицца с мортаделлой, страчателлой и черным трюфелем;

ризотто с белыми грибами;

крем-суп из лесных грибов;

шоколадный фондан с мороженым и чипсами из лисичек.

# Remy Kitchen Bakery

Москва, Малая Бронная, 2



фото: remykitchenbakery.ru



фото: remykitchenbakery.ru



фото: remykitchenbakery.ru

**В**общем, в Москве целых четыре ресторана Remy — на Малой Бронной, на Новом Арбате, в Москва-Сити, в Депо. Сеть — проект ресторатора **Александра Оганезова**. Я расскажу о первом — что на углу Малой Бронной и Тверского бульвара.

Фешенебельное место, при этом весьма аскетичное оформление. Много света и много места, разноцветные деревянные стулья придают праздничное настроение в любое время суток. А витрина с кулинарией — не просто функциональная точка, а часть декора, один взгляд на который моментально заставляет забыть обо всех диетах. Ресторан обожают любители театра, здесь приятно поделиться впечатлением после спектакля (вокруг несколько культовых и любимых москвичами театров), а также чиновники всех мастей и журналисты.

Меню бренд-шеф ресторана **Руслан Поляков** определяет как «комфортную еду». Здесь немного Франции, немного Азии и «московские тренды». А зеленый салат — лучший в городе.



**Наталья Старшинова,**  
директор БСПБ Private  
в Москве

*Для неформальных встреч наши клиенты часто предпочитают ресторан*

*Modus. Это трехэтажный особняк в историческом районе Москвы на Плющихе. Очень удобная локация, тихий центр города. Есть своя парковка. Modus впечатляет, он как будто создан для эстетов: приятная обстановка в стиле ар-деко с высокими панорамными окнами с черными переплетами, шикарными люстрами. Помещение разделено на несколько пространств, в каждом своя атмосфера, которая создается уникальным интерьером с настоящим камином или готическим буфетом, или оранжерей... Все это в окружении дизайнерской мебели и антиквариата. Можно выбрать пространство под любое настроение, для мероприятий разного формата. Кухня авторская, на стыке европейской и азиатской.*



## Выдержки из меню

зеленый салат с авокадо;

лимонная курица на гриле;

жареные артишоки, овощная сальса, йогурт;

шоколадное облако.



# Savva

Москва, Театральный проезд, 2



фото: «Яндекс Карты»



фото: «Яндекс Карты»



фото: «Яндекс Карты»



фото: «Яндекс Карты»

**В** прославленном «Метрополе» открылся ресторан, который назвали в честь легендарного Саввы Мамонтова — главного мецената Москвы. Ресторан SAVVA был открыт в 2015 году и тоже стал легендой. Конечно, со звездой Michelin. Идейные вдохновители и главные герои проекта — ресторатор **Аркадий Новиков** и шеф-повар **Андрей Шмаков**.

В ресторане два этажа. Первый — торжественный и элегантный — подойдет для деловых встреч и мероприятий. Роскошь, но без пафоса. Авторы постарались если не сохранить, то приблизить исторический интерьер: остались и мраморные колонны, и роспись на стене и потолке. Второй этаж — камерный, напоминает частный клуб с камином, коврами и уютными креслами, что идеально для ужинов и романтических свиданий.

Кухня — современная русская, в авторском исполнении. Акцент — на русский Север.



## Выдержки из меню

сугудай из муксуна, щучья икра со сметаной, теплая картошка и «Шмаковка» с хреном;

тартар из оленины (луковый крем, севок, хрен свежий, вафля, крем из желтка);

щи из кислой капусты (бычьи хвосты, белые грибы, брусника);

стерлядь, запеченная в капустных листьях (соус «шампань» с икрой);

талята из говядины (фуа-гра, цукини, трюфельный соус, крем со сморчками);

«попкорн» (ананас, соленый попкорн, гель из лайма и мяты, ганаши из попкорна, сорбет Эрл Грей).

# Selfie

Москва, Новинский бульвар, 31



**Р**есторан современной авторской кухни **Анатолия Казакова**. В 2022 году стал обладателем звезды Michelin. Входит в семью White rabbit (WRF).

Кухня русская (точнее, московская). В основе — все любимые москвичами блюда. Интерьер современный и тоже очень московский: в нейтральной цветовой гамме, светлый, уютный, благодаря креслам. Особенностью планировки стала открытая кухня, по периметру которой расположена барная стойка с высокими стульями. Мест много, столики на довольно приличном расстоянии друг от друга.

В меню Selfie — уникальная география: 15 регионов России, не считая других стран. Ценители морских деликатесов найдут в меню блюда из мурманского палтуса, сахалинских гребешков и камчатского краба.



**Мargarита Васильева,**  
директор Private  
и Premium Banking  
МТС Банка

— *В каких ресторанах предпочитаете*

*проводить деловые встречи с клиентами? Чем обусловлен выбор места?*

— У МТС Private Banking есть прекрасный офис недалеко от Кремля, на Воздвиженке. Клиенты любят приезжать к нам, так как более конфиденциальное и комфортное место сложно найти.

Но мы всегда ориентируемся на пожелания клиента, поэтому наши встречи встраиваются в его график и удобную ему локацию. Иногда встречи проходят в офисе клиента, в загородном доме или ресторане недалеко от загородного дома: CafeMilano в Estate Mall на Новой Риге, например. Если в Москве, то клиенты в основном выбирают рестораны типа La Marée, «Матрешка», «Большой», Semifreddo, Selfie, Oltremare, где можно спокойно обсудить деловые вопросы и насладиться прекрасной кухней.

— *Где кроме ресторанов и офисов готовы проводить встречи состоятельные клиенты (выставки, театр, выездные мероприятия)?*

— Деньги любят не только тишину, но и сосредоточенное отношение к себе. Поэтому финансовые вопросы обычно не принято обсуждать на выставках, в театрах и на других мероприятиях подобного формата. Сейчас многие клиенты состоят в различных закрытых бизнес-сообществах, у которых часто есть клубный дом в центре Москвы. Там всегда можно провести конфиденциальные встречи. Локация встречи зависит от графика клиента: иногда мы встречаемся в клубной зоне гольф-клуба, где можно провести переговоры.



## Выдержки из меню

профитроли с белыми грибами и черным трюфелем;

янтарная хурма с вяленой ростовской уткой;

колдуны с боровиками по-литовски;

котлета Пожарского, кетчуп из огурца и картофельное пюре;

лимонный тарт с мороженым из абхазского лимона.



# Semifreddo

Москва, ул. Тимура Фрунзе, 11, стр. 55



фото: semifreddo-restaurant.com

фото: semifreddo-restaurant.com

**S**emifreddo — самый известный итальянский ресторан Москвы. Идеальные деловые обеды и ужины доступны здесь вот уже более 20 лет (ресторан открылся в 2003 году). Своим названием ресторан обязан одноименному итальянскому десерту с мороженым. В переводе с итальянского «семифреддо» означает «полухолодный».

Ресторан находится в историческом здании усадьбы Всеволожских. Интерьер скорее нейтральный, чем привычный итальянский: строгий, но дорогой: кирпич, деревянные панели, белые скатерти, серая мебель. Спокойно, сдержанно, по-деловому.

Semifreddo — ресторан формата «файн дайнинг» с классической итальянской, сицилийской и авторской кухней от известного сицилийского шефа **Нино Грациано**. Все очень дорого и вкусно.



## Экспобанк

### Комментарий представителя Экспобанка

— В каких ресторанах предпочитаете проводить деловые встречи с клиентами? Чем обусловлен выбор места?

— «Пушкин» или любой удобный ресторан по месту расположения офиса либо клиента, либо банка.

— Где кроме ресторанов и офисов готовы проводить встречи состоятельные клиенты (выставки, театр, выездные мероприятия)?

— Состоятельные клиенты, по нашим наблюдениям, готовы посещать выездные мероприятия как в столице, так и в других городах России либо за рубежом. Главное — предложить удобное направление и время, организовать все на самом высоком уровне.



### Выдержки из меню

тортино из баклажанов с соусом из пармезана и томатов;

филе тунца с соусом марсала, белыми грибами и боттаргой;

салат с козьим сыром, артишоками, микс-салатом, соусом из каштанового меда и лесными орехами;

крем-суп из тыквы с креветками, черным рисом, крабом и ароматом лайма;

профитроли с ванильным мороженым и горячим шоколадом.

## SHE

Москва, Большая Никитская ул., 15, стр. 1



фото: she.wrfisu

**S**he позиционирует себя как ресторан будущего. Что ж, в White Rabbit Family должна быть такая цифровая «дочка». Это касается и интерьера, и диджитального меню (для ресторана был придуман бренд-шеф с искусственным интеллектом Саша Вайнер). В проекте **Бориса Зарькова** бренд-амбассадором выступила **Ксения Собчак**. Первый ресторан был открыт в любимом месте золотой молодежи Москвы — на Большой Никитской, это настоящая мекка для любителей красиво, модно и, что немаловажно, вкусно поесть. Ресторан любят и дипломаты, и чиновники, и студенты.

Для такой же аудитории, примерно в такой же модной локации, но чуть севернее (на Белой площади) был открыт второй She: Бутырский Вал, 10.

Интерьер оформлен в стиле лофт с обилием бетона, дерева грубой отделки. Но он все равно и шикарный, и уютный. Темные цвета не создают угнетающего настроения. Наоборот, придают немного волшебства.

She — это wellbeing bistro, именно так о нем говорится на официальном сайте, первое слово можно перевести как «благополучие». Это значит — правильное, здоровое меню, позитивная атмосфера, исключительный сервис. В меню — вегетарианские закуски, много овощных блюд, рыба, морепродукты. Кухня She — микс азиатской и итальянской кухонь.



фото: she.wrfisu



## Выдержки из меню

татаки из тунца, овощей и васаби майо;

тайский салат с зеленым манго и креветками;

пицца SHE: курица терияки / ветчина и грибы / диаволо с чоризо / груша и горгонзола;

утка конфи с грушей чолинпэ и морковным пюре;

матча тирамису.



# Белуга

Москва, Моховая ул., 15/1с1



фото: belugamoscow.ru

**Е**ще один прекрасный ресторан в самом центре города (напротив Красной площади) с современной русской кухней. Проект из объединенной группы «Рестораны Раппопорта». Звезда Michelin в наличии.

Вход через фойе гостиницы «Националь» по парадной лестнице и ковровой дорожке. Стиль — имперский, величественный, зеркала, фрески, портреты дам в национальных костюмах. Окна выходят на Манеж, Красную площадь, Кремлевские стены. Так что, если нужно удивить иностранных гостей, то переговоры с ними вести рекомендую именно здесь.

Кухня — русская классическая. Сами себя называют «рестораном русских деликатесов». Цитата с сайта: «Уникальные блюда с уклоном на сезонность и нетривиальное сочетание вкусов и текстур. Богатейший в стране ассортимент икры, водки, шампанского и редких российских деликатесов. Соединение русской классики и трендов мировой кулинарии».



фото: belugamoscow.ru



фото: belugamoscow.ru

## ОТПБАНК

### Комментарий представителя ОТП Банка

— В каких ресторанах предпочитаете проводить деловые встречи с клиентами? Чем обусловлен выбор места?

— Завтрак — в «Кофемании»; ужин — в ресторанах Новикова/White rabbit family и т.д. Выбор обусловлен местоположением (как правило, в центре), обстановкой, располагающей к деловому диалогу

— Где кроме ресторанов и офисов готовы проводить встречи состоятельные клиенты (выставки, театр, выездные мероприятия)?

— Театры, выставки, деловые форумы, закрытые клубы (Noodote, «Атланты» и т.д.).



### Выдержки из меню

сахалинский морской гребешок, дыня, крем из козьего сыра, миндальный орех;

мурманский лосось, бульон из вонголе, вареники из сельдерея;

поморская уха с палтусом, лососем, сливками и икрой горбуши;

каре дагестанского барашка, брокколи, соус из шпината, мяты и анчоусов, фисташка;

мусс из белых грибов, солодовое мороженое, жареный белый шоколад, персиковое желе.

# «Горыныч»

Москва, Рождественский бул., 1



фото: gorynych.com



фото: gorynych.com



фото: gorynych.com

**В** конце списка — мой любимец (простите меня, Remi и Savva!), ресторан «Горыныч». Он разместился на втором этаже культового гастроместа — Центрального рынка. «Огненная дочка» в семье White rabbit (WRF): блюда на открытом огне и из печи, акцент на мясо и хлеб. Кухня французско-азиатско-русская, но больше русская и немного сказочная.

Сказку напоминает все — и интерьер (как в пещере Змея Горыныча: камень, ковры, металл, грубое дерево), и брутальная открытая кухня с языками пламени. При этом совсем не мрачно, скорее интересно. За это отвечают панорамные окна по периметру основного зала с видом на Бульварное кольцо. Столики достаточно далеко друг от друга, чужие разговоры не слышны. Идеально для делового обеда или ужина.

Кухня — ммм... вкусно все. Но особенно хлеб, бездрожжевой и органический, с закваской из монастыря. Замешивают, пекут и горячим подают на стол с удивительно вкусным взбитым соленым и копченым с углями маслом. Подают в качестве комплимента. **Б.О**



## Выдержки из меню

суши из мраморной говядины и фуа-гра;

зеленый салат с авокадо, голубикой и лавандовым медом;

пицца «Горыныч»: буррата, пастроми, горгонзола, груша, креветки;

запеченная голень индейки с соусом унаги;

сметаник с хурмой.

# Животисный Банкинг

Финансовый мир был интересен художникам с самого появления профессии менял и банкиров



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

**И**скусство и банковское дело взаимосвязаны сильнее, чем принято считать. В то время как коллекции живописи сами по себе могут выступать для банков ценными активами, банки и работники финансовой отрасли, в свою очередь, нередко становились темой картин как классических, так и современных художников как часть реальной жизни, в которой эти художники существовали.

В этом материале в соавторстве с экскурсоводом и искусствоведом **Верой Бруханской** поговорим о том, как классические, новые и современные художники видят банки и биржи изнутри и снаружи.

## Банки в пейзажах



### Питер Янс Санредам. Старая ратуша в Амстердаме (1657)

Питер Янс Санредам — голландский художник и гравёр XVII века, мастер церковного интерьера и пейзажей с памятниками архитектуры. В своих работах он опирался на научные знания перспективы, геометрии и оптики, которые получил благодаря наследству своего отца, заработавшего состояние на акциях Голландской Ост-Индской компании.

На картине изображено здание ратуши в Амстердаме. Именно здесь с 1609 года располагался Амстердамский банк — первый обменный банк в Северной Европе и, по мнению некоторых специалистов, предтеча первого Центрального банка. Здание было снесено еще в 1641 году, чтобы освободить место для нового (ныне — Королевский дворец), поэтому художник заканчивал картину на основе старых набросков.



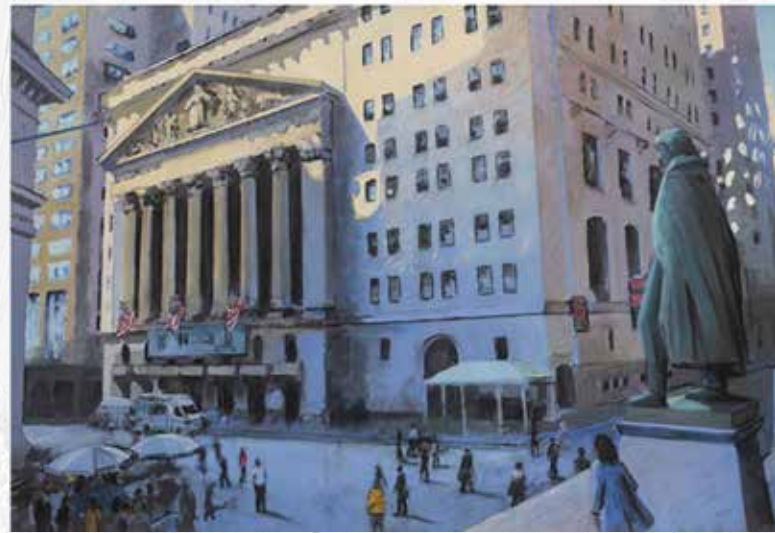
**Джозеф Майкл Гэнди. Банк Англии с высоты птичьего полета (1830)**

Джозеф Майкл Гэнди, английский художник-акварелист, в первую очередь славился своими картинами, изображающими работы архитектора Джона Соуна. На картине запечатлен результат почти сорока пяти лет работы архитектора над зданием английского Центрального банка в Лондоне, «славой и гордостью всей его жизни».

Альтернативное название картины — «Воображаемые руины Банка Англии», но ни художник, ни архитектор так ее не называли. Представляя здание в виде «руины» в густом лондонском тумане, художник на самом деле позволяет зрителю заглянуть под крышу здания, «как на мясной пирог без корочки» (цитату из романа Алена-Рене Лесажа «Хромой бес» использовал сам архитектор, демонстрируя эту картину членам Королевской академии). С высоты мы можем рассмотреть, как устроены помещения, в которые у простых посетителей попасть никак не получится.

**Вера Бруханская:**

*Художники-романтики XIX века проявляли большой интерес к руинированным зданиям, и английские художники не были исключением. Гэнди изобразил на полотне, как будут выглядеть воображаемые руины банка. Картина Джозефа Майкла чем-то напоминает Вавилонскую башню Питера Брейгеля старшего. Руины человеческих усилий и достижений.*



**Ларри Дамико, Тени на Уолл-стрит (2023)**

Картина современного нью-йоркского художника Ларри Дамико выполнена акрилом в стиле неомпрессионизма и современного семи-реализма. На ней запечатлен спокойный вечер долгого и загруженного дня на одной из самых важных и динамичных улиц для финансового мира: Уолл-стрит в центре Нью-Йорка. Неудивительно, что современных художников привлекает именно эта локация.

В центре композиции видно хорошо узнаваемое здание Нью-Йоркской фондовой биржи: «сердце» делового района. В правой части картины — памятник Джорджу Вашингтону, стоящий на ступенях Федерал-холл, того самого здания, где в 1789 году прошла его инаугурация в качестве первого президента США.

## Банки в портретах



### Квентин Массейс. Меняла с женой (1514)

Квентин Массейс — один из самых знаменитых фламандских художников Северного Возрождения, основатель антверпенской школы, которая в XVI столетии стала в Голландии ведущей. Более всего он известен живописью бытового жанра: на его картинах изображены люди разных сословий и профессий, занятые повседневными делами.

В целом, менялы, купцы и ростовщики — достаточно популярные персонажи для картин Северного Возрождения XVI-XVII веков в Голландии и Германии. Особое внимание фламандские художники уделяли украшениям, ювелирным изделиям и текстуре одежды. Также почти в каждой картине можно найти нравоучительные и религиозные мотивы.

### Вера Бруханская:

Квентин Массейс, фламандский художник XVI столетия, написал интересную

гротескную

сценку, где муж-

меняла занимается своим делом, а его

благочестивая жена, изучая явно

библейские сюжеты, отвлекается

на работу мужа, как будто забывая

о вечных ценностях. На переднем

плане мы видим зеркало, в котором,

если присмотреться, можно увидеть

человека в красном одеянии, он как бы

наблюдает за парой. Некий символизм:

красный цвет в западном искусстве

часто ассоциируется с inferнальными

фигурами и даже с самим Дьяволом.

«Люди гибнут за металл» ...



### Кристиан ван Донк. Менялы (1650-е годы)

Кристиан ван Донк — голландский художник середины XVII века, о жизни которого практически ничего не известно. Что любопытно, картина «Менялы», изображающая двух финансистов, существует как минимум в двух вариантах: одна принадлежит коллекции живописи старых мастеров Большого собрания изящных искусств ASG (именно она и приводится в нашей подборке), а другая была в 2008 году продана на аукционе Sotheby's в Нью-Йорке за 43,75 тыс. долларов США.

В отличие от предыдущей картины, на этом полотне не наблюдается ни гротеска, ни сатиры, ни религиозного подтекста. Обстановка спокойная, нет беспорядка и лишних предметов, все монеты аккуратно сложены стопками и в мешочки. В XVII веке профессия менял уже не ассоциируется с жадностью и уходом от традиционных христианских ценностей, а становится неотъемлемой частью быта.



### Томас Роулэндсон. Банк Англии (1808)

Томас Роулэндсон — английский карикатурист рубежа XVIII-XIX веков, в первую очередь известный политической и социальной сатирой. Его работы публиковались в известных юмористических журналах того времени, а героями карикатур становились люди самых разных слоев населения, от слуг и врачей до Наполеона Бонапарта.

Уже вторая картина в подборке «Б.О» изображает «внутренности» Банка Англии, но в этот раз художнику интереснее не скрытые интерьеры и безмолвная архитектура, а многообразные персонажи банкиров и посетителей. Хотя с момента, запечатленного на рисунке, прошло больше двух веков, некоторые персонажи и в настоящее время кажутся живыми и узнаваемыми благодаря выразительным позам и лицам.

**Иван Тюрин. Портрет Михаила Христофоровича Рейтерна (1879)**

Иван Тюрин — известный русский портретист второй половины XIX века, его кисти принадлежат портреты высокопоставленных чиновников и членов императорской семьи. Портрет Михаила Рейтерна, министра финансов Российской империи с 1862 по 1878, выставлен в Государственном Эрмитаже.



**Вера Бруханская:**

*Портрет банкира явно демонстрирует статус этого человека. И его крупная холменная фигура, и ухоженные руки, и сюртук из качественной ткани, и белая сорочка, и, особенно, цепочка с золотыми часами — все указывает на то, что перед нами успешный деловой человек. Но явно богатством он обязан своему уму. Не зря художник изображает очень высокий лоб своего персонажа.*



**Эдгар Дега. Портреты на фондовой бирже (1879)**

Эдгар Дега — один из самых известных представителей французского импрессионизма середины и конца XIX века. Что интересно, биография художника тесно связана с финансовым миром: его отец, Огюст де Га, управлял отделением крупного итальянского банка. Во многом именно благодаря состоянию своей семьи Эдгар Дега смог посвятить свою жизнь творчеству и не беспокоиться о своем финансовом благополучии.

**Вера Бруханская:**

*Эдгар Дега в своей работе не интересуется личностями, его больше волнует сама атмосфера, момент остановленного времени. Лица даны очень обобщенно, он их не персонифицирует. Зато за счет движения рук, поворота головы, постановки фигур складывается ощущение динамики сцены. А финансовый мир как раз очень динамичен.*



**Макс Гайссер, Ростовщик (конец XIX века)**

Макс Гайссер — немецкий живописец конца XIX века, более всего он известен именно подражаниями сюжетам Северного Возрождения, как и его отец, Якоб Эммануэль Гайссер. Благодаря им в Германии вернулась даже мода на картины в стиле старых голландских мастеров. Персонажами его полотен, также на бытовую тему, но уже из далекого для художника прошлого, часто становились богатые люди: казначеи, торговцы, ростовщики и коллекционеры.

**Вера Бруханская:**

*Яркая, красочная картина Гайссера привлекает обилием деталей и подробностей. Ростовщицество позволяло зарабатывать большие деньги, и мы видим здесь зажиточного человека в очень богатой одежде: бархат, мех, воротник раф (его могли позволить иметь только очень богатые люди). Также в деталях показан очень дорогой интерьер с книгами в кожаных переплетах и дорогой ларец со сложным механизмом замка. Все говорит о том, что этот человек знал, как заработать деньги.*



**Владимир Маковский. Крах банка (1881)**

Владимир Маковский — известный русский художник второй половины XIX века, один из самых видных представителей реализма и член общества передвижников. Более всего он известен картинами бытового жанра, в котором написаны его самые видные произведения: «Толкучий рынок в Москве», «На бульваре» и «Крах банка».

«Крах банка» можно назвать самой известной и самой яркой картиной о банковском мире в истории русской живописи. В основу ее сюжета легло несколько исторических событий, а именно банкротство Московского коммерческого ссудного банка в 1875 году (первое в России банкротство частного банка), а также история Скопинского банка, который называют «первой в России финансовой пирамидой». Тогда от действий недобросовестных банкиров пострадали в первую очередь состоятельные люди, эмоции и характеры которых художник и передает на картине.



**Вера Бруханская:**

*Маковский написал динамичную, многофигурную, «хоровую» (такое определение дал критик Владимир Стасов) картину, где люди очень оживлены. Перед зрителем предстает целая гамма эмоций, жестов, настроений: от раздражения и гнева до бессилия и отчаяния. Таким образом создается впечатление нагнетания атмосферы, беспокойствия.*

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](http://www.podari-zhizn.ru)

# Вторая премия FINNEXT прошла «на ура»

Организаторы наградили команды  
и департаменты российского финтеха



**Н**а торжественной церемонии вручения Премии FINNEXT, которая состоялась 27 марта 2025 года в помещении «Согласие Hall», собрались около 200 участников, гостей и журналистов. Премия FINNEXT была учреждена компанией «Регламент», чтобы отметить героев финтеха и их вклад в цифровизацию финансового сектора.

В этом году мероприятие проводилось второй раз и зарекомендовало себя как важная платформа для презентации инновационных технологий и практик их реализации.

Проекты оценивал Экспертный совет FINNEXT, в состав которого вошли визионеры, руководители и эксперты профессиональных ассоциаций, представители финтех-хабов и ведущих компаний финансового рынка, рейтинговых агентств и аудиторских компаний.

Награждение было разделено на три блока, между которыми гости могли послушать выступления визионеров. Первым был **Сергей Марков**, управляющий директор Управления экспериментальных систем машинного обучения Сбера. Тема его доклада касалась будущего ИИ в финансах. Во втором перерыве с рассказом о том, куда будет двигаться финтех в ближайшие два года, выступил **Денис Додон**, директор по инновациям Альфа-Банка.

Награды были вручены в 26 номинациях, включая восемь специальных.





Номинанты были отмечены дипломами, лауреаты — дипломами и статуэтками.

«Названия банков-инноваторов у всех на слуху, но многим ли известны лица истинных героев финтеха? Мы не просто наградили победителей — мы чествовали тех, кто смело шагает в будущее, формируя новую корпоративную культуру и партнерскую среду. Каждый из награждаемых — это символ того, что возможно добиться успеха благодаря упорству, инновациям и командной работе. Мы гордимся тем, что можем признать их достижения и поделиться с вами их историями успеха», — подвел итоги Премии председатель Экспертного совета **Сергей Панов**.

#### Главная премия «FINNEXT Инновация года в банках»:

ООО «Маниматика» за проект «Moneymatika — премиальный сервис покупки золота».

#### Главная премия «FINNEXT Инновация года в страховых компаниях»:

АО «АльфаСтрахование» за проект «Личный кабинет «Медицина».

Также победителями стали:

#### В номинации «FINNEXT Человеческий капитал»:

- Лучший кейс в HR-Tech в банках — АО «Альфа-Банк» за проект «Модель ИИ-подбора».
- Лучший кейс в HR-Tech в страховых компаниях — АО «АльфаСтрахование» за проект «Личный кабинет «Медицина».

#### В номинации «FINNEXT Клиентский сервис»:

- Лучший кейс в омниканальности, персонализации и клиентском опыте (банки) — АО «Альфа-Банк» за «Комплексный суперсервис для предпринимателей».
- Лучший кейс в омниканальности, персонализации и клиентском опыте (страховые компании) — ООО «Абсолют Страхование» за проект «Рососмотр».

#### В номинации «FINNEXT Партнерство — Интеграция года»:

- Лучший кейс в партнерском маркетинге и построении экосистем (банки) — ООО «Фазум» за проект «Мультиуровневый агентский канал привлечения и работы с клиентами».
- Лучший кейс в партнерском маркетинге и построении экосистем (страховые компании) — «Иви» и Mainsgroup за проект «Страховая защита сотрудников "Иви": инновации и технологии для здоровья».
- Специальная номинация за эффективное импортозамещающее решение для обеспечения сохранности данных в банках — RuBackup.
- Специальная номинация за эффективную реализацию дерзких идей — Инновация года в УК — УК «Альфа-Капитал» с проектом «Внедрение AI в работу инвестиционной управляющей компании».
- Специальная номинация за инновационное решение года в управлении корпоративными сделками по продуктам транзакционного бизнеса — Банк ВТБ и компания «Синимекс».

#### В номинации «FINNEXT Большие данные»:

- Лучший кейс в технологиях работы с данными (банки) — АО «ОТП Банк» за проект «Data Governance: Управление данными как активом».
- Лучший кейс в технологиях работы с данными (не банки, включая страховые компании) — Страховой Дом ВСК и Data Sapience, группа компаний GlowByte за внедрение Feature Store.

#### В номинации «FINNEXT ЦФА и блокчейн»:

- Лучший кейс применения ЦФА и блокчейн-технологий — ООО «Атомайз» за программу долгосрочной мотивации «Цифровой Инвестор».

#### В номинации «FINNEXT Маркетинг»:

- Лучший кейс инноваций в маркетинге банковских продуктов — АО «ОТП Банк» за AI-персонализацию OTP Банка для холодного трафика.
- Лучший кейс инноваций в маркетинге страховых продуктов — «СберБанк страхование жизни» за проект «Стимулирование продаж инвестиционно-накопительного страхования жизни».
- Специальная номинация за инновационное коробочное решение для настройки банковских продуктов, тарифов и услуг — «Липтсофт».

#### В номинации «FINNEXT Кибербезопасность»:

- Лучшее применение технологий в кибербезопасности банков — ООО «ВижнЛабс» за проект «DeerFake-детекция VisionLabs для МТС ID».
- Специальная номинация за вклад в импортозамещение ПО для принятия финансовых решений — ООО «Баланс-Платформа».
- Специальная номинация за цифровизацию государственных инициатив — компания BSS.

#### В номинации «FINNEXT Цифровой бэк-офис»:

- Лучшие инновации и технологии в бэк-офисе банка — АО «Альфа-Банк» за проект «Кредитование по online-триггерам».
- Лучшие инновации и технологии в бэк-офисе страховой компании — Страховая компания «Ренессанс Жизнь» за проект «Цифровые письма и GPT в ЭДО».

#### В номинации «FINNEXT Риск-менеджмент»:

- Лучший кейс в работе с рисками в банках — АО «Альфа-Банк» за проект «Цифровой профиль».
- Специальная номинация за цифровую трансформацию оплаты мобильной связи — Газпромбанк и T2.

#### В номинации FINNEXT «Платежные решения»:

- Лучший кейс в технологиях платежей и расчетов — Talkbank за автоматизацию оплаты рекламы и учета налогов для рекламодателей и Telegram-каналов.
- Специальная номинация за лучший цифровой опыт для МСП — ПАО «Промсвязьбанк» за проект выпуска и управления корпоративными картами.



12 лет (2013)

Правительство согласовало изменения в законопроект о консолидированном надзоре, которые значительно расширяют права Банка России относительно «присмотра» за банками. Согласно поправкам, ЦБ сможет вводить строгие санкции в отношении акционеров кредитных организаций, получает право ужесточить оценку рисков, связанных с деятельностью банков в рамках групп, в частности рисков, сопряженных с кредитованием банками других бизнесов собственников, и контролировать вознаграждение менеджмента.



8 лет (2017)

Тинькофф Банк запускает свою банкоматную сеть в крупных городах. Об этом рассказал ключевой владелец, председатель совета директоров банка **Олег Тиньков**. «В этом году мы ставим некоторое количество банкоматов. Своя банкоматная сеть будет в больших городах. Мы понимаем, где наши клиенты находятся, где они снимают деньги, и там будут стоять наши банкоматы», — рассказал журналистам Тиньков в кулуарах Всероссийской банковской конференции. Он отметил, что банкоматы будут принимать валюту.



4 года (2021)

В 2020 году ЦБ стал инициатором блокировки 7680 мошеннических сайтов, сообщается в обзоре регулятора, посвященном типам компьютерных атак в кредитно-финансовой сфере. Большая их часть маскировалась под продажу авиа- и железнодорожных билетов, обмен валюты онлайн, р2р-переводы. Также была пресечена деятельность 1 тыс. сайтов лжебанков и 45 порталов лжестраховых организаций. Мошеннических сайтов псевдобанков и мнимых страховых организаций было обнаружено вдвое больше, чем в 2019 году.

**УГОЛОК НУМИЗМАТА**

## По следам Витуса Беринга

Первая Камчатская экспедиция, организованная по приказу Петра I, чтобы изучить северо-восток России и найти пролив или перешеек между Азией и Америкой, началась 4 февраля 1725 года. Она положила начало активному исследованию восточных евразийских земель. Именно тогда из Санкт-Петербурга отправились в экспедицию **Витус Беринг** и его помощник **Алексей Чириков** — в результате на карте появилось Тихоокеанское побережье Камчатки и Северо-восточной Азии. Исследователи открыли полуострова Камчатский и Озерный, Камчатский и Карагинский заливы, залив Креста, бухту Провидения, остров Святого Лаврентия и, конечно, тот самый пролив, который всему миру напоминает о своем первооткрывателе Витусе Беринге. В честь юбилея исторического события Банк России 26 марта

2025 года выпустил в обращение памятную серебряную трехрублевую монету «300-летие начала первой Камчатской экспедиции В. Беринга» из серии «Исторические события». Монета диаметром 39 мм содержит 31,1 г драгоценного металла 925-й пробы, с лицевой и оборотной сторон по окружности нанесен выступающий кант, на гурте 300 рифлений. Отчеканена в качестве «пруф» на Санкт-Петербургском монетном дворе тиражом 3 тыс. экземпляров. На аверсе монеты размещены рельефное изображение герба Российской Федерации и надписи: «РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ», «БАНК РОССИИ», «3 РУБЛЯ», «2025 г.», обозначены металл по периодической системе элементов Д.И. Менделеева, проба сплава, знак Санкт-Петербургского монетного двора и масса драгоценного металла в чистоте.

На реверсе изображен бот «Святой Гавриил». Он плывет по волнам на фоне карты с маршрутом Камчатской экспедиции, справа размещен символ розы ветров. Слева — надпись «БОТ СВ. ГАВРИИЛ», а внизу в картуше в четыре строки — «ПЕРВАЯ КАМЧАТСКАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ В. БЕРИНГА», даты «1725» и «1730».

Бот, территория России, гребень волны, роза ветров, надписи и даты выполнены рельефом. А изображения территории Америки, маршрут экспедиции и сами волны — с использованием технологии лазерного матирования.

