

www.bosfera.ru

Б.О

БАНКОВСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

08 | АВГУСТ | 2025

ISSN 3034-249X



2 5 0 0 8



9 773034 249004

>

ВРЕМЯ ИННОВАЦИЙ



АРАРАТ ПАРК ХАЙТТ МОСКВА

СОВРЕМЕННАЯ РОСКОШЬ
В САМОМ СЕРДЦЕ МОСКВЫ

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





BANK REVIEW

№ 8 (318) август 2025

Издается с 1996 года

Выходит ежемесячно

18+

В проект «Банковское обозрение» входят:

Главный редактор: Яна Викторовна Шишкина

Шеф-редактор: Александр Садчиков

Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»:
Павел Самиев

Обозреватели: Светлана Орлова, Екатерина Кац, Вадим Ференц, Анна Дубровская,

Редактор: Анатолий Вечканов

Редактор раздела «Новости»:
Екатерина Ермилова

Управляющий директор: Екатерина Маслова

Арт-директор: Александр Садчиков

Заместитель коммерческого директора:
Кристина Белобородова

Корректор: Елена Сатарова

Обозреватель рубрики «Уголок нумизмата»:
Иван Воронцов

Рекламная служба: Екатерина Маслова,
Кристина Белобородова, Наталья Радаева,
Шовда Берсанова, Лариса Альмухаметова

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

Подписано в печать 01.08.2025

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 финоμβудсмена
- 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)



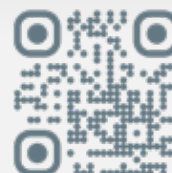
Отраслевой
финансовый
портал
bosfera.ru



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.

4
СОБЫТИЯ

6
ВРЕМЯ КАК ПОДАРОК



8
ЭКОНОМИКА СПЕЛЫХ АРБУЗОВ



11
РАВНОУДАЛЕННЫЕ ПЛАТЕЖИ

14
ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОИС

18
СИСТЕМУ
ПОСТРОИЛИ —
ТЕПЕРЬ ЕЕ НАДО
ПРОДАТЬ

22
ТОЛЬКО СЧЕТ
МЕЖДУ ПРОШЛЫМ
И БУДУЩИМ



24
ЮРИЙ БОГДАНОВ («ЦЕНТР-ИНВЕСТ»):
ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ — ЭТО НЕ
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ,
А ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ



26
ЦИТАТЫ ФИНАНСОВОГО
КОНГРЕССА БАНКА РОСС
ИИ



28
ЭТО НЕ КРИЗИС,
ЭТО ЖИЗНЬ

32
ОТ АДАПТАЦИЙ
К ИННОВАЦИЯМ



38
ДМИТРИЙ КОБЯКОВ (ВТБ):
БАНКИ ДОЛЖНЫ ГЕНЕРИРОВАТЬ
ВЫГОДУ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

42
БОГАТЫЕ ТОЖЕ ПЛАЧУТ

45
ЗА ГРАНИЦЕЙ
НАМ ПОМОГУТ

48
**ЕКАТЕРИНА САФРОНОВА
(FRANK RG):**
ПАКЕТ УСЛУГ — ЭТО
НЕ ПРО СОВРЕМЕННЫЙ
PRIVATE



52

ОФЛАЙН ПРОТИВ ХАКТИВИСТОВ

54

**ЕВГЕНИЙ
САФОНОВ (ПСБ):**
ИНВЕСТИРОВАНИЕ
В ПРЕДМЕТЫ
ИСКУССТВА
ДАЕТ СТАРТ
СОБСТВЕННЫМ
КОЛЛЕКЦИЯМ



58

**АЛЕКСАНДРА
БУГАЕВА
(ОТП БАНК):**
В НАШЕМ CARETECH-
ОФИСЕ ДОЛЖНО
БЫТЬ УДОБНО
ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ
ВСЕХ ПОКОЛЕНИЙ



60

КАК В МКБ
ПЕРЕОСМЫСЛИЛИ
РАСХОДЫ: ПУТЬ
К ПРОЗРАЧНОСТИ
С CLARITECH

62

СУПЕРАПП КАК ЦЕНТР ПРИТЯЖЕНИЯ



64

ИНВЕСТИЦИИ НА ВЫРОСТ

67

ДЛИННЫЕ ДЕНЬГИ — ДЕЛО ТОНКОЕ



70

**МАРИАННА ДАНИЛИНА
(АССОЦИАЦИЯ ФИНТЕХ):**
РЕГУЛИРОВАНИЕ В КАЗАХСТАНЕ —
ГИБРИД ИННОВАЦИОННОЙ СВОБОДЫ
И СИСТЕМОГО КОНТРОЛЯ

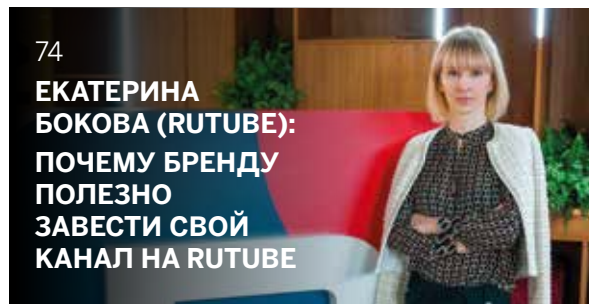
73

**АЛЕКСЕЙ ЛАЗУТИН
(ГРУППА «МГКЛ»):**
РОСТ РЕСЕЙЛА
В РОССИИ — МОЩНЫЙ
ДРАЙВЕР ДЛЯ
РАЗВИТИЯ ПРОЕКТОВ
НА ЭТОМ РЫНКЕ



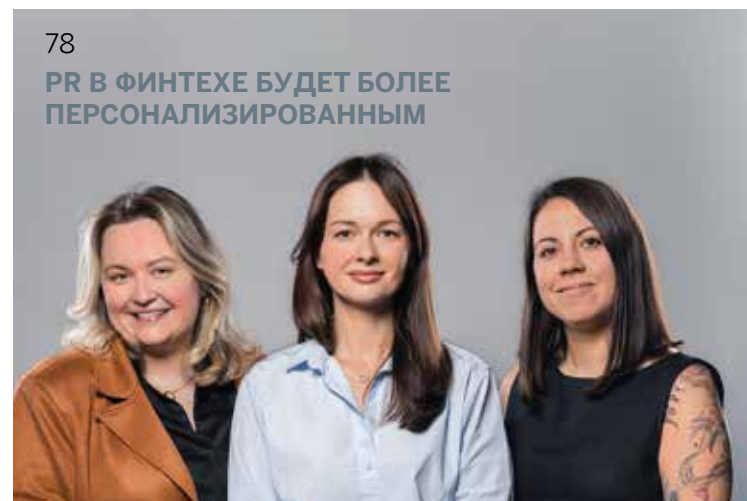
74

**ЕКАТЕРИНА
БОКОВА (RUTUBE):**
ПОЧЕМУ БРЕНДУ
ПОЛЕЗНО
ЗАВЕСТИ СВОЙ
КАНАЛ НА RUTUBE



78

PR В ФИНТЕХЕ БУДЕТ БОЛЕЕ
ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫМ



84

В АВГУСТЕ
ТОМУ НАЗАД

84

ГОРОД СЯТОГО
ГЕОРГИЯ



Регулирование и надзор

Банк России снизил ключевую ставку до 18%

- Банки призывают ужесточить контроль за фиктивным банкротством
- ЦБ начал устанавливать курсы еще 12 иностранных валют к рублю
- Банки с базовой лицензией смогут привлекать драгметаллы во вклады
- Законопроект о платформенной экономике принят Госдумой в первом чтении
- Банк России подготовил этический кодекс по работе с ИИ на финансовом рынке
- ЦБ предложил порядок расчета нацнорматива краткосрочной ликвидности
- Банк России представил новые инициативы по регулированию рынка IPO
- Госдума приняла закон о страховании средств на ИИС-3
- Штрафы для банков за нарушения прав потребителей ужесточат
- ЕС ввел санкции против платежной платформы A7 от ПСБ
- Банк России уточнил требования для получения статуса «квала»
- ЦБ вводит новый метод расчета норматива достаточности капитала
- Регулятор исключит для банков возможность вносить в капитал средства в евро
- ЕС ввел санкции против 22 российских банков
- Банк России сообщил о ликвидации Америкэн Экспресс Банка
- Лимит покупок в рассрочку повысят до 50 тыс. рублей
- Самозанятые и МСП смогут взять кредитные каникулы с октября 2025 года
- Банки в процессе реорганизации смогут участвовать в экспериментальном правовом режиме (ЭПР)
- Усовершенствован механизм субучастия в синдицированном кредите
- Региональные МФО получили право выдавать ипотечные займы
- Банк России упростит перевод ценных бумаг между депозитариями
- ЦБ объявил о ликвидации акционерного банка «Аспект»



Платежи и переводы

- «Ростех» запустит токенизированный рубль и платежную платформу RT-Pay
- Банк России ужесточит требования к защите данных при переводах
- СберБанк представил сервис возврата денежных переводов
- Банк «ДОМ.РФ» и ВСК провели оплату страхового полиса цифровыми рублями
- Вайлдберриз Банк запустил денежные переводы за рубеж
- Цифровой рубль и универсальный QR-код начнут внедрять в 2026 году
- Количество операций по СБП во втором квартале выросло в полтора раза
- Объем рынка BNPL-сервисов удвоился за первую половину 2025 года



Биржи и ЦФА

- Банк России предложил разрешить включать ЦФА в состав ПИФ
- Три четверти сделок с ЦФА в июне были публичными
- Мосбиржа запустит торги фьючерсами на Ethereum и гособлигации США
- Инвестиции в ЦФА освободят от НДС
- В России появился индекс эталонных эмитентов акций
- Объем рынка ЦФА в России на 1 июля 2025 года превысил 1 трлн рублей



Прибыли и убытки

- Чистая прибыль ВТБ по МСФО в мае превысила 68 млрд рублей
- Портфель факторингового рынка достиг 2,4 трлн рублей во втором квартале
- МТС Банк привлек около 4 млрд рублей в ходе SPO
- БСПБ с января по май увеличил чистую прибыль по РСБУ на 10,7%
- Российский банковский сектор в июне заработал 392 млрд рублей
- Т-Банк получил 12,8 млрд рублей прибыли по РСБУ за первое полугодие
- Чистая прибыль UniCredit в России сократилась на 22% во втором квартале
- СберБанк в первой половине 2025 года заработал 859 млрд рублей по МСФО



Кредитование

- Объем выданных в январе — мае автокредитов сократился более чем вдвое
- Выдачи кредитов физлицам в июне 2025 года выросли на 12,8%
- Объем просроченных долгов по кредитам вырос на 17% за полгода
- Доля кредитов под залог имущества стала максимальной с 2023 года
- Число выданных потребкредитов в июне выросло на 4,3%
- Во втором квартале банки выдали 3,2 млн новых кредитных карт
- Объем выдач ипотеки на ИЖС в июне достиг 45 млрд рублей
- Банки во втором квартале 2025 года выдали 3,92 млн потребкредитов
- Доля отказов в выдаче ипотеки в июне 2025 года превысила 50%
- Объем выдач автокредитов в июне 2025 года вырос на 11,1%
- Доля рыночной ипотеки в общем объеме выдач в июне достигла 38%
- Число выданных ипотечных кредитов в июне 2025 года выросло на 11%
- Средний размер потребкредита в июне вырос до 175,3 тыс. рублей
- Выдачи новых кредитных карт в июне сократились до 1,03 млн



Банковский рынок

- СберБанк направил на дивиденды рекордные 786,9 млрд рублей
- ВТБ выплатит 275,75 млрд рублей дивидендов за 2024 год
- В России появились социальные вклады и счета
- Озон Банк начал тестировать офлайн-точки продаж
- Натиксис Банк сменил название на НТХ Банк
- Goldman Sachs Банк сменил название на Ориджин Банк
- Инго Банк объявил о ребрендинге и новой стратегии развития

Больше событий
банковского рынка
см. в ленте «Новости»



«Инверсия» представляет модуль «Хранение слитков из драгоценных металлов»

Компания «Инверсия» объявляет о выпуске нового специализированного модуля «Хранение слитков из драгоценных металлов», предназначенного для автоматизации и оптимизации учета операций по хранению слитков драгоценных металлов в банках и других финансовых организациях.

Новое решение ориентировано на широкий круг клиентов — как физических, так и юридических лиц. Модуль реализован в рамках архитектуры подсистемы «Кассовый офис» и является расширением основного модуля «Покупка-продажа слитков из драгоценных металлов».

Функциональные возможности:

- прием на хранение — быстрое оформление договоров ответственного хранения с фиксацией всех данных о клиенте и слитках;
- пополнение договоров — простое добавление новых слитков к существующим договорам с сохранением прозрачной истории операций;
- выдача слитков — автоматизация процесса выдачи слитков клиентам в соответствии с условиями договора.

Внедрение модуля позволит банкам повысить эффективность процессов управления операциями с драгоценными металлами, а также обеспечить более высокий уровень безопасности и удобства для клиентов.

НАЗНАЧЕНИЯ И ОТСТАВКИ

Назначения



ЕВГЕНИЙ МИХАЛИН
назначен финансовым директором компании «СТГ»



ГЕННАДИЙ САЛЫЧ
возглавил новую РНКО «Лазарус финанс»



АЛЕКСАНДР КАЗНАЧЕЕВ
назначен гендиректором «ВТБ Лизинг»



ДЕНИС ФЕОФАНОВ
назначен председателем правления Ренессанс Банка



ДИНА МАЛИКОВА
назначена председателем правления МКБ



ЕЛЕНА ПЕРФИЛЬЕВА
назначена гендиректором компании «Сбер Страховой брокер»



СЕРГЕЙ НАУМОВ
назначен и.о. председателя правления ВБРР



ГЕОРГИЙ ГОРШКОВ
возглавил финтех-направление Wildberries-Russ

ОТСТАВКИ



МАКСИМ КОРЖОВ
покинул пост председателя правления МКБ



ДИНА МАЛИКОВА
покинула пост председателя правления ВБРР



АНТОН МУСАТОВ
покинул должность гендиректора «ВТБ Лизинг»

Время как подарок

Самый ценный, самый значимый ресурс в нашей жизни, и как же много у него значений и толкований



Текст
ЯНА ШИШКИНА,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР «Б.О»

Механические часы, компас, бумагу, порох и даже зонтики от дождя изобрели в Китае. Но там, как это часто бывает, эти стартапы не выстрелили, и только в XIII веке в Европе появились первые механические часы для регулирования графиков и времени молитв в монастырях. Механизмы были громоздкими и дорогими, установка требовала больших затрат. Но постепенно, в течение столетий развития европейской цивилизации и культуры, измерение времени входило в массовый обиход — сначала через узкие комьюнити просвещенных монахов и монархов, аристократов и торговцев.

В начале XVII века в Германии были изобретены первые карманные часы. Они выглядели, как небольшие металлические коробочки с циферблатом и часовой стрелкой внутри, их носили на цепочке, пристегнутой к одежде. Карманные часы стали настоящим символом богатства и статуса, поскольку их стоимость была очень высокой, и их наличие говорило о состоятельности и высоком положении владельца.

Ко второй половине XX века часы появились у всех, но продержались относительно недолго, ровно до тех пор, пока у всех не появились смартфоны и производные от смартфонов наручные гаджеты. Культура стрелочных часов сейчас исчезает, и скоро они перейдут в разряд артефактов типа запонок и английских булавок, шляп и шляпок, вышитых носовых платочков и шейных платков. Но время из нашей жизни никуда не делось и не собирается уходить.

В философии понятие времени является предметом давних дискуссий, которые ведут две основные группы: те, кто считают время абсолютным, и те, кто уверен в его относительности. Философия пространства и вре-



мени послужила источником вдохновения для мыслителей и стала центральным аспектом ранней аналитической философии. Эта дисциплина фокусируется на ряде фундаментальных вопросов, в том числе о том, существуют ли время и пространство независимо от разума, существуют ли они независимо друг от друга, чем объясняется кажущееся односторонним течение времени, существуют ли другие моменты времени, кроме настоящего, какова природа идентичности (в частности, идентичности в данный момент и идентичности во времени). В различных религиозных учениях, а также в некоторых философских теориях считается, что время характерно

только для субъектов и сущностей, которые еще находятся в развитии, а вот с какого-то уровня ангельских иерархий времени вообще не существует, как чего-то уже преодоленного, лишнего. Как сказала своим подружкам одна маленькая девочка, вернувшись в детский сад после отдыха на море: «Меня укусила волшебная жаба, и теперь я могу дышать под водой». Мы же, пока еще не достигшие подобного совершенства, пользуемся категорией времени как показателем чего-то нового, чего ждем и о чем говорим как об ожидаемом факте, или используем время как фокус на чем-то важном. Мы все развиваемся во времени, используем его.

Традиционно в августе мы публикуем рейтинг топ-менеджеров банковских подразделений Premium. Период адаптации здесь перешел в стандартный режим, рынок продолжает рост, конкуренция тоже, для руководителей появились требования в креативе, клиенты стали обслуживаться в двух-трех банках, надо бороться за их деньги не только тарифами, но и инновациями. Об этом и об интеграции банков «Открытие», РНКБ, Почта Банк под бренд ВТБ рассказал в интервью вице-президент ВТБ **Дмитрий Кобяков**. В материале «Богатые тоже плачут» обращается внимание на то, что по мере роста сегмента РВ банки менее успешно справляются с ожидаемым уровнем обслуживания: чем клиент богаче, тем он менее доволен.

Из-за санкций банки были вынуждены «приземлять» свой бизнес в России, хотя интересы клиентов пределами страны не ограничены. Каковы шансы создать в РВ альтернативные «трансграничные экосистемы»? Об этом — в статье «За границей нам помогут».

Время при всеобщем изобилии остановилось и стало лишним? Конечно же, нет, все ровно наоборот. Поэтому цените свое время, следите за ним и за тем, на что его тратите. Оно — подарок вам, и вам отвечать за него перед теми, кто его подарил.

Б.О

fin AWARD[®] 26

Открыт прием заявок



+7(499) 404-20-69

finaward.ru



Экономика спелых арбузов

Спустя десятилетия после того, как «либеральным реформаторам» не хватило ресурсов и политической воли для решения проблем моногородов и неэффективных отраслей, к теме вернулись на очередном витке экономической турбулентности

фото: Финконгресс ЦБ



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Обсуждение на пленарной сессии Финансового конгресса Банка России 2025 года строилось вокруг вопроса: как из состояния перегрева российской экономики, избежав резкого и чрезмерного переохлаждения, выйти на сбалансированную траекторию. Судя по тому, как представляют

себе структурную трансформацию экономики знаковые спикеры, отделаться полумерами будет непросто.

Модератор сессии **Филипп Картаев**, заведующий кафедрой МГУ, начал с утверждения: хотя «многие склонны сужать дискуссию до ДКП Банка России, она гораздо шире». В числе факторов — «неидеальная оценка инфляционных ожиданий», хотя инфляция сбавила обороты; а замедление роста экономики происходит с очень существенными различиями по секторам, включая спад в некоторых из них, сообщил он.

«Замедление неизбежно после бурного роста прежних лет. Мы с ним сталкивались как с результатом резких шоков. Сейчас впервые проходим через период циклического перегрева и охлаждения. Кажется, что во всем виновата ДКП, но высокая ставка — не каприз, а неизбежная реакция на дефицит ресурсов, в том числе рабочей силы», — высказалась глава ЦБ **Эльвира Набиуллина**. Реальный выбор, на который ЦБ способен влиять: будет ли замедление экономики проходить с высокой или низкой инфля-

фото: Финконгресс ЦБ



Эльвира Набиуллина (Банк России)

фото: Финконгресс ЦБ



Герман Греф (Сбер)

фото: Финконгресс ЦБ



Андрей Костин (ВТБ)

цией. При высоком показателе «не будет низких ставок и будет снижаться горизонт планирования, чтобы обеспечить устойчивый экономический рост», пообещала она. А вот валютный курс должен быть рыночным, отражать баланс спроса и предложения для разных участников, хоть экспортерам от этого больно. Глава мегарегулятора привела аргумент: «Слабый курс — это признак недоверия к собственной валюте, а слабость экономики — вряд ли то, к чему мы стремимся в нашей собственной системе».

Элиминация Росстата

Главе Сбера **Герману Грефу** пришлось объяснять, как вышло, что в 2025-м впервые в истории банк за полгода не выдал ни одного нового инвесткредита. Спикер относит отсутствие пайплайн к числу опережающих индикаторов, свидетельствующих о том, что предприятия отложили свои инвестиционные планы на два-три года в ожидании стабилизации ситуации. В резком торможении «ставка ЦБ из набора факторов может быть самым ключевым», и высоки риски переохлаждения экономики, когда «ключ» на 15–16% превышает инфляцию, считает он. «Фронтальная статистика Росстата не такая печальная, за первый квартал 2025 года мы формально видим ускорение инвестиций: почти вдвое выше, чем в четвертом квартале 2024-го (8,7 и около 5%). Но практически весь прирост дали две отрасли: прочие транспортные средства (220%) и химпроизводство (84,5%). Если их элиминировать, инвестиции в остальной экономике показали рост на 2,8%, что в разы ниже соответствующих периодов 2024 года», — пояснил Герман Греф.

В числе значимых факторов торможения он назвал сочетание крепкого рубля с кризисом на сырьевых рынках и падением спроса на российские экспортные товары. Показатели сигнализируют, что экономика структурно меняется, заметил глава Сбера: «Экспорт упал нерадикально — он выше, чем в 2019-м, но ниже, чем в 2021-м, однако в структуре ВВП упал сильно. Всегда опасно оперировать общими цифрами: арбузы снаружи зеленые, внутри — красные».

Этот тезис иллюстрирует и ситуация на перегретом рынке труда, где заработки продолжают расти, но рост происходит не повсеместно: у 34% населения доходы в 2025 году упали, причем у 7% — более чем вдвое; у 11% — не выросли. А зафиксированный рост зарплат у оставшихся 55% пришелся всего на несколько отраслей. «Мы посмотрели ряды за последние три года, но и в 2023 году у 31% населения было падение, и в 2024-м у 26%. Надо глубоко заныривать, чтобы понять, какие процессы за этим стоят, — заявил

Герман Греф. — Если впишем инфляцию 4%, надо заморозить рост в целых отраслях, это будет тяжело и больно».

Радикальная «структурная» риторика

Тезис о расслоении общества и печальной участи самых бедных его слоев Эльвира Набуллина использовала позже для реакции на «вброс» руководителя ВТБ **Андрея Костина**, что таргет по инфляции 8% вместо 4% не стал бы трагедией. И это был далеко не единственный «хит» банкира на пленарке.

Вначале Андрей Костин перефразировал высказывание президента РФ, сообщив, что причиной высокой инфляции являются «военные расходы», а также 28 тыс. санкций. Затем он рассказал, как у Германа Грефа украли орган, купленный для Мариинского театра. Поговорил о сложностях компаний, которым пришлось нести двойные расходы, заменяя западное оборудование китайским. Потом похвалил политику регулятора и лично Эльвиру Набуллину, подчеркнув, что помимо снижения на 1% ключевой ставки есть и другие сигналы: «ЦБ ищет баланс, и думаю, что мы пройдем ситуацию». Но тут же предположил, что смягчение ДКП приведет не к росту, а к снижению кредитного портфеля.

Затем Андрей Костин предложил радикально решать проблему безработицы, разбираясь не только с отдельными неэффективными производствами, но и с целыми отраслями и моногородами и обеспечивая мобильность рабочей силы. Под ударом в его модели структурной трансформации оказались угольная промышленность («Зачем нам столько угля?»), а также судостроение: погрузившись в вопрос, банкир обнаружил, что, перестроив Северную верфь, можно нарастить производство в 16 раз без изменения численности рабочей силы. «Нужно развитие ключевых отраслей. Фокусировка на важнейших: станкостроение, приборостроение. Я даже не знал, пока не стал заниматься судостроением, как много денег государство выделяет на программы. “На подсосе” сидит ряд предприятий, не способных обеспечить эффективность», — рубанул с плеча глава ВТБ.

Макровывозы — заход на посадку

По мнению Эльвиры Набуллиной, об инвестиционной активности нельзя судить только по динамике кредитования, основная часть — средства собственников, на их долю (если вынести за скобки бюджет) приходится две трети. Источник — подушка прибыли прошлых двух лет, но и по первому кварталу 2025 года прибыли остаются высокими — 4%, что в Центробанке видят по дивидендной активности 32 крупнейших

компаний — 3 трлн рублей в 2025 году, годом ранее — 3,2 трлн. Эльвира Набуллина признает, что синхронный рост или снижение, «как раньше», невозможны: в одних секторах будет опережающий рост, в других — стабилизация, в третьих — снижение. «Ресурсами надо поддерживать компании в эффективных отраслях, неэффективные должны уходить», — согласна с мнением Андрея Костина глава ЦБ. — Сейчас нельзя поддаваться искушению помочь всем, без этих решений экономика устойчиво расти не сможет».

Модератор поинтересовался, на какие индикаторы ориентируется регулятор, чтобы обеспечить экономике мягкую посадку, и «не слишком ли поздно будет реагировать с учетом лагов ДКП». Эльвира Набуллина сообщила, что признаками переохлаждения были бы снижение инфляция ниже целевого показателя, кредитное сжатие с аномально низкими темпами роста денежной массы (включая бюджетные вливания) и рост безработицы.

По ее мнению, период адаптации экономики в основных чертах позади, но она предвидит беспокойные времена. При этом структурные сдвиги, очевидные и масштабные, происходят быстрее, чем она ожидала, а снижение объемов внешней торговли ниже, чем она ожидала в 2022 году. «Все индикаторы сигнализируют о снижении деловой активности, но с очень высоких темпов прошлый лет. В зависимости от сигналов ЦБ будет корректировать ставку. Лаги есть, полностью наши решения отражаются через три квартала, но эффекты начинают действовать раньше», — завершила Эльвира Набуллина.

Среди индикаторов она назвала: изучение деловой активности и потребительской активности; заявки на инвестиционные кредиты и строительство; энергогенерацию; загрузку мощностей; объем платежей в платежной системе; кредитную аналитику банков, финансы компаний и т.д.

Технологии вне досягаемости

По мнению Эльвиры Набуллиной, на передний план выходят технологические «сдвиги»: внедрение ИИ; фундаментальные изменения способов производства и управления с учетом автоматизации. Экономика данных дает колоссальные конкурентные преимущества. Платформизация экономики меняет правила взаимодействия производителей и потребителей. Рост сферы услуг, экономики впечатлений — долгосрочная тенденция, люди готовы платить за новый опыт, персональные сервисы, перечислила глава Центробанка.

«Подавляющее большинство наших отраслей — в миллионах световых лет от ИИ. Я бы не уповал на технологии, которые, как золотой ключик, откроют нам все двери. ИИ — вишенка на торте, если его не испечь, вишенку положить некуда». Предприятиям, где нет базовых принципов менеджмента и оцифрованных процессов, ИИ не может обеспечить рывок. Если отрасль целиком не эволюционирует, на среднесрочном горизонте в три – пять лет лидеры будут отрываться от аутсайдеров», — отреагировал Герман Греф.

В финансовой среде, где мощная конкуренция, побеждает не тот, кто создает собственные решения в области ИИ, а тот, кто их применяет. У «маленьких» очень хорошие преимущества, в то время как Сберу, хоть он и в числе лидеров в области разработки ИИ, софта и железа, надо работать над применением, сообщил глава Сбербанка.

Герман Греф считает: «Нам не хватает того, чем можно гордиться. Надо поднять планку, перестать мериться с тем, что было вчера. Давайте равняться на лучшие мировые образцы, делать лучше, чем мировые лидеры, и у нас будет все хорошо».

БО

Равноудаленные платежи

Этот материал
на сайте
bosfera.ru



фото: финконгресс ЦБ

На Финансовом конгрессе Банка России были озвучены факторы, помогающие развитию платежного рынка. Однако есть и нюансы, в частности войны кешбэков и пробелы в регулировании взаимодействия банков с маркетплейсами



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

«Какое же мероприятие финансового сектора обходится без обсуждения платежного рынка? Тем не менее на каждом последующем всегда находится что-новое», — задала тон дискуссии модератор сессии «Платежи: от количества к качеству» в рамках Финансового конгресса 2025 Алла Бакина, директор департамента национальной платежной системы Банка России.

Кроме того, в последнее время все чаще обсуждаются вовсе не технологические подробности, а способы завоевания и удержания доверия клиентов. Этот факт и определил состав участников данной дискуссии.

Впереди планеты всей

На этот раз «чем-то новым» стало изменение потребительских предпочтений в эпоху перехода финтех в «третью фазу своего развития» в отдельно взятой стране, поскольку в большинстве остальных юрисдикций не пройден и первый этап развития инновационных компаний из сферы финансовых технологий. Кроме того, у всех на виду печальный опыт войн тарифов и кешбэков, который прямо сейчас в назидание другим превращает часть телекомов в ту самую «трубу», от которой они всеми силами старались уйти.

Добавляет интригу переход страны на платформенные рельсы, грозящий уравнивать до состояния неразличимости брендов всех субъектов сервисной части экономики: финансовые организации, e-com, телеком и т.д. В этом им активно «помогают» государственные сервисы, «равноудалая» рыночных игроков ради повышения рыночной конкуренции.

Партнер компании «Яков и Партнеры» директор Центра бизнес-образования Центрального университета **Илья Иванович** передал участникам дискуссии вопрос коллег из одной азиатской страны: «Что вы такого сделали в России, что получили столь впечатляющий по качеству работы и набору сервисов платежный и финансовый рынок в целом?»

Нужно пройти длинный путь

Сам же эксперт полагает: «Для этого нам пришлось пройти целую серию трансформаций финансового рынка». Первая фаза заклю-



Алла Бакина (Банк России)

Фото: Финконгресс ЦБ


 Илья Иванинский («Яков и Партнеры»,
Центральный университет)

Фото: Финконгресс ЦБ

чалась в том, что удалось быстро и без потери качества перейти от физических отделений банков в онлайн-среду. Отделения при этом не исчезли полностью, они по большей части необходимы тем клиентам, которым для комфортного обслуживания важен физический контакт как с бумажными деньгами и документами, так и с профессиональным персоналом. При этом отделения нужны именно клиентам, а не банкам.

Вторая волна «финтеха» стерла границы между финансовыми и нефинансовыми организациями. Клиентам телеком-компаний, e-som, финтехов и другим стало трудно различить, где кончается одно и начинается другое. Да им это, собственно, и не нужно. Платежи стали частью того сервиса, за которым они пришли.

Илья Иванинский добавил: «Прямо сейчас мы видим третью фазу, а именно стирание границ уже между банками. Благодаря системе СБП выросли новые бизнесы, основанные на моментальных бесплатных переводах денег. Дальше свою реформаторскую роль сыграют открытые финансы и цифровой рубль, которые сотрут грани между Центробанком и коммерческими банками. Все это принесет не только удобство клиенту, но и весьма ощутимый экономических эффект, оцениваемый в сотнях миллиардов рублей. И конкурировать мы будем не за какую-то конкретную платежную транзакцию, а за внимание людей, а в будущем и за внимание ИИ. Возможно, это и есть часть ответа азиатским коллегам».

Нужно учитывать мнение разных поколений

«Наши исследования показывают, что поколенческие характеристики очень сильно влияют на платежное поведение. Мы выделяем четыре группы людей. Во-первых, родившиеся до 1965 года (с 1946 по 1964 год. — *Ред.*) — бэби-бумеры. Это самые консервативные в плане работы с деньгами люди. Во-вторых, поколение X, родившееся до 1980 года. Для них также характерен консервативный паттерн поведения, но при этом им нравится финансовое планирование. Поколение миллениалов (поколение Y — группа людей, родившихся в период с 1984 по 2000 год. — *Ред.*) является той самой точкой бифуркации платежных привычек. Удобство и скорость у них важнее неких финансовых выгод. Без толку их заманивать и удерживать кешбэками. Это не работает. И, наконец, поколение Z (зумеры — это люди, родившиеся в период с 1995 по 2010 год. — *Ред.*), которое предпочитает удобство, простоту и безопасность всех видов бесконтактных методов платежей», — утверждает **Ольга Орлова** завкафедрой банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПбГЭУ).

При этом спикер «наступила на больную мозоль» и банков, и маркетплейсов, которая называется управлением лояльностью благодаря кешбэкам, рассрочкам, скидкам и т.д. По ее мнению, чем дальше, тем



Сергей Хромов (Т-Банк)

Фото: Финконгресс ЦБ



Артем Феоктистов (Wildberries&Russ)

Фото: Финконгресс ЦБ



Ольга Орлова (СПбГЭУ)

Фото: Финконгресс ЦБ



Алексей Гиязов (Альфа-Банк)

меньше у этих методов перспектив. На первый план выходит доверие, причем не к банкам конкретно, а ко всем участникам платформенных бизнесов. При этом все меньше и меньше лояльности к тому или иному бренду, смена платежных агентов и банков происходит у Z-поколения «по щелчку пальцев».

О болевых точках кешбэков подробно рассказал **Алексей Гиязов**, директор по маркетингу, дизайну и привлечению клиентов Альфа-Банка. По его словам, в период высокой ключевой ставки из-за спада кредитования банкам довольно сложно финансировать плано-во-убыточный платежный сегмент, коим он является для подавляющего большинства коммерческих кредитно-финансовых учреждений. Поэтому ведущиеся рядом крупных банков войны кешбэков — верный путь к убыткам и потере клиентской базы, что и произошло с некоторыми телеком-компаниями.

Сергей Хромов, вице-президент, директор департамента ключевых экосистемных продуктов Т-Банка, также против «боевых действий»: «Мы не ввязываемся во всю эту историю. Мы делаем крутые продукты, и кажется, что в перспективе выиграет тот, кто делает именно уникальный опыт, уникальные, удобные, быстрые и защищенные платежные сервисы. У нас появился и опыт того, как заставить людей получать «допаминовый кайф» и счастье от работы с банком, благо поколенческие характеристики основной части

клиентской базы это позволяют. Молодое поколение очень подвержено эмоциям, и эмоциональная история очень хорошо работает у этой части аудитории».

Технологии и платформы

Артем Феоктистов, руководитель команды сервисов и программ лояльности в финтех-направлении Wildberries&Russ, добавил в список рекомендаций Ильи Иванинского очевидную: «Успех любой платформы заключается в том, что она дает возможность работать с сервисами легко, бесшовно и незаметно, а бизнес-процессы выстроены так, что в интерфейсах все происходит в один клик. Кроме того, селлерам нужны качественные финтех-инструменты, которые позволяют избегать ошибок и наладить эффективную систему продаж, в том числе за счет расширения сферы применения наших собственных сервисов на интернет-площадках наших клиентов-продавцов».

Конкуренцию на платежном рынке обостряют и государственные структуры. Своими наблюдениями поделилась **Светлана Скворцова**, директор департамента развития технологий цифровой идентификации Минцифры: «Мы создаем множество сервисов, прямо или косвенно связанных с платежами. Это портал «Госуслуги», это «Цифровой профиль», «Госключ», ЕБС и биоквайринг. По количеству и объему (в 2024 году это 155 млн платежей на сумму 256 млрд рублей) платежных транзакций портал «Госуслуги» потеснит многих из списка топ-10 банков. Учитывая то, что эти сервисы для Минцифры являются непрофильным видом деятельности, такой успех говорит о том, что мы сделали все правильно и готовы раскрыть некоторые секреты».

В финале сессии Алла Бакина поделилась со всеми главным секретом — результатами интерактивного опроса на тему «Что определяет ваш выбор способа оплаты, когда вы оплачиваете повседневные покупки?» Минимальное количество голосов набрал пункт, связанный с привычками (14%), далее расположился ответ «Выгода, включая кешбэк» (17%). Третье место занял ответ «Удобство платежа» (30%). А вот максимальные проценты набрал пункт «Влияют все указанные факторы». Это позволило модератору сделать вывод: «Нет одного рецепта, описывающего успех в платежной сфере. Это комплексная вещь!»

БО



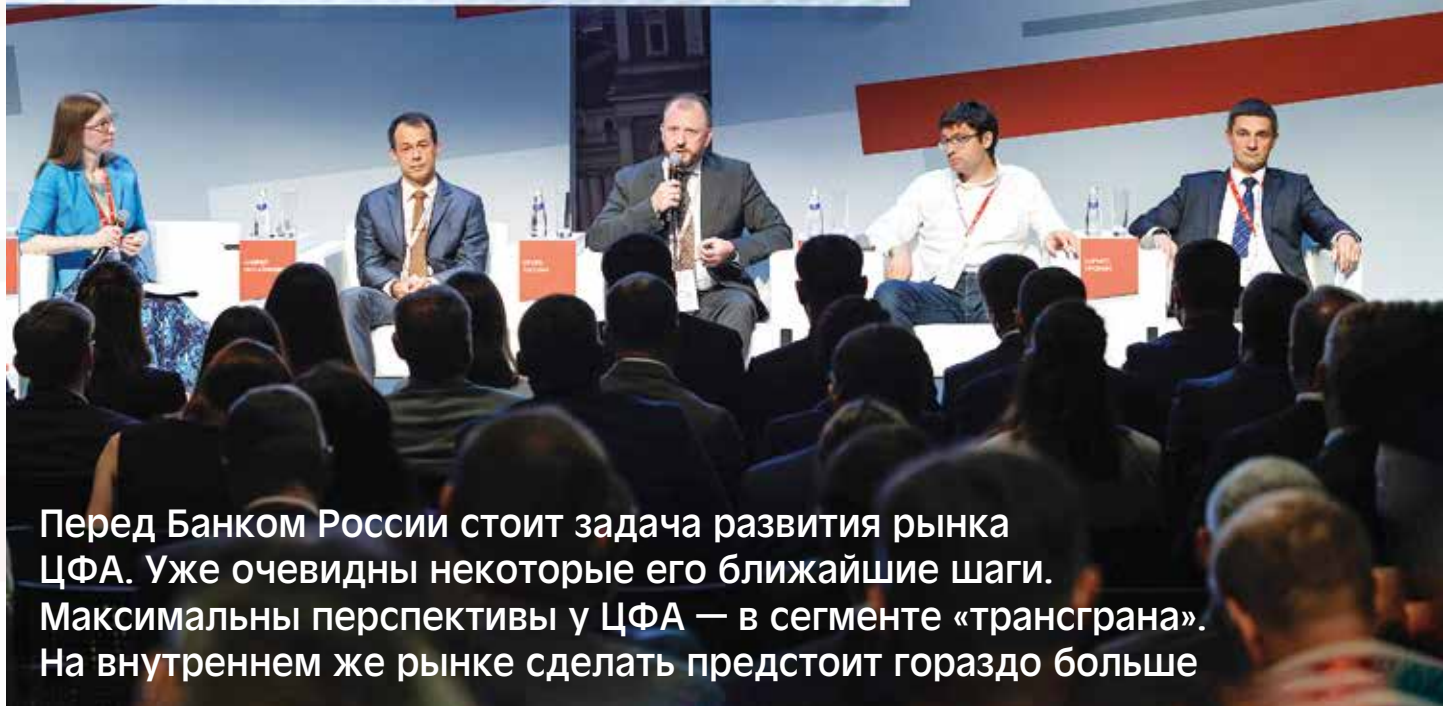
Светлана Скворцова (Минцифры)

Фото: Финконгресс ЦБ

Централизованная децентрализация ОИС



Этот материал на сайте bosfera.ru



Перед Банком России стоит задача развития рынка ЦФА. Уже очевидны некоторые его ближайшие шаги. Максимальны перспективы у ЦФА — в сегменте «трансгрانا». На внутреннем же рынке сделать предстоит гораздо больше

фото: Финконгресс ЦБ



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



то только начало или все впереди?» — в своем вступительном слове задала вопрос директор департамента стратегического развития финансового рынка Банка России **Екатерина Лозгачева**. Этот вопрос был адресован спикерам и слушателям

сессии «Цифровые финансовые инструменты: современная повестка и перспективы в России и в мире» (модератором которой она выступила), прошедшей 3 июля 2025 года в рамках Финансового конгресса Банка России.

Очевидно, на этом мероприятии, посвященном ЦФА, за словами представителя ЦБ «все впереди», кроется дилемма: продолжать политику централизации рынка цифровых активов или, напротив, учитывая лучшие практики «дикий крипто», допустить децентрализацию этого сектора финансового рынка?

Как выяснилось в ходе дискуссии, есть еще и третий вариант — выстраивание централизованной децентрализованной модели. Дело в том, что ЦФА в России в скором времени станут частью инфраструктуры централизованного цифрового рубля и других децентрализованных элементов в рамках экспериментального правового режима (ЭПР): иностранных активов, RWA, недолларовых стейблкоинов и т.д.

Состоявшийся обмен мнениями гармонично дополнил сказанное сотрудниками Банка России и другими признанными экспер-

то только начало или все впереди?» — в своем вступительном слове задала вопрос директор департамента стратегического развития финансового рынка Банка России **Екатерина Лозгачева**. Этот вопрос был адресован спикерам и слушателям

тами в рамках 5-й практической конференции «Цифровые финансовые активы: Дивный новый мир», проведенной медиапроектом «Банковское обозрение» 26 июня 2025 года.

Зачем нам DAO, если есть ООО?

Андрей Михайлишин, генеральный директор компании «Цифровые платежи», первым взял в руки микрофон: «В качестве спойлера я скажу, что мы находимся только в самом начале пути. Если говорить о прогнозах, то я солидарен с крупнейшими аналитическими агентствами в том, что к 2030 году более 10% мировой экономики будет сконцентрировано в токенизированных активах, включая RWA и финансовые активы».

При этом эксперт добавил: «Мы много говорим о том, насколько в России передовое регулирование в области ЦФА. Однако очень мало обсуждаем детали того, как крупнейшие мировые финансовые институты вроде BlackRock делают гигантские шаги и строят централизованные DeFi-структуры, переводя в “цифру” абсолютно все свои активы. И происходит это благодаря ансамблю из более 1,5 тыс. моделей ИИ».

Несомненно, Андрей Михайлишин имел в виду платформу управления инвестициями Aladdin, разработанную американской компанией BlackRock. Она объединяет технологии, аналитику рынка и инвестиционные инструменты, помогая инвесторам эффективно управлять активами, снижать риски и оптимизировать портфели. Платформа интегрирует управление традиционными финансовыми инструментами с возможностями торговли и хранения криптоактивов, обеспечивая единый интерфейс для всех них.

Кроме ИИ в России наблюдается некоторое отставание в регулировании в области децентрализованных организаций (Decentralized Autonomic Organization, DAO). Правила работы DAO могут быть заданы в смарт-контрактах. Записи финансовых транзакций DAO и программные правила таких контрактов хранятся в блокчейне. Точный правовой статус такого метода ведения бизнеса не до конца ясен в мировом масштабе. Тем не менее широко известна «The DAO» на блокчейне Ethereum. Разработчики основали ее, чтобы она функционировала как венчурный фонд без какого-либо совета директоров, что снижает зависимость от централизованного органа власти. DAO также помогает решить проблему цифровых долей участников бизнеса.

Екатерина Лозгачева, в целом соглашаясь с мнением эксперта, не упустила возможности пошутить: «Если нам запустить ИИ в децентрализованный мир либо, со временем, в централизованно-децентрализованный, возможно, мы еще удивимся тому, что сможем увидеть».



Андрей Михайлишин («Цифровые платежи»)

Фото: Финконгресс ЦБ



Игорь Лаухин (Совкомбанк)

Фото: Финконгресс ЦБ

Эта шутка явно доказывает, что в недрах Банка России подобные «пилоты» уже проводились, однако до успехов BlackRock нам еще далеко. Но, наверное, это и есть вкупе со смарт-контрактами то самое «все впереди». А как считают участники сессии?

История с RWA сильно преувеличена

Денис Додон, директор по инновациям Альфа-Банка, оказался как никогда скептически и заявил: «Когда говорят о заоблачных цифрах капитализации RWA к 2030 году, немного лукавят. Ведь речь идет исключительно о финансовых активах, обернутых в токены».

При этом в том же BlackRock не скрывают, что они создают абсолютно новый клиентский опыт на ту аудиторию, которая привыкла работать с цифровыми инструментами и хочет получить все остальное в той же упаковке.

«Если я привык работать с USDT, если я привык работать с какими-то другими сущностями, я хочу оставаться в той же среде. Поэтому инвестору необходимо учиться создавать свои продукты (неважно, какие) в той же нативной форме, в которой я привык жить», — пояснил представитель Альфа-Банка тонкости американского подхода к RWA.

Это, во-первых, а во-вторых, та токенизация, о которой говорит зарубежный рынок, является Equity, и не надо строить никаких иллюзий. Именно поэтому появляется большое количество ETF под цифровые продукты, например биткоин. Но на примере

фото: Финконгресс ЦБ



Екатерина Лозгачева (ЦБ)

российской действительности, имея на руках ЦФА и традиционную инфраструктуру, инвестор тут же сталкивается с проблемой залога или обеспечения в виде недвижимости и автомобилей. Иными словами, внутри ЦФА находится цифровой продукт, а вне его — аналоговый мир. Чтобы в этом убедиться, достаточно полистать Гражданский кодекс в части наследования и т.д. Поэтому позицию эксперта можно интерпретировать как «все впереди» с учетом отечественной специфики. Особенно большие перспективы у рынка коротких долгов и cash-менеджмента.

Руководитель департамента брокерского обслуживания Совкомбанка **Игорь Лаухин** немного «приземлил» дискуссию, отметив: «Текущая модель ЦФА пока не совсем отвечает ключевым запросам участников рынка. Возможным вариантом решения этой проблемы могли бы стать смарт-контракты с автоматическим погашением при нарушении ковенант, что упростит контроль за исполнением обязательств».

Однако соседство с признанными визионерами отрасли дало о себе знать, и эксперт предложил оснащать цифровые активы встроенными каналами связи через популярные мессенджеры для оперативного информирования инвесторов. Не осталась в стороне необходимость упрощения доступа к ЦФА по аналогии с крипторынком, где процедура входа изначально максимально облегчена.



Денис Додон (Альфа-Банк)



Кирилл Пронин (ЦБ)

ЦБ начинает и заканчивает

Директор департамента инфраструктуры финансового рынка Банка России **Кирилл Пронин** привел свои прогнозы и расставил приоритеты от имени регулятора: «Я верю в то, что отечественные ЦФА будут иметь возможность трансграничного обращения, и мы видим примеры тому в смежных юрисдикциях, как дружественных, так и нет. Активно создается ниша недолларовых стейблкоинов, и нам по силам занять там свою долю».

Что касается развития внутреннего рынка ЦФА, помимо настройки налогового бремени необходимо наладить взаимодействие ОИС с брокерами, банками и т.д.

Если сказанное относится к временному горизонту три года, то в оперативном фокусе Банка России находятся проблемы развития платформ ОИС и появления некоторой децентрализации даже в их регулируемых блокчейнах. Регулятор также планирует изменить ситуацию с арбитражем не только в тех его проявлениях, о которых чаще всего говорят, но и в других — например, для тех ЦФА, которые могут получить публичное обращение на рынке.

Не может, к примеру, публичный долг на разных платформах иметь неодинаковые принципы регулирования, чтобы не задушить развитие инноваций и новых технологий. Необходимо забыть о том, что раскрытие информации о кредитном риске эмитента и его ЦФА является затратным бизнес-процессом. Напротив, это реальный шаг в копилку лучших практик оптимизации клиентского пути с учетом уточненного регулирования специфических рисков квалифицированных и неквалифицированных инвесторов.

Б.О.

фото: Финконгресс ЦБ

фото: Финконгресс ЦБ



3-я практическая конференция
о генеративном ИИ в финансовой сфере

ИИ-БАНКИНГx2025: Агенты влияния

Москва, 11 сентября 2025 года



Банковское обозрение
Финансовая сфера

+7 (499) 404 2069



Систему построили — теперь ее надо продать

Финансовый рынок получил все для запуска долгосрочных инвестиций — теперь ключевая задача в том, чтобы убедить граждан в их безопасности и пользе

Этот материал на сайте bosfera.ru



Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Инфраструктура готова, очередь за рынком

В целом, правительство и ЦБ создали систему инструментов для долгосрочных инвестиций граждан, дальше — дело за участниками рынка: нужно распространять их среди клиентов, создавая сервисы так, чтобы завоевать доверие физических лиц, изрядно подорванное некоторыми прошлыми продуктами. Об этом рассказал на сессии «Инвестиции и сбережения: что есть в арсенале инструментов?» Финансового конгресса Банка России заместитель председателя регулятора **Филипп Габуния**: «По-крупному, регуляторно, мы все создали. Дальше вопрос к участникам рынка: давать и предлагать хорошие сервисы, а также завоевывать доверие наших граждан [убеждать их] в том, что рынок может что-то сделать для них полезное, хорошее и [что] в любых обстоятельствах, никуда ничего не пропадет».

Эта система, по словам топ-менеджера ЦБ, состоит из целого продуктового набора: программы долгосрочных сбережений (ПДС) и индивидуальных счетов третьего типа (ИИС-3), запущенных в прошлом, 2024 году; стартовавшего в этом году долевого страхования жизни (ДСЖ), а также давно существующих паевых инвестиционных фондов (ПИФ), которые, впрочем, в последнее время подверглись серьезной трансформации.

Долгосрочный вопрос

Главный вопрос: захотят ли граждане копить средства в долгую? Например, ПДС рассчитана на 15 лет, ИИС-3



Филипп Габуния (ЦБ)

и ДСЖ в своем базовом варианте — на 10 лет, но в начале своего существования — на пять лет. В частности, в ходе обсуждения концепции ИИС-3 «рисовались апокалиптические картины, что граждане на все это посмотрят, и никто не будет открывать этот счет, никому он нужен [даже] на пять лет», напомнил Филипп Габуния: «Но мы видим, что это не так. Мы видим, что эти ИИС [третьего типа] открывают», — подытожил он.

«Если честно, у нас граждане всегда думали о будущем... Просто... [раньше] если у них было что-то, то хранили [они это] под матрасом... Потом перестали — поняли, что помимо матраса можно еще положить на банковский депозит, который был гарантирован... Поверили, принесли [деньги] в депозиты. После этого у нас появился [рассчитанный на три года] ИИС [старого типа]... Сейчас это миллионы счетов», — рассказывал зампред Банка России.

Какое-то время нужно, чтобы граждане привыкли к таким продуктам, стали активно ими пользоваться, как бы убеждал себя топ-менеджер регулятора: «Напомню, что в ИИС [старого типа] у нас не сразу появился миллион клиентов... вначале это были какие-то тысячи. Потом люди распробовали [продукт], индустрия научилась его правильно продавать».

Среди депозитов Россельхозбанка (РСХБ) 88% составляют вклады на срок до года, 11% — на срок от одного до трех лет и только 1% — свыше трех лет, привела статистику заместитель председателя правления РСХБ **Анна Кузнецова** (эти показатели близки к таковым по всей российской банковской системе: по расчетам «Б.О.», основанным на данных АСВ, 80% в российских банках



фото: Финконгресс ЦБ

Анна Кузнецова (РСХБ)

составляют срочные вклады населения со сроком до года, и лишь 20% — вклады сроком свыше года).

На фондовом рынке ситуация схожая: почти половина средств вложена в облигации с дюрацией до трех лет (потому что их подавляющее большинство) и фонды денежного рынка, сообщила топ-менеджер РСХБ. В этом, в частности, по ее мнению, проявляется рациональное поведение граждан: в условиях нестабильной макроэкономической ситуации «инвесторы выбирают рациональные для их портфелей инструменты, максимизируя свою доходность».

«По факту мы видим, что длиннее трех лет горизонта планирования у физических лиц нет... Если мы что-то хотим получить, давайте считать деньги в трехлетнем периоде, все стимулы строить вокруг него», — заключила она.

В погоне за индивидуальностью

«Новые ИИС-3 [все-таки] открываются, открываются не пустые, открываются с чеками. В этом смысле [разговоры] о том, что [есть эти] три года — и дальше никто ничего не видит, там абсолютная темнота, мне кажется, это некоторое преувеличение», — настаивал Филипп Габуня.

«ИИС третьего типа... у нас появился в 2024 году. И по большому счету за полтора года открыто 866 тыс. таких счетов, или 14% общего количества ИИС. При этом 91% из них был открыт в рамках новых счетов и лишь 9% — посредством конвертации из старых индивидуальных инвестиционных счетов. На мой взгляд, эта цифра удовлетворительная, но не та, которую я бы, например, ожидала увидеть», — парировала Анна Кузнецова.

Ян Арт (Finversia)



фото: Финконгресс ЦБ



фото: Финконгресс ЦБ

Анатолий Милуков («Благосостояние»)

По клиентской базе РСХБ показатели еще меньшие, хотя, вероятно, потому, что банк не слишком оперативно дал возможность своим клиентам открывать ИИС-3, оговорила топ-менеджер. Доля «новых» счетов в РСХБ составляет всего 1% общего числа ИИС, а сконвертированных из старых — и того меньше. Средний счет на ИИС-3 также невелик — всего 500 тыс. рублей. «Получается, что для старых инвесторов, у кого были ИИС первого и второго типов, “новый” ИИС не является достаточным стимулом для конвертации, а нового своего клиента ИИС-3 пока что не нашли», — отметила она.

«Господин Габуния говорит: вот ИИС-3 тоже приглянулся. Мне это немного напоминает ситуацию в советском магазине: когда кто-то утверждал, что ливерную колбасу народ есть не будет. Но оказывается, если выложить ливерную и убрать “Докторскую”, то ест. Дорогой Центробанк, я его (ИИС-3. — «Б.О») открыл не потому, что он мне очень нравится, хотя не могу сказать, что он однозначно плох, а потому, что с ИИС первого типа история заканчивается», — отреагировал главный редактор Finversia Ян Арт.

Массовый продукт с точечной проблемой

Гораздо динамичнее развивается другой недавно запущенный флагманский долгосрочный продукт — программа долгосрочных сбережений (ПДС), по крайней мере, статистика по ней выглядит впечатляюще. К программе долгосрочных сбережений уже присоединились 5,5 млн человек, похвастался Филипп Габуния

(на 31 мая таких счетов было всего 5 млн), личные взносы граждан в нее составили около 200 млрд. «Причем присоединяются [к ПДС]... граждане с не самым высоким доходом... Этот продукт сделан для очень массового инвестора», — отметил он.

«За счет плеча, которое предоставляется софинансированием государства, за счет налоговых вычетов, за счет потенциальной возможности — уже принятой возможности софинансирования работодателем... — победить этот продукт практически невозможно ничем. За этот 15-летний коммитмент есть адекватная, достойная премия», — согласился исполнительный директор негосударственного пенсионного фонда (НПФ) «Благосостояние» Анатолий Милуков.

Но и с ПДС не все так однозначно. Топ-менеджер НПФ отметил, что, поскольку ПДС — длинный продукт, «это позволяет платить продавцу, финансовому консультанту хорошую, серьезную комиссию»: «То есть это дает возможность и стимул... объяснить [клиенту], что, собственно говоря, мы делаем».

На резонный вопрос модератора, старшего вице-президента ВТБ Дмитрия Брейтенбихера, не приводит ли такая комиссия к мисселингу, Анатолий Милуков, по сути, признал, что приводит, впрочем, по его словам, не создавая этической проблемы для продавца — ведь продукт-то хороший. «Можно рас-

Дмитрий Брейтенбихер (ВТБ)



фото: Финконгресс ЦБ

суждать, то ли хорошо очень [ПДС] продали, то ли граждане осознанно на это пошли», — признал и Филипп Габуня, рассказывая о динамике продаж программы.

Симптоматично, что в кулуарах Финансового конгресса глава службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг Банка России **Михаил Мамута** заявил, что ЦБ зафиксировал случаи мисселинга в ПДС и запустил «специальное контрольное мероприятие», чтобы проверить продажи продукта (цитата по Frank Media).

Доверие важнее грамотности

Запущенный только в этом году продукт ДСЖ пока не может похвастаться такими же впечатляющими результатами, как его долгосрочные «коллеги», однако ожидания по его продажам велики, отметил генеральный директор страховой компании (СК) «Ренессанс Жизнь» **Олег Киселев**.

«Вы знаете, что сейчас депозитная база растет колоссальными темпами — больше 60 трлн рублей сейчас депозитная база физлиц, а клиенты страхования жизни — это... на самом деле, банковские вкладчики», — рассказывал он, сетуя, что сейчас проникновение страхования жизни в клиентскую базу не очень большое. И в этих условиях ДСЖ имеет все шансы «выстрелить» с началом периода понижения ключевой ставки ЦБ.

Олег Киселёв («Ренессанс Жизнь»)

фото: Финконгресс ЦБ



фото: Финконгресс ЦБ

Владимир Сердюков (ПСБ)

Кроме того, по его мнению, в долевое страхование жизни станут перетекать деньги из популярного сейчас накопительного страхования жизни: «При снижении ключевой ставки из таких продуктов, которые сейчас популярны (а это НСЖ в основном с гарантированной страховой суммой), [клиенты] будут перетекать в инвестиционно-страховые продукты, такие как ДСЖ — это аналог известного, популярного на других рынках продукта unit-linked. То есть это продукт с большой инвестиционной составляющей и страховой защитой», — отметил он.

Можно, конечно, придумывать много «оболочек», инструментов для долгосрочных инвестиций, но, в принципе, все основные продукты уже созданы, поэтому нужно сосредоточиться на повышении финансовой грамотности, чтобы граждане приобретали такие продукты; это главный фактор, считает генеральный директор управляющей компании (УК) ПСБ **Владимир Сердюков**.

«Нам необходимо менять в первую очередь наше мышление», — заявил он.

«Мы чего-то [всегда] пинаем на финансовую грамотность, а я вот настаиваю: я убежден, что наш инвестор далеко не глуп, он все прекрасно понимает», — парировал Филипп Габуня. Поэтому нужно не менять мышление, а формировать доверие инвестора. «Как бы мы ни настроили всевозможные налоговые льготы, сделали бы их суперправильными и так далее, но без доверия инвестора, разумного доверия, ничего не будет... А доверие формируется лишь практикой», — заключил зампред Банка России.

Б.О

Только счет между прошлым и будущим

Глубинные проблемы российского инвестора — историческая память и туманные перспективы, но и на поверхности есть чем заняться

Этот материал на сайте bosfera.ru



Текст
ЯН АРТ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
ПОРТАЛА FINVERSIA,
ПО МАТЕРИАЛАМ
ВЫСТУПЛЕНИЯ
НА ФИНАНСОВОМ
КОНГРЕССЕ БАНКА
РОССИИ



фото: Финконгресс ЦБ

страхования вкладов действительно работают как часы. С другой стороны, историческую память не отменишь.

Вторая проблема заключается в том, что в тумане — перспективы экономики, в тумане — перспективы рубля. Куда бы ни пошел российский инвестор (в пенсионные фонды или стал активным трейдером), он понимает, что рано или поздно всегда в нашей стране может случиться девальвация рубля, которая обесценит потенциальный доход. И практически невозможно из людей это выбить, да и выбивать было бы неправильно.

История такая глубинная, что ни мы, ни государство не можем переубедить инвестора. Но на уровне конкретных механизмов ему можно помочь.

О чем можно говорить на уровне конкретики? В первую очередь существует асимметрия налоговых стимулов для инвесторов. Не все тут, естественно, является прерогативой регулятора, так как это налоговый вопрос, но арбитраж надо устранять. К тому же предоставление налоговых льгот должно быть, во-первых, абсолютно симметричным, а во-вторых — автоматическим. Если со счета автоматически списывается налог, то на тот же счет пусть зачисляется вычет. Конечно, государство не обязано предоставлять стимулы, но коль скоро само захотело — логично сделать механизм этих стимулов симметричным, автоматическим и ясным.

Очень заинтересовал рынок призыв президента России **Владимира Путина** удвоить капитализацию фондового рынка. Отличная цель, но для этого надо стимулировать компании на рынке, а не просто воспринимать это как «лозунг». Например, стимулировать те публичные компании, которые выделяют от 50% прибыли и более на дивиденды. Почему бы не давать им льготы по налогам на прибыль? Тем паче, что прибыль, направленная на дивиденды, принесет государству НДФЛ с этих дивидендов. Вслед за налоговыми послаблениями я бы стимулировал не только куцы IPO,

Государство хочет, чтобы развивался институт инвестиций, чтобы все было по правилам и чтобы при этом инвестиции были максимально долгими. Государственный интерес понятен, хотя вызывает вопросы. Государство упрекает инвестора в том, что он не хочет думать о пенсии, и говорит ему: «Что же ты живешь по принципу Скарлетт О'Хара "об этом я подумаю завтра"?» Но когда государство дает долгие облигации с бешеным процентом, имея высокую ставку при высоком госдолге, хочется спросить государство: «А разве ты не играешь по тому же принципу "об этом я подумаю завтра"?» Это философский вопрос.

Из самых больших проблем российского инвестора выделяю две.

Первая — историческая память. Народ помнит, что государство проводило реформу в 1947 году и часть депозитов «скоммуниздило»; а в 1961-м в ходе реформы оно ничего не «скоммуниздило», но рыночные цены на продовольственных рынках изменились не в пропорции один к десяти. «Павловская реформа», дефолт, заморозка вкладов в СберБанке и накопительной части пенсии — вот наша историческая память. С одной стороны, с дефолта прошло 27 лет, и нельзя все время относиться с таким скепсисом к тем же облигациям, к тому же у нас ОФЗ и система

но и SPO, чтобы эмитенты выводили больше акций на рынок. А то компания выведет 5–7% акций на биржу и уже считается публичной. На американском рынке в свободном обращении часто находится 60–70% акций эмитентов.

Кроме того, инвестору нужны более внятные правила игры. Регулятор все время пытается что-то отрегулировать, но не привносит ясности. Вот пример: инвестиционных советников занесли в реестр; те, которые не в нем, решили называться «финсоветники», но реально они делают то же самое. Сейчас на полном серьезе обсуждается запрет СМИ и блогерам давать советы по инвестициям и заниматься финансовой аналитикой. Со статусами «квалов», «кпулов» и тестированием инвесторов тоже есть вопросы и постоянные изменения. До сих пор неясно, как работать частному инвестору с ЦФА и в чем вообще смысл этого нововведения?

Невнятность договоров, связанных с брокерами и иными инвестструктурами, тоже пугает. Недавно **Андрей Паранич**, руководитель Национальной ассоциации специалистов финансового планирования (НАСФП), нашел рекордный договор: 300 страниц с оговоркой, что компания может делать до 20 обновлений этого договора в год. В свое время **Павел Алексеевич Медведев** очень правильно сказал: «Читайте мелкий шрифт!» (он говорил про кредиты). И он был прав в тот момент, но

сейчас так нельзя: как читать 300 страниц, 20 обновлений? И ведь это только брокерский договор, а к нему прилагается депозитарный, а еще дисклеймеры, а еще так называемый КИД — ключевой информационный документ. Должны быть нормальные правила де-факто, по умолчанию, и возней с регулированием базовых стандартов, которыми занимаются все СРО, это не решить.

Наконец, комиссионная политика. Яркий пример: хотя СберБанк под руководством **Германа Грефа** в целом вызывает уважение, в доверительном управлении Сбера за комиссию доступны ПИФы Сбера, которые за комиссию включают в себя акции СберБанка! И хочется в ответ послать их лесом: если уж мне придет в голову купить акцию (хорошую, кстати, одну из лучших), то я приду, открою брокерский счет и куплю себе акцию СберБанка. Но мне ответят, что это непрофессионально, зато «профессионально» дважды платить комиссию за одно и то же.

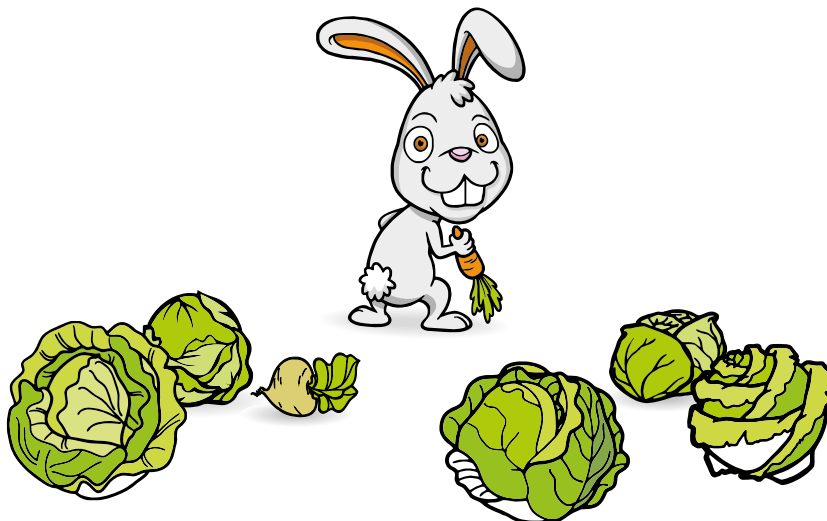
Возникает ощущение, что эти и другие ключевые проблемы мы сами не решим. В самом печальном случае их сможет решить следующее поколение. Но ни пенсионеров, ни предпенсионеров, ни людей среднего возраста этот аргумент из 90-х уже не впечатлит. Они ответят, что надо искать те решения, которые могли бы ситуацию исправить в течение, например, трех лет.

И такие решения есть. Если хорошенько напрячься, они найдутся. Есть пример — система страхования вкладов, которая реально убрала тему потери депозитов при банкротстве банков. Другой пример — эскроу-счета, которые тоже решили заявленную проблему обманутых дольщиков, хотя на профессиональном уровне, наверное, в ней есть шероховатости. Примеры того, как регуляторы успешно справляются с системными проблемами финансового рынка, а не множат сущности, действительно есть в российской практике. Это вселяет надежду, что и многочисленные проблемы частных инвестиций решить все-таки можно. **Б.О**

www.finversia.ru

финансовая информация
finversia

Ничего лишнего...



Реклама



Юрий Богданов («Центр-инвест»): Цифровой рубль — это не инвестиционный проект, а инфраструктурный

**Заместитель
председателя совета
директоров банка
«Центр-инвест» Юрий
Богданов рассказал
о внедрении цифрового
рубля и о том, как это
связано с социальной
и корпоративной
ответственностью банка**



Фото: Финконгресс ЦБ

— Юрий, в выступлении на сессии «Пилотирование цифрового рубля» Финансового конгресса Банка России вы упомянули о ранних этапах внедрения цифрового рубля. Как вы оцениваете готовность банка к реализации проекта?

— «Центр-инвест» стал участником проекта Банка России по внедрению цифрового рубля в 2023 году. Сейчас мы идем с опережением плана и планируем интегрировать цифровой рубль в существующие бизнес-процессы банка для бизнес-клиентов к концу 2025 года.

— Не будет ли новая технология вызывать опасения клиентов?

— Это зависит от нашего подхода к реализации проекта. Мы называем цифровой рубль послушным, автоматизируемым рублем и стремимся к тому, чтобы он вел себя так, как это нужно клиентам. Сейчас с пилотной группой клиентов мы начинаем обучение и тестирование цифрового рубля. Вместе собираем предложения, где может помочь цифровой рубль: от автоматизированных расчетов за ЖКУ до управления ликвидностью компаний со счетами в разных банках и управляемых этапов выхода компаний на IPO.

— Какие выгоды получают клиенты банка от внедрения цифрового рубля?

— Внедрение цифрового рубля последовательно автоматизирует процессы малого и среднего бизнеса, связанные с безналичными расчетами. По мере подключения к платформе цифрового рубля различных ГИС смарт-контракты или платежи с условиями придут на смену процессам, которые ранее требовали сложного документооборота с множественными последовательными подтверждениями. Это снизит издержки и увеличит скорость обращения средств.

— В 2025 году банк «Центр-инвест» вошел в состав рабочей группы по вопросам участия Ростовской области в проекте «Цифровой рубль». Какие цели и задачи вы ставите перед собой этой инициативой?

— Эксперты банка работают над внедрением цифрового рубля в бюджетной сфере региона. Замкнутые расчеты регионального бюджета с помощью маркирования бюджетных цифровых рублей могут быть выведены на новый уровень автоматизации, учета, контроля и прозрачности. И мы знаем, как это делать.

«Центр-инвест» уже имеет опыт организации таких платежей. В середине 90-х годов, когда страну захлестнула проблема неплатежей, прозрачная схема организации платежей с помощью расчетных векселей банка «Центр-инвест» позволила погасить долги

бюджета, социальной сферы, энергетики и промышленности на сумму свыше 700 млрд неденоминированных рублей. Мы всегда готовы участвовать и использовать свой опыт в масштабных визионерских проектах.

Участие в «пилоте» с цифровыми рублями поможет нашему региону получить передовой опыт, принесет необходимые донской экономике технологии опережающего развития и в целом повысит престиж региона. В дальнейшем Ростовская область сможет тиражировать полученный опыт, делиться им с другими регионами, причем на различных уровнях органов власти.

— **Когда цифровой рубль станет повсеместной реальностью в стране?**

— Согласно предложениям Банка России, которые уже одобрил Совет Федерации, с 1 сентября 2026 года крупнейшие банки и обслуживающиеся в них торговые компании с выручкой свыше 120 млн рублей (а их только в Ростовской области более 4700) должны будут предоставить своим клиентам возможность совершать операции с цифровой национальной валютой.

С 1 сентября 2027 года к инфраструктуре цифрового рубля должны присоединиться другие банки с универсальной лицензией, а также торговые компании — их клиенты с годовой выручкой свыше 30 млн рублей.

Остальные банки и продавцы с выручкой менее 30 млн рублей в год начнут работать с цифровым рублем с 1 сентября 2028 года. Цифровой рубль не будет обязательным для торговых точек с выручкой менее 5 млн рублей.

— **Почему это так важно для банка, какие стимулы для достижения успеха в этом проекте?**

— Банк «Центр-инвест» рассматривает внедрение цифрового рубля как неизбежный и необходимый этап в развитии современной финансовой системы. Это не инвестиционный, а инфраструктурный проект, который изменит саму отрасль и повлияет на поведение участников. Мы хотим быть в авангарде этих изменений, чтобы первыми совместно с клиентами и партнерами создавать будущее финансовых технологий и экономики юга России.

Наш банк был пионером во многих проектах финтех-отрасли. Например, в числе первых мы стали работать с НСПК, Московской биржей и порталом «Финуслуги», с Системой быстрых платежей, когда это еще не было обязательным и многие банки еще не видели необходимости вкладываться в развитие этих технологий. Принципиальный социально ответственный подход нашего банка — делать то, что может быть полезно клиентам и обществу. Банку эти инвестиции возвращаются лояльностью клиентской базы и большим запасом доверия — более 80% клиентов работают с банком свыше пяти лет непрерывно.

— **Участие в инновационных технологических проектах требует квалифицированных IT-кадров. Как справляется региональный банк с вызовами кадрового голода?**

— Участие в крупнейших государственных и отраслевых инициативах позволяет активно формировать инновационную среду, которая способствует развитию кадров и технологий. IT-специалистам интересно работать в нашем банке, потому что они включены в решение интересных задач и непосредственно влияют на конечный результат. Такой опыт не всегда можно получить даже в федеральных структурах.

Помогает и программа IT-ипотеки, реализуемая нашим банком при поддержке государства. С момента старта программы в 2022 году банк выдал 238 ипотечных IT-кредитов на сумму

более 1,5 млрд рублей. Благодаря льготным условиям ипотечного кредитования мы создаем комфортную среду, чтобы IT-специалисты оставались работать в регионе, способствуя таким образом формированию стабильного и процветающего сектора информационных технологий.

Мы называем цифровой рубль послушным, автоматизируемым рублем и стремимся к тому, чтобы он вел себя так, как это нужно клиентам

— **Какие еще инновационные проекты находятся на повестке банка «Центр-инвест»?**

— Банк тесно взаимодействует с образовательными учреждениями, властью и бизнес-сообществом региона и способствует формированию прочных партнерских отношений между всеми участниками процесса. Мы ежегодно проводим хакатоны и митапы совместно с Донском государственным техническим университетом, открыли совместно с Ростовским государственным экономическим университетом (РИНХ) Центр искусственного интеллекта, в этом году успешно провели конференцию по информационной безопасности с Московским техническим университетом связи.

Благодаря поддержке нашего банка Южный федеральный университет выиграл федеральный грант по реализации образовательных программ в сфере искусственного интеллекта и вошел в список лучших вузов страны по ИИ. Эксперты банка помогают университету с формированием программ обучения, банк предоставляет свои вычислительные мощности для практических работ студентов.

Большинство проектов банка рассчитаны не на сиюминутную отдачу, а на долгосрочное устойчивое развитие индустрии. Наша совместная задача — сделать так, чтобы юг России не только ассоциировался с высоким уровнем развития традиционных отраслей экономики, но и воспринимался как один из ведущих центров технологического и инновационного развития страны.

Уверен, что объединение усилий всех заинтересованных сторон позволит нам успешно решать эту амбициозную задачу и сделать наш регион более привлекательным для жизни, работы и реализации самых смелых инновационных проектов.

БО



Мы (Россия. — «Б.О») являемся чемпионами мира, когда непонятно, кто кем владеет.



Дмитрий Пьянов,
первый зампред
правления банка ВТБ,
3 июля, на сессии
«Регулирование участия
банков в экосистемах.
Версия 2.0»

Нематериальные активы — это как мед у Винни-Пуха. Вот они есть, но вот их и нет.



Антон Наберухин,
замдиректора
департамента
банковского
регулирования
и аналитики
Банка России,
3 июля, на сессии
«Регулирование
участия банков
в экосистемах.
Версия 2.0»



Chat GPT всем мозг уже заджипитил!



Сергей Хромов,
вице-президент
Т-Банка, 3 июля,
на сессии
«Пилотирование
цифрового рубля.
Что дальше?»



Мне уже таксисты рассказывают, почему цифровой рубль — это плохо: «Смотри, берегись, не попадись!»

Юрий Богданов, зампреда совета директоров банка «Центр-инвест», 3 июля, на сессии «Пилотирование цифрового рубля. Что дальше?»



Это не кризис, это жизнь

Рисков в кредитовании физических лиц много, виден и рост мошеннических атак на банки, но большинство рисков по своей природе — экономические, а значит, бороться с ними можно известными и отработанными методами

В кулуарах Финансового конгресса Банка России после публичной дискуссии Консультативного совета по финансовой стабильности о системных рисках **Михаил Матовников**, директор Центра финансовой аналитики Сбербанка, рассказал **Павлу Самиеву**, генеральному директору АЦ «БизнесДром», о качестве кредитных портфелей российских банков, о том, какие риски больше повлияли на потребкредитование и наблюдается ли падение доходов населения

Павел Самиев: Михаил, какова ваша оценка текущей динамики и качества портфелей в рознице и в корпоративном сегменте? Какой сейчас тренд?

Михаил Матовников: У нас и то, и другое с точки зрения ключевых балансовых метрик качества портфеля развернулось, но в рознице разворот произошел еще в середине 2024 года, а в корпоративном кредитовании — только в начале 2025-го. Абсолютные достигнутые значения и там, и там остаются низкими, если сравнивать, например, с периодом от 2016 года. Но, конечно, это не должно успокаивать, поэтому все пытаются разобраться, каковы драйверы

Этот
материал
на сайте
bosfera.ru



Михаил Матовников

таких изменений и как долго может продолжаться ухудшение качества портфелей.

Мы, в частности, проанализировали отдельные сегменты. В потребительском кредитовании важным оказался фактор кредитного мошенничества. В целом, в банковской сфере выросли масштабы не только атак мошенников непосредственно на физических лиц, но и попыток злоумышленников «обойти» кредитные системы банков, например, используют подставных предпринимателей. Наличие таких, по сути, операционных рисков в потребительском кредитовании вносило вклад в общее ухудшение качества портфеля банков.



Павел Самиев

Павел Самиев: Каков их вклад, по вашим оценкам?

Михаил Матовников: Основным фактором роста просрочек все-таки стал объективный рост аппетита к риску в 2023–2024 годах, поэтому прирост просрочек ожидаем, он был заложен в кредитные ставки, и большая их часть, конечно, была в рамках ожидаемых. Но был и рост, не в полной мере предсказанный кредитными моделями, частично объясняемый кредитным мошенничеством. Мошенники стали очень оперативными и организованными, ищут уязвимости в продуктах банков и пытаются их эксплуатировать. Тем не менее наше технологическое превосходство позволяет подобные уязвимости оперативно выявлять и закрывать, а мошенников привлекать к уголовной ответственности, так как в цифровом мире возможность скрыться неуклонно стремится к нулю.

Другая проблема потребительского кредитования — это закредитованность населения: заемщики с высокой долговой нагрузкой стали чаще выходить на просрочки.

В ипотеке ситуация иная. Там сколь угодно значимых операционных рисков за пределами индивидуального жилищного строительства нет. Как правило, это реализация рисков, которые мы для себя разбиваем на две группы: снижение реальных доходов заемщика и также высокая закредитованность. Причем высокая закредитованность — это не следствие ипотеки, она возникает за счет последующего роста долга в потребительском кредитовании. Иначе говоря, это переток риска из потребительского в ипотечное кредитование. У людей была нормальная ипотека, они после этого набрали потребкредитов, и эти «потребы» сейчас многих тянут вниз.

Но важно понимать, что в плане ипотеки мы говорим об изменениях, которые на ранних метриках риска измеряются примерно 100 базисными пунктами. Соответственно, после раннего сбора технических просрочек это превращается в долю процентного пункта. То есть этот прирост в абсолютном значении невелик, но поскольку маржинальность ипотеки очень небольшая, рост просрочки играет заметную роль, ведет к падению уровня одобрения.

Но все не так уж плохо. Во-первых, потенциальный масштаб роста потерь невелик, а сами риски, так или иначе, носят экономический характер. В чем плюс экономических рисков? С ними хорошо бороться экономическими методами. Иначе говоря, таким заемщикам помогают реструктуризации. А вот риски, связанные с действиями мошенников, — это преимущественно безвозвратные потери.

В случае реализации экономического риска, особенно в обеспеченном кредитовании, даже если есть закредитованность потребителей, всегда можно найти вариант, который будет приемлем и для банка, и для заемщика. Это не обязательно реструктуризация, иногда человеку, который не рассчитал свои силы, проще продать залог, и за счет последующего роста цен на объект, случившегося после покупки заемщик, может еще и в плюсе оказаться и вернуть больше, чем свой первоначальный взнос; главное — не накопить необслуженных процентов и не допустить затыгивания ситуации.

Иначе говоря, сейчас кажется, что ситуация в обоих сегментах совершенно управляема. И там, и там есть понятный план, что с этим делать.

Павел Самиев: Вопрос тогда о прогнозах Банка России по структуре портфеля необеспеченных кредитов. Это сейчас не обсуждалось, но Центральный банк считает, что к 2027 году примерно 5% кредитов будет с показателем долговой нагрузки (ПДН) больше 80%. Это оптимистичный прогноз?

Михаил Матовников: Это «механически» так будет. Для этого не требуется сложного моделирования, потому что сроки потребительских кредитов обычно не превышают трех лет. Соответственно, если текущий лимит выдач с ПДН 80%+ составляет 5%, то через три года мы получим 5% и в целом по портфелю. Думаю, это случится даже раньше, если пересчитывать ПДН на уровень текущих доходов с учетом их прироста после выдачи кредита.

Павел Самиев: Очень интересный момент: у большой категории граждан упали доходы в реальном выражении. Можно ли тут понять, у кого это произошло, провести какое-то сегментирование, выделить какие-то параметры — например, привязку к отраслям?

Михаил Матовников: В целом по экономике номинальные зарплаты продолжают расти. У нас сейчас средняя медианная зарплата, по данным «СберИндекса», растет примерно на 16%, раньше этот прирост был выше — 18% и более. При этом инфляция, наоборот, ускорилась: в какой-то момент она была даже выше 10%, но все равно темпы роста реальной заработной платы остаются на уровне 6%.

То есть, на первый взгляд, все должно быть очень хорошо. Но важно помнить, что средние и медианные значения могут скрывать большой разброс индивидуальных различий. Примерно у четверти заемщиков рост зарплат оказался ниже инфляции. Мы постарались разобраться в причинах, и выяснилось,

В целом по экономике номинальные зарплаты продолжают расти. У нас сейчас средняя медианная зарплата, по данным «СберИндекса», растет примерно на 16%, раньше этот прирост был выше — 18% и более. При этом инфляция, наоборот, ускорилась: в какой-то момент она была даже выше 10%, но все равно темпы роста реальной заработной платы остаются на уровне 6%

что все разбивается на множество маленьких факторов. Всего около 20 сценариев, и каждый из них объясняет какой-нибудь свой процент, но вместе они складываются в общую картину.

При этом данные сценарии лучше всего описываются не в терминах кризиса, а в терминах «жизненных ситуаций», то есть, в принципе, такое постоянно происходит, каждый год, независимо от ситуации в экономике. Но если зарплаты растут быстро, а инфляция низкая, доля людей со снижением реального дохода будет ниже, а при замедлении роста зарплат и ускорении инфляции она будет расти.

Пример снижения реального дохода вследствие жизненной ситуации — выход на пенсию: мы видим, как человек стал получать пенсионные зачисления, но продолжил работать, люди часто соглашались на меньший уровень дохода и занятость, если начинают получать пенсию; этот фактор объясняет снижение доходов у 4% людей из примерно 25%.

Далее, есть предприятия, которые не индексируют зарплату, там, чтобы увеличить зарплату, нужно попросить прибавку, а автоматически ее не повысят — это 3%.

Примерно 3% людей уволились или их уволили, и они не нашли зарплату такого же уровня. Это характерно для высоких заработных плат: к примеру, человек, который был начальником отдела, вынужден устроиться рядовым сотрудником. Тоже нередкая ситуация.

Далее, примерно 2% дают проблемные отрасли, в которых не повышают зарплаты. Здесь можно отметить, что эти пострадавшие сектора практически не бьют по кредитному портфелю банков. Например, есть проблема у строительных компаний, но их сотрудники — в основном мигранты, они редко являются заемщиками банков.

Примерно 2% добавляют люди, которые в течение года много болели: мы видим рост выплат из ОМС при снижении трудовых доходов.

Среди прочих ситуаций можно упомянуть женщин, чьи доходы снизились, но семейный доход за счет зарплаты супруга вырос. Кроме того, меньше выросли зарплаты в регионах с очень высоким их начальным уровнем — например, в северных районах. Там уровень номинальных зарплат высок, а в структуре экономики мало обрабатывающих производств, которые последние два года давали наибольший вклад в рост трудовых доходов. Часть людей перешли на неполный рабочий день — это еще доли процента (примерно 0,4%).

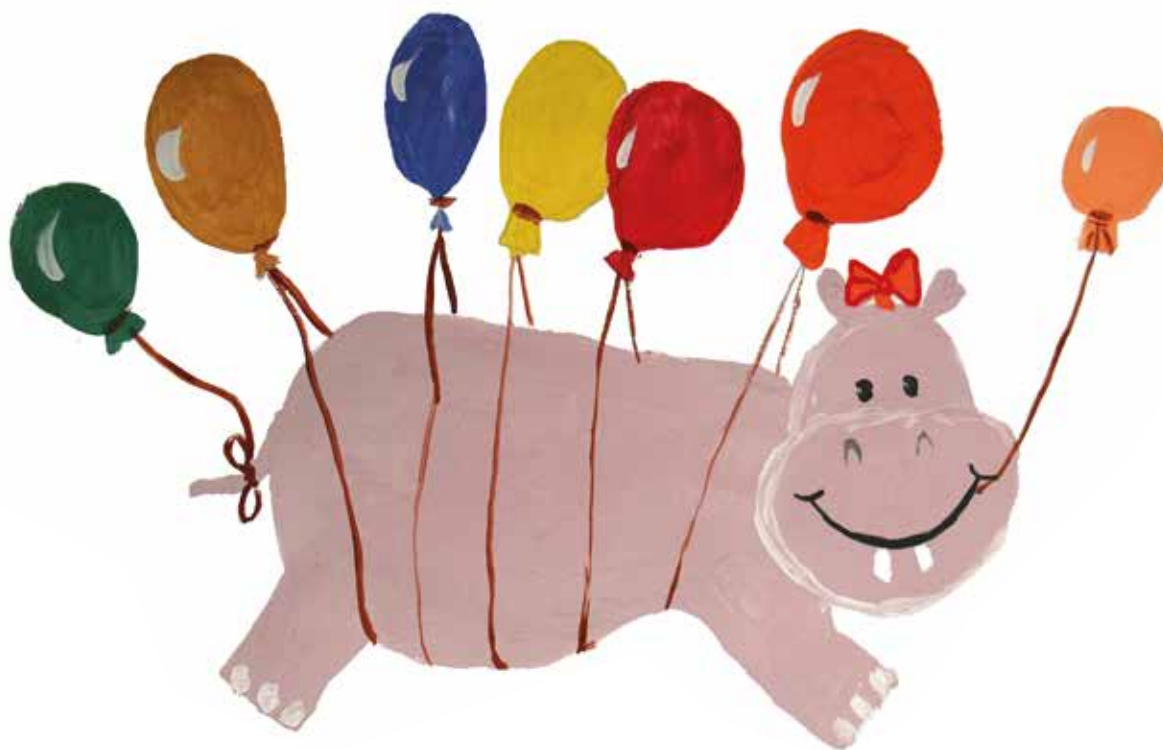
Но мы понимаем, что это скорее описание жизненных ситуаций, чем эффект кризиса или какого-то отраслевого стресса. Это просто жизнь. И когда темпы роста доходов ниже, таких людей становится больше. Когда темпы роста доходов были выше, их становилось меньше. Когда темпы были очень высокими, почти у всех что-то в номинале росло, и банки ослабляли свои стандарты. Сейчас они опять начинают их «закручивать», и мы возвращаемся в более привычную ситуацию.

Б.О

Фонд помощи детям с онкологическими
заболеваниями «Подари жизнь»

Подари Жизнь

www.podari-zhizn.ru



НЕПОДЪЁМНОЕ ПОДЪЁМНО, КОГДА НАС МНОГО.

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

ОТПРАВЬТЕ

СМС НА НОМЕР 6162

с суммой пожертвования
от 10 до 15 000 рублей.



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

От адаптаций к инновациям

После бурного периода адаптации, вызванного санкционным давлением и глобальной турбулентностью, премиальный банковский сегмент в России постепенно вернулся в спокойное состояние. Банки, ранее сосредоточенные на выживании и срочной перестройке сервисов, сейчас уверенно действуют в новом режиме — по сути, вернувшись к «досанкционной» норме. А клиенты возвращаются к привычным требованиям



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

Возврат к классике

Если еще два года назад в приоритете у клиентов премиум-сегмента были базовые потребности — безопасность, защита капитала и стабильность, то сегодня они снова требуют полного спектра качественного обслуживания. Причем не просто, «как раньше», а с учетом новых реалий и обновленных ожиданий.

Премиальные клиенты активно пользуются всеми возможностями банков: от стандартных операций и инвестирования до расширенных консультаций, налогового и юридического сопровождения, программ лояльности и сервисов консьерж-поддержки. Те бонусные программы и программы привилегий, которые временно были урезаны или свернуты, теперь также возвращаются.



приближаясь к прежнему уровню. Клиенты охотно участвуют в private-мероприятиях, работе инвестиционных клубов и тематических встречах — интерес к имиджевым и эксклюзивным опциям снова актуален.

Рынок оживает, конкуренция растет

Согласно последним данным Frank RG, по итогам первой половины 2024 года объем капитала под управлением премиум-блоков российских банков вырос до 15,9 трлн рублей, что на 21% больше, чем в 2023 году. Средний капитал на одного клиента достиг отметки 4,6 млн рублей. Это подтверждает: рынок не просто восстановился — он вошел в фазу активного роста.

Увеличивается и доля клиентов, заинтересованных в инвестиционных продуктах: сейчас она составляет 33,8% (год назад — 29,5%). Помимо привлекательных доходностей важным фактором остается доверие к прочности и надежности банковской системы, несмотря на сохраняющееся санкционное давление.

Отдельно стоит отметить продолжающуюся консолидацию на банковском рынке. Объединения и слияния усиливают позиции банков в конкурентной борьбе, позволяя объединять ресурсы, расширять продуктовую линейку и улучшать качество обслуживания. В результате клиенты получают доступ к более широкому спектру услуг, усиленной экспертизе и технологическим решениям, которые возможны только в рамках масштабных финансовых экосистем.

От адаптации — к инновациям

Банки, пережившие этап срочной трансформации, теперь сосредоточены на разработке новых сервисов и продуктов. В условиях усиления конкуренции и высокой вовлеченности клиентов ведущие игроки все чаще предлагают нестандартные решения: от персонализированных инвестиционных стратегий и цифровых помощников до интеграции семейного и наследственного планирования.

Одновременно растут требования к креативности управленцев: клиенты премиального сегмента нередко обслуживаются сразу в двух-трех банках, имея несколько премиум-пакетов. Чтобы удержать их внимание и капитал, необходимо бороться не только качеством, но и новизной — в продуктах, сервисах, подходе.

Период шоковой адаптации окончательно завершился. Сектор премиального банкинга работает в нормальном ритме, активно развивая и усиливая клиентские практики с опорой на новые смыслы. Сегодня фокус — не только на восстановлении прежнего уровня обслуживания, но и на переосмыслении взаимодействия с клиентом.

В ближайшее время можно ожидать появления новых «фишек» — сервисов, призванных не только удовлетворять потребности, но и предвосхищать желания. Банки, способные поддерживать доверие клиентов и удивлять, будут лидировать на рынке, где борьба идет уже не просто за клиента, а за его глубинную лояльность.

Как составлялся рейтинг

Методика рейтинга направлена в первую очередь на оценку именно руководителей подразделения Premium. Оценивается их роль как амбассадоров и визионеров, поэтому большое влияние на оценку оказывает уровень медийности руководителя.

Рейтинг также оценивает количество и качество запущенных за анализируемый период времени маркетинговых кобрендовых проектов. В центре внимания оказываются сила брендов-партнеров, масштаб проектов и другие показатели. Подобные проекты хорошо отображают заинтересованность всего подразделения и руководителя в привлечении новых клиентов и удержании текущих.

Кроме того, в рейтинге оцениваются такие показатели, как прирост базы клиентов и рост объема капитала под управлением. На наш взгляд, эти показатели в динамике показывают уровень доверия клиентов к конкретному банку. По этим параметрам можно оценить качество работы и всего блока Premium, и его руководителя как лица принимающего решения.

Для составления рейтинга за основу были взяты следующие критерии:

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

Итоги рейтинга

Банковская сфера продолжает испытывать санкционное давление, в связи с чем многие банки избегают публичности и не участвуют в подобных рейтингах, в других случаях банки переживают период трансформации и не готовы делиться информацией о руководителях блоков в данный момент. Тем не менее в топ рейтинга вошли 17 банков, в том числе новые участники, такие как ВТБ, Сбер, «Уралсиб», ПСБ, ОТП Банк, «Кубань Кредит» и Цифра банк.

В итоговый рейтинг вошли 17 руководителей российских подразделений премиум. Все участники рейтинга имеют опыт работы в банкинге свыше восьми лет, а в сегменте премиум средний стаж работы составил семь лет. По гендерному признаку в этом году в рейтинге преобладают женщины: тринадцать против четырех мужчин.

Средний прирост числа клиентов и капитала в сегменте премиум в период с мая 2023-го по май 2025 года — 79 и 117% соответственно. Банки, которые оценивались при подготовке рейтинга в рассматриваемый период, активно выпускали новые продукты. В среднем каждый банк запустил шесть маркетинговых кобрендовых проектов и более девяти продуктовых релизов.

#1 (▲1)

Дмитрий Кобяков,
вице-президент
ВТБ



балл

97

#3 (▲1)

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



балл

91

#1 (—)

Лариса Болотина,
директор
дивизиона
«Массовый
высокодходный
сегмент»
СберБанка



балл

97

#3 (—)

Екатерина Серединская,
управляющий
директор — глава
Sovcombank Wealth
Management



балл

91

#2

NEW

Денис Скворцов,
руководитель
подразделения
«Развитие
премиального
сегмента» банка
«ДОМ.РФ»



балл

93

#4 (▲2)

Юлия Михайлова,
директор
дирекции развития
премиальных
сегментов банка
«Санкт-Петербург»



балл

88

#4 (—)

Маргарита Васильева,

вице-президент,
руководитель
кластера
«Состоятельные
клиенты
и сберегательные
продукты»
МТС Банка

**МТС БАНК
ПРЕМИУМ**

балл

88

#5 (▲2)

Андрей Щербаков,

директор
по продукту
в департаменте
обслуживания
состоятельных
клиентов

Т PREMIUM

балл

82

#6 (▲2)

Нина Макухина,

директор
департамента
по работе
с премиальными
клиентами МКБ

МКБ Премиум

балл

79

#7

NEW

Дмитрий Бочеров,

начальник
управления
по развитию
премиального
и состоятельного
сегмента ОТП Банка

отпбанк

балл

75

#8 (▲1)

Лариса Лукьянова,

руководитель
Private banking
Цифра банка

**ЦИФРА
private**

балл

73

#9 (▲3)

Вита Бондарчук,

управляющий
директор по работе
с крупным частным
капиталом
Реалист Банка

**РЕАЛИСТ
БАНК**

балл

72

#9

NEW

Диана Лаптева,

руководитель
по развитию
бизнеса сегмента
состоятельных
клиентов
Инго Банка



балл

72

#10

NEW

Михаил Шитухин,

глава дирекции
частного
банковского
обслуживания,
Банковская
группа ТКБ



балл

69

#11

NEW

Дарья Корнеева,

руководитель
«ЗЕНИТ Premium
Banking»



балл

62

#12

NEW

Ольга Пугачева,

управляющий
директор
Экспобанка



балл

60

#13

NEW

**Диляра
Фейзулина,**

директор
департамента
премиального
бизнеса
ПСБ (Orange
Premium Club)



балл

56*

* Банк предоставил не все запрашиваемые данные, что оказало влияние на итоговый результат.



Как это было
в 2024 году — рейтинг
руководителей
премиум-сегмента





Форум

Лидеры цифрового развития

НА ВЫСОКИХ СКОРОСТЯХ

/ Одна из ведущих в России дискуссионных площадок для обсуждения самых актуальных трендов рынка в части цифровизации и автоматизации бизнес-процессов, обмена опытом и лучшими практиками, выработки новых методик в урегулировании просроченной задолженности и конструктивного диалога между кредиторами, профессиональными взыскателями и регуляторами

16–19 сентября

Сочи, Красная Поляна



2 дня насыщенной
деловой программы



30
ТОП-спикеров



Активный
нетворкинг



Аналитика
и тренды

Формируя траекторию развития. Рынок взыскания и урегулирования задолженности движется на высоких скоростях, быстро адаптируясь к изменениям законодательства и экономическим условиям

/ Как проходит
трансформация

/ Какие изменения законодательства
окажут наибольшее влияние на
сферу взыскания

/ Как меняется контур взаимодействия
участников рынка — кредиторов,
взыскателей, клиентов

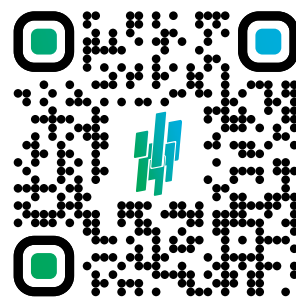
/ Какие технологичные инструменты
внедряют лидеры отрасли в свои
процессы

/ На какие сегменты дебиторской
задолженности стоит обратить внимание
профессиональным взыскателям

/ Как выстроить работу с персоналом
для успешной реализации стратегий
и достижения высоких результатов

На эти и другие вопросы ответят эксперты форума
«Лидеры цифрового развития. На высоких скоростях»

Зарегистрироваться



digitalleadersforum.ru

Организатор



АКТИВ
БИЗНЕС
КОНСАЛТ

Информационный партнер





Дмитрий Кобяков (ВТБ): Банки должны генерировать выгоду для клиентов

Выиграть в конкуренции за премиального клиента ВТБ удастся, сочетая технологичность и уникальное продуктовое предложение. Подходами и видением рынка с «Б.О» поделился Дмитрий Кобяков, вице-президент, начальник управления по работе с состоятельными клиентами «Привилегии» ВТБ



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Дмитрий, «Привилегия» ВТБ в 2023 году впервые за долгое время активно участвовала в исследовании Frank Research Group. И сразу заняла третье место в рейтинге лучших премиальных банков. По итогам 2024-го — уже второе. Что именно стало драйверами роста и претендуете ли вы в 2025 году на абсолютное лидерство?

— В 2025 году мы тоже планируем участие и, да, претендуем на первое место в рейтинге. Если говорить о драйверах роста, сразу отмечу наш пакет услуг. Он регулярно адаптируется и становится все более привлекательным для премиальных клиентов как с точки зрения финансовых, так и нефинансовых сервисов.

Например, во время роста ключевой ставки Центробанка мы первыми на рынке запустили вклад с плавающей ставкой (вклад-флоатер), в том числе и для сегмента премиум, обеспечили возможность через персо-

нальных менеджеров давать клиентам индивидуальные условия по вкладам. И это наше большое конкурентное преимущество — практика, перенесенная от «старшего брата», Private Banking. В целом, тиражирование некоторых продуктов и стратегий для HNWI на более массовый сегмент осуществимо благодаря единой структуре управления Private Banking и «Привилегии» ВТБ.

По нефинансовым услугам, считаем, наша программа лояльности сейчас на рынке лучшая, потому что предоставляет клиенту выгодный кешбэк в самых частотных операциях. Честный, рублями, без округлений.

Еще один драйвер роста — развитие удаленной модели обслуживания с тем же высоким качеством, что и в отделениях. У нас сейчас более 1,2 млн клиентов, из которых 16% не посещают офисы. К концу года их число, по нашим прогнозам, превысит 20%, так

**Наша продуктовая
фабрика и экспертиза
Группы — существенный
актив и фундамент
для инвестиционного роста**

С началом цикла смягчения ДКП интерес клиентов будет переходить к консервативным инвестиционным стратегиям

что важно обеспечить им аналогичный по надежности и удобству сервис. Современный банкинг — это омниканальность.

— Кстати, а если подробнее про современный банкинг, что ключевое и необходимое в 2025 году?

— Пришло время развития и инноваций. Мы понимаем, что наша продуктовая фабрика и накопленная экспертиза Группы — существенный актив и фундамент для инвестиционного роста, повышения капитализации розничных инвесторов. С появлением в 2025 году технологичной платформы Wealth Management, кратно ускоряющей работу с портфелями, цифрового помощника с функциями персонального финансового планирования — подборщика индивидуальных инвестиционных стратегий на базе нашей аналитики, ИИ, CRM-систем, а также благодаря курсу на смягчение ДКП мы уверенно смотрим на расширение сектора розничного инвестирования. Другими словами, появляются механизмы предлагать качественные и своевременные решения не только крупным частным инвесторам, но и более широкому кругу наших премиальных клиентов.

— Действительно, в течение лета Банк России уже дважды снизил свой ключевой индикатор. Какие продукты сейчас интересны, какие теряют актуальность?

— Еще в период высоких ставок, когда депозит был лучшей инвестицией, мы старались предлагать клиентам альтернативные решения, у которых есть свои преимущества. Среди них были структурные облигации ВТБ с гарантированной доходностью. Только в БПИФ «Ликвидность» наши клиенты суммарно вложили 70 млрд рублей. Фонды ликвидности и инвест-копилки — популярный инструмент, наверное, у всех игроков. ОФЗ, особенно на трендах по снижению ключевой ставки, выглядят весьма интересно, тем более что в ВТБ мы отменили комиссию.

С началом цикла смягчения ДКП интерес клиентов будет переходить к консервативным инвестиционным стратегиям. Пока они отдают предпочтение сбалансированным облигационным фондам.

Плюс валютные инструменты. При росте доллара есть возможность заработать на замещающих облигациях в валюте, то есть и на самом курсе доллара, и в целом на доходности продукта.

Не потеряют актуальности инвестиции в физическое золото и ОМС (обезличенные металлические счета, номинированные

в золоте). Продолжается спрос на инвестиционные монеты, идут сделки с бриллиантовыми лотами.

У фондового рынка с учетом текущих показателей индекса Мосбиржи есть определенный потенциал на фоне снижения инфляции. Возможности зарабатывать на бирже для клиентов расширяются.

— ВТБ в последние годы демонстрирует успешную интеграцию с другими банками. Расскажите, как это отражается на состоятельных клиентах. В чем вы видите смысл укрепления ваших структур?

— Интеграция сильных структур под брендом ВТБ — важная задача, цель которой — дотянуться до каждого клиента в любом городе и даже поселке на территории нашей страны. Для нас это прежде всего ответственность и большой вызов.

В июне текущего года поменял вывески РНКБ. Банк, работавший ранее на полуострове Крым, вошел в сеть ВТБ, к нам присоединились около 12 тыс. премиальных клиентов, и коммерческая интеграция уже практически завершена.

В следующем году мы завершаем присоединение Почта Банка. Там нет как такового выделенного состоятельного сегмента, но есть клиенты, которые подходят под наш профиль сегмента «Привилегия», и мы их введем в наш премиум.

— Если смотреть в будущее, в новый деловой сезон, какие тенденции будут проявляться? Что нового предложите клиентам?

— Тенденции очевидны: банки должны генерировать выгоду для клиентов — как чисто финансовую, так и нефинансовую, включаться полноценно в жизненный цикл, предлагать все услуги и продукты, необходимые семье. От образования детей до наследственного планирования, от инвестиций до путешествий, от медицинских сервисов и доступа к лучшим специалистам до юридического оформления сделок. Эко-система это или концентрация собственной и партнерской экспертизы — у каждого свой путь. Для всех игроков финансового рынка важными остаются скорость, удобство сервисов и надежность капитала.

Кроме выгоды значимым фактором остаются эмоции, проживаемый опыт и качество проведенного времени. В ближайшее время мы запустим программу впечатлений, в рамках которой наши клиенты смогут планировать досуг, делить интересные события с близкими (кино, концерты, театры, выставки, мастер-классы, лекции). Все это станет доступным на платформе Appoint.

Б.О



Богатые тоже плачут

По мере роста сегмента private banking соответствующим подразделениям в банках становится все сложнее удовлетворить потребности и ожидания состоятельного клиента, причем, чем он богаче, тем менее доволен



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Т акую зависимость прослеживают аналитики Frank RG в исследовании «Private banking в России 2025», ориентируясь по количеству программ на одного VIP-клиента. В сравнении с 2023 годом в 2024-м зафиксирован существен-

ный рост числа кошельков у наиболее состоятельных клиентов (VHNWI, капитал от 500 млн рублей) — с 1,9 до 2,7. Доля «сверхбогатых», распределивших финансовые активы по нескольким банкам, увеличилась с 35 до 74%.

У хайнетов (HNWI, 100+ млн рублей) рост количества программ не столь заметный — с 1,6 до 1,7, но этот показатель соответствует уровню кризисного для экономики РФ и отрасли 2022 года. А количество тех, у кого несколько банков в кошельке, увеличилось с 26 до 38%.

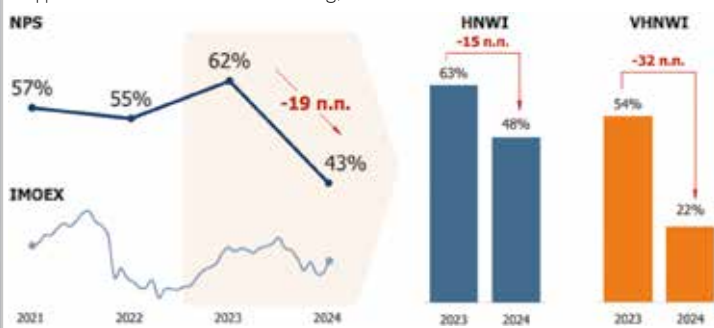
Подстегнула процесс и гонка процентных ставок по краткосрочным депозитам и накопительным счетам — в прошлом году и даже весной 2025-го клиенты перемещали деньги туда, где выгоднее. По данным **Екатерины Сафоновой**, старшего проектного лидера Frank RG, в конкуренции за капиталы клиентов сегмента private сегодня участвуют 37% российских кредитных организаций.

График изменения потребительской лояльности клиентов, где показатели упали существенно ниже 2022 года, тоже дает банковским управляющим повод задуматься (рис. 1).



РИСУНОК 1. ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Индекс NPS клиентов Private banking, %



Источник: Frank RG, «Private banking в России 2025»

Истоки напряженности

«Рост количества программ на одного клиента — прямое следствие того, что они не находятся в одной банковской экосистеме весь спектр решений, соответствующих их ожиданиям по скорости, экспертизности и индивидуальному подходу, — прокомментировала статистику для «Б.О» **Лариса Лукьянова**, глава подразделения Private Banking Цифра банка. — Клиенты диверсифицируют свое обслуживание, чтобы получить лучшие условия, будь то инвестиционные инструменты, валютная инфраструктура или lifestyle-сервисы. Это сигнал банкам: клиент ждет целостности, а не набора функций».

Юлия Шишлова, руководитель направления премиального обслуживания Экспобанка, уверена в том же: «Сегмент растет быстрее, чем успевают меняться внутренние процессы банков: клиенты получают больше продуктов, но не чувствуют целостности сервиса и долгосрочной логики в работе с капиталом». Она считает, что «подход к работе с состоятельными клиентами в России требует трансформации».

Из рекомендаций Frank RG также следует вывод, что банки не научились ни обслуживать состоятельных клиентов «комплексно», ни дифференцировать предложение под их индивидуальные потребности (особенно это относится к VHNWI).

Екатерина Сафронова объясняет, что почти 30 лет с момента «зарождения» отечественного private banking значительная часть капитала состоятельных россиян (около 80%) утекала за рубеж. Согласно данным аналитики, после провального 2022 года (–28% к 2021-му, –3,7 трлн рублей), в 2023–2024 годах, рост объемов финансовых средств состоятельных клиентов составил соответственно 58% и 41%. За два последних года счета клиентов прайвета пополнились на 5,6 и 6,2 трлн рублей. Причем это не только капиталы, вернувшиеся в страну, — в 2024 году это «на 80% новые деньги». По данным Frank RG от 2021 года, на счетах состоятельных клиентов тогда хранилось 11,3 трлн рублей, по итогам 2024-го — уже 21,4 трлн (рис. 2).

Более того, статистика показывает, что доля VHNWI в структуре сегмента растёт:

РИСУНОК 2. РОСТ СРЕДСТВ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ НА СЧЕТАХ В БАНКАХ

Рост рынка private banking продолжается в 2024 году

Объем финансового капитала клиентов HNWI+ (сегмент от 100 млн. рублей), трлн оублей, %



Сверхбогатые — не в фокусе

С каждым годом в РФ все больше долларовых миллионеров: в 2021 году аналитики насчитывали их 19,6 тыс., а в 2024-м — 28,8 тыс. Из них число клиентов с капиталами 500+ млн рублей в те же годы составляло соответственно 4,1 тыс. и 6,5 тыс. (+39% за один только прошлый год). Если же «в уравнение» добавить россиян, хранящих в банках суммы от 60 млн рублей (LHNWI), «аудитория» за эти годы увеличилась с 50,1 до 66,1 тыс.

Екатерина Сафронова так описывает риски: «Работа с “доращиванием” клиента размывает прайвет. Нижняя часть сегмента — клиенты с капиталами от среднерыночной точки входа в 50–

60 млн до 100–150 млн рублей — становится очень объемной для банка, туда направлен фокус внимания, ресурс».

Состоятельные клиенты рассчитывают на индивидуальный подход, но возможности увеличивать штат персональных менеджеров ограничены, а банковские CRM и ИИ не всемогущи. В итоге из тех, кто на вершине пирамиды private banking и формально имеет доступ к любым продуктам и сервисам банка, довольны результатами лишь 22%.

Некоторые участники системы пытаются изменяться, в том числе переходят на сквозную модель управления сегментом состоятельных клиентов. «Объединение в одну управленческую сеть имеет плюсы: это способ избежать конфликта в бесконечной битве за клиента, когда он “дофондируется”. Иногда от последствий может страдать клиент, иногда — подразделения. А так создается бесшовный клиентский лифт. Некоторые банки, зная о привязанности “выращенного” клиента к его персональному менеджеру, в единой структуре управления переводят и специалиста на обслуживание private, — рассказала Екатерина Сафронова. — Еще один аспект — работа продуктовых фабрик. Сегмент можно снизу вверх поддержать технологиями из более массового сегмента с определенными доработками “под заказ”». К плюсам единой системы она относит и возможность докупить недостающие услуги.

В цифровизированном сегменте private у клиента большие возможности за счет формата фиджитал: ИИ помогает формировать инвестиционный портфель, соответствующий риск-профилю клиента, выдавать потенциальные решения на будущее, добавила Екатерина Сафронова.

Тем не менее многие структуры не отказываются от деления на light, premium, top-premium и private banking.

Ограничители внешние и внутренние

«Персонализация — не технология, а философия обслуживания. ИИ может помочь анализировать поведение клиента, но он не заменит персонального подхода и экспертизы, особенно в сегменте VHNWI. Сегодня ключевой фокус для private banking — не просто внедрять ИИ, а перестраивать саму модель взаимодействия: сегментировать не по балансу, а по цели клиента; мотивировать команду не на продажи, а на долгосрочные отношения», — подчеркнула Лариса Лукьянова.

Юлия Шишлова считает, что для решения проблемы неудовлетворенности персонализацией важно пересмотреть внутреннюю модель мотивации и компетенций менеджеров, поставить в фокус не транзакционность, а партнерство и развитие долгосрочных до-

верительных отношений с клиентом. Она отметила, что в Экспобанке уже изменили формат сегментации, подход к KPI и системе сопровождения; внедряют кросс-функциональные связи между направлениями, чтобы добиться прозрачной синергии между бизнесом клиента, его личными целями и инфраструктурой банка.

Качество клиентского менеджера как ключевой фактор при выборе банка в интервью аналитикам отметили 81,7% клиентов. Екатерина Сафронова видит, что уже сейчас некоторые крупные банки, вкладываясь в обучение команд, выходят за рамки продуктов: развивают эмоциональный интеллект специалистов, soft-skills, даже дают им основы арт-банкинга. Но лишь 36% участников системы направляют усилия на профессиональное развитие менеджеров.

Екатерина Сафронова убеждена: межличностное общение и анализ взаимодействия заменить невозможно. Например, только персональный менеджер может понять, что запросы клиента не вписываются в его клиентский портрет. И «это звонок для банка, что его неверно оценивают, что он, скорее всего, гораздо богаче, и это повод пересмотреть отношение к данному клиенту либо даже к близкой к нему группе клиентов», подчеркнула Екатерина Сафронова. Клиентам нужна сегментация от потребности, пакетные предложения не для современного прайвета, считает старший проектный лидер Frank RG.

Заторы на парковке капиталов

По итогам исследования становится ясно, почему удовлетворенность у хайнетов в 2024 году была выше, чем у более состоятельных клиентов. Причина — в интересе к «экономике впечатлений» у самих клиентов HNWI и членов их семей (рис. 3).



В прошлом году банки предоставили на 30% больше нефинансовых сервисов в сегменте private, подсчитали аналитики Frank RG. В НОВИКОМ Банке уверены, что пространство для развития есть всегда: у клиентов появляются новые интересы, ценности и маршруты. Банку важно предугадывать спрос и вовремя формировать предложение, а значит, нужно следить за трендами в области благотворительности, образования, культурных инициатив, чтобы развивать новые форматы сервиса.

При этом самой большой проблемой для финансовых структур в условиях запретительных ставок по кредитам является размещение крупнейших капиталов (несколько миллиардов рублей). А впереди «маячит» цикл падения ставок по вкладам.

Старший советник предправления банка «Центрокредит» **Алексей Гусев** считает, что «инвестиции в депозиты пока безальтернативны». Различные инструменты с фиксированным доходом выгоднее, но несут большие риски, а локальный фондовый рынок имеет слишком малую емкость и для значительных инвестиций не подходит. «Традиционные альтернативные инвестиции

в упаковки активов в ЗПИФы за долгие годы почти исчерпали себя. Остаются прямые инвестиции в понятные и сходные бизнесы, но тогда, как и для собственного бизнеса, остро встает вопрос их фондирования, что при нынешних кредитных ставках и риск-практике крупных банков (а где еще искать дешевое фондирование?) даже при правильной упаковке этих схем, остается абсолютно невыгодным», — дополнил картину топ-менеджер «Центрокредита».

В отличие от Frank RG, Алексей Гусев считает, что именно сегмент VHNWI «отноуд не являются целевым для инвестиционных блоков крупных банков — маркет-мейкеров, им более интересна розница с ее массовыми и масштабируемыми инвестициями в виде тех же фондов». По его мнению, отдельные возможности взаимодействия с наиболее значимыми VHNWI-клиентами остаются, но они точечные, персонализированные, слабо масштабируются и несут достаточно высокие издержки.

Неопределенность как константа

Так можно ли в период ухудшения бизнес-климата в стране сделать топовых клиентов прайвета (да и всех клиентов в принципе) более счастливыми? В НОВИКОМ Банке тоже видят потенциал для улучшения качества обслуживания за счет глубокой персонализации, усиления аналитики и внедрения новых продуктовых решений. Но там также уверены: «В текущих условиях стратегия управления капиталом все же во многом определяется макроэкономическим фоном. На фоне сильного рубля и высоких ставок многие состоятельные клиенты фокусируются на российском рынке. Он интересен, но, как и любая открытая экономика, чувствителен к глобальным изменениям. Наша задача — предлагать клиенту сценарии, которые работают в условиях неопределенности. Важна не только доходность, но и устойчивость».

Возможности банковской системы не исчерпаны, даже несмотря на падение инвестиционного рынка, уверена Екатерина Сафронова: у каждого участника системы есть свои зоны роста. Спикер надеется, что гибкость и адаптивность банков позволит им провести клиентов через период турбулентности, даже длительный.

Алексей Гусев предлагает помнить, что клиенту важно не только личное состояние, но и состояние его бизнеса. О движении в сторону интеграции корпоративного и персонального сопровождения сказала и Юлия Шишлова: «Состоятельный клиент получает не набор разрозненных услуг, а экосистемные решения: от классических инструментов до сделок слияния и поглощения, индивидуальных инвестиционных кейсов и наследственного планирования».

За границей нам помогут

Из-за санкций банки были вынуждены приземлить свой бизнес в России, хотя интересы клиентов пределами страны не ограничены. Каковы шансы private banking создать альтернативные «трансграничные экосистемы»?



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Согласно данным ЦБ РФ, доля сбережений физлиц в подсанкционных банках в 2024 году выросла до 97%. По итогам своего последнего исследования сегмента private banking в компании Frank RG видят динамику рынка так, как показано на рис. 1.

РИСУНОК 1. ДИНАМИКА РЫНКА

В 2024 году санкционное давление продолжилось

Количество банков и доля активов физлиц под санкциями

	2022	2023	2024
Общее количество банков	326	324	316 ▼
Количество банков под санкциями	26	52	118 ▲
Доля банков под санкциями	8%	16%	37%
Доля сбережений* физлиц у банков под санкциями	88%	94%	97%

Источник: Frank RG, «Private banking в России 2025»

Гиперчувствительная тема

При этом «41% клиентов private banking решают свои финансовые задачи за рубежом», подсчитали аналитики. В «Б.О.» заинтересовались ответом на вопрос: как в этом процессе сегодня участвуют подсанкционные российские финансовые структуры (поскольку при обсуждении темы в основном всплывают life-style- и консерж-сервисы)?

Банкиры, с которыми беседовали в редакции, заверили, что не устали от решения проблем клиентов за границей, в том числе и финансовых проблем. «Тема международной диверсификации — чувствительная, но актуальная. Несмотря на ограничения, российские банки остаются частью этого процесса: кто-то помогает с валютными стратегиями, кто-то выстраивает инфраструктуру для передачи активов внутри юрисдикции, — пояснила Юлия Шишлова, руководитель направления премиального обслуживания «Экспобанка». — Наша задача — быть гибкими и профессиональными, предлагая клиентам работающие инструменты в текущем контексте, а не абстрактные “продукты без границ”».

Лариса Лукьянова, глава подразделения Private Banking Цифра банка, тоже видит задачу в том, чтобы сопровождать клиента там, где он есть. «Мы создаем трансграничную экосистему через партнерские банки, юридические структуры, инвестиционные платформы. Российский private banking учится быть не только финансовым консультантом, но и навигатором в глобальной среде. За последние годы растут запросы на поддержку в релокации капитала, на сопровождение инвестиций в зарубежную недвижимость, а также обслуживание в семейных структурах — и мы на это реагируем», — уточнила представитель Цифра банка.

Траектории финансового флюгера

Направление релокации средств — отдельный вопрос, важный в контексте private. Так, в идилическом (как сейчас представляется) 2021-м на презентации такого же исследования Frank RG по прайвету участники были единодушны: нет такой силы, которая загонит деньги состоятельных соотечественников обратно в Россию. Реальность это опровергла: после февраля 2022 года в российские банки из-за границы хлынул финансовый ливень — настолько мощный, что они до сих пор перестраивают бизнес-процессы и не могут справиться с растущим недовольством клиентов, особенно клиентов с «верхушки пирамиды».

Но, как уверяют все те же исследователи, в 2024-м на 80% прирост капиталов сегментов HNWI (от 100 млн рублей) и VHNWI

(от 500 млн рублей) был обеспечен вновь заработанными внутри страны деньгами. Из их данных также следует, что россияне продолжают выводить средства отовсюду, кроме ОАЭ.

«Антилидерство» принадлежит Швейцарии: доля размещенных там капиталов состоятельных россиян упала с 2022 по 2024 год с 19 до 3%. С 20 до 6% сократился показатель по ЕС и Великобритании. **Алексей Гусев**, старший советник предправления банка «Центрокредит», добавил к числу ранее традиционных, а теперь закрытых для рынка private banking западных стран Лихтенштейн и Люксембург.

В «дружественной» Турции, по данным аналитиков, в 2022-м хранили средства 8% обеспеченных россиян, в 2024-м — всего 4%; в США — соответственно 5 и 2%. Судя по динамике трех последних лет (2% — 3% — 2%) не оправдались надежды и на Китай.

Особняком стоят ОАЭ: потеряв в 2023 году 1% средств россиян (было 17%, стало 16%), страна сохранила те же объемы и на конец 2024-го. **Екатерина Сафронова**, старший проектный лидер Frank RG, рассказала, что ОАЭ клиенты отмечают в качестве хаба, где, впрочем, власти стараются поддерживать интерес к инвестициям с помощью налоговых льгот.

15% клиентов отвечают, что страны СНГ для них привлекательны, но не как место хранения крупного капитала или инвестиций, а скорее как транзитная зона, поскольку высоки риски вторичных санкций, добавила Екатерина Сафронова. «Глобального перетока сейчас не наблюдается. Где россияне нашли свою зону стабильности, там и останутся их капиталы. А те, которые продолжают “генериться” здесь, по большей части остаются в России», — сделала она вывод.

Финансовые гавани для русских

Вернемся к вопросу о том, чем отечественные банкиры могут содействовать клиентам в иностранных юрисдикциях. «В первую очередь банки активно развивают партнерскую сеть, что видно по динамике роста нефинансовых сервисов. Это важно, поскольку private — глобальное управление капиталом, а не банкинг в чистом виде», — пояснила Екатерина Сафронова.

Сейчас одна из основных задач, стоящих перед состоятельными россиянами, заработавшими здесь свои активы, — передача их детям или внукам. «Банки самостоятельно либо с помощью партнеров создают личные фонды в РФ, сохраняя капиталы клиента для будущих поколений, но могут и в иностранной юрисдикции помочь создать — развивают партнерскую сеть, платежные сервисы, в том числе трансграничные и со сложной финансовой логистикой, — подтвердила информацию банкиров Екатерина Сафронова. — Все прозрачно. Но только 6% клиентов приходят с таким запросом». И это та доля private-клиентов, которые при выборе банка ориентируются на возможность размещения на международных рынках.

И все же собеседники «Б.О.» неслучайно отмечают трансграничное движение денег в числе приоритетов и занимаются выстраиванием новых схем и «маршрутов». Ведь едва ли не самой болезненной санкцией стало отключение большинства российских банков от системы SWIFT, а те игроки, которые этот доступ до сих пор предоставляют состоятельным клиентам, немедленно получили уникальное преимущество и пополнили портфели private banking.

«Но не будем забывать и о том, что тот, кто давно хотел диверсификации, уже успел перевести на Запад часть своих российских активов и переупаковать их. Трех лет для этого было вполне достаточно, — подчеркнул Алексей Гусев. — Остается открытой Юго-Восточная Азия — те же Гонконг и Сингапур. С ними российские банки и клиенты работали давно, и практически сразу

после введения в 2022 году ограничительных мер стали переориентировать туда свой бизнес. А наиболее прозорливые приступили к такой диверсификации еще после первых антироссийских санкций 2014 года, поэтому можно говорить о том, что используются уже апробированные схемы».

Эксперт согласен с мнением, что относительно новые и менее привычные для россиян рынки Ближнего Востока (прежде всего Эмираты) интересны сейчас для инвестиций, для ведения бизнеса, но в основном — для потребления life-style-сервисов. Отсюда и такая популярность этого направления, граничащая с хайпом, причем не только для VHNWI, но и для менее состоятельных клиентов, продолжил он.

Хайнеты — хайпожоры

Дополнительная головная боль для российских состоятельных клиентов — запретительные условия по кредитам внутри страны (как для частных лиц, так и для бизнеса). На этом фоне предложения по фондированию на западных рынках по их ставкам и программам выглядят весьма привлекательными.

«Часть наиболее обеспеченных россиян уже ищет способы решения задачи, но из-за эксклюзивности каждого кейса издержки оказываются весьма высокими, — пояснил Алексей Гусев. — У крупных банков воз-

можностей здесь больше, особенно если они, работая совместно с проверенными контрагентами из-за рубежа (в первую очередь в Юго-Восточной Азии), смогут тиражировать удачные решения». Но тут возникает угроза вторичных санкций, на возможность которых весьма остро реагируют азиатские контрагенты, не желающие ссориться с ЕС и, в особенности, с США.

Другой аспект, тормозящий процесс, — качество экспертизы на локальных азиатских рынках, добавил эксперт. «В отдельном случае такую экспертизу для клиента организовать можно. Можно даже создать под него готовую схему и юридически грамотно упаковать ее в особую структуру, так что комиссия окажется привлекательной. Однако расширение подобной практики в рамках крупного банка пока неэффективно из-за возрастающих суммарных издержек, которые нельзя будет сократить за счет тиражирования. Кроме того, выстраивать подобные схемы — прерогатива не столько подразделения Private Banking, сколько Family Office. И не секрет, что два этих внутрибанковских департамента нередко между собой конкурируют, — добавил Алексей Гусев. — А еще, решая такие задачи, можно легко потерять собственных сотрудников, которых переманит конкретный довольный их компетентностью VHNWI-клиент. Так что риски для подразделения Private Banking здесь остаются значительными. Но и других возможностей сохранить VHNWI в базе не так много».

По проторенной «сверхбогатыми» дорожке потянулись и «новые» (молодые) российские миллионеры, которые не успели диверсифицировать свои активы и застряли в российских депозитах, отметил Алексей Гусев. Он уверен, что именно хайнеты приносят в процесс больше прозрачности и открытости, из-за чего и складывается впечатление, что именно эти новые деньги ответственны за большинство лежащих на поверхности трендов, хотя обладатели больших капиталов VHNWI по-прежнему предпочитают тишину.

B.O

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

6162

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

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

Помогите жизни

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

**любая сумма
может спасти
ЖИЗНЬ**

www.podari-zhizn.ru



Екатерина Сафронова (Frank RG): Пакет услуг — это не про современный private

Объемы финансового капитала, размещенного в private banking, бьют рекорды: в 2023–2024 годах они выросли до 6,2 трлн рублей, и приток денег продолжается. О том, как это сказывается на внутренних процессах банков и конфигурации рынка, «Б.О.» побеседовал с Екатериной Сафроновой, старшим проектным лидером Frank RG, курировавшим исследование «Private banking в России 2025»



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Екатерина, способны ли подразделения Private Banking «переварить» гигантский поток денег без потери качества обслуживания и не в ущерб себе?

— Текущая ситуация для банков, безусловно, стала вызовом, поскольку со второй половины 1990-х, когда зарождалась индустрия, и на протяжении почти 30 лет значительная часть капитала уходила за рубеж. В процессы была заложена определенная «ресурсная емкость», позволяющая управлять капиталами, остающимися в стране. Но случилась революция. Теперь то, что раньше замещалось иностранными ресурсами, компетенциями и опытом, должно вырасти и, в принципе, уже растет в России. Индустрия справляется в первую очередь за счет цифровизации внутренних процессов — это и работа с большими данными, и подключение ИИ, который крупные игроки сами же и обучают, в том числе в интересах private-клиентов. Развиваются CRM-системы, информация помогает клиентским менеджерам строить коммуникации с учетом потребностей клиентов.

— Рост базы и аппетитов клиентов означает, видимо, и рост числа персональных менеджеров. Становится ли обслуживание в private-сегменте дороже?

— Ресурс по наращиванию человеческого капитала в private banking конечен. Рутинные задачи можно алгоритмизировать, процессы упростить, что способствует снижению издержек.



фото: Frank RG

Клиенты понимают, что банки на них зарабатывают. Стоимость конкретных сервисов и покрытия затрат для банка — важная задача. Private-сегмент всегда дает необходимые банкам большие и длинные деньги. До 2024 года это работало, пока ключевая ставка не взлетела. Куда размещать деньги сейчас — самый серьезный вопрос и для клиентов, и для банков, которые имеют ограничения по ресурсу принятия денег на значительный срок по такой высокой ставке, особенно когда речь идет о состояниях в несколько миллиардов.

— **Вы приводите данные, что 97% сбережений физлиц находится в подсанкционных банках, в 2023-м их было 88%. Это признак недоверия к негосударственным участникам рынка, к устойчивости банковской системы?**

— Среди подсанкционных банков (а таких 37%, и это основной массив системы) есть как государственные, так и частные игроки. Скорее всего, банки, оставшиеся «за рамками», не вовлечены либо мало вовлечены в обслуживание физлиц (вне зависимости от сегмента). Они узкоспециализированные — для конкретного вида производства или конкретной экономической деятельности.

К тому же запросы клиентов способны удовлетворить не в каждой структуре. С другой стороны, private-индустрия эволюционирует, а первый этап эволюции — VIP-отдел для обслуживания состоятельных клиентов банка, обычно владельцев или топ-менеджеров. Но зачастую кэптивные банки на этом и «заторомозили», поскольку для выхода в рынок необходим ресурс.

Когда мы говорим, что количество банков в кошельке состоятельного клиента растет, — это, конечно, о тех участниках, которые на рынке заметны. Число клиентов увеличивается именно в тех банках, которые находятся на рынке относительно недавно, но это рыночные и уже достаточно заметные игроки.

— **В исследовании сказано, что 80% прироста капиталов HNWI и VHNWI дают «новые» деньги, а также что россияне выводят средства отовсюду, кроме ОАЭ. Тут есть взаимосвязь?**

— Глобального перетока капиталов сейчас не наблюдается. Где россияне нашли свою зону стабильности, там и останутся их капиталы. А те, которые продолжают «генериться» здесь, по большей части остаются в России. ОАЭ клиенты отмечают в качестве хаба, где, впрочем, власти стараются поддерживать интерес к инвестициям с помощью налоговых льгот.

15% клиентов в опросе отметили, что страны СНГ для них привлекательны, но не как место хранения крупного капитала или

инвестиций, а скорее как транзитная зона, поскольку высоки риски вторичных санкций.

— **41% клиентов Private Banking решают свои финансовые задачи за рубежом. Как в этом процессе участвуют российские финансовые структуры в ситуации, когда им пришлось «приземлиться» бизнес в РФ?**

— В первую очередь банки активно развивают партнерскую сеть, что видно по динамике роста нефинансовых сервисов. И это важно, поскольку private — это глобальное управление капиталом, а не банкинг в чистом виде. Это система мер, которые необходимо предпринять, чтобы капитал был сохранен, приумножен и грамотно передан по наследству. Ранее действовала система страновой диверсификации: в России оставалось в лучшем случае 20% капиталов, поскольку инфраструктурные решения, которые предоставлялись иностранными игроками, были стабильнее и интереснее. После того как средства россиян на Западе заморозили, они лишились возможности воспользоваться трастовыми и наследственными фондами. Сейчас в России есть инфраструктурные решения, которые позволяют реализовать близкие по духу личные фонды — фактически аналоги иностранных трастов. Еще в 2023 году их была пара десятков, сейчас уже полторы или две сотни. Банки самостоятельно либо с помощью партнеров их создают, сохраняя капиталы клиента для будущих поколений. Могут и в иностранной юрисдикции помочь создать — развивают партнерскую сеть, платежные сервисы, в том числе трансграничные и со сложной финансовой логистикой. Все прозрачно. Но только 6% клиентов приходят с таким запросом.

— **Если все это доступно в рамках направления Private Banking, зачем банку одновременно еще содержать multy family office (MFO)? И где пролегает «граница» в обслуживании?**

— Не только у каждого сегмента, но и у каждого клиента свои потребности. Скажем, самые крупные клиенты редко общаются с банком напрямую, за них это делают посредники — юристы или финансовые советники, занятые текущим управлением. Чем крупнее капитал, тем больше он требует заботы и внимания, это практически бесконечная головная боль.

Банк является точкой входа и платформой для реализации клиентских задач. Российский private-клиент по мере сближения с персональным менеджером привыкает обсуждать все свои проблемы и потребности. Можно от них отмахнуться, а можно создать и поддерживать долгосрочный тренд взаимодействия, атмосферу доверия, предложить клиенту дополнительный сервис.

Банковские MFO востребованы, потому что содержать личный SFO очень дорого. Состоятельные иностранцы считают, что минимальный порог — от 50 млн долларов. MFO — один из инструментов решения комплексных и взаимосвязанных задач по управлению крупными капиталами. И он важен там, где клиент начинает думать о двух-трех поколениях семьи, заглядывая на два-три десятка лет вперед.

— **А что уникального в плане нефинансовых сервисов можно предложить сверхбогатым, когда уже premium-клиентов с семьями вывозят на скачки?**

— По аналогии с пошивом одежды haute couture, где, начав путь с подиума, модные новинки постепенно доходят до супермаркета, в банке услуга, созданная вручную под запрос конкретного клиента, затем масштабируется и становится доступной требовательному клиенту более низкого сегмента. Это одна из моделей развития private, в которой сегмент становится визи-

онером и лидирует в производстве как финансового, так и нефинансового продукта. В итоге то, что воспринимается клиентом как персональное предложение, на самом деле — лишь один из множества продуктов с витрины супермаркета.

Мероприятия все больше приобретают клубный характер. Они важны, поскольку задают уровень взаимодействия с клиентом, позволяют узнать друг друга. Это маркер социального статуса и площадка для общения, для создания новых знакомств, привлечения новых клиентов, поддержания контактов со старыми. Сейчас тренд — приходить семьями. Причем приходят и самые богатые клиенты.

Людям важно, чтобы в их жизни было что-то привычное. Отсюда — спрос на мероприятия и на личное присутствие в отделениях. Клиент привык ходить в этот банк, там хорошо его деньгам, его там обеспечивают приятными и полезными сервисами, поэтому он лоялен банку. Наверное, клиенты могут сами или через посредников решать свои задачи, но зачем?

— **Оправдан ли рост недовольства представителей VHNWI и UHNWI? Им недостаточно внимания или это следствие действия внешних ограничителей по размещению средств?**

— По мере роста структуры могут возникать риски, что работа с «доращиванием» клиента размывает прайвेट. Нижняя часть сегмента — клиенты с капиталами от среднерыночной точки входа в 50–60 млн рублей до 100–150 млн — становится очень объемной для банка, туда направлен фокус внимания, ресурс.

А верхняя часть — те самые VHNWI и UHNWI — остаются без должного внимания. В этой зоне может возникать конфликт, расти неудовлетворенность и снижаться лояльность. Хотя именно этим клиентам, находящимся на вершине пирамиды, доступно абсолютно все.

В целом, дифференциация позволяет предложить клиенту лучшее. Даже если какие-то сервисы не относятся к его клиентскому пакету, они всегда ему доступны — их можно докупить. И это также плюс единой системы управления.

Мы предлагаем банкам рассмотреть «сегментацию от потребностей». Предложить клиенту готовый пакет услуг — это не про современный private. На мой взгляд, если клиент хочет что-то сверх того, что вписывается в его клиентский портрет, это звонок для банка, что его неверно оценивают, что он, скорее всего, гораздо богаче. Это повод пересмотреть отношение к данному клиенту либо даже к близкой к нему группе клиен-

Людям важно, чтобы в их жизни было что-то привычное. Отсюда — спрос на мероприятия и на личное присутствие в отделениях. Клиент привык ходить в этот банк, там хорошо его деньгам, его там обеспечивают приятными и полезными сервисами, поэтому он лоялен банку. Наверное, клиенты могут сами или через посредников решать свои задачи, но зачем?

тов. Скажем, если человек с капиталом 50 млн рублей хочет купить самолет, у него для этого есть не только деньги, но и ресурс.

— **Это же отсекает возможность сегментации и персонализации через ИИ, поскольку такие несоответствия способен уловить и оценить только человек...**

— Да, математический алгоритм пока способен анализировать только то, что уже было, но не созидать, и он не может предсказывать будущее. Межличностное общение и анализ взаимодействия ничто не заменит.

— **Можно ли сделать клиентов VHNWI более довольными?**

— Возможности банковской системы не исчерпаны, даже несмотря на падение инвестиционного рынка. У каждого из участников (на любой стадии развития) есть зоны роста. О каких-то возможностях с избранными клиентами говорят строгим шепотом исключительно в переговорах.

— **Волатильность российских биржевых инструментов рикошетит по подразделениям, управляющим капиталом, способствует падению клиентской удовлетворенности и лояльности?**

— При значительном падении российского рынка инвестиционные портфели снизились год к году всего на 4%. Сработало замещение классических инвестиционных инструментов квазидепозитами. Но конечно, инвестиционные подразделения и продуктовые фабрики банков сильно пострадали. Как и те игроки, которые не могли дать клиенту наилучшие предложения по банковскому вкладу, поскольку в гонку ставок включаются даже крупные государственные банки. Все привыкли, что СберБанк на 3–4% ниже рынка, но все изменилось кардинально.

Это одна из причин того, что в клиентском кошельке стало больше private-банков. Почти 1,7 программы на клиента — возврат к уровню 2022 года.

— **Будет ли еще снижаться лояльность клиентов в ситуации падения ставок?**

— Волатильность плоха для крупного капитала, и это одна из причин того, что индекс лояльности уже упал так сильно. Мы находимся в периоде турбулентности и нестабильности. Он продлится еще какое-то время, возможно, нестабильность даже станет нашим привычным состоянием. Обидно перевести деньги в другой банк и тут же узнать, что где-то условия на полпроцента лучше. Я искренне надеюсь на то, что участники индустрии будут гибкими и адаптивными, смогут создавать вокруг клиента атмосферу комфорта и понимания происходящего, чтобы снизить остроту его реакции на возможные изменения.

Б.О



Издается с 1996 года



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Обслуживание в VIP-офисах для клиентов сегмента private banking не только комфортно и престижно, но и максимально безопасно, а страхи клиентов гарантируют банкам рост прибыли

Офлайн против хактивистов



Совсем недавно — в период эпидемии COVID-19 — казалось, что офлайн уходит в прошлое. Тогда банки собрали все наработки в цифровизации — апробированные онлайн-технологии для корпоративного сектора и розницы (включая сервисы для детей состоятельных клиентов) — и тиражировали технологии на целевую аудиторию, что позволило снизить издержки на обслуживание в подразделении Private Banking, вспомнил **Алексей Гусев**, старший советник предправления банка «Центро-кредит». Даже самые богатые и капризные VIP-клиенты, застрявшие в разных концах мира, самостоятельно или через помощников решали проблемы с доступом в онлайн без визитов в банк. Услуги можно оказать и удаленно, но офлайн становится выигрышным конкурентным преимуществом, подчеркивающим статусность, считает эксперт.

Офлайн для VIP-клиентов: переосмысление

Сегодня 36,8% отечественных долларовых миллионеров находят комфортность отделений настолько важной, что учитывают ее как фактор при выборе финансового учреждения, отметила аналитическая консалтинговая компания Frank RG в исследовании «Private banking в России 2025». Поэтому реновация и запуск новых отделений попали в число ключевых трендов 2024–2026 годов. Только крупнейшие подразделения Private Banking, показатели которых учтены в исследовании, в прошлом году отремонтировали 18 и создали 21 новый VIP-офис, в планах — еще 21 и 25 соответственно, подсчитали аналитики.

Но и их конкуренты не дремлют: к примеру, в НОВИКОМ Банке «Б.О» сообщили о двух отделениях, открытых в 2025 году в Москве и Калининграде. **Юлия Шишлова**, руководитель направления премиального обслуживания Экспобанка, рассказала, что в структуре идут «переосмысление стандартов отделений и переформатирование пространств» под требования премиальных клиентов. Тренд на качественное офлайн-обслуживание будет только усиливаться, убеждена она.

«Несмотря на цифровизацию, для состоятельного клиента премиальный опыт все еще начинается с личного взаимодействия. Мы открываем специализированные пространства Private Banking, развиваем формат “офисов нового поколения” с ком-

плексным обслуживанием в приватной, профессиональной атмосфере. Это не только про комфорт, но и про доверие: личный банкир, инвестиционный консультант — все в одном месте», — сообщила **Лариса Лукьянова**, глава Private Banking Цифра банка.

Клиент внутри периметра

Офлайн-обслуживание обеспечивает экспертизу на российском рынке, на которую и ориентирован private banking, придерживается того же мнения Алексей Гусев. «Продуктов и услуг внутри страны (особенно инвестиционных) после закрытия европейского private banking остается не так уж и много. Доступ к технологиям у крупных банков (а именно там хранятся сбережения подавляющего большинства состоятельных соотечественников) традиционно высок. Постепенно банки идут к тому, чтобы почти полностью обеспечить обслуживание состоятельного клиента локально inhouse, не прибегая к открытой архитектуре», — объяснил эксперт.

Екатерина Сафронова, старший проектный лидер Frank RG, добавила, что посещение отделений, где людям приятно находиться и где качественно оказывают услуги, дает людям ощущение стабильности, обеспечивает рост лояльности. Да и определенные возможности банкиры обсуждают с избранными клиентами исключительно шепотом в тиши переговоров.

И это не метафора: современные флагманские private-офисы крупных банков не имеют кричащих вывесок, а их дизайн и наполнение создают атмосферу максимальной приватности. К примеру, в Сбере на Кропоткинской так выстроена логистика, что посетители не встречаются друг с другом.

«Наступление хактивистов с постоянным усложнением направления и спектра их атак заставляет состоятельных клиентов все больше задумываться о защите и собственных средств, и своего бизнеса. И для VHNWI (с состоянием свыше 500 млн рублей) здесь

лучше всего продается именно страх, а на очереди — управление рисками информационной безопасности и построение киберустойчивого капитала», — пояснил Алексей Гусев.

Зерно сомнения упало на плодородную почву, ведь многие состоятельные люди изначально не считали, что принцип «Деньги любят тишину» совместим с онлайн-обслуживанием. Так, в ПСБ, который создавался как банк для ВПК, доступ к информации о VIP-клиенте изначально был засекречен для всех, кроме персонального менеджера. В такой модели, чтобы получить обслуживание в региональном отделении, клиент давал особое разрешение.

В сложившейся ситуации рост издержек на создание и реновацию отделений, а также на обслуживание в них клиентов private-сегмента банкиров не пугает, более того — они в этом непосредственно заинтересованы и продвигают такое обслуживание, сообщил эксперт. И дело не только в бурном росте количества клиентов и разбухании финансовых портфелей под управлением банков, которые «размывают» эти траты. Алексей Гусев видит основную причину в том, что «все эти сопутствующие нефинансовые и даже небанковские продукты в области информационной и финансовой кибербезопасности, требующие отдельной экспертизы, банки готовы продавать клиентам».

Б.О

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



Евгений Сафонов (ПСБ): Инвестирование в предметы искусства дает старт собственным коллекциям

Евгений Сафонов, старший вице-президент, директор департамента частного капитала ПСБ, рассказал, какие финансовые инструменты сегодня выбирают состоятельные клиенты и как будет меняться индустрия в ближайшие пару лет

Текст
АННА ДУБРОВСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Евгений, на протяжении последних нескольких лет интерес состоятельных клиентов как к классическим, так и к альтернативным инвестициям изменялся в зависимости от рыночной ситуации. С какими запросами сегодня чаще всего обращаются такие клиенты в ПСБ?

— Высокая ключевая ставка всегда увеличивает интерес к депозитам и накопительным счетам. Однако если в 2022 году индикатор финансового рынка держался на высоком уровне в течение нескольких месяцев, то сейчас сложилась беспрецедентная ситуация — ключевая ставка на российском рынке больше года обновляла максимальные значения. И даже после ее июльского снижения банки по-прежнему предлагают высокую доходность по депозитам (на уровне 17–18%), что стимулирует интерес состоятельных клиентов к классическим сберегательным инструментам. При таком уровне ставок надбавки к ним за выполнение определенных условий для состоятельных клиентов ПСБ уже особой роли не играют, гораздо важнее зафиксировать высокую базовую доходность на длительный срок. При этом основным сроком размещения денег

на депозитах у нас по-прежнему являются три – шесть месяцев, но в ожидании снижения ключевой ставки все большее количество клиентов пытаются зафиксировать высокие ставки и на сроки от одного года до трех лет.

Как правило, чем больше у клиента капитал, размещаемый в банке, тем выше его интерес к альтернативным инвестициям как способу диверсификации активов. Таким клиентам и членам их семей требуется особое обслуживание — от открытия отдельных «семейных офисов» до создания закрытых деловых сообществ и мероприятий.

— Вернемся к депозитам. В прошлом году вы предложили состоятельным клиентам необычный продукт — вклад «ПСБ Проценты вперед». Насколько он популярен?

— Вклад мы запустили в конце прошлого года. Его специфика — в том, что в день открытия депозита клиент получает доходность за весь срок размещения. Учитывая инфляцию, такая схема начисления процентов позволяет избежать возможного обесценения полученного дохода и сразу разместить его на краткосрочных высокодоходных депозитах либо инвестировать в альтернативные инструменты. Этот продукт стал достаточно популярным у состоятельных клиентов.

— С начала года золото часто бьет исторические рекорды. Как это влияет на спрос состоятельных клиентов?

— Золото сохраняет высокую инвестиционную привлекательность. Геополитическая ситуация стимулирует спрос на золото, которое на этом фоне имеет хорошие перспективы роста на долгосрочном горизонте. В течение 7–10 лет этот актив будет привлекательным для инвестирования. Инвестиции в золото защищают от кратковременных просадок в других инвестиционных инструментах, например в акциях.



Мы заметили, что по сравнению с 2023–2024 годами интерес к покупке слитков сейчас скорректировался. Дело в том, что физическое золото не всегда превосходит по доходности акции и облигации, но такой актив помогает сократить возможные убытки в кризисные периоды. Многие наши клиенты удовлетворили спрос на физическое золото для диверсификации портфелей в период высокой волатильности других инвестиционных инструментов. Кроме того, в 2025 году ключевая ставка остается на высоком уровне, и многие состоятельные клиенты рассматривают в качестве источника гарантированного дохода депозиты.

Помимо золота привлекательным инструментом диверсификации остаются инвестиционные бриллианты. Среди наших клиентов особой популярностью пользуются редкие камни, подбираемые индивидуально для последующего создания уникальных украшений. И мы регулярно расширяем это продуктовое направление, подключая новых партнеров.

— Будет ли в дальнейшем расти интерес состоятельных клиентов к покупке ювелирных украшений как объекту инвестирования? Или высокий спрос на такие инвестиции продиктован исключительно текущей макроэкономической ситуацией?

— Инфраструктура инвестиций в бриллианты на российском рынке активно развивается, продолжается работа над регулированием этого рынка. В частности, введен механизм обратного выкупа, действует бессрочное продление отмены НДС при покупке у банков инвестиционных бриллиантов. Эти инициативы, безусловно, повышают доверие клиентов к такому инструменту, способствуя формированию простой и прозрачной инфраструктуры для всех типов инвестирования — от оценки и покупки драгоценных камней до продажи и фиксации прибыли.

При этом инвестиционные драгоценные камни — долгосрочный финансовый инструмент, который не рассчитан на быструю доходность, и, развивая это направление, мы в первую очередь делаем ставку на продажу индивидуальных ювелирных изделий. Например, недавно ПСБ провел сделку в интересах клиента по покупке бриллианта массой 4 карата стоимостью более 7 млн рублей.

— Какую долю инвестиционного портфеля вы рекомендуете сейчас держать в золоте?

— В текущих условиях доля физического золота в инвестиционном портфеле на уровне 5–7% выглядит вполне рациональной. Наши клиенты для диверсификации капиталов предпочитают золото в слитках обезличен-

ным металлическим счетам, хотя главная сложность физического золота как инвестиции — его хранение. Любой дефект слитка будет влиять на его финальную стоимость. Возможность передавать такой актив на ответственное хранение в ПСБ позволяет нашим клиентам избежать возможного нарушения условий хранения или транспортировки драгметалла.

— Последние годы в индустрии Private Banking растет спрос на инвестиции в искусство. И сегодня состоятельные клиенты, которые никогда не интересовались такими активами, приобретают работы знаменитых художников. Насколько это правильная идея? Ведь инвестиции в искусство требуют специальных знаний и понимания ценности таких активов.

— Покупка произведения искусства, в отличие от акций и облигаций, — это история эмоциональная, эстетическая, далеко не всегда связанная с прагматичным подходом. Коллекционеры, приобретая картины, ощущают сопричастность к глобальному процессу сохранения культурного наследия, передают значимые для мира искусства работы своим потомкам, создавая частные коллекции и получая эстетическое удовольствие. Сегодня все чаще можно видеть, как состоятельные клиенты, начиная приобретать предметы искусства в целях диверсификации капиталов, со временем, изучив этот рынок, погружившись в сообщество коллекционеров, увлекаются и формируют собственные коллекции картин. В ПСБ Private Banking таких клиентов становится все больше.

— ПСБ Private Banking часто проводит бизнес-встречи с клиентами в разных городах России. В чем особенности таких мероприятий? Насколько они востребованы у клиентов?

— Клиентским мероприятиям мы уделяем особое внимание. В формате бизнес-завтраков мы обсуждаем самые разнообразные финансовые и нефинансовые темы, которые актуальны не только для владельцев крупных частных капиталов, но и для их родных и близких. Многим интересны нестандартные инвестиционные идеи, например арт-инвестирование. Для таких клиентов мы проводим тематические мероприятия в формате музейных экскурсий, рассказываем об инвестициях в предметы искусства. На встречах консультанты — эксперты в этой области — рассказывают, как формировать инвестиционно привлекательные коллекции. Мероприятия вызывают большой интерес, поэтому мы планируем развивать такой формат встреч.

Растет интерес к инвестициям не только в предметы искусства, но и в премиальные сорта вин. В этом году мы планируем провести ряд встреч с владельцами самых известных российских винодельческих хозяйств. Подобные мероприятия способствуют продвижению продукции отечественных производителей и помогают знакомиться с культурой российского виноделия.

Помимо золота привлекательным инструментом диверсификации остаются инвестиционные бриллианты. Среди наших клиентов особой популярностью пользуются редкие камни, подбираемые индивидуально для последующего создания уникальных украшений. И мы регулярно расширяем это продуктовое направление, подключая новых партнеров

— Какое мероприятие запомнилось лично вам?

— Одно из ярких и интересных мероприятий мы посвятили Дню славянской письменности в Музее русской иконы. На каждом этаже музея гостей встречали музыканты, которые играли на старинных инструментах — гусях, свирелях. Известный исследователь старообрядчества на старославянском языке читал старинные притчи. В сопровождении опытных гидов в рамках индивидуальной экскурсии наши клиенты смогли погрузиться в атмосферу русской культуры, почувствовать ее богатство и величие.

— В начале года ПСБ открыл новый флагманский офис Private Banking в Москве. В чем его особенность? Или это еще одно отделение для обслуживания клиентов с крупным частным капиталом?

— Новый флагманский офис находится в историческом центре Москвы, в бизнес-центре «Балчуг-Плаза». Визуально мы постарались уйти от образа классического Private Banking. Новая площадка для обслуживания состоятельных клиентов и их семей скорее напоминает частную галерею, при этом картины известных художников, которые у нас представлены, можно приобрести. Это совместный проект с нашим партнером — одной из ведущих картинных галерей. Если клиент заинтересовался картиной, мы приглашаем профессионального арт-консультанта галереи, с которой сотрудничаем, эксперт рассказывает о картине, культурном контексте, в котором она была создана, о периодах творчества художника, подтверждает ее подлинность, предоставляет все необходимые документы, при необходимости помогает организовать безопасную транспортировку произведения искусства.

— Вы открыли VIP-офис на Крымском полуострове — в Симферополе, а также в Донецке. Появление офисов в этих регионах продиктовано ростом числа состоятельных россиян в этих регионах?

— Мы расширили нашу сеть, открыв VIP-офис в Симферополе, весной этого года обслуживать состоятельных клиентов начал новый офис в Донецке.

За последние годы заметно выросло число состоятельных россиян, которые приобретают в Крыму недвижимость и часто остаются в регионе на длительный срок. Понятно, что для комфортной жизни и отдыха им требуется и качественная финансовая инфраструктура. Структура услуг в рамках Private Banking сильно отличается от стандартного обслуживания, поскольку у состоятельных клиентов и их родственников совсем другие потребности и другой образ жизни. Поэтому многие состоятельные жители Крыма уже давно

Основной капитал состоятельных клиентов теперь консолидируется в России, при этом растет спрос на разветвленную структуру активов, в том числе в азиатских странах и странах Ближнего Востока, на адаптацию инвестиционных стратегий под задачи разных поколений клиентов

обслуживались в VIP-офисах ПСБ в близлежащих регионах — в Ростове-на-Дону, Краснодаре, а иногда и в Москве. Появление офисов ПСБ Private Banking в новых регионах и на Крымском полуострове решает одну из важнейших задач, которую мы ставим перед собой: масштабировать наши лучшие практики обслуживания VIP-клиентов и профессиональную инвестиционную экспертизу, обеспечивая качественный и удобный банковский сервис.

— Дистанционное банковское обслуживание — основа современного банкинга. Что сегодня происходит в этом направлении в индустрии Private Banking, как меняются предпочтения клиентов?

— Здесь особых изменений мы не видим. Для владельцев крупного частного капитала личное взаимодействие с персональным советником остается предпочтительным форматом. Состоятельные клиенты приходят в офис не только решить насущные вопросы, но и за впечатлениями и эмоциями. Поэтому несмотря на активное развитие цифрового обслуживания, банки продолжают открывать офисы для состоятельных клиентов, переформатируют существующие офисы в новые концептуальные камерные пространства. Основная часть клиентов ПСБ Private Banking — состоявшиеся люди зрелого возраста с более консервативным подходом к формату банковского обслуживания. Они привыкли решать большинство своих вопросов в личном общении с консультантом, которого давно знают и которому доверяют, а в онлайн проводят только простые финансовые операции.

Клиенты с капиталом свыше 500 млн рублей, как правило, достаточно скептически относятся к дистанционным каналам. Чтобы поставить обычную подпись на документах, им удобнее сразу обратиться в офис, а если не позволяет время, наш менеджер может приехать к ним сам.

— Какие основные тенденции в развитии индустрии Private Banking в России на ближайшую перспективу вы можете выделить?

— Основной капитал состоятельных клиентов теперь консолидируется в России, при этом растет спрос на разветвленную структуру активов, в том числе в азиатских странах и странах Ближнего Востока, на адаптацию инвестиционных стратегий под задачи разных поколений клиентов. Это повышает значимость эффективного управления семейным капиталом, решения вопросов, связанных с правовым, налоговым сопровождением и наследованием семейных капиталов, различных lifestyle-сервисов: от образования детей до организации отдыха семьи клиента.

В конце этого года на фоне постепенного смягчения денежно-кредитной политики и постепенного снижения ключевой ставки структура капиталов состоятельных клиентов, скорее всего, будет снова смещаться в сторону различных инвестиционных инструментов. Мы увидим рост интереса к более рискованным и доходным инвестиционным инструментам. Однако пока ключевая ставка сохраняется на высоком уровне, актуальными для большинства клиентов остаются защитные стратегии — депозиты или фонды денежного рынка.

БО

Александра Бугаева (ОТП Банк): В нашем CareTech-офисе должно быть удобно представителям всех поколений

Тренд на человекоцентричность имеет вполне вещественное воплощение в современном офисе, безусловным элементом которого уже давно стала цифровая среда. О том, как ОТП Банк модернизирует свои отделения под различные клиентские сегменты, включая private banking, «Б.О» рассказала Александра Бугаева, директор дирекции прямых продаж ОТП Банка



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Александра, ОТП Банк проводит масштабное обновление офлайн-инфраструктуры своих отделений. На какой стадии реализации сейчас находится программа реновации?

— Мы приступили к реализации программы реновации офисов в формате CareTech в конце 2024 года и уже в январе 2025-го открыли первый обновленный офис в Москве. Сейчас таких уже 23, всего их будет 60 по всей России. Наша цель — иметь во всех городах нашего присутствия подобное отделение.

Сегодня около 70% наших продуктов можно оформить онлайн, как и провести онлайн 99% сервисных операций, офлайн-то-

чек теперь требуется меньше. С учетом того, что один из наших важнейших приоритетов — максимальная цифровизация бизнес-процессов, изменяются цель и ценность оставшихся офисов: из места активных продаж наши отделения превращаются в площадки для консультаций с менеджерами по нестандартным вопросам. При этом у всех клиентов остается возможность прийти в офис по любому поводу, сотрудники помогут как советом, так и практическими инструкциями, научат пользоваться цифровыми сервисами на месте.

— Какой смысл в банке вкладывают в формат офисов CareTech?

— Для нас важно, чтобы дизайнерские, функциональные и технологические решения гармонично сочетались друг с другом, при этом в нашем офисе должно быть удобно представителям всех поколений. Поэтому можно сказать, что CareTech — это комфортная во всех смыслах этого слова обстановка в современном технологичном обрамлении.

В целом, наши офисы созданы в стиле современной гостиной. Клиентская зона сделана в формате open-space, но пространство



фото: Ирина Анисина/«Б.О.»

разделено на приватные зоны уютными диванами со звукопоглощающими спинками. Менеджеры не имеют закрепленного рабочего места, они используют ноутбуки, поэтому любая зона в офисе подходит для консультаций. У нас также можно выпить чашку кофе или чая, подзарядить гаджеты, одновременно наслаждаясь красотой и изяществом интерьера. Нам важно создать оптимальный клиентский путь, удовлетворить все потребности клиента, в том числе эстетические.

Еще раз подчеркну, что наши офисы нового формата ориентированы на клиентов всех возрастов. «Зумеры» сразу считывают, что мы — инновационный современный банк без навязчивых продавцов и находимся с ними на одной волне. А люди старшего возраста, которые «на вы» с технологиями и приходят в офис по старинке, понимают, что здесь решат любые их проблемы, снимут страхи подписания бумаг онлайн.

— **Вы сказали, что эстетичность также учитывалась в новой концепции офисов. В чем состоит ее философия?**

— Выбранная цветовая гамма — неслучайна. Лайм, фиолетовый, оранжевый — цвета нашего бренда, выбранные в рамках нового позиционирования банка, которое произошло в конце 2023 года. Эти цвета в том числе подчеркивают, что наш банк — для деятельных оптимистов любого возраста, для тех, кто не стоит на месте, двигается вперед, мечтает и смело идет к поставленной цели. А мы как банк готовы поддержать их в самых ярких начинаниях, помочь в реализации их планов, предлагая финансирование на гибких условиях и востребованные банковские продукты.

Концепция пространства включает в себя и элементы кубика Рубика как символа безграничного количества возможностей. Как и в нем, в нашей жизни доступно огромное число комбинаций и решений: нужно только сформулировать правильный запрос и выбрать то, что подходит лучше всего. Поэтому элементы кубика Рубика мы использовали и в оформлении потолков, витрин, банкоматов, световых решениях фриз-панелей.

Наши фирменные цвета стали также гармоничной и полноправной частью внутрикорпоративной жизни, сотрудники с удовольствием носят яркие свитшоты и футболки. Это важно, поскольку счастливый сотрудник — значит счастливый клиент.

— **Для каких категорий клиентов предназначены новые офисы? Предусмотрены ли там отдельные зоны, приспособленные под общение с клиентами сегментов premium и private banking, которые нуждаются в особых условиях приватности?**

— В отделении могут обслуживаться все, но с точки зрения позиционирования внутренней ценности мы рассматриваем отделения в первую очередь как площадки для клиентов, решающих сложные вопросы. Среди них есть и розничные клиенты, и премиальные, и представители сегмента малого и среднего бизнеса.

Это деление отражено в четком зонировании пространства под каждый сегмент и тип операции. Для длительных встреч предусмотрены специальные переговорные либо полуприватные зоны. Мы четко даем понять, что клиентский путь — это не просто электронная очередь, которая определяет, куда тебя направят, а совместное решение менеджера и клиента о месте, где комфортнее обсудить запрос.

Можно сказать, что в обновленных офисах основной фокус сделан на премиальный сегмент. Но в двух флагманских отделениях, которые мы планируем открыть уже в 2026 году в Москве и Санкт-Петербурге, предусмотрена возможность обслуживать private-клиентов в обособленных зонах, с еще более интересным дизайном

и повышенным комфортом, дополненным различными технологическими решениями.

При этом, конечно же, сохранится любимый всеми офис для состоятельных клиентов в Москве, на Войковской.

— **Расскажите подробнее о практике работы с VIP-клиентами. Вы сегодня ощущаете рост недовольства обслуживанием у наиболее состоятельной части сегмента private — VHNWI и UHNWI, который фиксирует Frank RG в своем исследовании «Private banking в России 2025»?**

— Private banking в ОТП Банке был сформирован уже больше пяти лет назад, поэтому в рамках работы с такой достаточно узкой аудиторией мы видим, как меняются их запросы и в части сервиса, и в части продуктовых решений по управлению капиталом, но недовольства мы не фиксируем. За последние два года вариативность инвестиционных стратегий сократилась, и это приняли все участники рынка. Многие клиенты, которые раньше размещали средства за рубежом, ищут альтернативные российские инструменты с аналогичной эффективностью. И наш банк готов их предложить, благодаря чему он становится точкой притяжения для клиентов private-сегмента.

— **А что сегодня значит «хороший private-сервис»?**

— Это сервис, который формирует доверие к банку, и его проводником, конечно же, является профессиональный менеджер, способный отвечать на все запросы клиента. Крайне важно, чтобы он чувствовал потребность клиента «на кончиках пальцев» и предлагал решения, которые подойдут только ему одному. При этом менеджер должен быть образованным и финансово грамотным, должен уметь не просто проконсультировать по продуктам банка, но и поддержать разговор на отвлеченные темы: будь то экономическая ситуация в стране или последние новинки киноиндустрии. То есть он должен быть приятным собеседником, экспертом не только в области управления активами, но также и в сфере life-style и life-balance-сервисов, иначе он просто не сможет найти с состоятельным клиентом общего языка.

Конечно, наши сотрудники подобные запросы закрывают без каких-либо проблем уже сегодня; например, они помогают и в сфере сделок с недвижимостью, при необходимости могут решить нефинансовые задачи. В ближайшие три года мы планируем расширить перечень сервисных возможностей для состоятельных клиентов и их семей, сформировать среду, полезную и для бизнеса, и для жизни.

БО

Как в МКБ переосмыслили расходы: путь к прозрачности с Claritech

О новой модели управления затратами, которая помогла сотрудникам по-новому взглянуть на финансы



Текст
ОЛЬГА ПОТАШНАЯ,
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
ФИНАНСОВ МКБ

В крупной организации расходы — как кровеносная система: они пронизывают все подразделения, связывают процессы и влияют на конечный результат. Но если видеть только сухие цифры в отчетах, сложно понять, где скрыты резервы для экономии.

Мы, в МКБ, поняли, что просто распределять затраты между подразделениями — недостаточно для эффективного управления. Нужно видеть, как формируется себестоимость на каждом этапе, с учетом ответственности функций за бизнес-процессы и их возможностей управления данными затратами, а не просто получать итоговое значение. Раньше мы использовали зарубежную систему SAS для аллокации расходов. Она выполняла свою функцию, но сопровождение было дорогим, а любая корректировка настроек в ней предполагала обращение

к вендору. Это сдерживало развитие и затрудняло адаптацию под изменяющиеся задачи.

Кроме того, встал вопрос технологической независимости. В новых условиях стало важно, чтобы решение было не только функциональным, но и отечественным — чтобы мы могли управлять системой самостоятельно, без зависимости от иностранных подрядчиков.

Так начался наш переход к новой модели: от аллокации — к управляемым тарифам. Мы выбрали Claritech — систему, которая помогает не просто считать затраты, а управлять ими на всех этапах формирования себестоимости. Claritech входит в реестр российского ПО, позволяет полностью настраивать расчеты внутри организации. Мы сами формируем модели, обновляем логику и оперативно вносим изменения в них. И главное — мы научились визуализировать расходы, превращая сложные отчеты в наглядные схемы формирования себестоимости, которые понятны даже людям, далеким от финансов.

Что изменилось в управлении расходами

Claritech — это платформа, на которой строится внутренняя логика взаимодействия между подразделениями. Каждый отвечает за свои ресурсы и за то, как они используются внутри организации. Так, административно-техническая дирекция формирует тариф на рабочее место, включающий аренду, коммунальные услуги и прочие расходы на обеспечение работы офиса.

Один из ярких образов, который у нас прижился, — это «шарик расходов». Он передается от одного подразделения другому в рамках бизнес-процесса, пока не становится частью себестоимости конечного продукта.

- Затраты передаются между функциями и проектами — и мы видим, как «шарик расходов» катится по организации, пока не превращается в конечный продукт.
- В любой момент можно отследить, что и сколько нам стоит и насколько это обосновано.
- Визуальные схемы позволяют быстро разобраться, из чего складывается стоимость, даже непрофильным специалистам, поскольку видны не только цифры, но и бизнес-процессы, образующие составляющие расходов.

Такой подход помогает не просто собирать данные, а вступать в диалог. Благодаря системе сотрудники стали более вовлеченными — теперь они не просто исполняют бюджет, а чувствуют ответственность за результат и понимают, каким образом могут повлиять на расходы и результаты банка. Вместо споров о размере аллокации происходит совместная работа по оптимизации. Вследствие этого многие процессы стали более «легкими» и прозрачными с точки зрения расходов.

Claritech — это не просто инструмент визуализации. Это система, которая позволяет моделировать финансовые потоки, рассчитывать себестоимость и управлять затратами на всех этапах ее формирования.

Что мы получили после внедрения

1. **Управляемость затрат.** Мы не просто фиксируем расходы, а действительно можем на них влиять, гибко адаптировать под новые задачи и изменения внутри организации — корректировать модели, менять расчетные правила.
2. **Заметные точки для оптимизации.** Система Claritech позволила увидеть избыточные или «скрытые» расходы — от дублирующих функций до устаревших процессов. Это дало конкретные идеи для экономии без потери качества.
3. **Ответственность на местах.** Подразделения начали не просто «исполнять бюджет», а понимать, как их работа влияет на общую финансовую картину. Владельцы продуктов и бизнес-процессов видят конкретные факторы, на которые они могут повлиять для снижения стоимости. Это повысило уровень вовлеченности и зрелости.
4. **Прозрачность для всех.** Теперь стоимость каждого ресурса и процесса можно объяснить не только финансистам, но и любому руководителю. Цифры обрели контекст и смысл.
5. **Независимость и гибкость.** Мы стали независимыми от вендоров. Все изменения теперь делаем сами — быстро, без ожиданий и лишних затрат.
6. **Claritech структурирует коммуникацию.** Финансовые показатели обрели четкую логику, их стало легче объяснять как руководству, так и внутри команды.

Сегодня у нас единая система, в которой расходы становятся понятными и управляемыми. Мы видим не просто «суммы в Excel», а реальные процессы, людей, ресурсы и связи.

Claritech стал для нас не только инструментом, но и способом думать иначе. Мы не просто считаем — мы понимаем. **Б.О**

СПРАВКА

Claritech — аналитическая платформа для управления затратами и расчета фактической себестоимости. Она помогает компаниям навести порядок в расходах: понять, из чего складывается стоимость продуктов и услуг, как работают цепочки затрат внутри организации и где находятся точки для оптимизации.

Система особенно полезна там, где много подразделений, процессов и пересекающихся расходов между ними. Claritech делает такие потоки прозрачными и управляемыми, позволяя принимать решения не на основе интуиции, а на основе точных расчетов.

Платформа легко внедряется, интегрируется с Excel или корпоративными системами и не требует программирования для настройки.

Что умеет Claritech:

- гибко настраивать правила распределения расходов без программирования;
- формировать модели затрат в несколько раз быстрее, чем в традиционных подходах;
- показывать, сколько на самом деле стоит продукт, проект или услуга;
- помогать управлять себестоимостью и точками роста;
- исключать «черный ящик»: все данные и правила открыты и находятся под контролем клиента.



Лонгрид о коллекционных монетах

ЭВОЛЮЦИЯ МОНЕТ РОССИЙСКИХ



Суперапп как центр притяжения

Этот материал
на сайте
bosfera.ru



Искусственный интеллект становится не просто инструментом автоматизации, а фактором глубокой перестройки бизнес-моделей и процессов. Если раньше цифровизация означала автоматизацию рутинных операций, то сегодня речь идет о фундаментальном переосмыслении того, как функционируют организации



Текст
МАКСИМ СУХОВ,
ДИРЕКТОР
ПО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ
РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО
БИЗНЕСА «Т1 ИННОТЕХ»

Взрывной рост интереса к многофункциональным мобильным приложениям возник во второй половине 2024 года. Ранее о супераппах активно говорили в период 2019–2021 годов, после чего вопрос развития суперприложений потерял актуальность на несколько лет. С наступлением второй волны интереса компании сделали акцент на индивидуальной настройке интерфейса. Появились новые инструменты для персонализации, а также возможность изменять структуру приложения.

Первыми наиболее активными игроками в развитии супераппов оказались «Тинькофф» (ныне Т-Банк) и «Яндекс». В декабре 2019-го «Тинькофф» выпустил обновление своего мобильного приложения, в которое интегрировал сервисы по покупке авиабилетов, билетов в кино, театры и на концерты; возможность бронирования столиков в ресторанах и номеров в отелях. Показательным примером также является продукт «Яндекс.Go», где вместо отдельных программ для такси и доставки продуктов появился единый суперапп.

Одним из ключевых преимуществ таких приложений является удобство. Единая аутентификация позволяет один раз войти в приложение, чтобы получить доступ ко всем сервисам без повторного ввода данных. Это особенно ценно при решении комплексных задач, таких как покупка билетов, страхование и бронирование отелей. За счет этих преимуществ супераппы продолжают набирать

популярность среди пользователей. Уже к 2027 году банковскими супераппами будут пользоваться 50% покупателей в России.

Зачем банки создают супераппы

Главный фактор, стимулирующий развитие супераппов, — многократное увеличение мощности смартфонов, открывающее новые перспективы для создания сложных и удобных приложений.

Активному внедрению супераппов также поспособствовала жесткая конкуренция на финансовом рынке. Банкам крайне важно удерживать аудиторию в своей экосистеме. Благодаря цифровой трансформации процесс смены банка стал предельно простым — достаточно нескольких кликов для перевода всех средств на счет другого учреждения. Пластиковую карту могут привезти уже на следующий день, а виртуальной можно начать пользоваться практически сразу. Чтобы занять сильную позицию на рынке и удержать людей в системе, финансовые организации расширяют набор услуг своих приложений, предлагая дополнительные сервисы и персональные бонусы.

Серьезную конкуренцию для банков составляют маркетплейсы, которые начали предлагать собственные финансовые услуги. Карты от Ozon, «Яндекса» и Wildberries лишают банки комиссионного дохода. Кроме того, маркетплейсы активно развивают сервисы BNPL (buy now, pay later) и внедряют рассрочки.

Какими должны быть супераппы, чтобы привлечь пользователя

Основное, что ценят люди в супераппах, — это простота и предсказуемость интерфейса. При добавлении новых опций важно не нагружать существующие инструменты. В погоне за объединением всех сервисов в одном приложении разработчики рискуют значительно усложнить поиск нужных функций.

Рекомендуется следовать принципу «Одна задача — один экран» или «Одна операция — один раздел приложения». Новые инструменты должны добавляться аккуратно, привлекая внимание, но не мешая привычному использованию.

Однако ключевой запрос — это персонализация приложения. В этом плане потребители все больше ценят индивидуальный подход. В условиях высокой конкуренции банки вынуждены глубже изучать профиль каждого человека, анализируя его активность и предпочтения. Качественные персонализированные предложения, действительно выгодные для клиента, а не только для банка, уже считаются обязательным элементом сервиса.

Кроме того, важно не переусердствовать с набором инструментов для новичков. Командам разработки следует начинать



с минималистичного интерфейса, раскрывая дополнительные возможности по мере освоения базовых действий. Это помогает пользователям осваивать программу шаг за шагом, постепенно знакомясь с расширенным функционалом.

Какой путь выбрали ключевые игроки рынка

На рынке сегодня наблюдаются два подхода относительно суперприложений: создание одного универсального приложения с множеством функций и запуск отдельных приложений под разные задачи.

Путь единого приложения выбрали «Яндекс», Сбер и Т-Банк. При этом Т-Банк разделил некоторые свои сервисы на отдельные программы для банкинга, брокерских услуг и страхования. Сбер в том числе развивает экосистему связанных сервисов. ВТБ же предпочел развивать независимые решения для разных направлений.

Причины отказа от суперприложений достаточно прагматичны. Во-первых, крупные многофункциональные приложения становятся слишком требовательными к ресурсам устройства — они занимают много места и могут работать медленнее. Во-вторых, лишь небольшая часть аудитории использует дополнительные сервисы, выходящие за рамки базового банковского набора операций.

Вместо создания полноценных суперприложений банки интегрируют дополнительные инструменты в свои основные приложения. Так, многие внедрили оплату штрафов через портал «Госуслуги», оплату коммунальных услуг и другие востребованные сервисы. Это позволяет расширить спектр услуг, не перегружая интерфейс лишними элементами.

Российские суперприложения vs западные

Цифровые решения российских банков, на основе которых строятся суперприложения, можно назвать лидирующими на мировой арене. Эти достижения помогают организациям экспериментировать с формата-

В то время как отечественные банки переживают второй этап развития суперприложений, в остальном мире эта тенденция только начинает набирать обороты

ми приложений и предлагать инновационные продукты для своей аудитории.

Российские программы и цифровые сервисы опережают аналогичные разработки западных банков, финансовых организаций стран Ближнего Востока и СНГ. Более того, в то время как отечественные банки переживают второй этап развития суперприложений, в остальном мире эта тенденция только начинает набирать обороты.

Хотя первое поколение банковских суперприложений не всегда оправдывало ожидания пользователей, российские банки продолжают расширять функциональность своих цифровых платформ, стремясь к идеальному балансу между разнообразием сервисов и удобством интерфейса. При этом акцент все больше смещается в сторону персонализации и настройки интерфейса под индивидуальные потребности каждого человека. **Б.О**

ИНВЕСТИЦИИ

на вырост

Государство
выстраивает линейку
долгосрочных
сберегательных
инструментов

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Спустя два года после начала активной работы финансовых регуляторов над привлечением граждан в долгосрочные финансовые вложения государству удалось сформировать почти полный набор инструментов — от программы долгосрочных сбережений (ПДС) и индивидуального инвестиционного счета третьего типа (ИИС-3) до долевого страхования жизни. Финансовая система теперь располагает базовой архитектурой для привлечения длинных денег граждан. Однако на практике спрос на эти продукты пока ограничен: россияне не спешат расставаться с ликвидностью, и немногие готовы инвестировать на десятилетия. Чтобы переломить ситуацию, властям придется не только настраивать налоговые стимулы, но и менять отношение граждан к сбережениям и инвестициям.

Государство выстраивает длинную линейку

Данное в мае 2024 года президентом **Владимиром Путиным** поручение по увеличению доли долгосрочных сбережений граждан в общем объеме накопленных ими средств до 40% к 2030 году и до 45% к 2036-му неразрывно связано с созданием инструментария для привлечения россиян в инвестиционно-сберегательные продукты с длинным сроком жизни.

«[Российская] финансовая система должна обеспечивать наличие широкого инструментария для долгосрочных сбережений и инвестиций, который отвечал бы потребностям граждан с точки зрения доходности и сохранности средств, в том числе защиты от инфляции», — говорится в Основных направлениях развития финансового рынка РФ на 2025 год и период 2026 и 2027 годов Банка России.

Первыми двумя продуктами в линейке новых долгосрочных инструментов, которые подпали под анонсированный еще в 2022 году единый налоговый вычет (ЕНВ) для подобных продуктов («Б.О» пишет о причинах их запуска в этом номере), стали запущенные в 2024 году программа долгосрочных сбережений и индивидуальные счета третьего типа. В следующем году к ним прибавилось доленое страхование жизни (ДСЖ, об этом продукте «Б.О» подробно писал ранее), также, как сообщал «Интерфакс», подпадающее под ЕНВ.

На специальной сессии, посвященной долгосрочным продуктам, проходившего в начале июля Финансового конгресса Банка России, «Инвестиции и сбережения: что есть в арсенале инструментов?» заместитель председателя ЦБ **Филипп Габуния** среди «старых»

Россияне не спешат расставаться с ликвидностью, и немногие готовы инвестировать на десятилетия. Чтобы переломить ситуацию, властям придется не только настраивать налоговые стимулы, но и менять отношение граждан к сбережениям и инвестициям

долгосрочных продуктов назвал еще паевые инвестиционные фонды (ПИФ), в частности закрытые ПИФ (ЗПИФ) для розничных инвесторов, а также накопительное страхование жизни (НСЖ).

Также топ-менеджер подчеркнул, что ориентированная на граждан инфраструктура долгосрочных инструментов в целом уже создана: «По-крупному, регуляторно, мы все создали. Дальше вопрос к участникам рынка: давать и предлагать хорошие сервисы». По его словам, остались лишь незначительные доработки, в том числе по налоговому регулированию. «Думаю, что те конфигурации, которые сейчас у нас появились... дадут возможность этому инструментарию стартовать вперед, чтобы у нас горизонт инвестирования удлинился», — заключил он.

Флагман длинной линейки

ПДС стала флагманским продуктом в линейке «новых» долгосрочных инструментов. Формируемая на базе негосударственных пенсионных фондов (НПФ), она предусматривает с незначительными исключениями вложения граждан в этот инструмент как минимум на 15 лет (или до достижения возраста 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин). Однако за такой срок вложения россиян стимулируются государством, прежде всего за счет софинансирования — до 36 тыс. рублей в год на протяжении десяти лет (правда, с различными коэффициентами в зависимости от доходов физического лица). Кроме того, по программе долгосрочных сбережений предусмотрены ЕНВ (максимум с 400 тыс. внесенных средств), а также возможность участия в ней работодателя. По ПДС гарантируется сохранность средств в пределах 2,8 млн рублей.

«Этот продукт сделан для очень массового инвестора», — рассказал Филипп Габуния. По его словам, к ПДС с начала 2024 года присоединились уже 5,5 млн человек: «Причем присоединяются... граждане с не самым высоким доходом». «Можно рассуждать: то ли очень хорошо продали, то ли граждане осознанно на это (подключение к ПДС. — «Б.О») пошли... но если честно, у нас граждане на самом деле всегда думали о будущем», — оптимистично заметил он.

Россельхозбанк (РСХБ) проводил в одном из региональных филиалов «пилот» по продаже программы долгосрочных сбережений, рассказала на Финансовом конгрессе заместитель председателя правления РСХБ **Анна Кузнецова**: «Результат... дал нам возможность сформировать портрет покупателя: средний счет у нас 32 тыс. [рублей], возраст клиента — старше 50 лет, молодые представлены единично, женщин больше 50%».

«ПДС не очень подходит среднему классу и классу состоятельных россиян из-за невысокого вклада государства и существенных ограничений по изъятию средств», — считает управляющий директор рейтинговой службы НРА **Сергей Гришунин**. Программе долгосрочных сбережений «пока не хватает поощрения активности работодателей» по финансированию их работников через ПДС, разнообразия портфелей в зависимости от возраста, а также

высоких доходностей, высказал свое мнение **Алексей Тимофеев**, президент НАУФОР — лоббистской структуры профессиональных участников фондового рынка.

Комбинация вычетов и сомнений

ИИС-3 стал продуктом, сменившим его более краткосрочные аналоги — рассчитанные минимум на три года индивидуальные инвестиционные счета первого (ИИС-1) и второго (ИИС-2) типов. В отличие от них ИИС-3 в своем базовом формате рассчитан на 10 лет (первоначально он оформляется на пять лет с последующим увеличением срока), зато он является комбинацией вычетов для ИИС-1 (через ЕНВ) и ИИС-2 (позволяет не платить налог на инвестиционный результат в пределах 30 млн рублей).

«Новые ИИС-3 [все-таки] открываются, открываются не пустые, открываются с чеками. В этом смысле [разговоры] о том, что [есть эти] три года — и дальше никто ничего не видит, там абсолютная темнота, мне кажется, это некоторое преувеличение», — оптимистично настроен Филипп Габуня.

«В ИИС мы видим существенную стагнацию, связанную с неопределенностями на финансовом рынке (доходности остаются крайне низкими) и недостатком инструментов для инвестиций (большинство вкладывается в так называемый народный портфель, на котором уже не заработаешь больше, чем на более консервативных инструментах)», — противовес ему пессимистично заметил Сергей Гришунин.

«Экономически активные россияне не стремятся вкладывать деньги на срок свыше 10 лет», — добавила директор отдела страховых и инвестиционных рейтингов «Эксперт РА» **Диана Сергиенко**. «Главная проблема [“нового:”] ИИС — пятилетний, а тем более десятилетний срок, который является сильным психологическим препятствием, в первую очередь для мелких инвесторов», — указал Алексей Тимофеев.

Пять лет — максимальный срок для массового инвестора, солидаризовался с ним заместитель исполнительного директора Ассоциации розничных инвесторов (АРИ) **Антон Джуган**. По словам Анны Кузнецовой, он еще ниже — всего три года. «Мы полагаем, что горизонт инвесторов сегодня ограничен очень коротким периодом времени, чаще всего до года, а иногда и месяцами», — еще менее оптимистично высказался старший аналитик финансовых рынков сервиса «Газпромбанк Инвестиции» **Андрей Стратичук**.

Жизнь в обмен на вычет

На страховом рынке долгосрочным инструментом является прежде всего НСЖ, указал

Поддержать линейку долгосрочных продуктов должны также смягчение денежно-кредитной политики, связанное с этим падение ставок по депозитам и переток оттуда средств граждан

генеральный директор страховой компании (СК) «Росгосстрах Жизнь» **Валерий Смирнов**. Например, такой полис можно оформить на срок до 30 лет. «Согласно нашему портфелю договоров, клиенты все чаще осознанно заключают договоры страхования жизни на длительный срок, поскольку, чем дольше период договора, тем больше выгоды для клиента», — указал он.

Кроме того, с 2025 года СК стали продавать ДСЖ, однако налоговые поправки, распространяющие на этот инструмент механизм ЕНВ, пока еще не приняты. О том, что влияет на популяризацию продукта, рассказала Диана Сергиенко. ДСЖ призвано заменить инвестиционное страхование жизни (ИСЖ), закрывающееся с 2026 года, напомнил Валерий Смирнов: «Тем не менее он [этот продукт] не в полном объеме удовлетворяет инвестиционные запросы клиентов, и позиционирование продуктов сильно различается». «В частности, возможность выбора различных инструментов, в которые можно инвестировать через инвестиционное страхование жизни, гибкость механизмов выплат и прочие параметры у ДСЖ фактически предусмотрены только ПИФ», — отметил он. По его словам, ДСЖ — «продукт, скорее, для розничного и начинающего инвестора», а в 2024 году с ЦБ велась дискуссия по новому продукту для более продвинутого инвестора, «который позволил заполнить те пробелы, которые существуют у текущей версии ДСЖ»: «Кажется, получился отличный концепт продукта».

Вся семья в вычете

В конце 2024 года Владимир Путин дал еще одно поручение, которое также должно расширить линейку долгосрочных инвестиционно-сберегательных продуктов, — создать «семейный инструмент сбережений». «Предполагается, что ее будут предлагать несколько категорий профучастников: НПФ, управляющие компании и страховщики жизни», — сообщил Валерий Смирнов.

По его мнению, у клиента должна быть возможность открыть все три варианта (ИИС, НСЖ, ПДС) продукта, причем в разных компаниях одной сферы. Алексей Тимофеев рассказал о планах введения «детских» ИИС, ДСЖ и ПДС — инструментов, которые, как он надеется, «при условии получения дополнительного вычета позволят родителям финансировать такие инструменты своих детей». «Мы видим большой потенциал у этого продукта», — сообщил гендиректор СК «Росгосстрах Жизнь».

Поддержать линейку долгосрочных продуктов должны также смягчение денежно-кредитной политики, связанное с этим падение ставок по депозитам и переток оттуда средств граждан, считает Алексей Тимофеев.

Кроме того, чтобы долгосрочные продукты стали действительно популярны, необходимы системные изменения в поведении и восприятии населения, отметил директор по работе с состоятельными клиентами компании «БКС Мир инвестиций» **Андрей Петров**. А для этого нужны повышение доверия к таким инструментам, рост финансовой грамотности и понимание их выгоды, доработка продуктов в целях увеличения материальной мотивации граждан для вступления в подобные программы, а также упрощение участия и автоматизация, уверен он.

Б.О

Длинные деньги — дело тонкое

Граждане не спешат отдавать деньги надолго

В мае 2024 года власти пообещали масштабную трансформацию накоплений россиян: к 2030 году доля долгосрочных сбережений в структуре финансов граждан должна достичь 40%. Предполагалось, что эти «длинные деньги» не только станут альтернативой ушедшему зарубежному фондированию и источником устойчивого экономического роста, но и будут играть социальную роль. Однако пока привлечение буксует: население по-прежнему делает ставку на краткосрочные вклады под 20% и наличные

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Инвестиции из сбережений

Год назад президент России Владимир Путин в рамках указа «О национальных целях развития РФ» поручил к 2030 году довести доли долгосрочных сбережений граждан в общем объеме накопленных ими средств до 40%, к 2036 году этот показатель должен составить уже 45%. В октябре 2024 года, согласно данным Банка России, он находился на уровне 35,5%. Однако в последнее время этот показатель (он является одним из агрегированных индикаторов мониторинга ЦБ состояния и развития финансового рынка) не только не рос, но даже снижался: так, в октябре 2023 года он находился на уровне 36%.

Формирование долгосрочных финансовых ресурсов в экономике стало одной из приоритетных задач экономического блока



после того, как в 2022 году страна оказалась, по сути, отрезанной от внешнего фондирования, прежде всего кредитного, которое, в частности, во многом обеспечивало ресурсами развитие российского бизнеса в прошлом. Одним из магистральных источников таких ресурсов могли бы стать средства населения, которое только в банках хранит около 60 трлн рублей, притом в большинстве своем на краткосрочных депозитах (о чем «Б.О.» рассказывал подробнее ранее). Почти 15%, или более 25 трлн рублей, всех активов домашних хозяйств составляют «наличные денежные средства или моментально доступные, в том числе к инвестированию на долгий срок, активы», сообщила старший директор рейтингов финансовых институтов рейтинговой службы НРА **Айназ Хайруллина**.

Поэтому финансовые регуляторы уже весной 2022 года приступили к активному формированию долгосрочных инвестиционно-сберегательных инструментов для граждан. О концепции единого налогового вычета для подобных продуктов в мае рассказал тогда директор департамента финансовой политики Минфина **Иван Чебесков**: «Тема стимулирования и поддержки таких долгосрочных сбережений, она не то что просто актуальна, она прямо в текущей повестке работы» (цитируется по Frank Media).

При этом стимулирование граждан к долгосрочным сбережениям в целях трансформации их в длинный инвестиционный ресурс для развития экономики и сейчас сохраняет актуальность. «Продолжим и далее уделять особое внимание разработке специальных инструментов, которые позволяют привлекать в экономику так называемые длинные деньги», — заявил в декабре 2024 года премьер-министр России **Михаил Мишустин**.

Капитал для новой модели

Инициативу по увеличению доли долгосрочных сбережений граждан «стоит рассматривать в тандеме с поручением президента об увеличении капитализации фондового рынка к 2030 году», — отметил управляющий активами компании «КИТ Финанс» **Андрей Жехованов** (об этом поручении «Б.О.» рассказывал ранее). «Для повышения роли финансового рынка в формировании долгосрочных ресурсов важно расширение предложения всеми его сегментами качественных продуктов и инструментов, в том числе для долгосрочных сбережений и инвестиций... При этом особое значение имеет развитие рынка капитала, в первую очередь долевого финансирования, которое является наиболее долгосрочным», — указал ЦБ в «Основных направлениях развития финансового рынка РФ на 2025 год и период 2026 и 2027 годов».

«В не таком далеком прошлом самые большие длинные деньги — это были деньги нерезидентов, сейчас их нет, поэтому изучаются альтернативы», — подчеркнул директор по работе с состоятельными клиентами компании «БКС Мир инвестиций» **Андрей Петров**. «Накопления населения — это [потенциально] большой объем длинных денег, которые могут быть направлены на финансирование предприятий и снизить их зависимость от внешнего финансирования», — подчеркнул ведущий инвестиционный аналитик Go Invest **Никита Бредихин**.

По словам Андрея Жехованова, сейчас правительство заинтересовано в трансформации экономической модели, «в частности в переходе от модели, сконцентрированной на сырьевом экспорте, к модели роста, более устойчивой и инвестиционно-ориентированной». Для такой трансформации необходимы качественные изменения фондового рынка как инфраструктуры перераспределения капитала и увеличение его привлекательности с точки зрения долгосрочного инвестирования, считает эксперт. «Глобально, долгосрочные сбережения населения, размещенные на фондовом рынке, — это инструмент структурной трансформации экономики. Они формируют внутренние источники капитала, которые могут быть использованы для модернизации производства, развития высокотехнологичных секторов, повышения конкурентоспособности российской экономики», — отметил он.

«Перед государством стоит задача превратить рынок капитала в полноценную альтернативу банковскому кредитованию, улучшив таким образом общие условия финансирования экономики и снизив инфляционную роль такого финансирования», — добавил **Алексей Тимофеев**, президент НАУФОР — лоббистской структуры профессиональных участников фондового рынка. «Государство должно настроить всю инвестиционную среду так, чтобы инвестирование в долгосрочные проекты шло не через кривой путь долгосрочных кредитов у банков, а чтобы [оно] шло через нормальный путь использования собственного капитала. Да, это привлечение капитала от инвесторов, это использование прибыли», — сказал в начале июля на Финансовом конгрессе Банка России первый заместитель председателя ЦБ **Владимир Чистухин**.

Сбережения против демографии

«С одной стороны, долгосрочные сбережения — это источник инвестиций в развитие экономики страны и ее социальную инфраструктуру, — согласился с ним генеральный директор страховой компании «Росгосстрах Жизнь» **Валерий Смирнов**. — Но с другой [стороны], это также повышение благосостояния и финансовой устойчивости граждан. Накопления помогают людям создать подушку безопасности и обеспечить свое будущее, в том числе при выходе на пенсию, направить их на образование детей, покупку жилья и т.д.».

Формирование долгосрочных сбережений гражданами оказывает поддержку пенсионной системе, напомнил заместитель исполнительного директора Ассоциации розничных инвесторов **Антон Джуган**: «Добровольные долгосрочные накопления (например, через государственные программы софинансирования пенсий) снижают нагрузку на систему социального обеспечения». Кроме того, по его словам, происходит смягчение последствий демографического кризиса. «Увеличивая долю долгосрочных сбережений, государство стремится обеспечить финансовую устойчивость в условиях старения населения», — подчеркнул он.

«Государство старается воспитывать и поощрять не спекулятивные операции, которые для мелких инвесторов могут привести к быстрой потере инвестиций, а длительные, с большей вероятностью дохода, улучшающие благосостояние граждан, снимающие

с государства социальную нагрузку», — обобщил сказанное до него Алексей Тимофеев. «Цель государства — научить людей самостоятельно копить на пенсию», — согласился с ним старший аналитик финансовых рынков сервиса «Газпромбанк Инвестиции» **Андрей Стратичук**.

Недоверие к длинному рублю

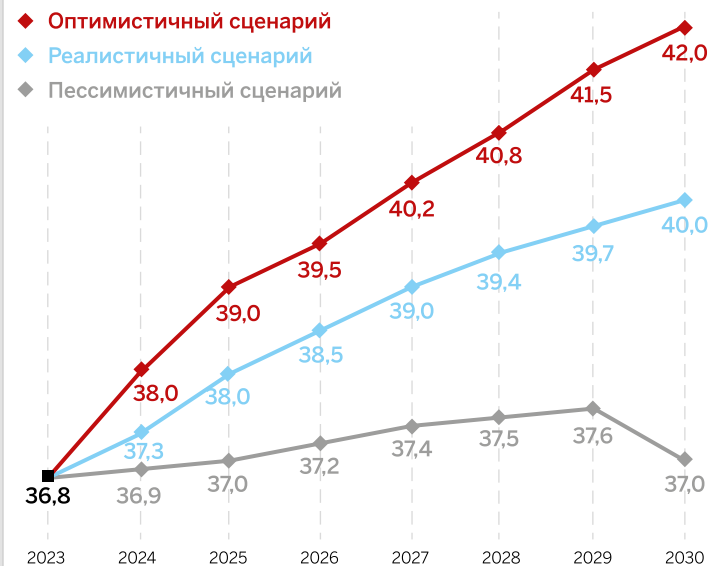
Однако трансформация средств населения в долгосрочные сбережения — дело трудное. Исторически уровень участия россиян в подобных продуктах невысок, указал Андрей Петров: «Большинство [граждан] предпочитало либо держать деньги на депозитах, либо вовсе не доверять накопления финансовым институтам, храня средства “под матрасом” или в валюте». Причин, по его словам, для этого множество: и экономические потрясения 1990-х годов, и волатильность на рынке акций, а также валют, и т.д. «Основная масса людей все еще хранит деньги по-старому — на картах, вкладах на короткий срок, в наличных», — посетовал он.

«Многие клиенты не хотят инвестировать на долгий срок, так как такие вложения требуют здесь и сейчас принять сложное решение — сколько по времени человек готов не обращаться к этим деньгам. Для ответа на этот вопрос нужен сформированный финансовый план на много лет вперед, а он есть далеко не у всех», — пояснил Валерий Смирнов. «В России население традиционно предпочитает финансовые инструменты, позволяющие своим держателям забрать деньги по первому требованию или изменить условия их распределения», — добавил руководитель группы рейтингов финансовых институтов АКРА **Валерий Пивень**.

Среди депозитов Россельхозбанка (РСХБ) 88% составляют вклады на срок до года, 11% — на срок от одного до трех лет и только 1% — свыше трех лет, привела на Финансовом конгрессе статистику по депозитам в кредитной организации заместитель председателя правления РСХБ **Анна Кузнецова** (эти показатели близки к таковым по всей российской банковской системе: по расчетам «Б.О.», основанным на данных АСВ, 80% вкладов в российский банки составляют срочные вклады населения со сроком до года и лишь 20% — вклады сроком свыше года).

Другой фактор, который тормозит развитие подобных продуктов в России, — это низкие доходы самого населения, считает заместитель председателя правления СДМ-Банка **Вячеслав Андриюшкин**. «Главные причины — это инфляция и страх частных лиц потерять деньги. Многочисленные слухи об “изъятии депозитов” еще более усилили страх населения, связанный с возможным

ДОЛЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ СБЕРЕЖЕНИЙ ГРАЖДАН В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ СБЕРЕЖЕНИЙ, %



Источник: «КИТ Финанс»

изъятием долгосрочных сбережений», — считает управляющий директор рейтинговой службы НРА **Сергей Гришунин**.

Сбережения просят объяснений

«В последние два года мы наблюдаем снижение интереса со стороны инвесторов к долгосрочным инвестициям. Это происходит из-за неопределенности в геополитике, а также повышенной волатильности как на долгом рынке, так и на рынке акций», — заявил персональный брокер инвестиционного банка «Синара» **Константин Топольский**. По словам Сергея Гришунина, сейчас планы государства по привлечению долгосрочных сбережений «существенно буксуют». «План 40% [доли долгосрочных сбережений граждан в общем объеме скопленных ими средств. — Б.О.] к 2030-му реален, но требует определенных дополнительных мер», — считает Вячеслав Андриюшкин.

«В целом, планы достижимы», — солидарны с ним эксперты СК «Согласие». По их словам, основной негативный момент — это волатильность экономики и ситуативные искажения (депозиты под 20% и волатильность валют). «Сейчас можно разместить депозит под условные 20%, и такой инструмент устраивает многих, поэтому “в моменте” долгосрочные продукты привлекают меньше клиентов», — указали они.

«Теоретически планы вполне достижимы. Рост на 3,2 процентных пункта (п.п.) за шесть лет — это приблизительно 0,5 п.п. в год, что не выглядит чрезмерным. Однако на практике потребуются серьезные усилия, затрагивающие разные сферы», — уточнил Андрей Жехованов.

Чтобы такие программы действительно стали массовыми, важно сочетание нескольких условий, развил мысль инвестиционный стратег компании «ВТБ Мои Инвестиции» **Станислав Клещев**: «Во-первых, людям нужно объяснять, зачем им такие инструменты, как они работают и чем выгоднее обычных вкладов. Без понятных объяснений они просто не будут [ими] пользоваться. Во-вторых, продукты должны быть финансово привлекательными... И самое важное — людям нужно доверие: уверенность, что их деньги не исчезнут и не обесценятся за годы хранения».

Б.О.



Марианна Данилина (Ассоциация ФинТех): Регулирование в Казахстане — гибрид инновационной свободы и системного контроля

Наш ближайший сосед — Казахстан с населением всего 20 млн человек — превратился в одного из лидеров цифровых финансов в СНГ и стал «героем» нового выпуска авторского проекта АФТ «ФинТех ФинЭтих». Руководитель управления стратегии, исследований и аналитики Ассоциации ФинТех Марианна Данилина рассказала, как развивается финтех-рынок этой страны и как опыт Казахстана можно адаптировать для применения на российском рынке



Текст
МАРИА ЧЕРНЫШЕВА,
ВЕДУЩИЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИК
АФТ, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

— Почему важно следить за опытом Казахстана?

— За «соседями» вообще интересно наблюдать. А эта страна по ряду параметров даже более «цифровая», чем Россия. Казахстан обгоняет нас по следующим показателям: проникновение мобильного банкинга, охват банковскими картами и скорость внедрения некоторых инноваций, например биометрии. Особенно важно, что многие компании с российскими корнями продолжили свое развитие на этом рынке, а интеграция с международными игроками играет на руку их общему развитию.

На рынке Казахстана, как и в России, традиционные банки становятся драйверами финтеха. В частности, такие банки, как Halyk и Kaspi, уже создали суперприложения с более чем 10 млн пользователей. При этом в стране пока нет своих «единорогов» — стартапов с оценкой от 1 млрд долларов.

— Давайте сравним финтех-рынки России и Казахстана.

— При внешней схожести ключевых показателей (86,7% безналичных платежей в России против 85,8% в Казахстане) страны демонстрируют принципиально разные модели

цифровизации. Россия с ее тремя банковскими картами на человека и 70%-ным проникновением мобильного банкинга остается рынком количественного роста, тогда как Казахстан при четырех картах в среднем на человека и 81,5% пользователей мобильного банкинга приложений делает ставку на качественные изменения.

— В чем ключевое отличие развития казахстанского финтеха, сохраняют ли наши «соседи» баланс между гибкостью и контролем?

— Их подход к регулированию финтеха представляет собой любопытный гибрид инновационной свободы и системного контроля. Казахстан выбрал более гибкую двухуровневую модель. Национальный банк Республики Казахстан отвечает за денежно-кредитную политику и ключевые платежные системы, в то время как Агентство по регулированию финансового рынка (АФН) фокусируется на развитии конкуренции и защите прав потребителей. Это разделение функций позволяет совмещать стабильность и инновации.

С 2018 года в стране работает полноценная регуляторная песочница — редкий для стран СНГ пример системного подхода к тестированию новых финансовых технологий. При этом казахстанские власти не впадают в крайности: платежные сервисы по-прежнему требуют особого согласования с Нацбанком, что, с одной стороны, сдерживает радикальные эксперименты, а с другой — предотвращает хаотичный рост «серых» схем.

Однако за кажущейся либеральностью скрываются серьезные барьеры. Высокие требования к новым платежным операторам и растущие комплаенс-издержки фактически отсекают небольших игроков. Большинство финтех-компаний вынуждены работать как подрядчики крупных банков, что приводит к удорожанию услуг для конечных потребителей.

Парадокс казахстанской модели состоит в том, что она одновременно и более открыта для инноваций, и более осторожна в системных вопросах, чем российская. Этот



Платежный рынок может развиваться значительно быстрее при условии более тесной координации между крупными банками, финтех-компаниями и регулятором. Однако казахстанские риски монополизации показывают, что этот процесс требует продуманных антимонопольных мер с самого начала

Банковские инвестиции и технологические стартапы создали мощную инфраструктуру для цифровых платежей. Ключевым драйвером роста стали два крупнейших банка — Kaspi.kz и Halyk Bank, на которые приходится около 78% всех платежей и переводов в стране. Эти игроки не просто предоставляют банковские услуги, а создают полноценные суперприложения, объединяющие платежи, кредитование, маркетплейсы

и даже услуги для бизнеса. Их агрессивная стратегия поглощения финтех-стартапов (например, покупка Kaspi.kz 40% маркетплейса Kolesa.kz за 88,6 млн долларов) ускорила цифровизацию платежей, но одновременно создала риски монополизации рынка.

Государство играет активную роль через Национальную платежную корпорацию и Систему мгновенных платежей (СМП), обеспечивающую переводы в реальном времени. При этом Казахстан демонстрирует впечатляющую операционную эффективность: открытие счета занимает менее трех минут, одобрение онлайн-кредита — до двух минут, а международные переводы обрабатываются в течение часа.

баланс заслуживает внимательного изучения как потенциальный пример для применения в России.

— У Казахстана сравнимый с нашей страной уровень проникновения безналичных платежей (~85%). Казахстанский платежный рынок демонстрирует впечатляющую динамику, во многом опережая российские аналоги. Что позволило достичь таких успехов?

— В стране сложилась уникальная экосистема, где государственные инициативы,

Таким образом, платежный рынок может развиваться значительно быстрее при условии более тесной координации между крупными банками, финтех-компаниями и регулятором. Однако казахстанские риски монополизации показывают, что этот процесс требует продуманных антимонопольных мер с самого начала.

— **Казахстанский подход к Open Banking демонстрирует редкий для СНГ пример системной цифровой трансформации. Это заслуга регулятора?**

— Казахстанская модель развития открытого банкинга систематизирована — от тестового контура до отраслевых решений под контролем регулятора. «Пилот» с участием пяти банков (включая Home Credit и Altyn Bank) уже дал первые результаты — более 320 тыс. обработанных API-запросов и почти 2 тыс. автоматических тестов ежедневно. Но главное — готовящийся к 2026 году переход

на полноценные продуктовые API с переводом средств и интеграцией бизнеса.

Показательно, что Казахстан избегает крайностей: при всей открытости система сохраняет жесткие требования к идентификации клиентов, что пока тормозит некоторые инновации, но предотвращает «дикий» рост сервисов.

— **Принятый в апреле 2024 года Закон о цифровых активах создал правовую основу для криптоиндустрии в Казахстане. Что уникального делает казахстанский рынок в части криптоактивов?**

— Казахстан сегодня — почти лаборатория по тестированию цифровых активов: от лицензированного майнинга до полноценного цифрового тенге. В Казахстане есть правовая основа для криптоиндустрии: майнеры теперь обязаны конвертировать 75% добытого капитала через лицензированные биржи, включая местную CaspianEx и международные платформы вроде Bybit. Но настоящий прорыв — экспериментальный режим МФЦ «Астана», где уже тестируют P2P-платежи и маржинальную торговлю криптоактивами при жестком регулировании.

На этом фоне особенно показателен контраст между подходом к стейблкоинам (разрешены только фиатные) и амбициозным проектом цифрового тенге. К концу 2025 года Нацбанк планирует полностью запустить CBDC с бесшовной интеграцией в мобильные банки — пользователям достаточно будет оформить специальную карту, чтобы получить доступ к цифровому счету. При этом Казахстан избегает радикализма: токенизация активов развивается через партнерства с Mastercard и локальными ретейлерами, а не через революционную замену традиционных финансов.

— **Искусственный интеллект будоражит рынки на протяжении последних нескольких лет. Как обстоят в Казахстане дела с внедрением ИИ?**

— Казахстан делает ставку на искусственный интеллект и биометрию как основу для следующего витка цифровой трансформации. Принятая в 2024 году Концепция развития ИИ до 2029 года уже дает первые результаты: более 30% финансовых организаций, включая ведущие банки, активно внедряют алгоритмы машинного обучения.

— **Доверие граждан к передаче биометрических данных и текущий уровень проникновения цифровой идентификации даже в крупнейших странах региона — под вопросом. Неужели биометрия — новая норма для Казахстана?**

— Тут наши соседи делают прорыв, по некоторым параметрам даже обгоняя нас. Обязательная биометрическая регистрация при получении паспорта стала тем фундаментом, на котором строится национальная система идентификации. К 2026 году эта база позволит финтех-компаниям проводить верификацию клиентов в один клик — без загрузки документов и заполнения форм. Уже сейчас биометрия интегрирована в платежные сервисы, включая решения от Mastercard, а стартапы используют ее как конкурентное преимущество.

Массовая биометрия в Казахстане — не будущее, а уже настоящее цифровой экономики. Вместо точечных экспериментов — единая национальная платформа биоидентификации. Не менее важен баланс между удобством и безопасностью: обязательный сбор отпечатков пальцев сопровождается четкими правилами использования данных.

Б.О

Другие исследования зарубежных финтех-рынков от Ассоциации ФинТех



Китай



Индия



ОАЭ



Индонезия



Алексей Лазутин (Группа «МГКЛ»): Рост ресейла в России — мощный драйвер для развития проектов на этом рынке

Уход зарубежных брендов из России стал триггером для агрессивного роста рынка ресейла. Покупатели стали более осознанно подходить к выбору вещей, отдавая предпочтение качественным товарам с заметной скидкой. Алексей Лазутин, генеральный директор компании «МГКЛ», в интервью Павлу Самиеву, генеральному директору АЦ «БизнесДром», для «Банковского обозрения» рассказал о том, как сейчас работает ресейл-направление Группы «МГКЛ», и поделился планами дальнейшего развития бизнеса в этом сегменте



— Алексей, предпосылки для агрессивного роста рынка ресейла в России и его дальнейшие перспективы ясны. За счет чего вы собираетесь стать бенефициарами роста этого рынка?

— Мы рассчитываем стать бенефициарами роста рынка ресейла, прежде всего благодаря тому, что «Ресейл Маркет» — первая в России специализированная онлайн-ресейл-платформа, где комфортно работают как физические, так и юридические лица. На этой площадке представлен широкий ассортимент по таким категориям, как электроника и бытовая техника, ювелирные и меховые изделия и другие. Также у нас есть большое конкурентное преимущество — в отличие от других игроков рынка мы обладаем огромной экспертизой в оценке качества и подлинности материалов, таких как золото и мех, например. То есть мы можем гарантировать покупателю качество приобретаемой им вещи.

— Расскажите об этих сервисах: почему пользователь будет приходить именно на вашу платформу? За счет чего вы собираетесь наращивать аудиторию и объемы продаж на «Ресейл Маркете»?

— Рост покупательской аудитории на «Ресейл Маркете» будет происходить, во-первых, органично: все больше людей выбирают выгодные и экологичные покупки и любят приобретать качественные вещи с большим дисконтом. Этот рост мы планируем дополнительно усиливать системным маркетингом платформы, делая ее заметнее и привлекательнее для широкой аудитории.

Для продавцов — физических лиц на «Ресейл Маркете» предусмотрены такие сервисы, как мгновенный выкуп вещей, это позволяет быстро и удобно получить деньги за свои товары, минимизируя затраты времени и усилий. Для юридических лиц уже внедрен AI-модуль автоматической генерации описаний товаров, скоро появятся функции автоматизированного подбора и оценки товаров по фото, а также многие другие. В ближайших планах — расширение аудитории селлеров за счет подключения ломбардов: универсальный модуль, который мы запустим, интегрирует их складской учет с нашими сервисами, а продажа невостребованных залогов онлайн становится доступна по всей России.

— Сейчас «Ресейл-АйТи» открыла первый раунд привлечения инвестиций на внебиржевом рынке. На какие цели пойдут привлеченные средства и что вы можете сказать потенциальным инвесторам о дальнейшем развитии проекта?

— Основная часть средств будет направлена на разработку программного обеспечения и AI-технологий для оценки и подбора товаров, автоматическую генерацию карточек и аналитику, адаптированную под задачи продавцов. Также средства пойдут на расширение ассортимента и поддержку продавцов в целях увеличения числа участников платформы, а также на маркетинговую кампанию. Мы создаем удобную и надежную инфраструктуру, которая делает выход на растущий вторичный рынок простым и безопасным для покупателей и продавцов. Наша цель — выйти на операционную прибыль в 2027–2029 годах и подготовить «Ресейл-АйТи» к IPO для дальнейшего масштабирования ресейл-направления бизнеса Группы «МГКЛ» и укрепления позиций на этом рынке.

Б.О



Екатерина Бокова (RUTUBE): Почему бренду полезно завести свой канал на RUTUBE

О новых рекламных возможностях и развитии национального видеохостинга как платформы для рекламодателей «Б.О» рассказала Екатерина Бокова, директор департамента поддержки рекламного бизнеса RUTUBE

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Екатерина, в команде RUTUBE вы отвечаете за коммерцию, в том числе за рекламу; раньше работали с блогерами, а теперь развиваете продукт для них самих. Почему вы выбрали новый трек в карьере?

— На самом деле в рекламе я с самого начала своего профессионального пути. Я занималась всеми видами рекламы и последние несколько лет работала в блогосфере. Блогерство уже давно стало полноценной профессией для тех, кто научился монетизировать свой талант. Это целая индустрия — совокупный объем рынка блогеров Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) по итогам 2024 года оценивает в 57–60 млрд рублей. И, вероятно, эта цифра будет расти. Когда дети говорят мне, что хотят быть блогерами, я отвечаю: «Вперед, зарабатывайте!» Ведь главный навык для профессионального блогера — уметь создавать такой контент, который может вовлекать аудиторию, быть полезным для нее, развлекать и, соответственно, позволять зарабатывать. Мы, в RUTUBE, создаем условия для того, чтобы авторы приходили, снимали классный видеоконтент, который смотрят и который монетизируется. Реклама в этом процессе играет важную роль. Поэтому для меня работа на RUTUBE — это интереснейший профессиональный трек, позволяющий участвовать в создании продуктов, благодаря которым развивается и монетизируется огромная и влиятельная индустрия блогинга.

— После ухода из РФ западных платформ, которые ранее были востребованы как каналы продвижения, и введения внутренних законодательных ограничений на рынке сохраняется дефицит инструментов?

— Ситуация, когда уходят площадки, а за ними рекламный инструментарий и рекламная аналитика, — вызов и для блогеров, и для рынка. Но для российской индустрии в целом и для RUTUBE в частности возникло громадное окно возможностей. Текущие рыночные условия создали почву для ускорения развития медиаотрасли. Сейчас мы понимаем, куда нам расти, и осознаем, что делать это нужно очень быстро. Подобно тому, как российские банки внедрили лучший в мире онлайн-банкинг, мы стремимся создать классный продукт для авторов, который позволяет успешно развиваться на отечественной площадке.

Сейчас рекламный бизнес RUTUBE находится в активной фазе развития. Не так давно мы вывели на рынок наш важнейший продукт — обновленную InStream видеорекламу в веб-версии, в приложении и на Smart TV. В июле запустили баннерную рекламу. Сейчас самое время развивать рекламный инструментарий — ведь показатели RUTUBE растут стремительными темпами.

— А есть статистика, насколько RUTUBE востребован у пользователей и авторов? Хотелось бы представить, какова контентная база площадки для рекламодателя.

— На конец июня этого года на нашей площадке размещали видео 4,2 млн каналов; представьте, что год назад их было в 3 раза меньше! Библиотека контента за тот же период выросла на 79%, до 415,9 млн видео. Вслед за ростом объема контента, конечно же, растут аудиторные показатели. Месячная аудитория (MAU, или Monthly Active Users. — *Ред.*), по данным Mediascope, в июне превысила 80 млн человек — на 86% больше, чем годом ранее. А суммарное количество просмотров контента за первое полугодие 2025-го перевалило уже за 26 млрд, хотя в прошлом году значение находилось на уровне 3,5 млрд. Люди стали проводить больше времени на нашей платформе. Среднее время нахождения пользователя на платформе в день за полгода в 2025-м выросло на 61% — с 27,1 минуты до 43,6 минуты.



Фото: Ирина Анисина / «Б.О»

— Рост библиотеки почти до полумиллиарда видео — серьезный результат. Как вам удалось его добиться?

— Контент — самое важное, что есть на RUTUBE. Это то, зачем к нам приходят пользователи. Поэтому к развитию наполненности платформы мы подходим комплексно и тщательно. Во-первых, создаем условия для формирования контента, стимулируя блогеров. Во-вторых, делаем наш продукт RUTUBE так, чтобы использовать его было не только интересно, но и удобно. В-третьих, мы создаем собственный контент, например развлекательные шоу.

Учитывая тренд на формат видеообщения с посетителями, многие бренды заводят у нас каналы, и все они находят свою аудиторию. Кроме того, на нашей платформе смотрят телеканалы.

У нас есть три среды — можно смотреть видеохостинг на десктопе, в приложении

в мобильном телефоне и на Smart TV на большом экране. Плюс мы совершенствуем продукт: развиваются система рекомендаций, система поиска контента, донаты.

Платформа RUTUBE устроена так, что зритель заходит и может оставаться на ней хоть целый день. Можно поставить видео на паузу, отойти, заняться какими-то делами, вернуться и продолжить просмотр. А блогер получает свой бенефит, когда аудитория пришла посмотреть телешоу и попала на его канал.

Реклама обеспечивает блогерам монетизацию, а для наших зрителей делает просмотр бесплатным. Если пользователь не хочет видеть рекламу, он может купить подписку, в которую входят наши цифровые активы RUTUBE, PREMIER и YAPPY.

С середины июля мы перешли на динамическую систему монетизации — чем популярнее автор, чем более вовлекающий у него контент, тем больше он может заработать. Доход будет зависеть от того, сколько за размещение своего ролика в видео платит рекламодатель. Предыдущая система позволяла авторам качественного контента получать более 2,5 млн рублей в месяц. Новая система дает возможность заработать даже больше тем авторам, которые производят действительно популярный контент. По итогам семи месяцев этого года совокупный доход авторов

RUTUBE, которые подключились к монетизации, составил примерно 1,2 млрд рублей.

— Есть ли шанс прийти на канал без наработанной аудитории и в разумные сроки развиваться в профессионала?

— Мы как раз создаем возможности для этого. Уже осенью у нас открывается «Академия блогеров». Будем учить тому, как стать блогером с нуля либо более качественным профессионалом. Например, как выбрать тему ролика, насколько длинным он должен быть, зачем нужна обложка, что такое сценарные кульминации и т.д. Информация будет упакована в ролики. Также планируем запустить офлайн-курс с одним из творческих вузов. Поддерживать развитие блогерства как цифровой профессии — это миссия, важная для нас как национального видеохостинга. Обучение в академии бесплатно для любого автора на RUTUBE.

— Ранее вы упоминали форматы, которые предлагаете рекламодателям. Расскажите о них подробнее.

— Мы начали с InStream — короткой видеорекламы в видеоконтенте авторов. Это самый востребованный инвентарь на рекламном рынке, потому что все мы уже стали видеопотребителями.

Текстовый формат уходит в прошлое, например, мы давно не читаем инструкции, а смотрим ролики по использованию аппаратов или гаджетов. Второе — баннерная реклама. И это две огромные «вехи», которые мы, естественно, наполняем таргетингом. Есть возможность таргетировать на определенные аудитории, геолокацию, пол, возраст, интересы — по любым параметрам, чтобы реклама показывалась аудитории, релевантной запросам рекламодателя, и обеспечивала максимальный охват. Также можно таргетировать по устройствам — в зависимости от того, использует ли человек веб-версию, приложение или Smart TV. Под потребности наших рекламодателей из сегмента микро-бизнеса мы настраиваем таргетинг на региональном уровне. Там они встречают релевантную аудиторию популярных местных блогеров.

Мы предлагаем различные интеграции с блогерами. Это всегда нативные интеграции и обзоры продуктов и сервисов в роликах популярных авторов, распаковки, рекомендации. Еще один формат — интеграция бренда в прямые трансляции через донаты и спонсорские вставки. Еще можем интегрировать рекламу в контент собственного производства. Это один из самых востребованных форматов, позволяющий показывать рекламу вовлеченной аудитории.

До конца года мы запустим несколько новых рекламных форматов, а также продолжим наращивать рекламный инвентарь на мобильной версии и в Smart TV.

— Целевая аудитория «Б.О» — в первую очередь участники финансово-банковского рынка, формирующие существенную долю российской экономики. Как им найти на площадке своего зрителя? Какой контент наиболее востребован?

— Основная доля просмотров такова: более 68% — UGC, то есть авторский контент. Наиболее востребован, естественно, развлекательный контент, причем вне зависимости от возраста. На долю ТВ-шоу, фильмов и сериалов приходится 13%. ТВ-каналы и новостные СМИ дают около 4% просмотров.



Фото: Ирина Анисина/«Б.О»

— Насколько активно институциональные игроки финансового сектора используют RUTUBE — заводят каналы, размещают рекламу?

— Наши рекламодатели — это крупнейшие банки. Для них релевантен формат InStream-рекламы. В целом, игроки отрасли достаточно активны и как блогеры. В их числе ВТБ, Почта Банк, Т-Банк, ПСБ, «ДОМ.РФ», Совкомбанк, банк «Санкт-Петербург», «Альфа-Страхование», Страховой дом ВСК и другие. Есть, между прочим, Банк России. Трансляции пресс-конференций его председателя по ключевой ставке набирают многотысячные просмотры.

Наши технологии позволяют поддерживать развитие каналов брендов, в том числе банковских: продвигать их внутренними инструментами площадки, а также предоставлять контент от наших авторов для наполнения их каналов.

— У российских частных инвесторов наблюдается огромный интерес к различным стратегиям, рекомендациям по работе на фондовом рынке. На вашей площадке развиваются авторские и блогерские каналы об инвестициях, о финансовых продуктах? Насколько они полезны с точки зрения рекламы банковских услуг?

— Реклама сложных финансовых продуктов, например брокерских услуг, подходит для видео по темам бизнеса и предпринимательства. У нас очень много такого контента. Если же говорить о популярных народных финансовых продуктах, то для них подходит более простой для понимания контент. Показ рекламы банка внутри развлекательных видео способствует переключению и делает людей более восприимчивыми, чем при показе в сложном канале об инвестициях или финансовой грамотности. Естественно, это можно проверить при A/B-тестировании, по количеству пропусков и досмотров, по метрикам кликабельности и по переходам на сайт. В зависимости от задач или сложности продукта можно управлять частотой касаний. Есть и возможность использовать фокус-группы.

Например, InStream-рекламу или партнерские интеграции о страховании путешественников разумно включить в тревел-контент; информацию о банковских картах или интернет-эквайринге — в видео, где распаковывают товары и рассказывают о них, или в развлекательные видео; информацию об ОСАГО и каско — в контент об автомобилях и т.д. И у нас огромный выбор такого контента. Так что для каждого товара можно подобрать свою удачную нишу, с заботой о клиенте нашего партнера и нашем зрителе.

Б.О

E-O CHOCOLATE

by Elena Ovsyannikova

АВТОРСКИЕ КОНФЕТЫ
РУЧНОЙ РАБОТЫ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ПРИЗЕР INTERNATIONAL
CHOCOLATE AWARDS

БОЛЕЕ 100 РЕЦЕПТУР

**УНИКАЛЬНЫЕ
КОРПОРАТИВНЫЕ
ПОДАРКИ ПОД КЛЮЧ**

ЛЮБЫЕ ТИРАЖИ

РАБОТАЕМ ТОЧНО В СРОК

ПРОИЗВОДСТВО В МОСКВЕ,
С 2018 ГОДА.



PR в финтехе будет более персонализированным

О развитии имиджа бренда, медийной стратегии и будущем пиара в российском финтехе «Б.О» рассказала пиар-команда финансового маркетплейса Сравни: Юлия Зотова, директор по коммуникациям; Татьяна Шабалина, менеджер по коммуникациям; Анастасия Васильева, ивент-менеджер



Текст
ЯНА ШИШКИНА,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР «Б.О»

Яна Шишкина: Расскажите, сколько лет вы работаете в компании и какие ключевые изменения произошли за это время.

Юлия Зотова: Я работаю в компании уже три года. На старте развития PR-направления мы начали сотрудничать с агентством PR Hub, которое помогало формировать качественные материалы и продвигать их в медиа. За это время нам удалось выстроить сильную коммуникационную стратегию: если в начале у нас было около 100 упоминаний в месяц, то сегодня их количество выросло до нескольких тысяч. При этом мы регулярно присутствуем в федеральной и деловой повестке с высоким медиаиндексом и устойчивым вниманием со стороны ключевых СМИ.

С течением времени, понимая, что компания развивается, мы усилили наши PR-инструменты, запустив B2B-пиар. Помимо классических подходов начали организовывать B2B-мероприятия, что стало важным шагом для повышения лояльности среди представителей бизнес-сообщества.

Яна Шишкина: Как вы развиваете направление B2B-мероприятий?

Анастасия Васильева: В 2023 году у нас возникла идея создать Премию Сравни, которая должна была стать инструментом для повышения лояльности партнеров и укрепления бренда в бизнес-сообществе. При этом необходимо было сохранить важную для наших клиентов цель — объективную оценку развития банковского и страхового секторов.

Награды получают компании, которые вносят значимый вклад в улучшение продуктов, сервиса и всей отрасли. В этом году ивент прошел в рамках концепции «Нам не параллельно», что отражает философию Сравни: «Нам не параллельно», каким будет российский финтех. Победа в нашей Премии сегодня — это признание вклада компании в развитие российского финтеха.

Яна Шишкина: Как проводится экспертиза для Премии? Какие источники вдохновения для вас важны?

Анастасия Васильева: В процессе работы над Премией мы активно используем собственные наработки и опыт. Немаловажным инструментом является трендвотчинг, ведь ивент-индустрия — это динамично развивающаяся сфера. Чтобы быть в тренде, мы постоянно отслеживаем изменения в этой области. Для понимания трендов мы изучаем большие российские и международные ивенты, например организацию ПМЭФа и международных музыкальных фестивалей.

Яна Шишкина: По каким критериям отбираются номинанты?

Анастасия Васильева: В этом году на Премии мы наградили 18 компаний в различных номинациях, таких как «Лучший банк», «Лучшая страховая», «Лучшая МФО» и другие. Список номинаций формируется на основе внутренней экспертизы нашей команды. Эксперты Сравни выбирают победителей по нескольким ключевым критериям. Главный из них — высокий уровень качества продуктов и услуг. Также на выбор влияет популярность продукта — показатель актуальности предложения, комфортного уровня ценообразования или предлагаемых услуг. Помимо этого мы анализируем отзывы пользователей на сайте Сравни, потому что нам важно мнение клиентов. Еще одним критерием является доступность. Мы обращаем внимание на широкий ассортимент продуктов компании, что помогает пользователям быстро найти подходящее решение.

Яна Шишкина: Расскажите о вашей пиар-стратегии на ближайшее время.

Юлия Зотова: Задача нашей компании — предоставить клиентам удобный способ оформления финансовых и страховых продуктов. Мы создали платформу, на которой пользователи могут получить необходимые услуги, не переходя между различными сайтами. Решить эту задачу можно только через динамичную

Татьяна Шабалина

Юлия Зотова

Анастасия Васильева



Топ последних прочитанных книг

- Марина Мелия «Хочу — Могу — Надо»
- Эрик Берн «Люди, которые играют в игры»
- Иван Ефремов «Таис Афинская»

Любимые телеграм-каналы

- БП («Беспощадный пиарщик»)
- UnderПяр
- Новостные ТГ-каналы

Любимые художники

- Зинаида Серебрякова
- Константин Коровин

Любимые фильмы и сериалы:

- Фильм «Хороший год»
- Сериал «Капли Бога»

Любимые места в Москве

- Парк МГУ
- Воронцовский парк



цифровизацию. Поэтому для нас важно постоянно отслеживать все изменения, оперативно подсвечивать важные новости и трансформировать ключевые тезисы, подбирая подходящие коммуникационные каналы.

Татьяна Шабалина: Наша PR-стратегия нацелена на долгосрочную перспективу, с помощью которой мы формируем репутацию и укрепляем доверие к бренду. Для этого мы используем как классические инструменты, например пресс-релизы и экспертные комментарии, так и новые подходы. В частности, мы проводим актуальные исследования, максимально откликающиеся на текущие запросы нашей целевой аудитории. Мы вовлекаем наших пользователей через опросы в социальных сетях и стремимся создавать контент, доступный, понятный и релевантный для всех, кто пользуется продуктами Сравни. Кроме того, мы тесно сотрудничаем с нашими партнерами по финтеху — страховыми компаниями и кредитными организациями. Иницилируем совместные информационные поводы для усиления актуальной повестки в мире финтеха. Стараемся использовать широкий спектр PR-инструментов для достижения наших целей.

Яна Шишкина: Как вы работаете с контентом?

Юлия Зотова: Мы разрабатываем годовой медиаплан и детализированный план на каждый месяц. Это помогает нам не пропустить важные информационные поводы, такие как заседания по ключевой ставке. Весь контент мы подготавливаем заранее, обычно за неделю, что позволяет планировать питчинг по дням недели.

Одной из ключевых задач является интеграция продуктовых тем в общую повестку. Мы избегаем откровенно рекламных пресс-релизов, поэтому каждый раз находим уникальный подход к теме, чтобы она была интересна нашей аудитории. Хороший PR-специалист всегда может извлечь ценную информацию из любого события и сделать его частью общей медийной стратегии.

Яна Шишкина: Как вы используете в работе ИИ?

Юлия Зотова: Искусственный интеллект значительно повышает эффективность и продуктивность нашей работы. С его помощью мы можем автоматизировать рутинные задачи, такие как вычитка текстов и генерация идей. Однако все креативные идеи необходимо адаптировать под конкретное бизнес-направление и цели коммуникации. Кроме того, ИИ помогает анализировать большие

объемы данных, что существенно сокращает время, затраченное на исследовательскую работу. В нашей небольшой команде нам удалось выстроить синергию человеческого и машинного разума, что позволяет оптимизировать все рабочие процессы.

Яна Шишкина: Как, по вашему мнению, будет развиваться пиар в сфере финтеха?

Юлия Зотова: Тут смело можно вернуться к вопросу об использовании ИИ. Сейчас невозможно представить работу без искусственного интеллекта — это действительно значительно ускоряет работу, избавляет от рутины, освобождает время на решение стратегических задач. Крайне интересно наблюдать за развитием этой технологии и ее применением в PR.

Татьяна Шабалина: Пиар в финтехе станет гораздо более персонализированным, прозрачным и образовательным. Основной фокус сместится на доверие, прозрачность и финансовую грамотность потребителей. Мы увидим глубокую интеграцию с продуктом и усиленное антикризисное управление в реальном времени. Ключевым станет перевод сложных технологий на простой, понятный язык, а также более активное взаимодействие с регуляторами и нишевыми экспертами. Акцент будет делаться на образовательные инициативы, создание позитивного имиджа и использование новых медиа для взаимодействия с клиентами и партнерами.

Яна Шишкина: В чем различие между Сравни и вашими конкурентами?

Юлия Зотова: Сравни — активный участник финтех-сообщества. Наша задача — объединять игроков финансовых и страховых рынков на одной технологической платформе, чтобы обеспечить единые стандарты сервиса для клиентов вне зависимости от выбранной компании. Наша цель — не просто предложить клиенту вклад или кредит, а создать глобальную платформу, где он может проверить свой финансовый потенциал, а также получить сервис по выбранному продукту. Это наше главное отличие от конкурентов и один из тезисов коммуникаций, который мы активно продвигаем.

Татьяна Шабалина: В сферах пиара и коммуникаций мы неизбежно ощущаем динамику рынка. Активность наших коллег — это не просто конкуренция, это мощный стимул к постоянному развитию и совершенствованию. Мы регулярно встречаем материалы наших экспертов и представителей других ком-

Любимая песня

- Ed Sheeran — Perfect

Любимые места в Москве

- Патриаршие пруды
- Парк искусств «Музеон»
- Бульварное кольцо

Любимый художник

- Ван Гог

Любимые режиссеры

- Дэнни Бойл
- Кристофер Нолан
- Мартин Скорсезе
- Эльдар Рязанов

Любимые фильмы

- «Пляж»
- «Ла-Ла Ленд»
- «Большая перемена»



паний на страницах ведущих деловых СМИ, а дискуссии на отраслевых конференциях становятся площадкой для обмена мнениями и формирования общей повестки. Здоровое соперничество побуждает нас непрерывно оптимизировать наши коммуникационные стратегии. Мы с особой тщательностью прорабатываем новостную повестку, смещая акцент на глубинные продуктовые и технологические коммуникации, что позволяет не только информировать, но и вовлекать аудиторию в мир наших инноваций. Параллельно мы активно ищем и внедряем новые, эффективные каналы для трансляции наших ключевых тезисов, стремясь к максимально широкому и точному охвату.

Яна Шишкина: Как вы разграничиваете ответственность и маркетинг?

Юлия Зотова: В структуре нашей компании PR находится в большой команде маркетинга. У нас единые цели, но каждый департамент работает с ними, ориентируясь на свои задачи. Наши коллеги из маркетинга сконцентрированы на привлечении клиентов и их удержании. Мы занимаемся имиджем, новостной и экспертной повесткой. Также мы постоянно взаимодействуем с продуктовыми командами, если происходят изменения в продукте, мы об этом узнаем в числе первых.

Яна Шишкина: Как избежать профессионального выгорания?

Татьяна Шабалина: Жизнь, на мой взгляд, — это виртуозное искусство жонглирования, где ключ к успеху кроется в сохранении хрупкого баланса. Вспоминается мудрое изречение бывшего главы одной известной компании: жизнь — это игра с пятью шарами: работа, семья, здоровье, друзья и душа. Ваша задача — удерживать их все в воздухе. Но важно помнить: шар-работа — резиновый. Уронив его, вы всегда сможете подобрать и продолжить. Остальные же четыре — хрустальные. Их падение грозит полным разрушением. Осознание этой истины критически важно, особенно в такой динамичной сфере, как PR, где нередко приходится работать в режиме 24/7. Мы, пиарщики, часто ощущаем себя суперменами, способными справиться со всем. Однако для сохранения устойчивости, предотвращения выгорания и поддержания эффективности необходимо постоянно напоминать себе о бесценности тех хрустальных шаров, которые мы держим в руках. Ведь только сохраняя их целостность, мы можем по-настоящему держать себя на плаву и достигать вершин.

Б.О

Любимые песни

- Tom Waits — Invitation to the Blues
- Michelle Gurevich — Something Has Changed

Топ последних прочитанных книг

- Эразм Роттердамский «Похвала глупости»
- Себастьян Фитцек «Осколок»

Любимые фильмы

- «Покровские ворота»
- «Свой среди чужих, чужой среди своих»

Любимый режиссер

- Георгий Данелия

Любимые места в Москве

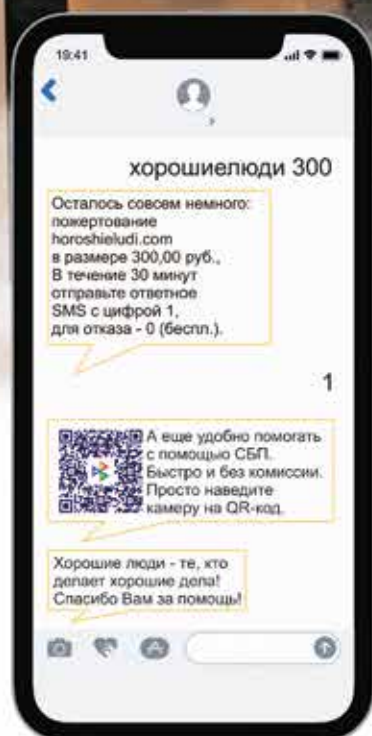
- Парк Дворца пионеров (Мамонов овраг)

Любимые художники

- Эдгар Дега
- Клод Моне



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



ХОРОШИЕ ЛЮДИ

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

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

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

Наши реквизиты: ФСП «ХОРОШИЕ ЛЮДИ» ИНН/КПП 6453156952/645301001 ОГРН 1186451017026 Счет 40701810756000000062 БИК 043601607

Наименование Банка Поволжский банк ПАО Сбербанк К/С 30101810200000000607 Назначение платежа: Добровольное пожертвование на уставную деятельность



20 лет (2005)

Закон «О кредитных историях», вступивший в силу 1 июня, так и не начал работать. Одна из причин «пробуксовки» — отсутствие Центрального каталога кредитных историй (ЦККИ). Наконец в июле в Госдуме приняли поправки в Закон, которые устанавливают порядок обмена информацией с ЦККИ в электронном виде и наделяют ЦБ полномочиями по регулированию обмена. Первый зампред Банка России **Андрей Козлов** заявил, что в ЦБ начинает действовать подразделение, которое отвечает за создание и поддержание работы ЦККИ.



10 лет (2015)

Согласно исследованию компании Synovate Comcon, в первом квартале 2015 года 29% клиентов российских банков были подключены к интернет-банкингу, на 2% больше, чем в предыдущем квартале. Однако каждый десятый пользователь банковскими услугами не знает, подключен ли у него интернет-банк или нет. На 2% выросло и составило 17% количество россиян, которые подключены к интернет-банку, однако не пользуются им. 28% пользователей заходят в интернет-банк лишь с целью просмотреть информацию по счету.



5 лет (2020)

Герман Греф в ходе международного онлайн-тренинга по кибербезопасности Cyber Polygon 2020 взял интервью у **Тони Блэра**. Его тема была обозначена так: «Четвертая промышленная революция разделила людей на два лагеря: тех, кто верит в цифровое благополучие, и скептиков, у которых есть много причин сомневаться в новых технологиях и возможностях, предоставляемых ими. Сейчас ситуация меняется — вспышка COVID-19 не оставила человечеству иного выбора, кроме как использовать цифровые коммуникации».

УГОЛОК НУМИЗМАТА

Город Святого Георгия

Памятную серебряную трехрублевую монету «800-летие основания г. Юрьевца» серии «Города» выпустил в обращение Банк России 7 июля 2025 года. Она посвящена старейшему городу Ивановской области, который в 1225 году основал великий князь Владимирский Юрий Всеволодович, сын Всеволода Большое Гнездо и внук Юрия Долгорукого, чтобы было удобнее защищать восточные рубежи Северо-Восточной Руси. Существует предание, что именно в этом городе князь Юрию явился икона Георгия Победо-

носца. Считается, что город был назван в честь небесного покровителя Георгия Победоносца — Юрьевец Повольский (Поволжский). Так он официально назывался до 1796 года, хотя уже с середины XVI века получило распространение название Юрьевец. Город расположен на живописных холмах у слияния Волги, Немды и Унжи. Эти виды вдохновляли И. Левитана, А. Саврасова, Б. Кустодиева и других известных художников. История Юрьевца неразрывно связана с именем Андрея Тарковского — он учился здесь в начальной школе и называл город «родиной детства».

На сайте Банка России отмечено, что посвященная Юрьевцу монета диаметром 39 мм содержит 31,1 г серебра 925-й пробы. Она изготовлена качеством «пруф». С лицевой и оборотной сторон по окружности имеется выступающий кант, боковая поверхность монеты — рифленая, на гурте нанесено 300 рифлений. Отчеканена тиражом 3 тыс. экземпляров на Санкт-Петербургском монетном дворе. Над монетой работали медальеры Елена Крамская, Александра Долгополова и Александра Чернова. На реверсе монеты расположены рельефные



изображения герба города Юрьевца, а также вид на Георгиевскую площадь со Входа-Иерусалимским собором, Успенским собором и пятиарусной колокольной. Храмовый комплекс изображен на фоне Волги, река vyplнена в технике лазерного матирования. Кроме того, на оборотной стороне присутствуют рельефные надписи: вверху слева по окружности — «ЮРЬЕВЕЦ», внизу в две строки — «800 ЛЕТ».

Для продолжения переверните

