

www.bosfera.ru



12 | ДЕКАБРЬ | 2025

ВРЕМЕННЫЕ КЛИЕНТЫ



СЕРВИСЫ ЗАБОТЫ АЭРОПОРТА ДОМОДЕДОВО

Медико-социальный кластер Домодедово объединяет инфраструктуру и услуги для сервис-чувствительных пассажиров, обеспечивая комфорт, безопасность и заботу на каждом этапе путешествия. Сегодня в кластер входят медицинский центр DMEMED, семейный сервис Family Service и сервис сопровождения пассажиров с ограниченной мобильностью — PRM Service.



Family Service

Пространство для семей с детьми: игровые зоны, кухня, спальня и комнаты для отдыха.



Медицинский центр DMEMED

Квалифицированная помощь в аэропорту: от неотложных случаев до стоматологии и лабораторной диагностики.



PRM Service

Индивидуальное сопровождение и отдельный зал ожидания для пассажиров с ограниченной мобильностью.



DME CARE 

Сервисы заботы аэропорта



Московский аэропорт Домодедово, Терминал 2,
вход 5, ориентир - стойка регистрации №156

DME CARE

ЗАБОТИМСЯ, КАК БЛИЗКИЕ
ДЕЙСТВУЕМ, КАК ПРОФЕССИОНАЛЫ





BANK REVIEW

№ 12 (322) декабрь 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: Вадим Ференец, Данил Поминов, Светлана Орлова, Екатерина Кац, Александра Крылова, Филипп Резников, Надежда Ларгина, Александр Садчиков

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

Подписано в печать 01.12.2025

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)



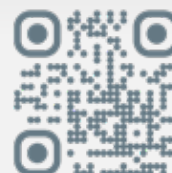
Отраслевой финансовый портал **bosfera.ru**



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.

6
ВРЕМЕННОЕ ВРЕМЯ

8
СОБЫТИЯ



13
ОТ СБОРА К АНАЛИЗУ:
КАК АВТОМАТИЗАЦИЯ
МЕНЯЕТ ESG-
ОТЧЕТНОСТЬ



18
«ДОМ»
С ПРИВИЛЕГИЯМИ



22
ЛОЯЛЬНОСТЬ
КАК УПРАВЛЯЕМАЯ
ЛЮБОВЬ



26
КАК ПРИРУЧИТЬ
ПРАЙС-СИКЕРА



30
РАСЩЕПЛЕНИЕ
ДО ЧЕЛОВЕКО-
ЕДИНИЦЫ



38
«БЕЛЫЕ
ВОРОТНИЧКИ» —
НА ВЫХОД



40
РЫНОК ЧАСТЯМИ

46

**ВАЛЕРИЙ
КОРОСТЕЛЕВ
(ОТП БАНК):**

**БЕЗ ЭМОЦИЙ БАНК
ПРЕВРАЩАЕТСЯ
В КАЛЬКУЛЯТОР**

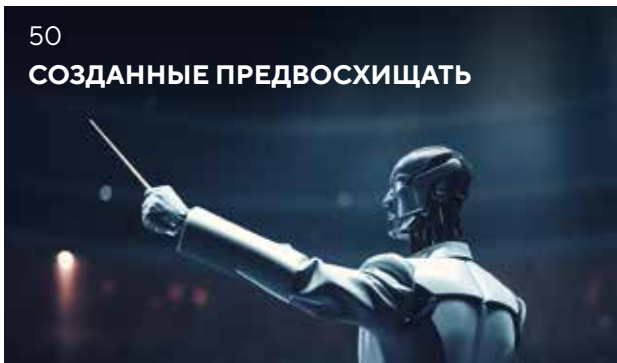


48

**ИИ ЗАПЛАТИТ
ЗА ВСЕ**

50

СОЗДАННЫЕ ПРЕДВОСХИЩАТЬ



54

**СИНЕРГИЯ БОТА И ЧЕЛОВЕКА –
БЕСПРОИГРЫШНАЯ СТРАТЕГИЯ**



58

**ВЛАДИМИР
ТЕРЯЕВ
(«МУЛЬТИКАРТА»):**

**ПРОГРАММНЫЙ
СУВЕРЕНИТЕТ
В ПЛАТЕЖНОЙ
СФЕРЕ УЖЕ
СФОРМИРОВАН**



60

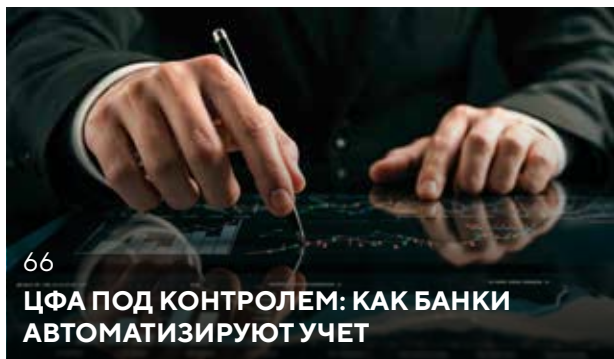
**АБС «АРНУВО» –
НОВАЯ ИСТОРИЯ
ДЛЯ БАНКОВСКОГО ИТ**



фото: АРТ-ФинТек

64

**УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ
КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА
БУДУЩЕГО БАНКИНГА**



66

**ЦФА ПОД КОНТРОЛЕМ: КАК БАНКИ
АВТОМАТИЗИРУЮТ УЧЕТ**



68

**АНТОН ЗАМАРАЕВ
(ОТП БАНК):**

**УЧАСТИЕ ИБ
НАЧИНАЕТСЯ
ЗАДОЛГО
ДО РЕАЛИЗАЦИИ
ИДЕИ**

70

**ДМИТРИЙ
ГАДАРЬ (Т-БАНК):**
ZERO TRUST
ПОМОГАЕТ
ШАГ ЗА ШАГОМ
ИСКЛЮЧАТЬ
ВЕКТОРЫ АТАК



76

ОТ ЗАЩИТЫ
К НЕПРЕРЫВНОСТИ



79

РЕГИСТРАТОРЫ
ШИРЯТСЯ



82

ЕВГЕНИЙ ГУРЕВИЧ (КАПИТАЛ LIFE):
ИИ В СТРАХОВАНИИ ЖИЗНИ —
ЭТО НЕ ХАЙП, А ТОЧКА РОСТА

84

ЗОЛОТАЯ ЛИХОРАДКА
ИЛИ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ СДВИГИ

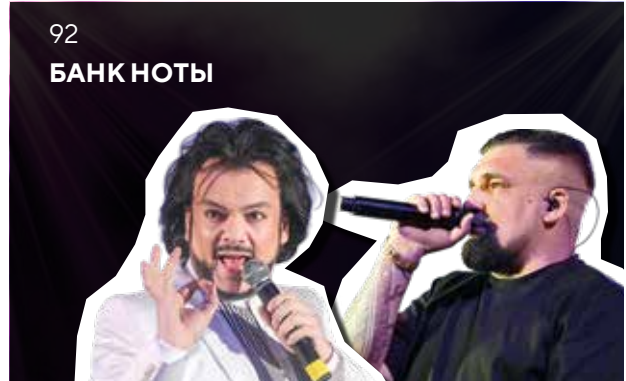
86

ПРАЗДНИК В БАНК
ПРИХОДИТ



92

БАНК НОТЫ



94

МОНЕТА
В КУЛЬТУРЕ
СРЕДНИХ
ВЕКОВ



96

ЧЕТЫРЕ
ВРЕМЕНИ ГОДА
НА ВЫСТАВКАХ
СТОЛИЦЫ



99

ЗА НАЛИЧКОЙ ТОЛЬКО
С КАРТОЙ!



100

В ДЕКАБРЕ
ТОМУ НАЗАД

100

ПЕРВЫЕ ФОТОГРАФИИ
С ВЕНЕРЫ

Временное время

Поговорим еще раз про часы и время



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

Песочные часы сейчас являются больше символом хода времени, нежели способом его измерения. Точной даты их изобретения назвать нельзя. По разным данным, в Азии песочные часы использовали еще до нашей эры, а вот в Европе их появление отмечено только в VIII веке. Но несмотря на такое позднее появление, песочные часы быстро распространились в этой части света. Это объяснялось конструктивной простотой и как следствие несложностью массового изготовления. Но у песочных часов были и куда не делись их главные недостатки — ограниченный срок времени для измерения и невысокая точность, а также ограниченность размеров в случае существенного увеличения этого срока.

Почему мы решили использовать этот образ на обложке? Наверное, потому что песочные часы часто символизируют быстротечность всего сущего, неизбежность, фатум, краткость земной жизни. Мы много пишем про лояльность, гонку за клиентом, но клиенты, по сути, — как песок: они временны, нестабильны и утекают сквозь пальцы даже быстрее, чем струйки в песочных часах. В гонке за клиентом банки порой просто сжигают свои ресурсы и энергию, а результат зачастую уходит в переносном смысле в тот же песок.

Директор розничного бизнеса Альфа-Банка **Алексей Гиязов** на конгрессе Банка России этим летом как раз сетовал на то, что банки сейчас находятся уже в третьем круге кешбэка. И если на первом этапе они зарабатывали на карточных транзакциях с интерчейнджа, то потом настали времена, когда банки начали отдавать все, что зарабатывают, клиентам.

В статье «Лояльность как управляемая любовь» обозначено, что это одна из долгосрочных базовых проблем для участников



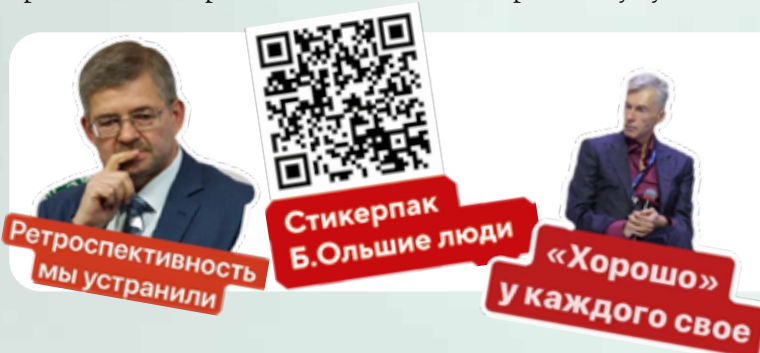
банковского рынка, требующая колоссальных финансовых затрат (речь идет о сотнях миллиардов рублей).

В статье «Расщепление до человеко-единицы» банкирам мы намекнули, что не стоит применять к клиентам тотальную слежку и изощренные манипуляции в духе китайских соцрейтингов, и похоже, такие опасения небеспочвенны. Сегодня искусственному интеллекту доверяют автоматическую сегментацию, анализ транзакционной активности и выбор категорий кешбэка, согласно склонностям клиента, и это видят сторонние исследователи.

В материале «Как приручить прайс-сикера» приведены мнения экспертов о том, влияют ли сегодня решения регулятора на показатели клиентской лояльности и в каком из сегментов розницы сейчас проще, а в каком сложнее управлять лояльностью?

Так хочется, чтобы в этой гонке за лояльностью мы не забывали главные ценности. Как тут не вспомнить фразу кинорежиссера **Отара Иоселиани**: «Меня расстраивает то, что мы утратили способность жить спокойно: писать акварели, играть на фортепьяно, принимать гостей, вести дневники, устраивать пикники. Почему у нас не хватает на все это времени? Почему я не могу прийти к человеку без предварительного звонка и быть уверен, что он будет мне рад? Чем все так заняты? Пушкин, Мусоргский, Маяковский тоже работали, как безумные, но у них оставалось время на общение с людьми, развлечения, светскую жизнь, даже на пьянство. А потом этот наглец и безобразник Эдисон все испортил: граммофон, лампочка, телефон — это ужасные изобретения. Они съели у нас время. Я еще помню времена, когда писал письма, неспешно работал, у меня был досуг, а потом я уехал на технически оснащенный Запад, и часы, дни, годы стали утекать сквозь пальцы».

Вопрос, конечно, не в том, чтобы снова начать писать длинные письма, просто надо помнить, что время в нашем мире однонаправленно и быстротечно, и его так легко потратить впустую. **Б.О.**





АРАРАТ ПАРК ХАЙТТ МОСКВА

СОВРЕМЕННАЯ РОСКОШЬ
В САМОМ СЕРДЦЕ МОСКВЫ

Реклама

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





- Банк России аннулировал лицензию Драйв Клик Банка
- ЦБ ужесточит лимиты по ипотеке на ИЖС и кредитам под залог недвижимости
- Банк России разработал новые предложения по стандарту кредитного страхования
- Число жалоб в ЦБ за девять месяцев 2025 года выросло на 15,8%
- Специальные полномочия Банка России будут продлены на 2026 год
- Банки в третьем квартале предотвратили 28,5 млн попыток мошенничества
- Банк России обновил список признаков мошеннических переводов
- МФО и банки обяжут уведомлять о кредитах через портал «Госуслуги»
- Минфин ослабит валютный контроль для зарубежных «дочек» банков
- ЦБ с начала 2025 года выявил 5,8 тыс. нелегальных финансовых проектов
- Банк России получит доступ к федеральному регистру сведений о населении
- Ассоциация рынка цифровых прав (АРЦП) предложила закрепить в законе понятие «цифровые права голоса»
- Платежные агенты банков не смогут проводить упрощенную идентификацию
- ЦБ предложил ограничить скидки и финансовые продукты маркетплейсов
- Банк России предложил правила для улучшения отчетности эмитентов



- Объем рынка ЦФА в третьем квартале вырос на 128% с начала 2025 года
- Мосбиржа запустила торги фьючерсами на индексы Bitcoin и Ethereum
- «Банковское обозрение» перезапускает проект о цифровых финансах
- «ДОМ.РФ» провел IPO по верхней границе ценового диапазона
- Петербургская биржа отстранила брокера Совкомбанка от торгов на 10 сессий



- Объем выдач потребкредитов в третьем квартале упал в 1,5 раза год к году
- Точка Банк запустил собственное кредитование для МСБ
- С января по сентябрь банки выдали автокредитов на 1,03 трлн рублей
- Бизнес в третьем квартале направил 36% прибыли на платежи по кредитам
- МСБ из моногородов получит льготные кредиты по ставке 6–10%
- Доля отказов по заявкам на ипотеку в сентябре превысила 60%
- Доля просрочки по кредитным картам в третьем квартале снизилась до 1,6%
- Банки в октябре выдали кредитов физлицам на 1,06 трлн рублей
- Объем кредитов юрлицам и ИП в сентябре составил 7,7 трлн рублей
- Доля отказов по заявкам на розничные кредиты достигла 81,9%
- Банки в октябре 2025 года выдали 1,59 млн потребкредитов
- Запросы на рефинансирование кредитов удвоились в сентябре-октябре
- В октябре 2025 года банки выдали 1,3 млн новых «кредиток»
- Доля компаний с просроченными долгами по кредитам достигла 24%
- Выдачи автокредитов в октябре 2025 года выросли на 2,8%
- Средний размер лимитов по «кредиткам» в октябре вырос на 3,1%
- Объем выдач ипотеки в октябре 2025 года достиг 499,9 млрд рублей
- Объем выдач потребкредитов за 10 месяцев 2025 года упал почти вдвое
- Портфель займов МФО в третьем квартале составил 526,8 млрд рублей
- Доля отказов по POS-кредитам в октябре достигла 89,2%



- ЦБ в третьем квартале выявил вдвое больше поддельных иностранных банкнот
- Число пользователей BNPL-сервисов с 2023 года выросло в 2,8 раза
- Ozon Банк ищет разработчика для подключения к цифровому рублю
- НСПК запустила сервис поощрения банков за возврат похищенных средств
- Альфа-Банк и Т-Банк подключили оплату с помощью pay-сервисов друг друга
- Т-Банк запустил переводы на китайские кошельки Alipay и WeChat Pay
- Альфа-Банк тестирует собственный сервис биоэквайринга
- ГПБ внедрил бесконтактную оплату по Gazprom Pay в мобильном приложении
- ВТБ запустил оплату покупок по QR-коду во Вьетнаме
- ЦБ продлил на 2026 год льготный период на платформе цифрового рубля
- СберБанк реализовал оплату по QR-коду во Вьетнаме
- Объем наличных в обращении в третьем квартале достиг 659 млрд рублей
- Количество безналичных платежей в третьем квартале выросло на 13%
- Число банкоматов к октябрю 2025 года упало до минимума за 15 лет



- Российский бизнес Raiffeisen Bank International (RBI) в третьем квартале увеличил чистую прибыль на 137%
- Чистая прибыль «ДОМ.РФ» по МСФО с января по сентябрь выросла на 7,3%
- ОТП Банк в третьем квартале увеличил чистую прибыль по МСФО на 41,5%
- Выручка финтеха Ozon в третьем квартале увеличилась в 2,3 раза
- Премии страховщиков жизни за девять месяцев 2025 года выросли на 26%
- Портфель рынка факторинга за девять месяцев превысил 2,5 трлн рублей
- СберБанк с января по октябрь заработал 1,42 трлн рублей по РСБУ
- РСХБ за январь — сентябрь 2025 года заработал 48,1 млрд рублей по МСФО
- МТС Банк в третьем квартале увеличил чистую прибыль по МСФО в 2,4 раза
- Совкобманк в третьем квартале 2025 года заработал 18 млрд рублей по МСФО
- Прибыль банка «Уралсиб» за девять месяцев составила 16,1 млрд рублей
- Компания «Т-Технологии» в третьем квартале заработала 45,2 млрд рублей по МСФО
- Прибыль крупных лизинговых компаний за три квартала упала втрое
- БСПБ в третьем квартале 2025 года заработал 8,8 млрд рублей по МСФО
- Чистая прибыль банков в третьем квартале составила 1 трлн рублей
- Выручка топ-100 финтех-компаний за девять месяцев выросла на 14,6%
- Чистая прибыль банковского сектора в октябре снизилась на 15%



- ТКБ Банк выкупил розничный кредитный портфель Инвестторгбанка
- ОТП Банк сможет оценивать доходы заемщиков по собственной модели
- Банки и МФО стали чаще запрашивать кредитный рейтинг заемщиков
- В России появилась инвестплатформа исламского финансирования
- Чат-боты российских банков страдают от недостатка эмпатии
- Банки в 2025 году выплатят 450 млрд рублей по программам лояльности
- Структура «Ренессанс капитала» выкупит 100% российского Ситибанка
- Банк России выдал лицензию Мурманскому расчетному банку
- Альфа-Банк выкупит 87,5% акций автолизингового оператора «Европлан»
- ВТБ запустил оформление вкладов и счетов в отделениях Почты России
- Банки предлагают ограничить программы лояльности на маркетплейсах
- ЮниКредит Банк остановит доступ к интернет-банку в браузере
- Объем переданных коллекторам долгов превысил 1,2 трлн рублей

Больше событий
банковского рынка
см. в ленте «Новости»



АНТОН ТЕСЛЕНКО
назначен заместителем руководителя ФАС



ЕЛЕНА ГАБИСОНИЯ
назначена директором по коммуникациям страхового брокера «АСТ». Ранее занимала пост руководителя пресс-службы ТКБ



СЕРГЕЙ МАЛЬЦЕВ
назначен директором по инвестициям и премиальному сервису МТС Банка



АНДРЕЙ КАШЕВАРОВ
покинул пост заместителя руководителя ФАС



МАРИЯ ПОДЕНКО
покинула пост директора по инвестициям и премиальному сервису МТС Банка

Добро вольно- прину дительно

Как российские компании раскрывают нефинансовую отчетность и почему количество не всегда переходит в качество

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Раскрытие нефинансовой отчетности в России растет: но не по качеству, а по количеству. Новые регуляторные нормы подтолкнули бизнес к публикации ESG-данных, однако единых стандартов и прозрачных критериев все еще нет. Во многих отчетах эмитентов сохраняется формальный подход: компании чаще фиксируют показатели, чем демонстрируют реальные результаты и управленческие изменения.

Больше, но не сильнее

Интерес бизнеса к раскрытию нефинансовой отчетности растет, такая тенденция наметилась по итогам 2024 года: все больше компаний публикуют ESG-данные. Причем такую информацию раскрывают не только «старички» на фондовом рынке, которые имеют листинг на бирже уже много лет, но и молодые компании, прошедшие через этап IPO совсем недавно, следует из обзора рейтингового агентства «Эксперт РА» «ESG-прозрачность: куда дует ветер перемен». Однако «новички» пока осторожно раскрывают данные и только выстраивают процессы их сбора.

Рост числа ESG-отчетов стимулировали в том числе новые требования Московской биржи, которая ввела обязательное раскрытие такого рода информации по итогам 2024 года всеми эмитентами, входящими в первый и второй уровни листинга биржи. «Мы видим, что эми-

тенты соблюдают эти требования, однако качество раскрытия неоднородно, так как компании сами определяют объем, формат и форму для раскрытия нефинансовой информации. Отметим позитивный момент: часть эмитентов, акции которых были включены в котировальные списки в 2025 году и на которых требования по раскрытию нефинансовой отчетности по итогам 2024 года не распространялись, все же ее опубликовали», — сообщила директор департамента по работе с эмитентами Московской биржи **Наталья Логинова**. В СберБанке также отметили тренд: в России появляются новые компании, которые включаются в процесс публикации ESG-отчетов. Банк даже видит формирующуюся тенденцию публикации нефинансовой отчетности непубличными компаниями и компаниями из среднего бизнес-сегмента.

По качеству раскрытия лидируют крупные компании, которые имеют многолетнюю практику составления и публикации нефинансовой отчетности, отметили в Мосбирже. Главные сложности связаны со сбором и консолидацией данных — отсутствием автоматизированных систем и налаженных внутренних коммуникаций, следует из опроса «Эксперт РА» более ста компаний из финансового, энергетического и металлургического секторов. Эти факторы повышают издержки, особенно у дебютантов.

Для составления хорошего ESG-отчета действительно нужно много данных. «В зависимости от задач мы проводим качественные или количественные исследования, интервьюируем экспертов, фиксируем примеры проектов в формате кейсов, делаем выгрузки из отчетных систем — смотрим социологические, финансовые, экологические и другие показатели», — поделились своими наработками в банке ВТБ. В прошлом году ВТБ разработал и начал использовать таблицу устойчивых данных (databook), где собирает и актуализирует все данные.

В СберБанке с 2023 года для работы с ESG-данными использует внутренняя IT-система «КОСМОС», которая автоматизировала процесс сбора и консолидации ESG-данных компаний Группы. Это позволяет Сбере увеличивать охват отчетности, повышать ее частоту и оперативно реагировать на требования новых стандартов, включая стандарты отчетности об устойчивом развитии МСФО, а также на требования национального регулирования.

Однако, как заметили в «Эксперт РА», большинство компаний продолжают использовать простые инструменты, главным образом Excel, иногда в сочетании с другими сервисами. Собственные корпоративные системы встречаются реже, а готовые специализированные продукты — и вовсе редкость, что объясняется их высокой стоимостью, сложной интеграцией и ограниченной гибкостью. «К сожалению, на рынке все еще есть компании, которые воспринимают данный процесс очень формально. Однако мы всегда говорим о том, что отчетность не может существовать сама по себе и всегда является зеркалом компании и ее подходов к управлению», — отметила управляющий директор, руководитель дирекции по устойчивому развитию СберБанка **Анастасия Федотова**. Еще одна из причин «ограниченности» данных — внешние рамки, в том числе для агрегированного отчета по компаниям группы, сказываются на уровне их полноценности, добавили в ВТБ.

А судьи кто

Большинство компаний раскрывают финансовую отчетность под влиянием внешнего спроса: со стороны рейтинговых агентств и регуляторов, следует из обзора «Эксперт РА». Запросы со стороны таких стейкхолдеров, как поставщики и местные сообщества, встречаются значительно реже. «Внутренний драйвер в лице сотрудников демонстрирует довольно высокую вовлеченность, что говорит о зрелости внутренней повестки устойчивого раз-

КАКИЕ ФОРМАТЫ РАСКРЫТИЯ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ИСПОЛЬЗУЮТ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ

Единого требования по раскрытию ESG-отчетов в России еще нет. По данным Мосбиржи, эмитенты в своих отчетах за 2024 год использовали несколько стандартов для подготовки нефинансовой отчетности: лидируют стандарты GRI (Глобальной инициативы по отчетности, или Global Reporting Initiative), рекомендации Минэкономразвития России, SASB (Совета по стандартам учета в области устойчивого развития, или Sustainability Accounting Standards Board) и TCFD (Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures). «Переход на новые форматы потребует значительных ресурсов — временных, человеческих и так далее, поэтому решение о нововведениях принимается взвешенно», — пояснили в пресс-службе ВТБ. Сам банк использует для раскрытия нефинансовой информации международные стандарты GRI, SASB, UNCTAD (Конференция ООН по торговле и развитию, или United Nations Conference on Trade and Development), с 2024 года ВТБ расширил раскрытие данных в соответствии с рекомендациями Минэкономразвития и Банка России.

На рынке появляются и новые инструменты раскрытия — Стандарт общественного капитала бизнеса (СОКБ). Этот стандарт определяет форму подготовки отчетности и предлагает методiku для оценки вклада бизнеса в развитие страны и выполнение национальных проектов России. Согласно опросу «Эксперт РА», около 36% респондентов планируют отчитаться по СОКБ уже за 2025 год, а 26% — в будущем. Некоторые компании из реального сектора экономики уже использовали этот стандарт для своих ESG-отчетов.

Наиболее популярным форматом является самостоятельный «Отчет об устойчивом развитии». Одинаково популярны оказались формы интегрированного отчета и ESG-датабука. Отдельные тематические отчеты пока остаются нишевым инструментом для самых опытных игроков.

вита в компаниях. Это отражает не только формальное соответствие внешним требованиям, но и реальную заинтересованность в системной интеграции принципов устойчивого развития в бизнес», — говорится в исследовании. Сбор обратной связи по нефинансовой отчетности постепенно становится стандартом. По данным опроса рейтингового агентства, 75% респондентов получают комментарии от стейкхолдеров.

Однако тревожной тенденцией стало снижение интереса к внешней верификации отчетности: согласно опросу «Эксперт РА», в 2025 году ее планируют провести лишь 45% опрошенных. Несмотря на те преимущества, которые дает заверение отчетности, для ряда компаний это дополнительная финансовая и трудовая нагрузка, усложняющая процесс подготовки отчетности. Но, как отмечают в рейтинговом агентстве, внешнее заверение, несомненно, является лучшей практикой, которая помогает компаниям скорректировать внутренние процессы сбора данных, выверить методологический подход. Наталья Логинова добавила, что внешняя верификация отчетов может позитивно повлиять на доверие к компании со стороны стейкхолдеров и добавить эмитенту конкурентных преимуществ.

По итогам 2024 года заверены 27% отчетов, попавших в периметр рейтинга «Эксперт РА»: из них 21% — общественное заверение, 46% — заверение независимого аудитора, 33% — заверение аудитором и общественное заверение. Например, СберБанк уже несколько лет подряд проводит независимое подтверждение информации с привлечением стороннего аудитора. «Мы видим в этом процессе не только повышение уровня доверия к раскры-

ваемой информации, но и собственное совершенствование процессов подготовки данных. Информация, которая проходит аудит, в том числе используется для целей отслеживания прогресса по выполнению целей устойчивого развития и климатической стратегии. Кроме того, данный процесс позволяет исключить риски гринвошинга и необоснованного искажения (завышения или занижения) отдельных показателей, отражающих ключевые результаты по существенным направлениям деятельности в области устойчивого развития», — пояснила Анастасия Федотова.

В ВТБ также регулярно привлекают аудиторские компании для подтверждения выбранных показателей. Обратную связь банк собирает в формате регулярного анкетирования акционеров и сотрудников, экспертов рейтинговых агентств и других групп заинтересованных сторон при подготовке отчета по устойчивому развитию. «На основе полученной обратной связи мы совершенствуем внутренние процессы — включаем в заверение новые показатели и повышаем стандарты оценки», — заявили в пресс-службе банка.

Что год грядущий нам готовит

По прогнозам «Эксперт РА», в 2026 году продолжится рост числа компаний, раскрывающих нефинансовую информацию, благодаря новым регуляторным требованиям. Однако стремительного повышения качества и количества отчетности по-прежнему ждать не стоит: отсутствие обязательных требований по раскрытию определенного перечня показателей при существующих добровольно используемых, но зачастую разрозненных стандартах приводит к тому, что рынку потребуется длительный цикл на выработку и внедрение единых подходов.

На рост количества компаний, публикующих нефинансовую отчетность, положительно повлиять могут несколько факторов, добавили в Мосбирже. Среди них: введение нормативных требований, помимо требований биржи; наличие единых национальных стандартов раскрытия нефинансовой отчетности; повышение компетенции сотрудников в компаниях, курирующих направление устойчивого развития; развитие IT-инфраструктуры компаний, которая способствовала бы массовому переходу к XBRL-отчетности; повышение запроса со стороны институциональных инвесторов.

«Стимул к развитию даст утверждение национального стандарта отчетности об устойчивом развитии и обязательность раскрытия, когда основной целью станет не столько имиджевая составляющая, сколько деловая и управленческая необходимость», — согласились в ВТБ.

Б.О.

От сбора к анализу: как автоматизация меняет ESG-отчетность

Ужесточение регуляторных требований и рост объемов нефинансовой отчетности вынуждают компании автоматизировать сбор данных. Это позволяет бизнесу не только фиксировать показатели, но и использовать их для аналитики и принятия управленческих решений



Объем раскрытия нефинансовой отчетности в России демонстрирует положительную динамику: по итогам 2024 года компании опубликовали на 28% больше отчетов, чем за 2019 год, следует из «Атласа нефинансовой отчетности России», подготовленного компанией «Пачоли Консалтинг». Так, количество нефинансовых отчетов выросло с 314 до 404. При этом основной стимул для бизнеса сместился с требований иностранных инвесторов на национальное регулирование и демонстрацию вклада в развитие страны. Однако ключе-

выми проблемами остаются сбор и обработка большого массива разрозненных данных.

Все это происходит на фоне ужесточения регуляторных требований: Московская биржа сделала нефинансовую отчетность обязательной для эмитентов, Банк России опубликовал Кодекс ответственного инвестирования, а Минэкономразвития России и Агентство стратегических инициатив разрабатывают стандарт отчетности об устойчивом развитии. Центробанк приступил к реализации программы повышения капитализации рынка, частью которой являются новые требования к раскрытию информации.

В этих условиях ручной сбор данных становится не просто затратным, а создает прямые риски для репутации и конкурентоспособности. Единственный ответ на этот вызов — автоматизация.

Перспективное направление, которое развивает ЦБ РФ, — сбор отчетности в машиночитаемом формате XBRL. Это создаст единую базу для точного анализа, объединяющую финансовые и нефинансовые данные.

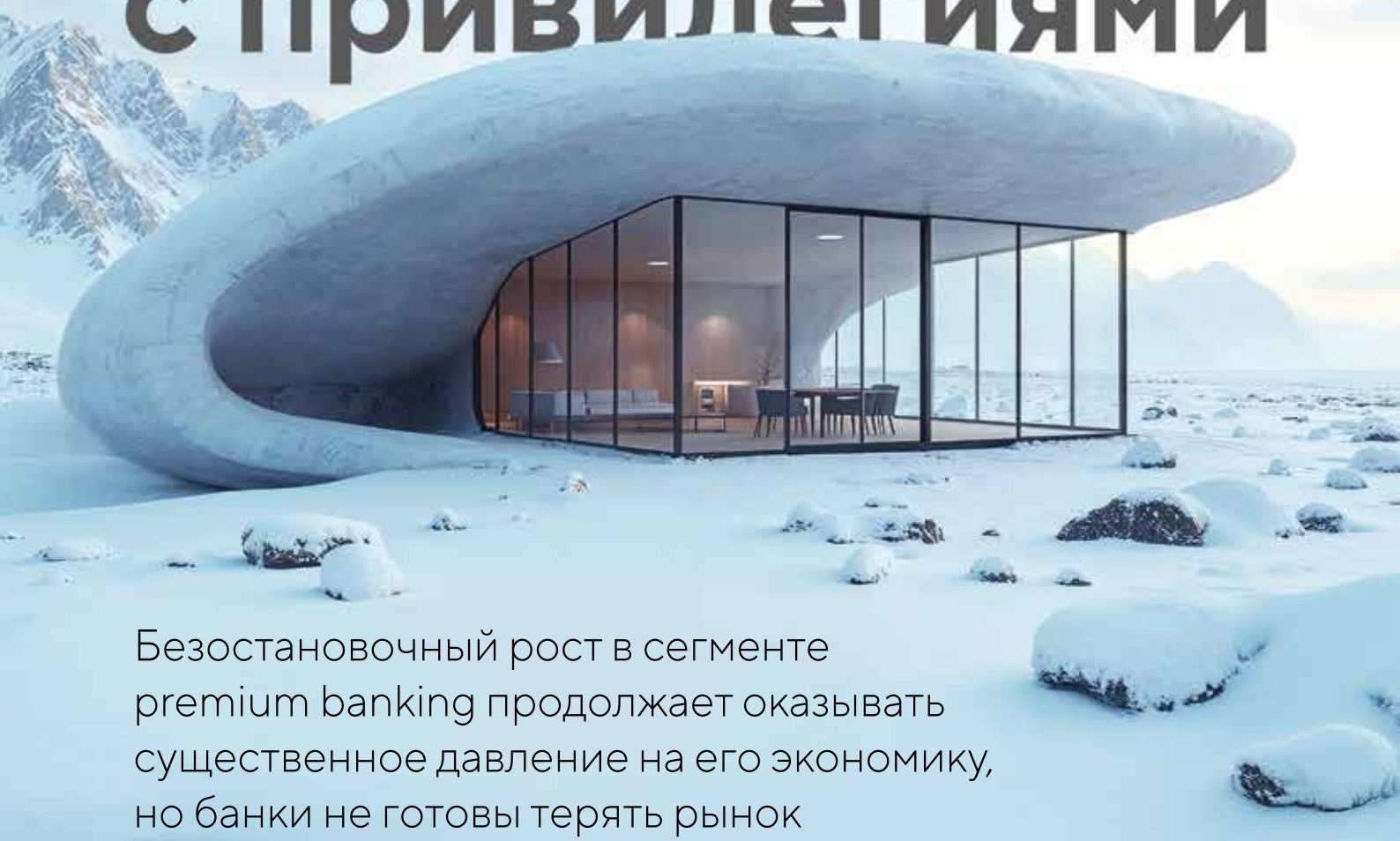
Автоматизация отчетности меняет культуру управления. Как показывает опыт Сбера, запуск собственной системы «КОСМОС» не только сократил долю ручного труда при подготовке отчетности, но и позволил впервые автоматизировать сбор ESG-данных, включая расчет парниковых газов, подготовить годовой отчет, а также пилотировать ежеквартальный сбор данных в рамках подготовки к МСФО.

Следующий этап — переход от сбора данных к аналитике. Однако на этом пути бизнес, даже осознавая ценность ESG-отчетности, часто сталкивается со «слепыми зонами»: разрозненной информацией и неконкретными метриками. Для решения этой задачи совместно с AIRI Сбер создал прототип мультиагентной системы «AI финансовый аналитик» (AIFA), который за минуты выполняет работу профессионального аналитика, тратящего на подготовку документа 4–6 часов. Качество работы прототипа уже достигло 89%. К 2026 году такие системы научатся учитывать новостной фон и отраслевую специфику, работая с разными стандартами отчетности.

Путь от сбора данных к управлению на их основе начинается с одного шага — принятия решения об автоматизации. Автоматизация превращается из технологического преимущества в необходимое условие, поскольку качество данных напрямую влияет на капитализацию, доступ к финансированию и устойчивость бизнеса. Компании, внедряющие такие решения сегодня, уже завтра будут формировать стандарты рынка и успешно решать задачи национальных целей.

БО

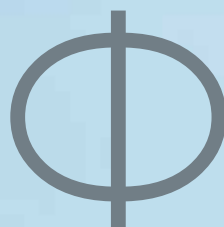
Выживание с привилегиями



Безостановочный рост в сегменте premium banking продолжает оказывать существенное давление на его экономику, но банки не готовы терять рынок

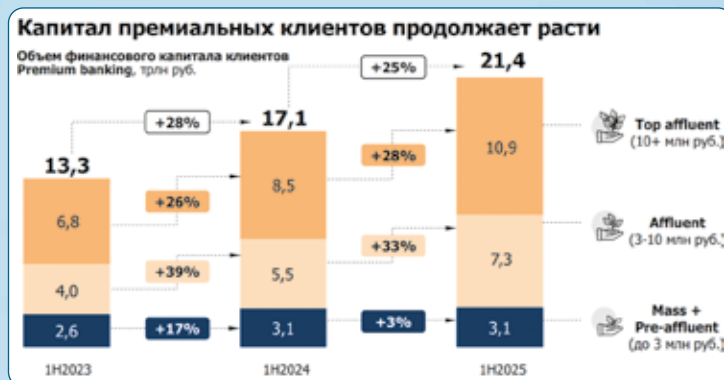


Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Финансовые капиталы в premium-индустрии за год показали прирост на четверть, достигнув отметки 21,4 трлн рублей. Количество клиентов

тоже растет существенно: в 2023 и 2024 годах их было 4,5 и 5,5 млн соответственно, в 2025-м — 6,2 млн. Средства представителей этой категории важны для



банков, поскольку составляют 30% счетов и вкладов и 45% общего объема инвестиционного портфеля розницы, показало исследование Frank RG «Premium banking в России 2025».

Но аналитики фиксируют замедление роста клиентской базы по сравнению с 2024 годом более чем вдвое. Структура капиталов

внутри сегмента в последние три года меняются — клиенты становятся более обеспеченными, банкам это выгодно.

Как показано на слайде, на долю верхней части премиума — top-affluent (капитал от 10 млн рублей) теперь приходится чуть больше половины средств, заметен и рост числа таких клиентов — с 5 до 7%. На affluent в 2023-м приходилось 18%, в текущем — уже 23%.

Занимательная ресегментация

Соответственно, доля наименее обеспеченной категории за тот же период снизилась: 48% (против 51% в 2023-м) сегодня приходится на тех, кто держит в банке до 1 млн рублей, 22% против 26% — от 1 до 3 млн рублей. В финансовом выражении такие клиенты аккумулировали в банках 3,1 трлн рублей, с прошлого года сумма практически не выросла.

В 2025-м, занимаясь ресегментацией, исследователи выделили формулу «Треть Pre-affluent в банке — Affluent+ на рынке». 67% они обозначили как True Pre-affluent с капиталом до 3 млн рублей, у остальных 33% — Affluent+ «нашлись» сбережения более значительные.

Тот факт, что клиенты раскладывают деньги по нескольким «кубышкам» — ни для кого не новость. Хотя банки и прикладывают значительные усилия, чтобы доказать физлицам: чем солиднее вклад, тем больше выгод, изменить сложившиеся психологические установки непросто.

Клиентам — плюшки, банкам — сложности

Основным каналом управления эффективностью для банков остаются нефинансовые бенефиты, отметили во Frank RG. Снизить издержки — не такая уж простая задача, уверяют эксперты «Б.О». Так, директор департамента премиального бизнеса ПСБ **Диляра Фейзулина** рассматривает управление стоимостью программ лояльности и нефинансовых привилегий как вызов. В чем сложность, становится понятным из интервью аналитиков Frank RG: премиальные клиенты выбирают те банки, которые готовы дать им максимальные, а желательно безлимитные привилегии. С другой стороны, как оказалось, они не в состоянии воспользоваться тем количеством бонусов, которые им уже положены.

Это хорошо заметно на примере проходов в бизнес-залы: top-affluent доступны 96 посещений в год, реально клиенты в среднем используют восемь; остальным (из сегментов пониже) хватает и четырех (из 24 и 36 соответственно). Примерно то же и с трансферами: самые состоятельные из 24 предложенных поездок на такси используют семь,

остальные — и вовсе по четыре (из доступных 12 и 18). И это при том, что лидером в премиуме остаются travel-привилегии, востребованные 90% респондентов, отметили исследователи. Но формируются и альтернативные предпочтения.



При этом широта предложения нефинансовых бенефитов прямо влияет на удовлетворенность всех категорий премиума — по пятибалльной шкале показатель для pre-affluent равен 4,34; для affluent — 4,38; для top-affluent — 4,44, оценили эксперты из Frank RG.

«Утилизация привилегий растет не линейно предложению, — сделала вывод **Мария Суховерова**, проектный лидер Frank RG. — Банки вводят дополнительные ограничения по ежемесячным лимитам». Видимо, это имеет в виду директор дирекции прямых продаж ОТП Банка **Александр Бугаев**, когда говорит, что в финансовых структурах начинают «подсушивать» привилегии и процесс в 2026-м продолжится.

По словам Марии Суховеровой, «более состоятельные клиенты тратят в пределах разумного, так что можно отказаться от дополнительных ограничений и не бояться, что клиенты их разорят». Чем больше у людей баланс, тем чаще они выбирают зрелища, добавила **Диана Козлова**, исполнительный директор Сбербанка.

Красный океан премиальности

Руководитель Private Banking Цифра банка **Лариса Лукьянова** фиксирует, как меняется восприятие людей: «Рост утилизации нефинансовых бенефитов — закономерное следствие более осознанного использования привилегий. Раньше программы лояльности воспринимались клиентами как приятное дополнение, сейчас они — часть реальной ценности предложения».

Не связанный корпоративными установками доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН) **Лазарь Бадалов** выразился прямолинейнее: клиенты избалованы, их сложно удивить классическими вариантами привилегий, приходится придумывать что-то новое. Но время сейчас не самое подходящее для поиска новых идей, уверен эксперт рынка: банки предчувствуют ухудшение ситуации в экономике и постепенно начинают оптимизацию программ лояльности, причем с нефинансовых бенефитов; старые условия подвергаются ревизии.

По мнению Александры Бугаевой, привилегии на рынке практически выравнены, не является преимуществом и их количество, а «креативить» новые становится все сложнее, и конкуренты тут же копируют успешные решения.

Затраты банков на контракты с партнерами и поддержку качества сервисов возрастают, отметила Лариса Лукьянова. Отсюда и необходимость не просто «сокращать издержки», а управлять

стоимостью программы, то есть понимать, какие категории клиентов действительно используют определенные сервисы, какова их корреляция с лояльностью и финансовыми показателями, уточнила она.

Недооцененный сервис

«Банки столкнулись и с «инфляцией стоимости» нефинансовых бенефитов (например, обслуживание в аэропортах, страхование, консьерж-сервис), и с «инфляцией ожиданий» клиентов», — сообщил руководитель по развитию премиального сегмента Банка ДОМ.РФ **Денис Скворцов**. Сегмент переходит на новую стадию зрелости, и перед бизнесом на высококонкурентном рынке стоит очередная вполне решаемая задача, убежден эксперт. Снижение прямых затрат банка возможно через интеграцию партнерских предложений. Для удержания клиентов важны сервис и повышение ценности привилегий, а не их количество, уверен он. «Следующая глава будет написана теми, кто перестанет думать, что безупречный сервис — это лишь статья расходов, и начнет завоевывать рынок», — уверена и Мария Суховерова.

Юлия Михайлова, директор дирекции развития премиальных сегментов БСПБ, не считает, что управлять эффективностью сложно. Она говорит, что любое продуктивное решение может стать целесообразным и окупаемым, когда речь идет о привлечении действительно премиального клиента, но важно, делается ли ставка на наращивание базы или повышение доходности/удержания — у любой стратегии есть своя цена, добавила спикер.

Ключевым фактором конкурентоспособности в современном премиальном банковском секторе является кастомизация услуг, отметила Диляра Фейзулина. Банкам важно проводить точную оценку фактической стоимости привилегий, формулировать четкие критерии их востребованности, оценивать частоту использования услуг, постоянно проводить аналитические исследования потребительских предпочтений каждой категории клиентов и на основе полученных данных совершенствовать свои программы лояльности, считает она.

Дилемма спроса-предложения

Руководитель направления по работе с премиальными клиентами ББР Банка **Константин Артюхов** говорит о «стремительном развитии рынка премиум-продуктов», а аналитики гадают, что первично в этой гонке — спрос или предложение. По общему мнению, непрерывно растущий интерес к здоровью — следствие недавней пандемии. Динамику спроса на спортивные привиле-

гии, на первый взгляд, понять сложнее: в 2023 году они были важны лишь для 12% клиентов, сейчас таких 26%. В любом случае, текущая статистика утилизации отражает, что банки удовлетворяют растущий запрос клиентов на повышение качества жизни, прокомментировала Мария Суховерова.



Приведенный выше слайд наглядно демонстрирует, что банкиры могут переоценивать «одинаковость» доступных привилегий — даже среди грандов отрасли лишь 30% предлагают столь желанный медицинский сервис, и «изнутри» все выглядит по-разному, стало ясно из дискуссии на презентации исследования Frank RG с участием лидеров рынка.

Управляющий директор Сбербанка **Иван Артёмов** сообщил, что отклик на сервисы в сфере здоровья и долголетия «больше, чем он ожидал». В Сбере запустили расшифровку медицинских анализов с ИИ — сразу тысячи запросов; предложили умные кольца, которые следят за показателями здоровья, — все раскуплено за две недели, рассказал Иван Артёмов. «В красном океане медицина будет набирать обороты. Если и не дотянется до 90% путешествий, то подтянется», — уверен он.

Тренд на слияние сервисов

Андрей Щербаков, директор по развитию продукта департамента состоятельных клиентов Т-Банка, подчеркнул, что «идет смещение в сторону превентивной медицины», в тренде телемедицина и обработка данных с помощью ИИ. Сервисом уже пользуются более 10 млн клиентов, проведен успешный репрайсинг пакета, надо развивать направление — таков вывод спикера. Объединение баз банков и медицинских учреждений позволит «дать крутые решения»: ДМС, чекапы должны преобразоваться в комплексный медицинский консалтинг, поскольку клиент хочет, чтобы его «водили за ручку», заметил он.

Александр Демирчян, вице-президент ГПБ, немного прояснил ситуацию со спортом: в эту категорию там входят не только фитнес, но и велнес и спа, причем утилизация в категории «Красота» выше. Он отметил, что ради таких привилегий те, для кого ГПБ — банк не первого выбора, частично перекинули туда балансы и удалось «получить клиентов, которых раньше не рассматривали». «Мы пытаемся экономить, пока не получается», — посетовал он.

«У вас надо 6 млн рублей держать, чтобы фитнес получать. Мне клиент говорит: я переведу в ГПБ 6 млн, а у вас 100, конечно, оставлю. Вам с этим надо что-то делать», — пошутил вице-президент **Дмитрий Кобяков**. В итоге банкиры предсказуемо сошлись на том, что, если поднять стоимость фитнеса, клиентов не будет.

Иван Артёмов выразил мнение: «Скорее всего, два тренда — спорт и здоровье — соприкоснутся. Нужно делать комплексное решение, чтобы построить новый клиентский путь».

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.



«Дом» с привилегиями

Во Frank RG привлекли внимание к распространению на рынке многоуровневой модели управления премиальным сегментом. Но не все банкиры верят в ее эффективность, да и у самих исследователей, похоже, к ней много вопросов



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

«Многоуровневая модель — решение всех проблем, банки это уже, похоже, поняли», — сообщила **Мария Суховерова**, проектный лидер Frank RG, комментируя ежегодное исследование премиального рынка за 2025 год. А трудностей у участников премиальной индустрии хватает: маржинальность сегмента падает, к тому же рост экономики РФ замедляется.

Позатажное расслоение

В представленной Frank RG премиальной модели теперь пять уровней, а не четыре. Как видно из слайда, по итогам ресегментации к привычным категориям прибавился affluent+. Произошло это на фоне роста числа представителей верхних подсегментов в базе и финансовых капиталов в их распоряжении.

Но банки вводят собственные шкалы с нужным количеством градаций в рамках собственных вариантов модели. Да и порог вхождения в premium постепенно меняется. «3 млн рублей в 2020 году и 3 млн сейчас — очень разные суммы», — пояснила **Юлия Михайлова**, директор дирекции развития премиальных сегментов БСПБ.

Лазарь Бадалов, доцент экономического факультета РУДН, считает: «Многое зависит от ситуации в экономике. Замедление, скорее всего, не позволит увеличивать пороги для входа в премиальный сегмент. А вот ревизию программ лояльности ожидать стоит. Где-то будет сокращение привилегий, где-то — некие уточнения, но точно не стоит ожидать щедрых предложений». При этом он считает, что потребители эры маркетинговых и экоси-



стем подготовлены к тому, что «программы привилегий подстраиваются и следуют тенденциям в экономике, и логично предлагать разные варианты вознаграждения для разных категорий клиентов и сервисов».

Мария Суховерова видит преимущества такой модели в том, что обеспечен бесшовный переход с уровня на уровень, все автоматизировано в цифровых каналах, а растущие расходы на обслуживание верхнего сегмента окупаются.

На этаже без привилегий

Любовь Прокопова, проектный директор Wealth Management Frank RG (и модератор дискуссии, проходившей в рамках презентации исследования), задала представителям топовых банков вопрос: в чем недостатки нового стандарта рынка?

Исполнительный директор СберБанка **Диана Козлова** рассказала, что модель внедрили недавно и в банке видят в ней большие преимущества: «Появилась прозрачность в ожиданиях от банка. Упростился путь». И тут же сообщила: «С появлением этажей сравнивать катастрофически сложно. Вызов — правильно объяснить клиенту условия через призму конкретной выгоды, а также — что изменится, если не получится их выполнить. Страхочный механизм — дать клиенту возможность сохранить привычный уровень комфорта при списании комиссии».

Еще одна загвоздка — в том, что модель не заточена на то, чтобы автоматически подстраиваться под потребности клиента, если, например, он не путешествует, но в Северо-Западном банке Сбера запустили возможность менять привилегии, сообщила Диана Козлова.

«Челендж — объяснить клиенту на первом уровне, почему все так как есть, логику движения по уровням вверх и роста привилегий, — сообщил **Александр Соловьев**, руководитель департамента развития продуктов для состоятельных клиентов Альфа-Банка. — Это в том числе связано с основными потребностями клиентов — транзакционное поведение, кредиты. Комплексные стратегии им малорелевантны, даже если добавить их в наполнение уровня. Повышенный кешбэк — это важно и понятно». Клиент заинтересован в сохранении градаций, чтобы получить больше, отметил спикер.

Лишние в премиуме

Следующий вопрос Любви Прокоповой прозвучал абсолютно логично: зачем вводить уровень, на котором премиальный клиент ничего не получает? В качестве ответа **Александр Демирчян**, вице-президент Газпромбанка, пустился в рассуждения о том, кого именно в банке «размывают». Амбиции для представителей верхних сегментов (10–12 млн рублей) — называться private banking, «а те, кто ниже, вдохновлены, что они — часть премиума, ходят с картой, пользуются бизнес-залами».

Вице-президент ВТБ **Дмитрий Кобяков** высказался в том смысле, что если цель — любой ценой набрать количество клиентов, то да, база размывается. Но если выстраивается многоуровневая система с клиентами по потребностям, больше половины портфеля — фондируемые, а если нет — клиенты дофондируются. «Важно не размыть ценность

Уровневая модель — решение всех проблем

Сегментная дифференциация продуктово-сервисного предложения

Сегмент	Капитал, руб.	Доход на клиента, руб./год	Расход на клиента	
			Сервис	Привилегии
Top affluent	10+ млн	~150 тыс.	5 этаж	~150 тыс.
Affluent+	6-10 млн	~100 тыс.	4 этаж	~100 тыс.
Affluent	3-6 млн	~80 тыс.	3 этаж	~80 тыс.
Pre-affluent	1-3 млн	~50 тыс.	2 этаж	~50 тыс.
Mass	до 1 млн	~25 тыс.	1 этаж	~25 тыс.

Восхождение по уровню клиента

предложения. Клиенту 10+ млн рублей важен индивидуальный подход, а не только кастомизированный сервис, в этом поможет ИИ», — расставил акценты спикер. А какие предпочтения добавить к стандартному для рынка безлимитному набору — остается на усмотрение клиента, добавил он.

Из объяснений Александра Демирчяна следует, что вследствие роста издержек участники индустрии вынуждены делать выбор: наращивать пороги входа или уменьшать количество бенефитов на первых уровнях. Но также он считает, что «банки в конкуренции создают новое качественное предложение» для тех, кто тратит меньше.

Выслушав спикеров, Любовь Прокопова озвучила вывод, что высказывания банкиров «противоречат тому, что заявляется: прозрачности нет, клиент, по сути, не знает, что ему положено — все на усмотрение банка».

Не пора ли вводить и pre-private?

Послушав грандов отрасли, мы, в редакции «Б.О.», решили поговорить с нашими экспертами о том, оправданы ли ставки на многоуровневую модель обслуживания при сопоставимых привилегиях. И получили широкий спектр мнений.

«Оправданы, это отличный инструмент формирования релевантного предложения клиенту и управления окупаемостью продукта, — завершила **Юлия Михайлова**. — И вопрос качества всегда будет важен, не только количество».

«Большинство российских банков используют многоуровневые программы и в партнерстве с другими игроками рынка формируют экосистему взаимовыгодных предложений для каждой категории премиальных клиентов, что позволяет повысить значимость набора привилегий», — сообщила директор департамента премиального бизнеса ПСБ **Дилара Фейзулина**. Далее она (что предсказуемо с учетом специфики банка) перешла к описанию эксклюзивных потребностей клиентов с высоким уровнем активов, более свойственным сегменту private banking.

Лариса Лукьянова, руководитель Private Banking Цифра банка считает, что ключевой фокус в многоуровневой модели смещается с набора привилегий на сопровождение. В организации, по ее словам, делают ставку на гибридный формат: сочетание индивидуального менеджера и цифровых инструментов с сохранением персонального подхода.

«Ставки на многоуровневые модели оправданы лишь условно, поэтому мы их не придерживаемся», — отреагировал **Константин Артюхов**, руководитель направления по работе с премиальными клиентами ББР Банка.

«В текущей ситуации многоуровневая модель рискует стать проформой, если различия между уровнями — лишь в количестве одних и тех же опций. Альтернатива и путь к оправданности — это переход от количества к качеству и эксклюзивности. При этом многоуровневая модель — лишь первый шаг к будущей глубокой персонализации продукта для клиента, к которой, высоковероятно, придет индустрия», — уверен руководитель по развитию премиального сегмента Банка ДОМ.РФ **Денис Скворцов**.

Не менее философски высказался в ходе презентации и управляющий директор Сбера **Иван Артемов**: «На рынке — “красный океан”. Клиенту легко сделать выбор в пользу банка, переведя 30 млн рублей. Условия плюс-минус у всех одинаковые. Мне кажется, надо чем-то выделяться, если клиент полностью настроен на кастомизацию».

Средний класс без бенефитов

Pre-affluent, при всех сложностях работы, остается в фокусе, уверены эксперты «Б.О». Мария Суховерова отмечает, что «треть клиентов довольно состоятельны, потенциал у них есть», а вот программы не очень понятны. Наполняемость пакетов «Б.О» обсудил с экспертами.

«Я бы назвал такую категорию клиентов — “российский средний класс”. Часто привилегии для них сводятся к выделенным линиям поддержки, повышенному кешбэку и различным скидкам. Конечно, не так много. Тем более что по суммам такие клиенты могут уступать более богатым, но по своей активности, возможно, их превосходят», — прокомментировал **Лазарь Бадалов**.

Константин Артюхов наблюдает рост интереса к сегменту pre-affluent, но не согласен, что «наполняемость данных пакетов недостаточна» для знакомства с преимуществами премиального обслуживания.

Диляра Фейзулина видит, что многие игроки снижают число банковских сервисов для сегмента pre-affluent, хотя это «перспективные клиенты с растущим уровнем благосостояния. Их привлечение и удержание на ранних этапах финансового развития открывает ряд стратегических преимуществ, поскольку впоследствии их лояльность будет трансформироваться в увеличение объемов активов под управлением банка, поэтому важно обеспечить им первоклассное обслуживание и комплексное предложение, отвечающее ценностям и образу их жизни, считает представитель ПСБ».

Сегмент остается в фокусе, но требует переосмысления, полагает **Лариса Лукьянова**. Его участники наиболее чувствительны к содержанию пакетов и к его «ощущаемой

ценности», зато в итоге у них формируются ожидания на будущее от Private Banking. «Потенциал — не столько в “обогащении” пакета, сколько в умной кастомизации: дать клиенту возможность выбрать релевантные для него элементы — инвестиционные, lifestyle- или travel-сервисы — без перегрузки по цене и функциям», — убеждена спикер.

Юлия Михайлова напомнила: в БСПБ активно развивают этот сегмент в рамках «Премиум Лайт». «Правильная целевая аудитория» банка состоит из молодых предпринимателей, начинающих бизнесменов, руководителей среднего звена.

Денис Скворцов уверен, что с помощью моделей важно создавать у таких клиентов корректные ожидания, поскольку «наполнение пакетов не будет равно или больше, чем в affluent».

В поисках альтернативы

Судя по бурной дискуссии, явно триггерит участников рынка и другая тема. «Пакет-конструктор “под клиента” в очередной раз ни у кого “не взлетает”, не нужен клиенту, и экономика слишком сложная», — по итогам мероприятия RG Frank написала в своем телеграм-канале эксперт рынка **Мария Поденко**.

Андрей Щербakov, директор по развитию продукта департамента состоятельных клиентов Т-Банка, описал «пределный случай полной персонализации», когда есть конструктор с двумя тысячами сервисов, и клиент «натякивает то, что ему нужно». «Все подписки по подобной модели провалились. Клиенты либо не будут этим заниматься, либо будут выносить экономику в ноль 100%-ным использованием, продавая бизнес-залы в Telegram», — сгустил краски спикер.

Диляра Фейзулина убеждена, что не существует прямой альтернативы премиальному пакету услуг: это привычный и доказавший эффективность формат, используя который банки формируют дополнительно персональные предложения, выходящие за рамки стандартных.

«Не соглашусь с тем, что конструкторы не работают и нужна альтернатива. Скорее, нужно анализировать их эффективность и работать над улучшением предложений», — высказался **Лазарь Бадалов**.

«Если “конструктор” не работает, скорее всего, банк не смог правильно выстроить ценность каждого элемента и тарификацию», — предположил **Денис Скворцов** и добавил, что «банки будут вынуждены отказываться от неработающих универсальных моделей в пользу гибких, технологичных и клиентоцентричных решений». По его мнению, важно помнить, что премиальный клиент нуждается в семейных привилегиях.

Лариса Лукьянова видит альтернативу — динамические сценарии предложения. «Например, клиент получает доступ к базовому пакету, но при изменении его активности, поездок или объема инвестиций автоматически активируются дополнительные сервисы. Это позволяет строить жизненный цикл клиента внутри Private Banking без перегрузки бюджета и без потери индивидуальности», — пояснила она.

Константин Артюхов тоже считает, что, «если финансовый конструктор не приносит ожидаемой выгоды, возможны альтернативные подходы», а наиболее перспективна комбинация из нескольких моделей, в которой клиент выбирает подходящий вариант исходя из своих потребностей и предпочтений. «Вероятно, банки продолжат сталкиваться с проблемами увеличения стоимости премиальных программ и конкурентного давления (если не найдется альтернатива пакету-конструктору), что может привести к постепенному повышению минимальных требований порога входа в премиальный сервис, однако это решение должно учитывать потенциальные риски оттока клиентов», — предостерег спикер.



Бизнес-ивенты в финансовом секторе



Актуальные темы рынка



Тренды и будущее в финансах



Открытые дискуссии



Регуляторы и эксперты

Реклама

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



Лояльность как управляемая любовь



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Управление лояльностью — одна из долгосрочных базовых задач для участников банковского рынка, требующая колоссальных финансовых затрат



В ежегодном исследовании Frank RG «Банковские программы лояльности 2025», презентованном в ноябре, размеры получаемого клиентами кешбэка оценены в 450 млрд рублей.

На этом фоне, конечно, меркнут другие статьи расходов: на зарплаты; на собственные банковские исследования; на создание, внедрение и тестирование ИИ-моделей управления лояльностью... Но все же и они являются значимыми.

Кешбэк, обувь или напиток?

Генеральный директор Frank RG **Юрий Грибанов**, который в ходе мероприятия модерировал дискуссию, сообщил, что «порефлексировал над цифрой 450 млрд рублей: на эти деньги банки могли бы целый год поить россиян

молоком или полгода обувать». И он решил прояснить у экспертов отрасли: «Не напрасно ли банки тратят столько денег, отдавая их клиентам? Стоит ли такие ресурсы тратить на reward-программы? И как померить эффективность?».

Банки выплачивают сотни миллиардов рублей кешбэка ежегодно, хотя рост замедляется

Выплаченное банками вознаграждение по программам лояльности, млрд рублей

Основные метрики рынка



Показатель	2024	2025F
Выплаченное вознаграждение, % POS-оборота	0,7%	0,7%
Утилизация бонусов	87%	85%

Но, похоже, имеет смысл ставить вопрос иначе: могут ли банкиры отказать клиентам в предоставлении привычных выплат, не растеряв свою базу. И ответ на него эксперты дают отрицательный.

Участовавший в дискуссии **Сергей Исаев**, директор дивизиона «Лояльность» СберБанка, сообщил, что выплаты маркетмейкера клиентам в текущем году составили чуть меньше 200 млрд рублей. «Мы понимаем, что лояльность — не только про транзакции. Мы шагнули в развитие нефинансовых сервисов, в партнерскую лояльность с десятками партнеров», — сказал он.

Имея 98 млн клиентов, Сбер может дотянуться до каждой семьи в России, но надо делать это максимально аккуратно, чтобы клиенты не расстроились, если гипотеза не подтвердится, высказался спикер.

Рациональность или плод воображения?

Судя по данным опросов исследователей, волнуются в Сбере не напрасно, поскольку предложение «не тех» категорий повышенного кешбэка способно повлиять на финансовое поведение более чем половины клиентов.

Клиентам точно есть из чего выбирать. Согласно подсчетам исследователей (по выборке 22 банков с долей рынка 93% и 100+ программ лояльности), на каждого клиента сегодня приходится: более 14 программ, более трех банковских карт с привилегиями и подписками, а также семь дисконтных и четыре накопительных. Больше одного банка в качестве основного используют 57% физлиц; активных банковских карт у них по 3,5, из них 2,5 постоянно применяются для получения бонусов/кешбэка. Кстати, судя по реакции самих банкиров во время презентации, половина из них активно мониторят предложения и выбирают при оплате карту с лучшим вознаграждением.

Но одновременно выяснилось, что клиенты существенно переоценивают суммы возврата, сообщила **Анна Стогниенко**, старший проектный лидер Frank RG. Люди полагают, что их среднемесячный кешбэк за прошлый год составил 2 тыс. рублей, в то время как в пересчете на одного клиента он равен всего 770 рублям.

При этом 38 и 60% опрошенных считают, что способны точно оценить размер выплат за последние месяц и год соответственно. 12 из опрошенных банков не помогают клиентам выяснить правду, поскольку не хранят в приложении «историю выгоды».

От reward-программ — к лояльности

По итогам исследования 2025 года авторы делают вывод, что банковские программы лояльности «прошли эволюционный путь от вознаграждений за покупки по карте до си-

стемы управления клиентским поведением, включающей систему вознаграждений (продукт), сервис и экономику впечатлений». А цели сместились с привлечения клиентов и роста транзакционной активности на улучшение опыта клиентов и их удержание; кросс-продажи продуктов.

«На современном этапе есть смысл говорить о переходе от концепции прямого кешбэка к подписочной модели бонусов, что позволяет систематизировать и оптимизировать инструментарий политики лояльности, — сообщил «Б.О» **Андрей Гирицкий**, доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН). — Так, с 2019 года по 2023-й число программ по прямому кешбэку имело тенденцию к снижению с 57 до 35%».

Значимая трансформация подходов финансовых игроков в работе с физлицами привела к изменению методики исследования Frank RG. «Рынок приучали к программе reward, но сегодня мы снова вернулись к формату 360 программ лояльности. Смотрим на систему как на целостный продукт с точки зрения экономики, клиентского, диджитал-опыта и, конечно, тарифных условий, — прокомментировала обобщенные данные Анна Стогниенко. — Лояльность — это выбор “вопреки” и “несмотря на”, это похоже на любовь, но с той разницей что лояльностью можно управлять, хоть это и сложно».

Сегодня банки конкурируют не только друг с другом, но и с отраслевыми игроками, сообщила Анна Стогниенко. Впервые в дискуссиях на мероприятии участвовали кроме банкиров еще и представители «МЕДСИ», «Авито» и «М-Видео», из выступлений которых, впрочем, не сложилось ощущения, что они воспринимают себя как соперников финансовой отрасли.

Утилизация win-win: возможно ли добиться?

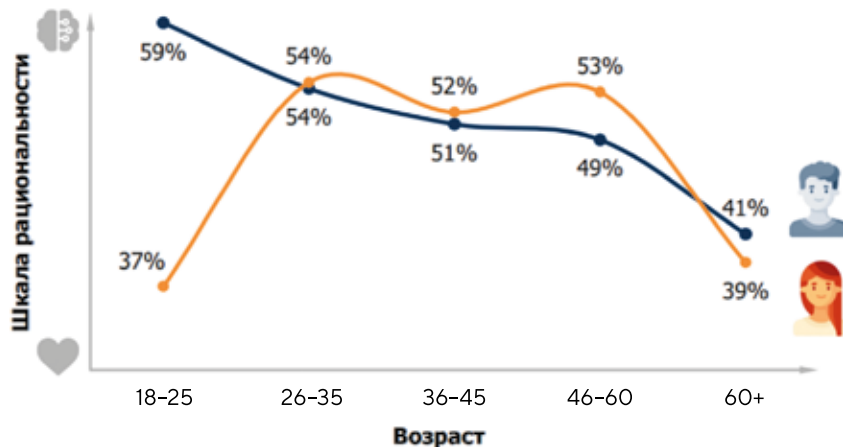
«Говоря про окупаемость, надо понимать, “за чей счет банкет”. Раньше банки друг друга спонсировали. В последние три года кешбэк, скидки, инвестиции в продукты... инвестируем в клиента, чтобы заработать. Каждый проводит сотни “пилотов”, понимает убыточные направления. Но для нас это и заработок в дальнейшем», — ответил на вопрос модератора вице-президент ВТБ **Роман Синенко**. В росте размеров вознаграждения экономика и инфляция, конечно же, играют роль, но и вовлечение клиентов в ежедневное взаимодействие приводит к тому, что банк использует «охватность» и привлекает партнеров, чтобы получить доход, добавил он.

Илья Афанасов, руководитель департамента развития программы лояльности и нефинансовых сервисов Альфа-Банка, рассматривает подход как систему взаимодействия с клиентом, генератор эмоций, а не только с точки зрения денег. По его словам, в «Альфе» стремятся к максимальному вовлечению и к максимально экспертному уровню использования привилегий. «Казалось бы, это больше денег, но мы рассматриваем себя не только как банк, но и как платформу, которая предоставляет набор сервисов», — пояснил он. В структуре отслеживают конкуренцию: сколько банков пользуются программами и насколько качественно, ориентируясь по целевым действиям, вовлечению в партнерские или банковские офферы.

Из презентации Frank RG следует, что утилизация начисляемых клиентам бонусов за 2025 год упала, хоть и незначительно — с 87 до 85%. Прозвучало это неожиданно, поскольку об активном использовании привилегий не так давно говорили и сами представители Frank RG по итогам исследований рынков premium и private banking, и все участники рынка, включая экспертов «Б.О». А также в апреле 2025 года во Frank RG констатировали, что почти треть россиян (клиенты разных сегментов) без колебаний переводят накопления в другие банки, если там условия выгоднее, в том числе

Непопадание в ожидания клиентов создает риски снижения лояльности

Доля клиентов, на траты которых в банке **вливают** предложенные категории повышенного кешбэка, % респондентов



46%

клиентов могут **поменять размер и структуру трат** в банке, если им не подойдут категории повышенного начисления

5-10%

клиентов пользуются несколькими банками и программами для максимизации кешбэка

1-2%

клиентов злоупотребляют условиями программы

за счет приветственных бонусов и ставок, что делает процесс управления лояльностью весьма сложным и дорогостоящим.

Счастье как ориентир

Когда статья готовилась к печати, директор дирекции прямых продаж ОТП Банка **Александра Бугаева** заверила «Б.О.», что как минимум в сегменте состоятельных клиентов и сейчас «утилизация нефинансовых привилегий растет быстрее, чем когда-либо. Клиенты активнее используют доступы в бизнес-залы, трансферы, компенсации за такси и рестораны. Фактическая стоимость премиальных пакетов растет. И это серьезный вызов для банковской индустрии, в том числе за счет усиления конкуренции за транзакционную активность и AUM».

А коллега Александры Бугаевой — лидер кластера «Дебетовые карты» ОТП Банка **Виталий Новиков**, — отвечая на вопрос Юрия Грибанова, сложно ли на равных конкурировать с грандами индустрии (во время дискуссии по лояльности), добавил: «В растущей стадии мы в банке мыслим категорией клиентского счастья. Мы так меряем лояльность. Клиенты очень гибкие: как бы ни пытались банки привязать их к своим продуктам, интерфейсам, эмоциям, они с удовольствием переходят. И мы с удовольствием это увидели». Помимо выгоды важно предлагать людям заботу, адаптировать под них клиентский путь и продукты, «выдал» спикер свой рецепт конкуренции.

Вывод Анны Стогниенко вполне согласуется с рассказами банкиров: «Лояльность кажется клиентам выше, поскольку большая ее часть лежит в экономике впечатлений и сервисе, а не только в деньгах».

Партнер без обязательств, но с поддержкой

Из 22 банков 15 сейчас предлагают дополнительную выгоду не только за пользование продуктами, своими или экосистемными (подписки, кредиты, инвестиции и прочее), включая даже вовсе не монетизируемые — к примеру «Госуслуги», отметили аналитики.

«Хорошая практика — не только не отказывать клиенту в кешбэке, если он недостаточно тратит, но и привлекать партнеров. Почти 40% клиентов регулярно пользуются партнерскими предложениями, делая покупки чаще одного раза в неделю, изучая предложения в приложениях, несмотря на всю сложность структуры», — сообщила Анна Стогниенко. 8% физлиц делают эмоциональные покупки, получив предложение, и таких клиентов надо выявлять, посылать им больше уведомлений, посоветовала спикер.

В «Альфе» считают, что лояльность должна становиться умнее, выгоднее, персональнее, «обволакивать с точки зрения расходов партнерскими программами», высказался Илья Афанасов. В качестве приоритета на ближайшие годы намечает «новые форматы работы с партнерами» и Роман Синенко.

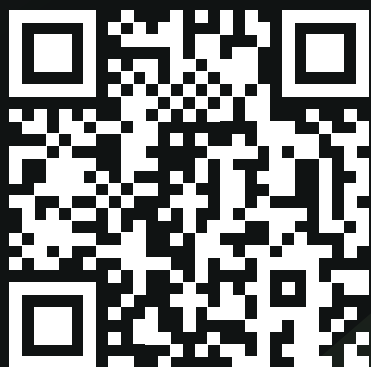
«Партнерства прошли большой путь — начали с кобрендинга, затем переместились в витрину банковского приложения, потом превратились в часть экосистемы и, наконец, в 2025 году партнеры стали сами по себе близки клиентам, — проследила динамику Анна Стогниенко. — Банки создают коалиционные программы лояльности вместе с партнерами или независимо от партнеров. Предлагают добавить бонусные карты в свои приложения, вне зависимости от того, есть ли партнерские отношения с банком». Такие действия исследователи расценивают как «прямую конкуренцию за время нахождения клиента в приложении банка, даже с другой целью».

По словам Сергея Исаева, unit-экономику без коалиционных программ, экосистем банк сегодня не вывозит. А при стандартных подходах со стороны финансовых структур партнеры поймут, что «интересы сложно удовлетворить», и значит, им нужны подсказки: что не сработало, куда идти; тогда партнеры будут ценить банк и оставаться с ним надолго, считает представитель Сбера.

ПРОЦФА

ЭКСПЕРТНЫЙ ПОДКАСТ
О ЦИФРОВЫХ АКТИВАХ

VK Видео



RUTUBE



Яндекс Музыка



Как приручить Трейс-сикера

Весной в компании Frank RG обвиняли особо охочих до выгод клиентов в абыюзе банков, однако к концу 2025-го стало ясно: людей не исправишь, но с управлением лояльностью банкиры справляются





Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

В апреле 2025 года аналитики Frank RG, обсуждая российские вклады и накопительные счета, констатировали, что охотников за легкими заработками среди россиян — почти треть. В погоне за максимальной прибылью от приветственных бонусов и повышенных ставок по накопительным счетам и вкладам для «новичков» соотечественники, включая очень состоятельных представителей private banking, гоняли сбережения из банка в банк. И вот теперь, когда год заканчивается, вопрос об эффективности управления портфелями и потоками снова «всплыл» на презентации исследования банковских программ лояльности Frank RG.

Стоит отметить, что и полгода назад, и сейчас некоторые банки отрицали существование проблемы, уверяя, что условия для новых и давних клиентов выравнены. К примеру, в Сбере «Б.О» заверили, что сохраняют принцип равных возможностей: выгодные ставки доступны как для новых вкладчиков, так и для тех, кто уже размещает средства. Система надбавок позволяет получать дополнительный доход за привычные действия — активность по карте, подписку «СберПрайм», остатки на накопительных счетах и инвестиции, перечислили в банке.

Но такое равенство — вопрос дискуссионный: зачем клиенту напрягаться ради надбавок — выполнять задания и тратиться на подписки, если можно «перегнать» капиталы в другой банк и, пусть за короткое время, но заработать столько же, если не больше? Так или иначе, в эти игры в 2025 году играли или играют все участники финансовой отрасли. Напомним, что весной именно Сбер активировал переток средств, резко улучшив условия для новых клиентов, а остальные игроки вынуждены были подстраиваться, чтобы не растерять клиентскую базу и пассивы. Но уже в апреле исследователи посчитали, что банки в этой гонке «притормаживают».

«Ключ» не ко всем депозитам

С начала смягчения ДКП с учетом динамики «ключа» банки зачастую «ухудшают» условия по вкладам еще до очередного его понижения. С другой стороны, на «Финуслугах» по-прежнему предлагают новым клиентам

открыть краткосрочные вклады по ставкам 18,5; 22 и даже 30%, причем в банках, которые вовсе не выглядят «подозрительными».

В этой связи «Б.О» поинтересовался у экспертов: влияют ли решения регулятора на показатели клиентской лояльности сегодня? «ДКП ЦБ смягчается для всего рынка, корректировка условий по пассивным продуктам также производится всеми банками. Корреляция между ключевой ставкой и лояльностью клиента к банку имеется, но не столь прямолинейная, — прокомментировал директор по развитию программ лояльности Банка ЗЕНИТ **Дмитрий Красавин**. — В частности, на рынке достаточно большое количество акций с приветственными бонусами в виде кешбэка до 100% новым клиентам, которые влияют на перетоки клиентов. Но влияние краткосрочной акции на лояльность к конкретному банку является дискуссионным утверждением, поскольку лояльность формируется длительным взаимодействием “банк — клиент”, а не моментальной выгодой».

В самом ЗЕНИТе условия для новых и действующих клиентов с точки зрения программы лояльности одинаковые, утверждает Дмитрий Красавин. На рынке, по его словам, встречаются разные механики, практика привлечения за счет специальных условий по лояльности распространена наравне с привлечением за счет других специальных условий.

«На текущий момент мы используем разные подходы для новых и действующих клиентов, чтобы максимально удовлетворять их ожидания», — обтекаемо ответил «Б.О» **Роман Пруссас**, руководитель департамента по разработке продуктов банка «Синара».

Несмотря на общий тренд снижения банковских ставок, остаются востребованными вклады с привязкой к ключевой ставке ЦБ — флоатеры, отметили в ВТБ. Это подтверждают и в Сбере, где в 2025 году запустили подобный продукт: в банке уверяют, что такой подход «увеличивает интерес к длительным сбережениям и создает ощущение экономической выгоды».

Механики, стратегии и тактики

Дмитрий Красавин напомнил, что релевантность предложений специальных условий именно по программе лояльности взято от целевой аудитории, которая интересна каждому отдельно взятому банку. А судя по данным исследования этого вопроса от Frank RG, хотя гранды рынка активно применяют различные механики, в том числе подписки и пакеты привилегий, «неудовлетворительный» кешбэк немедленно приводит к снижению трат клиентов по картам банка.

В презентации исследования по лояльности кешбэк упоминается 41 раз, подписки — дважды, а привилегии — лишь один, но это не значит, что клиентам безразличны бенефиты.

«Привилегии на рынке практически выравнены, и их количество больше не создает уникального преимущества. Новые фишки не являются “серебряной пулей”, так как очень быстро копируются рынком, — пояснила **Александра Бугаева**, директор дирекции прямых продаж ОТП Банка. — В таких условиях решающим для клиента является качество сервиса и процессов: скорость, персонализация, профессионализм менеджеров для клиентов premium и private. Это не дорогие, но высоко ценимые привилегии. Тем не менее банки будут нащупывать преимущества и привилегии, которые отличаются от уже привычных, и предлагать клиентам что-то особенное, переходя на грани впечатлений и уникальных предложений на основе понимания их поведения».

«Для привлечения клиентов кредитная организация может реализовывать много способов, в том числе и программу лояльности. Приветственные бонусы могут играть роль, равно как и варианты ставки по депозитам. Но величина процента будет

зависеть от срока, суммы вклада и возможности пролонгации депозита при неизменных условиях. Банки могут использовать программу лояльности в розничной сфере при покупке товаров широкого потребления, а также продуктовой линейки. Возможна реализация программ лояльности в сфере услуг», — перечислил варианты **Андрей Гирицкий**, доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН). Он видит, что преимущественно банки применяют как инструмент достижения лояльности подписочные модели. И (плохие новости для любителей сиюминутной выгоды) прогнозирует на 2026 год дальнейшее смещение акцента с модели прямого кешбэка на подписки. Но из исследования и обсуждения темы видно, что, отслеживая настроения клиентов, банкиры пока отказываться от кешбэка не готовы.

«Не думаю, что мы увидим существенные изменения в программах лояльности в 2026 году. Скорее всего, работа будет сконцентрирована на оптимизации и усилении эффективности текущих механик, которые банки для себя определили как целевые, и на работе с микросегментами», — сообщил «Б.О» Роман Пруссас.

Дмитрий Красавин так ответил на вопрос о будущем: «Цикл агрессивных welcome-надбавок в любом случае завершится. Но прогнозировать, когда это случится, сложно, ввиду того что ряд банков ставит цели по размеру базы. Когда крупные банки их достигнут, мы увидим завершение цикла».

Приручение охотников за выгодой

«Для старых и новых клиентов тактика банка по привлечению ресурсов во многом схожа, но есть и различия. Новый клиент должен убедиться, что банк надежный и предлагает конкурентные условия. Руководствуясь этим, стараются дать максимум преференций. Когда клиент в этом убедился, акцент должен быть сделан на сохранении взаимовыгодного сотрудничества», — убежден **Андрей Гирицкий**.

Прайс-сикеры, по его мнению, должны получать бонусы в рамках реализации концепции лояльности только в той части, которая не противоречит интересам банка в среднесрочной и долгосрочной перспективе. И банкиры уже действуют в рамках этой парадигмы.

Еще летом 2025 года член правления ВТБ **Дмитрий Брейтенбахер** выступил с прогнозом, что число финансовых перебежчиков будет постепенно сокращаться. Так ли это — объективных данных нет. Но в ноябре на обсуждении презентации генеральный директор Frank RG **Юрий Грибанов** заинтересовался у представителей банков: кто оптимизировал портфель и вежливо указывал прайс-сикерам на выход? Реакция присутствующих

на сцене и в зале оказалась довольно бурной — то есть «чистки» происходят. Но также из реплик спикеров следовало, что банки активно пытаются сделать прайс-сикеров полезными.

Вице-президент ВТБ **Роман Синенко** пояснил: «Охотники за выгодой так же сегментируются и различаются, как и портфель клиентов, и важно правильно определить, кто наиболее дорог, с кем расстаться, с кем выстраивать отношения. Финансовыми метриками можно нанести непоправимую ошибку, убив базу, привлеченную за 3–6 месяцев. Как минимум инвестиции нужно отбить». А отделять «полезных» прайс-сикеров от безнадёжных в ВТБ научились, замеряя количество жалоб.

Директор дивизиона «Лояльность» СберБанка **Сергей Исаев** высказал точку зрения, что, если доходы клиента выше расходов на него, то это значит, что банк недостаточно старался, чтобы оставаться прайс-сикерами, не только физлицо, но и «все участники эстафеты получали выгоды». Для этого нужно вовлекать клиента через диджитал-каналы, подсказывать доступные возможности, переключая на партнеров. «Показатели cash-flow в будущем улучшатся», — заверил он.

Сегментация — на уровне

Пока на рынке обсуждают гиперсегментацию вплоть до отдельно-го клиента, банкиры работают с многоуровневыми моделями. По мнению Александры Бугаевой, они оправданы, если банк умеет:

- четко сегментировать предложение, считать unit-экономику по каждому уровню привилегий и быстро оптимизировать пакет при росте утилизации;
- «разгонять» транзакционную активность клиентов, компенсирова за счет этого часть привилегий;
- отслеживать клиентское поведение и персонифицировать предоставляемые фичи, согласно приоритетам, от количества бенефитов переходя к точечному предложению.

Введение большего количества сегментов для части банков — как раз один из способов вывода экономики «в положительное значение». Эксперты уже в текущем году видят изменение порогов входа в традиционные сегменты, которое, по всем прогнозам, продолжится и в 2026-м. Некоторые организации «подсуживают» привилегии, снижая компенсации, часть планирует повышать требования по остаткам, добавила Александра Бугаева.

Один из вопросов, который редакция «Б.О» задала экспертам: в каком из сегментов розницы сейчас проще и сложнее управлять лояльностью?

Дмитрий Красавин считает, что практика в большей степени зависит от жизненного цикла клиента, и в этом разрезе действительно можно выделять сложные и простые этапы.

«Если говорить укрупненно о сегментах клиентов, то степень сложности управления (и удовлетворения ожиданий клиента) коррелирует с общим доходом клиента внутри сегмента. То есть управлять лояльностью в массовом сегменте чуть более просто, так как поведение клиентов там достаточно стандартно», — ожидаемо ответил Роман Пруссас. Микросегментация или индивидуальный подход, соответственно, предназначены для состоятельных клиентов.

По-прежнему остается вызовом сегмент pre-affluent. Наполнение пакетов ранее эксперты Frank RG определяли как недостаточное. Александра Бугаева подтвердила: «очень сложно сформировать полноценный набор бенефитов, закрывающий все потребности таких клиентов без потерь для экономики продукта/банка». Но тут же добавила, что, поскольку они — потенциальные «доноры» для affluent, для долгосрочных отношений стратегически важно оказывать им качественный сервис на соответствующем уровне.

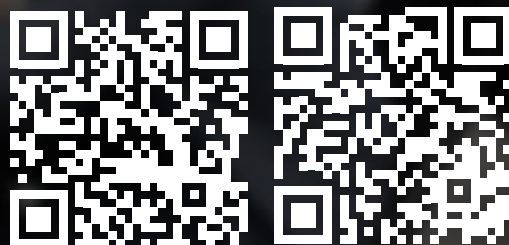
«ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»: бизнес-тренинги в темноте

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

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

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

Больше информации о программах музея здесь:



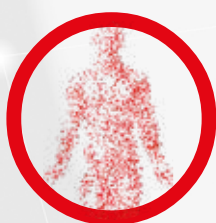
Контакт для связи: 8-903-597-41-95

Расщепление до человеко-единицы

ИИ в скором будущем, возможно, заменит аналитиков в части персонализации предложения в программах лояльности, но ему пока надо у кого-то учиться



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Но также спикер, пройдясь по ожиданиям граждан, показала, как выглядит изощренная трехуровневая лояльность (рисунок).

б этике неожиданно заговорила старший проектный лидер **Анна Стогниенко** в ноябре, в ходе презентации исследования «Банковские программы лояльности 2025» Frank RG. На мероприятии активно обсуждалась тема гигантских сумм выплаченного кешбэка (450 млрд рублей за текущий год) и прочих затрат на поддержание лояльности клиентов.

готовятся предоставить им выбор наиболее желанных опций — ежедневные покупки, супермаркеты, рестораны, маркетплейсы и т.д. Разрыв в кешбэке между массовым и премиальным сегментами сокращается.

Но можно взглянуть на происходящее и как на изощренную манипуляцию. Банки клиенту не дают забыть, что кешбэк повсюду. Приложение в том числе показывает, что ни в коем случае нельзя упустить выгоду; советует, что купить; напоминает, сколько нужно потратить...



Три звезды означают, что клиент должен либо изменить свои предпочтения, либо остаться без кешбэка, пояснила Анна Стогниенко.

Невротизация кешбэком

Банкиры сегодня всячески подчеркивают, что воспринимают лояльность как систему управления клиентским поведением, где важны и продукт, и сервис, и впечатления. Они декларируют исключительно благие намерения — якобы стараются дать каждому клиенту то, что востребовано.

«Персонализация категорийного кешбэка становится стандартом рынка», сказано в презентации. 67% клиентов рады возможности выбрать категории, по которым начисляются повышенные выплаты, и 14 из 22 крупнейших банков страны уже ввели или

На пороге ИИ-эволюции?

В ходе исследования даже возник вопрос: управляют ли программой лояльности и человеческими эмоциями на стороне банков по-прежнему люди или уже роботы? И из экспертных интервью следует вывод, что часть сегментов в 62% банков переданы различным ML-моделям разной степени сложности, что постепенно их будет становиться больше, а в идеале все должно управляться ML на уровне индивидуального пользователя.

Исследователи видят, что сегодня искусственному интеллекту доверяют автоматическую сегментацию, анализ транзакционной активности и выбор категорий кешбэка согласно склонностям клиента.

«ИИ пока только учится и не превосходит аналитиков. Хотя скоро это может стать неактуальным», — считает Анна Стогниенко. Со временем ИИ может развиваться настолько, что каждый человек станет восприниматься как отдельный сегмент. И в основе такой гиперперсонализации банкиры рассматривают доходность как ценность клиента.

Здесь, по мнению спикера, и возникает этический вопрос: знает ли клиент, что его оценивают, что он получил плохой кешбэк потому, что «плохо себя вел»? В парадигме «человек равно сегмент» «никакая команда не сможет вести клиентов», отмечает она (успокаивая, впрочем, тем, что «это перспективы будущего»).

Там, за горизонтом...

«То, что рынок идет к гиперсегментации и гиперперсонализации, я слышу лет 10–15. Нужно ли это? Это убегающий горизонт или какие-то элементы уже достигнуты?» — сомневается генеральный директор Frank RG **Юрий Грибанов**.

Дмитрий Богачев, руководитель программ лояльности и кешбэка Т-Банка, считает, что гиперперсонализация нужна, но сравнивает ее с убегающим паровозиком. «В каких-то сегментах ИИ уже изменил правила игры. Но нужно в новых сегментах и продуктах набрать экспертизы, потом ИИ подтягивается, — отметил спикер. — Но пару лет назад мы не могли представить себе такие большие языковые модели». Пока эксперты оценивают успехи тотальной персонализации словом «никак». Однако Дмитрий Богачев не исключил, что возможен кризис, а нащупав дно, рынок научится зарабатывать.

«Лояльность от контента мы уже не отделяем. По сегментации и персонализации офферов это уже работает, это путь, по которому предстоит идти», — уверен **Илья Афанасов**, руководитель департамента развития программы лояльности и нефинансовых сервисов Альфа-Банка. Пока ИИ-помощники пригодны для решения рутинных или единовременных задач, ценность ИИ уже приносит, «но наверное, это не тот максимум, который мог быть», считает он.

Вице-президент ВТБ **Роман Синенко** обозначил как приоритет на 2026 год «или чуть дальше по годам»: «дальнейшее развитие моделей с учетом громадных массивов данных самих банков, а также поставщиков и государства. Мы работаем с маленьким кусочком. Надо придумать, как сделать менее дорого и более эффективно».

Не дизраптор, но дизрапт

Естественно, что на пороге 2026 года на рынке обсуждают, чего ждать в недалеком будущем. Среди метрик, которые регулярно отслеживают в Сбере, **Сергей Исаев**, дирек-

тор дивизиона «Лояльность» Сбербанка, назвал геймификацию. А Дмитрий Богачев заявил, что в reward-индустрии «геймификация может быть большим дизраптом». По его словам, «потрясающе большое число клиентов заходят в банковское приложение, чтобы поиграть». Спикер сообщил: сколько должно быть игр — одна большая, две, три, с маркетплейсом, — обсуждается внутри банка. «Мне кажется, что в перспективе у каждого финтеха появится большая игра», — напороочил он.

Но, судя по слайду, посвященному геймификации, исследователи все же расценивают применение игровой практики как ограниченное.



Возможно, такой успех обусловлен спецификой клиентской базы определенных банков, иначе чем объяснить, что всего шесть маркетмейкеров рынка активно продвигаются по этому пути?

Психотип «на службе» прибыли

С точки зрения приоритетов Роман Синенко в развитии отношений с клиентами обозначил: геймифицированный подход (с максимальными выгодами за игровые практики), больше мотивации, больше инициативы. «Эмоциональный клей превращается в центральный узел взаимодействия банка с клиентами», — уверен спикер ВТБ.

Банки не скрывают, что применяют к людям все более изощренные психологические методики. Так, Сергей Исаев прогнозирует, что вслед за фокусом на эмоциональную лояльность сработает ставка на эксклюзивность — чувство причастности к бренду. «Дальше идут механики, согласно психотипу клиента, и надо под них подстраиваться. Потенциал моделей далеко еще не исчерпан», — отметил представитель Сбера.

Дмитрий Богачев сообщил, что в Т-Банке намерены «учиться развивать в 2026–2027 годах и далее, как понять, осознать, измерить нечто неизмеримое, метафизическое, поскольку лояльность — это про любовь».

Лидер кластера «Дебетовые карты» ОТП Банка **Виталий Новиков** вспомнил, что «семь лет назад шла такая же дискуссия, говорили про мили, авиакомпании, бонусы... Среди краткосрочных приоритетов этого банка он назвал следующий: «с классической программой лояльности развиваться в регионах, чтобы дотянуться до маленьких точек, людей». Виталий Новиков оказался единственным участником дискуссии, который считает, что «надо не только анализировать и придумывать, но и спрашивать, чего хочет клиент». И судя по тому, что ОТП оказался по лояльности среди лидеров рынка, стратегия по-прежнему работает.



УКРАСТЬ ЗА

1000

МИЛЛИСЕКУНД

Отечественную финансовую систему ожидает проведение взаимной оценки на площадке ЕАГ по типу ФАТФ. С этим событием эксперты в области криптоактивов связывают бум активности в области цифрового комплаенса



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Многочисленные события, связанные с цифровыми валютами и правами, а также со стейблкоинами и кейсом определения подсудности смарт-контрактов и их создателей, вполне закономерно напомнили об одном из документов, опубликованном в начале 2025 года на сайте Банка России.

Речь идет о «Рекомендациях ФАТФ: Международные стандарты по противодействию отмыванию денег, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения». Данные рекомендации от 2012 года (в редакции от февраля 2025 года) являются общепризнанными международными стандартами по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМ) и обязательны для исполнения всеми странами без исключения.

Однако этот документ оказался незаслуженно обделен вниманием, и как показали дальнейшие события, стал ключом для понимания смысла активности регуляторов в области цифрового комплаенса.

Это не призыв, а ежедневная рутина!

Необходимо отметить, что аббревиатура ФАТФ только за осень была упомянута на профильных конференциях и форумах намного чаще, чем за всю первую половину 2025 года. Это позволяет сделать вывод о том, что в традиционной антиотмывочной системе, а также в области цифрового комплаенса начались реальные тектонические сдвиги, ставшие заметными даже широкой аудитории, невзирая на специфику работы Росфинмониторинга и Банка России в области ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМ.

Одно из первых заявлений по этой теме прозвучало от **Галины Бобрышевой**, заместителя директора Росфинмониторинга, в ходе XXII Международного банковского форума, проведенного АБР в Сочи 24–27 сентября 2025 года. По ее словам, «позицию **Эльвиры Набиуллиной**, главы Банка России, по поводу Базельских соглашений, которую она озвучила в начале этого форума, вполне уместно перенести и на позицию своего ведомства по отношению к другому типу международных стандартов — ФАТФ».

«Преступные деньги не знают границ. При этом активно развиваются новые технологии, которые дают и новые возможности трансграничных расчетов. И ФАТФ как материнская компания глобальной антиотмывочной сети постоянно тестирует своих участников в этой связи, включая Россию. Мы вступаем в новый этап международного аудита, который регулярно проводит эта организация. Поэтому мы активно подключаем к этой работе и Банк России, и других участников. В России старт взаимной оценки ожидается в 2027 году. Он будет для нас по понятным причинам непростым, но мы должны, прежде всего самим себе, доказать: мы зрелая система, понимаем риски и умеем ими эффективно управлять. Надо начинать! Это не призыв, а ежедневная рутина!» — отметила Галина Бобрышева.

Особенность предстоящего раунда — то, что система будет оцениваться не глобальными экспертами ФАТФ, а будет произведена взаимная оценка на площадке региональной евразийской группы (ЕАГ) по типу ФАТФ. В ее состав входят Беларусь, Китай, Индия, Казахстан, Кыргызская Республика, Россия, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан. По подобной методике уже проведена оценка в европейском регионе (MONEYVAL) в отношении Латвии. В нашей группе вскоре проверку пройдет Кыргызская Республика.

О чем говорят зарубежный опыт и наблюдения отечественных регуляторов? По словам Галины Бобрышевой, теневая экономика уходит в новые IT-технологии и моментальные платежи, например в P2P, а также в маркетплейсы и криптовалюты. При этом на смену фирмам-однодневкам пришли физические лица, относимые к разряду дропов. Этот теневой инструмент характеризуют большая емкость и относительная дешевизна использования. Один из эффективных инструментов в борьбе с дропами — новые и более гибкие комплаенс-процедуры с автоматической перенастройкой преступных схематехник в рамках платформенного цифрового комплаенса на основе проактивной работы с клиентом. Но фундаментом успешной работы является неуклонное повышение культуры финансовой безопасности населения.

Где находится «безопасный счет»?

Богдан Шабля, руководитель службы финансового мониторинга и валютного контроля Банка России, согласился с коллегой: «Платформенный подход является наиболее перспективным. Примером может служить сервис ЦБ “Знай своего клиента” (ЗСК, KYC), которому исполнилось более трех лет. За это время благодаря ему было заблокировано более 180 тыс. технических компаний и ИП, причем правом судебного обжалования воспользовался лишь 381 субъект, т.е. ошибка системы не превышает 0,3%. Эти показатели дают основания полагать, что мы создадим в ближайшее время такую же эффективную антидроповскую платформу. Она поможет кредитным организациям при желании физического лица открыть счет в том или ином банке оперативно выяснить, дроп он или нет, а также определить лимит по его операциям. Что касается ЗСК, то за 2022–2024 годы объем подозрительных операций благодаря ей снизился на 30%, в том числе на 29% сократился вывод денег за рубеж. В первом полугодии 2025 года суммы обналичивания сократились на 31% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года».

Вместе с тем в Банке России указывают на рост количества так называемых миксеров — тех клиентов коммерческих

банков, которые наряду со здоровым бизнесом совершают подозрительные операции. Под знаком повышенного риска находятся P2P-операции на счета дропов, а также операции по внесению крупных сумм наличности — основные инструменты теневой экономики.

Богдан Шабля не стал лукавить и прямо отметил, что успешная борьба с дропами вызвала переток усилий преступности в другие сферы, в частности в так называемые разноцветные треугольники. Черные треугольники по продаже криптовалюты действуют следующим образом: физлицо продает «крипту» и ожидает, что от какого-либо криптообменника ему на карту поступят денежные средства. Они действительно приходят, но это не деньги от продавца крипты, а похищенные в результате социальной инженерии средства, «добровольно» переведенные жертвой на «безопасный счет», являющийся на самом деле счетом продавца «крипты». Через какое-то время невольный обладатель подобного «безопасного счета» попадает в базу данных «Антифрод» ФинЦЕРТ, возбуждается уголовное дело, и у него блокируются все счета в банках. В этой ситуации довольно трудно что-то поделать, поскольку счет этого лица был использован в цепочке хищения денежных средств. В аналогичную ситуацию можно попасть физлицу при получении криминальных средств от «выигрыша» в онлайн-казино. При этом выигрыш на самом деле является, например, платежом покупателя наркотиков.

В этой ситуации реальную помощь может оказать связка антифрод-систем самых разных уровней и AML-решений. Этот вопрос был подробно обсужден на параллельной сессии сочинского банковского форума. По итогам этих дискуссий Банк России настоятельно рекомендовал внедрить подобную связку во все без исключения банковские AML-процессы.

Кроме того, комплаенс-системы позволили сократить время жизни дропов в банках: если раньше они жили там недели, то сейчас речь идет о нескольких часах, а кое-где и о минутах. В Сбере утверждают, что сократили этот срок до 100 миллисекунд. А что преступность? Она пытается сегодня провести максимальные возможные суммы за минимальное время, пока не будет запущена платформа «Антидроп».

Что тормозит ее запуск? По словам Богдана Шабли, понадобится введение единого идентификатора физического лица, например ИНН. Он у всех россиян имеется с рождения, даже если сам человек об этом не знает. Зато об этом в курсе ЦБ и ФНС. Его нет только у одной категории лиц, открывающих счет в банке, — нерезидентов. Однако в ЦБ полагают, что у ФНС нет никаких ограничений, чтобы

Теневая экономика уходит в новые IT и моментальные платежи, например в P2P, а также в маркетплейсы и криптовалюты

в режиме реального времени выдавать таким лицам ИНН, что позволит им открыть счет, не выходя из отделения банка.

Предполагается, что банки смогут ограничить лицам, находящимся в базе «Антидроп», получение финансовых услуг, без которых счет для дропа становится неинтересным; это, например, ограничения по входящим P2P-переводам и внесение крупных сумм наличными без подтверждающих документов.

«Эти меры позволят не выдавать физлиц в серые и черные зоны теневой экономики. Понятно, что криминал будет искать иные лазейки, перетекая в наличные деньги и “крипту”. Будем бороться! Один бежит, другой догоняет!»

Цифровой рубль

Одной из самых запутанных тем последнего времени было распределение AML-ответственности участников платформы цифрового рубля. Однако и здесь решение было найдено.

Валерия Лепина, начальник Центра правового сопровождения цифровизации на финансовом рынке, и **Анастасия Земляникова**, консультант управления правового обеспечения операций Банка России и банковских операций юридического департамента Банка России, в публикации «Правовые аспекты цифрового рубля: новеллы законодательства о ПОД/ФТ» в журнале «Финансовая безопасность» № 47 за сентябрь 2025 года, выпускаемого Росфинмониторгом, поделились новостями.

В публикации указано: «В целях создания правовых основ функционирования комплексной системы ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМ, гарантирующей безопасность осуществления операций с цифровыми рублями и купирующей риски осуществления таких операций, принят разработанный с учетом стандартов ФАТФ, а также имеющегося международного и национального опыта Федеральный закон от 23.05.2025 № 105-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты».

Большинство положений закона вступили в силу 1 июля 2025 года. Они предусматривают распределение функционала в сфере ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМ между оператором системы (Банком России) и участниками. Текущий функционал кредитных организаций распространен на осуществляемые их клиентами операции с цифровыми рублями. Для их реализации кредитными организациями проведена модернизация имеющихся у них ресурсов и систем, которые в настоящее время применяются при анализе деятельности клиентов.

Банк России как оператор обязан на постоянной основе осуществлять определенные процедуры на платформе

в соответствии с политикой платформы цифрового рубля по ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМ, которая разрабатывается сообразно утвержденным Банком России по согласованию с Росфинмониторингом положениям.

Одно из самых интересных новшеств заключается в том, что расторжение договора счета цифрового рубля по инициативе оператора осуществляется по основаниям, предусмотренным Законом № 115-ФЗ. Кредитная организация, на корреспондентский счет которой были перечислены денежные средства, в свою очередь, незамедлительно принимает меры по замораживанию (блокированию) денежных средств клиента в момент их зачисления на банковский счет и информирует о применении мер Росфинмониторинг.

Оператор ежегодно представляет Национальному финансовому совету отчет о выполнении своих функций в сфере ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМ при организации и обеспечении функционирования платформы.

Р2Р-операции через дропов уходят в прошлое

Возвращаясь к «Рекомендациям ФАТФ» и криптовалютам, в Банке России говорят об особом внимании к пункту 15 этого документа «Новые технологии», в котором, в частности, указано: «Для управления и минимизации рисков, связанных с виртуальными активами, страны должны обеспечить, чтобы провайдеры услуг в сфере виртуальных активов (ПУВА) регулировались в целях ПОД/ФТ, были лицензированы или зарегистрированы, а также чтобы они попадали под действие эффективных систем мониторинга и обеспечения соблюдения соответствующих мер».

Это то, что беспокоит ФАТФ. А какие тренды на крипторынке беспокоят в этой связи отечественные банки? Для ответа на этот вопрос необходимо вернуться на XXII Международный банковский форум.

Галина Кузнецова, директор по комплаенсу Т-Банка, в ходе круглого стола «Комплаенс — стратегический партнер для бизнеса: на шаг впереди», сообщила: «В связи с изменением политической и экономической ситуации отмечаем эволюцию схем работы с криптовалютой. Ключевой тренд: Р2Р-операции через дропов уходят в прошлое».

В Банке России указывают на рост количества так называемых миксеров — тех клиентов коммерческих банков, которые наряду со здоровым бизнесом совершают подозрительные операции

По словам спикера, в фокусе внимания специалистов банка находятся три активно развивающихся схемы:

- **«ферма карт»** — когда используются сразу множество карт и распределение входящего и исходящего потоков средств между ними. Цель — продление жизни карты дропа до ее блокировки за счет дробления операций и ухода от инструментов контроля со стороны банков;
- **«помозаготовитель»** — например, когда клиенту банка в ночное время поступили денежные средства от компании, которая осуществляет скупку лома цветных металлов у населения. По результатам полученной информации от клиента выяснили, что клиент не сдавал лом, а получил средства за продажу криптовалюты. Это пример миграции Р2Р-трафика на юридических лиц и подмешивания его в легальный бизнес;
- **«белый треугольник»** — выстраивание сделок криптообмена в обход прямой схемы Р2Р-расчетов: потенциальные покупатель и продавец рассчитываются напрямую без участия карты дропа, при этом «арбитражник» организует сделки, не участвуя в них лично, контролирует передачу криптовалюты и собственное вознаграждение.

Эти и другие кейсы позволили представителям Т-Банка говорить о том, что расширяется список сегментов экономики, где присутствует криптовалюта; например, это и майнинг, и платежные агенты в области ВЭД. Соответственно, происходит быстрая адаптация систем финансового мониторинга под новые реалии. Сложности в этой работе создает отсутствие полноценного регулирования криптобирж и криптообменников. Кроме того, российские клиенты все чаще выбирают зарубежные площадки для криптовалютных операций.

Крипту регулировать будем!

«Хочу обеими руками поддержать проблему должного регулирования оборота крипты, особенно в свете предстоящей взаимной оценки ФАТФ, которая является весьма важной и амбициозной задачей для нашей страны, особенно с учетом выполнения пункта 15 Рекомендаций, попутно урегулировав правила и по крипте, и по правовому статусу криптобирж. Это то, чем мы сейчас весьма активно занимаемся», — подчеркнул Богдан Шаблия в сентябре в Сочи.

Через месяц, 9 октября 2025 года, в «Сириусе», в ходе Форума инновационных технологий «Финополис», глава Центробанка **Эльвира Набиуллина** заявила, «что уже можно создавать общее регулирование крипторынка».

Список сегментов экономики, где присутствует криптовалюта, расширяется: это и майнинг, и платежные агенты в области ВЭД

вне экспериментального правового режима, допустив при этом на рынок более широкий класс инвесторов, а не только “суперквалов”».

При этом автоматически в повестку дня вошли проблемы определения правового статуса стейблкоинов, регулирования ЦФА для участников ВЭД, усовершенствования законопроекта о долговых ЦФА, а также юридические проблемы, связанные со смарт-контрактами, токенизацией акций российских компаний, DeFi, DAO и прочими вопросами из мира web 3.0.

А 7 ноября 2025 года в Москве на форуме «Цифком 2025» депутат Госдумы и член комитета по информационной политике **Антон Ткачев** представил комплексную дорожную карту по полному регулированию криптоотрасли. Основной ориентир — 2026 год, к которому в стране должна появиться полноценная правовая база, легализующая торговлю на биржах, устанавливающая правила для 9 млн владельцев кошельков и определяющая статус цифровых активов.

При этом сенатор **Артем Шейкин** обозначил твердую позицию Совета Федерации: «Важно сформировать понятную правовую рамку для криптовалют, определить статус стейблкоинов, усилить контроль за транзакциями и развивать отечественные инструменты блокчейн-аналитики».

А вот этому инструментарию на конференции «Цифком 2025» было уделено особое внимание, включая сравнение решений частных компаний с государственными цифровыми сервисами анализа криптовалютных транзакций, например с «Прозрачным блокчейном», разработанным под эгидой Росфинмониторинга. Его данные учитываются при возбуждении уголовных дел, а сам сервис непрерывно дорабатывается для задач макроаналитики и мониторинга подозрительных потоков. Другой инструмент — Международный центр

оценки рисков (МЦОР), информационную базу которой формируют все государства — участники Секретариата Совета руководителей подразделений финансовой разведки стран — участниц Содружества Независимых Государств (СРПФР).

Все эти факты подтверждают вывод экспертов «Цифком» о том, что наличие регулирования «крипты» в нашей стране признано драйвером развития инноваций, а не их тормозом. Как это ни парадоксально, одним из мощнейших стимуляторов этого решения стала все та же ФАТФ, которая разделила ранее единый мир цифровых денег и прочих активов на «правильные» и «неправильные» токены. Причем решать, куда и что относить, будут частные компании в области криптокомплаенса «исключительно западного происхождения», как выразился **Дмитрий Мачихин**, CEO BitOK, эксперт компании «Цифком». Такого точно не будет!

Выводы и прогнозы

Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?

Во-первых, при всем уважении к международным институтам приходится признать, что как минимум в сфере оборота криптоактивов «ФАТФ нам друг, но суверенитет дороже». Однако это не означает, что глобальное антиотмывочное сотрудничество остановится. Напротив, новые времена лишь скорректируют технологические особенности цифрового комплаенса, оставив главным тезисом — преступность не знает границ.

Во-вторых, складываемый из публичных кусочков общий пазл указывает на то, что в 2027 году, к старту проведения взаимной оценки России на площадке ЕАГ, будут решены вопросы регулирования «крипты» и открыты торги на криптобиржах. При этом 2027 год выступает в качестве дедлайна в выступлениях представителей и Росфинмониторинга, и Банка России, и депутатов Госдумы как минимум в лице Антона Ткачева, и ряда сенаторов.

В-третьих, планы планами, а жизнь вносит свои коррективы. В частности, в вопросе урегулирования статуса стейблкоинов уже случился форс-мажор. В ноябре Конституционный Суд рассмотрел дело о проверке конституционности части 6 статьи 14 ФЗ «О ЦФА, цифровой валюте и о внесении изменений...». Сенатор **Андрей Клишас** представил на заседании позицию Совета Федерации и добавил: «Исходя из материалов дела, мы полагаем, что суды могли выйти за пределы предмета регулирования оспариваемой нормы. Ее положения не подлежали применению, поскольку по своим признакам стейблкоин USDT не относится к цифровой валюте в смысле российского законодательства и должен квалифицироваться как иностранное цифровое право».

В-четвертых, пока неясно, «кто будет оплачивать банкет», AML-системы и платформы крайне недешевы, а сами комплаенс-процессы в банках имеют некую себестоимость. Лягут ли все эти затраты исключительно на плечи добросовестных клиентов банков? Может ли помочь здесь ИИ? Как найти баланс между затратами на финансовую безопасность и развитием бизнеса в текущих условиях?

В-пятых, некоторые ошибки неизбежны, к ним необходимо относиться спокойно. Эльвира Набиуллина на конференции «Фокус на клиента» в ноябре 2025 года признала: «Борясь с мошенничеством, мы, что называется, где-то перегнули палку. Клиентам не всегда объясняли, почему заблокировали средства, и мы эту ситуацию с вами разруливали. Но первые признаки улучшения появились, и я надеюсь, что проблема будет решена».

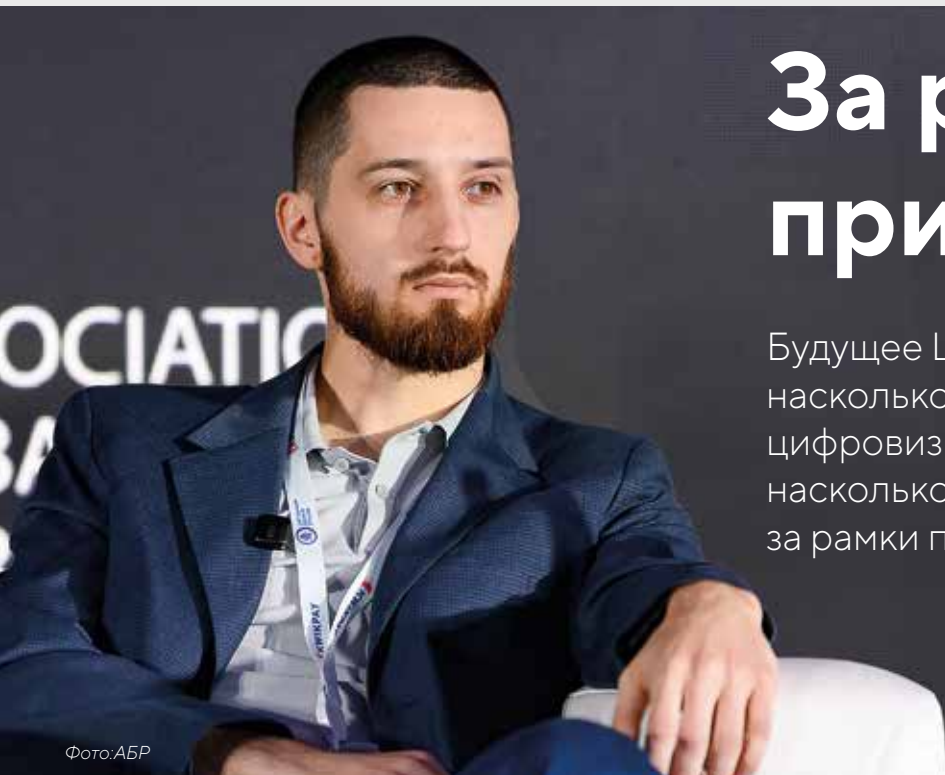


Фото: АБР

За рамками привычного

Будущее ЦФА определяется не тем, насколько хорошо мы научимся цифровизировать облигации, а тем, насколько мы сможем выходить за рамки привычного

Текст подготовлен редакцией по материалам выступления Алексея Кошке, лидера инвестиционного направления Точка Банка, на XXII Международном банковском форуме 26 сентября 2025 года

ЦФА — это не просто новая упаковка старых инструментов. Потенциал ЦФА может быть шире: там, где раньше было сложно, дорого и слишком рискованно; там, где финансы — только часть уравнения.

Клиенты как инвесторы

Одна из гипотез путей развития ЦФА заключается в следующем: бизнес взаимодействует со своими клиентами через цифровые финансовые активы, привлекая инвестиции в рост. Если человек купил ваши товары или услуги, он уже поверил в вас. Нет смысла продавать компанию инвесторам, если клиенты могут стать совладельцами. Их выгода не ограничивается доходом, их выгодой становятся влияние, эмоции и принадлежность к делу.

Представьте, что вы каждый день ходите в какую-то кофейню и инвестируете 10 тыс. рублей в открытие нового зала. За это получаете 20% годовых, бесплатный кофе раз в неделю, право голосовать за новый десерт и приглашение на открытие. Или, например, вы инвестируете в открытие нового фитнес-зала в своем районе. Опять же помимо доходности получаете скидку на абонемент или массаж. Или, к примеру, вы покупаете ЦФА своего любимого бренда одежды, а взамен вдобавок к доходности получаете доступ к эксклюзивной коллекции, где среди ее создателей значится и ваше имя.

“ Клиент, таким образом, перестает быть только потребителем и становится партнером, а бизнес не просто получает деньги клиента, он приобретает соратника, заинтересованного в росте, потому что его успех теперь — это успех компании. Такой сопричастности не дают ни акции, ни облигации, ни программы лояльности.

Кредитные ЦФА: упрощаем сложное

Есть еще один вектор развития ЦФА, и он более реален при соответствующем к нему подходе. Речь идет о кредитных ЦФА — инструменте, который так необходим и востребован на рынке МСБ, где классические финансовые схемы в виде секьюритизации не работают.

Этот инструмент отлично подходит для долгосрочных активов: запустив сделку единожды, можно дальше лишь незначительно администрировать ее на протяжении многих лет. И, конечно, такая механика не работает для коротких кредитов. Ведь только сбор досье для специализированного финансового общества, участвующего в выпуске, становится серьезным испытанием — затраты на подготовку тысячи документов не перекрывает возможная выгода. ЦФА переводит всю работу в «цифру» — вместо тысячи договоров цессии появляется одна запись в блокчейне, которая фиксирует права инвесторов. Главный барьер здесь — не технологический, а регуляторный. В настоящее время кредитные ЦФА не дают эффекта для расчета достаточности капитала банка, поэтому инструмент становится невыгодным. Устранение этого барьера даст рынку много новых интересных выпусков ЦФА.

“ Таким образом, ЦФА могут не просто облегчить финансирование и инвестиции, они способны сделать возможными сделки, которые раньше были экономически невыгодными. Для этого необходимо совершенствовать не только рынок, и инфраструктуру, но и соответствующее законодательство.

БО



Белые на выход воробьишки

Как порой «за лесом не видно деревьев», так и за разговорами о больших данных и об очередных ИИ-моделях не видно экономического смысла. Тем не менее он есть и исчисляется триллионами долларов. Только понимают его далеко не все

«Ф

орум получился внешне формальным, а вице-премьер **Дмитрий Григоренко** отметил, что в аудитории непривычный избыток пиджаков и галстуков при явном дефиците молодежи “в кроссовках и свитерах”, — так издание «Коммерсантъ»

оценило некоторые итоги форума «Цифровые решения», прошедшего 12–15 ноября 2025 года.

Однако не только этим высказыванием Дмитрия Григоренко запомнился наблюдателям тот форум. На нем вице-премьер задал несколько трудных вопросов, ответы на которые он получил через десять дней от той самой «молодежи в кроссовках», включая **Германа Грефа**, главу Сбера. Произошло это на международной конференции AI Journey, организованной и проведенной Сбером 19–21 ноября 2025 года.

В чем, собственно, вопрос?

Дмитрий Григоренко, будучи по совместительству главой подкомиссии по ключевым проектам цифровой трансформации при правительстве, де-факто дает оценку взаимосвязей и приоритетов финансирования проектов в рамках нацпроекта «Экономика данных». По его реакции на доклады в рамках «Цифровых решений» новые направления работы по нацпроекту «Экономика данных» определяются, что называется, здесь и сейчас, как и суммы на их финансирование. Это стало понятно после вопроса, заданного им главе Т-Банку **Станиславу Близнюку**.

По версии «Коммерсанта», Станислава Близнюка, поднявшего вопрос о льготах для ИИ по аналогии с поддержкой IT-сектора, вице-премьер призвал «научиться оценивать результаты внедрения технологии в деньгах — иначе “невозможно выбирать”». Не менее каверзные вопросы получили и топ-менеджеры других крупнейших компаний страны.

На этом «опрос флагманов бизнеса», касающийся векторов развития нацпроекта «Экономика данных», не закончился. Его продолжил в закрытом формате **Михаил Мишустин**, глава правительства. О чем конкретно говорили, не сообщается, но известно, что сделан вывод: «обсуждая внедрение ИИ в госуправление, до появления ответов на вопросы “зачем” и “как оценить результат”, движение вперед невозможно, поскольку государство ограничено в средствах, чтобы тратить их на “погоню за хайпом”».

При этом наблюдатели из банковского сектора внимательно следили за реакцией главы Минцифры **Максуда Шадаева**, который на конференции Data Fusion 2025, организованной банком ВТБ, пообещал **Вадиму Кулику**, заместителю президента — председателю правления банка ВТБ, в положительном ключе рассмотреть вопрос о создании биржи данных.

Фокус сместился

Банк России как регулятор наиболее технологически передовой отрасли 20 ноября 2025 года представил консультативный доклад о применении ИИ на финансовом рынке. По данным опроса регулятора, каждая пятая организация уже использует ИИ, а еще треть планирует его внедрение в ближайшие три года. Для улучшения доступности данных ЦБ предлагает создать платформы для добровольного обмена данными и совместной разработки моделей ИИ. Кроме того, регулятор предлагает обсудить применение технологий для повышения конфиденциальности данных.

На конференции AI Journey эти и другие тезисы нашли свое логическое продолжение. В частности, гипотеза 2018 года о том, что отрасль больших данных сама по себе сгенерирует достаточно большой рост экономики, не подтвердилась. Отчасти, потому что ИИ как отдельная технология развивалась параллельно с Big Data и было упущено время. Сейчас же пришло понимание, что это взаимопроникающие явления с мощным синергетическим эффектом.

Анна Серебряникова, президент Ассоциации больших данных, представляя Стратегию развития рынка Big Data до 2030 года, заявила: «Если в 2018 году фокус нашей деятельности был направлен на обеспечение доступности данных, то сейчас эти самые данные востребованы прежде всего для обучения ИИ-моделей. В результате совокупный рынок Big Data и ИИ в 2024 году составил 433 млрд рублей и продолжает расти быстрее IT-рынка в 1,5 раза, что позволяет сделать прогноз — к 2030 году объем этого рынка составит не менее 1,2 трлн рублей».

Показатели впечатляют, но ключевым качественным выводом Ассоциации явля-

ется утверждение о том, что «этап первоначального накопления возможностей инфраструктуры и ПО, длившийся последние пять лет, закончен. Отрасль вступила в период продуктового развития и извлечения экономической выгоды. Этот рост характеризуется экспонентным графиком».

Экспонента означает, что отставшие сегодня в гонке ИИ и Big Data не смогут догнать лидеров завтра, ровно так же, как это произошло в период цифровой трансформации: кто-то до сих пор еще не начал, а кто-то уже стал Digital Native. Перед лидерами, в принципе, сейчас стоит только одна задача: перестроив в очередной раз свою IT-инфраструктуру, достичь уровня AI Native и стать экономическими бенефициарами ИИ-гонки. Таковыми являются Сбер, «Яндекс», Т-Банк и некоторые другие компании. При этом доля неудачных проектов в AI-Native-трансформации сравнима с Digital Native, и, как правило, провалы связаны не столько с технологиями, сколько с недостаточной гибкостью корпоративной культуры.

Поэтому суть ответа **Анны Серебряниковой** **Дмитрию Григоренко** заключается в словах: «Фокусироваться надо на тех областях, которые являются критически важными и в которых мы хорошо разбираемся». А сам ИИ вместе с суверенными датасетами должны быть доступны всем, например, по сервисной модели.

ИИ-агентам приготовиться!

Пока идет дискуссия о связке ИИ и Big Data, те банки, которые можно назвать AI-Native-организациями, ушли гораздо дальше и рассуждают о третьей сущности, развивающейся параллельно им, — агентской экономике. Ее фундаментальной особенностью является способность повышать экономическую эффективность буквально каждой транзакции за счет ИИ. Причем эти транзакции могут быть инициированы как менеджерами, так и автономными ИИ-агентами, которые автоматизируют в первую очередь деятельность «белых воротничков».

То, к чему подошел Сбер в работе с ИИ-агентами, описал **Кирилл Меньшов**, старший вице-президент, руководитель блока «Технологии» Сбербанка: «Агенты способны решать задачи с качеством выше человеческого уровня, если обеспечены релевантными и правильно ранжированными данными. Соответственно, банк ждет масштабная перестройка систем управления знаниями для представления данных в контексте Gen AI. Это точка приложения усилий для всех без исключения технологических лидеров, а именно создание суверенного AI-Native data stack».

Совершенно очевидно, что рано или поздно многие тысячи автономных ИИ-агентов получат возможность покупки в реальном времени внешних данных, каждый раз экономически обосновывая свои действия перед «внутренними ИИ-кураторами». А это означает революцию на рынке Big Data и появление специализированных бирж данных, открывая путь для становления агентской экономики.

Уже сейчас замеры показывают, что экономическая эффективность автономного ИИ-агента с поиском релевантных внешних данных примерно на 10% выше, чем при использовании только внутренних. При этом, если нижняя оценка глобального рынка данных как сервиса аналитики — 62 млрд долларов к 2030 году, то доля агентов в этом объеме составит 10%, что соответствует оценкам McKinsey всего глобального рынка агентской экономики (3–5 трлн долларов к 2030 году).

Что касается «умения оценивать результаты внедрения технологии в деньгах», то **Виктор Тарнавский**, директор по ИИ Т-Банка, в своем выступлении ответил на многие вопросы. А главное, он признал: «Экономический эффект от применения ИИ в операционной деятельности банка составляет десятки миллиардов рублей в год, но долгосрочные эффекты значительно превышают эти показатели».



РЫНОК ЧАСТЯМИ

BNPL-сервисы готовятся к регулированию

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Рынок сервисов рассрочки в России переживает бурный рост и становится одним из самых динамичных сегментов финтеха. Еще три года назад этот продукт считался нишевым решением для онлайн-покупок, а сегодня BNPL прочно вошел в повседневную жизнь миллионов пользователей. Однако на фоне стремительного роста наступает новая фаза — период регулирования и зрелости. В первой половине 2026 года вступят в силу нормы Банка России, которые призваны упорядочить работу BNPL-сервисов и повысить прозрачность для потребителей. Участники рынка уже готовятся к переменам. Что же ждет рынок после начала регулирования и заставит ли это BNPL слиться с другими видами кредитования?

Рассрочка набирает вес

Накануне начала регулирования рынок сервисов рассрочки (BNPL, или «Buy now, pay later» — «Покупай сейчас, плати потом») продолжает стремительно расти. По оценке ОТП Банка, за девять месяцев 2025 года объем рынка BNPL составил около 350–400 млрд рублей, что на 50–80% больше, чем годом ранее. И если в 2022 году, по подсчетам Frank RG, доля покупок с использованием сервисов рассрочки составляла не более 1% рынка e-commerce, то сейчас, как отметили в АКРА, эта доля уже приближается к 2%. «Потенциал продукта может достигать 8–10%, но для выхода на такие показатели требуется значительное время (не менее 5–7 лет)», — сообщил директор группы рейтингов финансовых институтов АКРА **Михаил Полухин**.

Действительно, российским сервисам есть куда стремиться: в некоторых развитых странах, где BNPL-сервисы так же стремительно развиваются (в частности, в Швеции и Австралии), оплатой в рассрочку пользуется уже более половины населения. В Китае и США этот показатель находится в диапазоне 15–50%. Поэтому с развитием онлайн-торговли можно ожидать дальнейшего увеличения проникновения этого продукта.

Основными драйверами роста рынка BNPL в России выступают несколько факторов, объяснил управляющий директор рейтинговой службы НРА **Сергей Гришунин**. Во-первых, это запросы со стороны самих покупателей: привлекательность BNPL как альтернативы обычным кредитам формируется за счет простоты оформления, оперативности получения услуги и отсутствия переплат. «Людьми проще и приятнее покупать за часть суммы, чем платить полную стоимость сразу. Это делает покупки доступнее», — согласился СЕО «Долями» (BNPL-сервис Т-Банка) **Максим Зайцев**. Во-вторых, это выгода для торговых компаний: для ретейлеров подключение платформ отсроченного платежа служит эффективным способом роста конверсии и повышения суммы среднего платежа. В-третьих, это развитие интернет-торговли в России: увеличение количества маркетплейсов (и их оборотов), а также иных цифровых тор-

говых площадок формирует благоприятную экосистему для внедрения услуг BNPL. Наконец, высокая ключевая ставка: высокие ставки ограничивают клиентский спрос на кредитные продукты, а в случае с BNPL маржа включена в стоимость товара и психологически делает такой вид заемных средств более приемлемым для покупателя. Регуляторные надбавки и лимиты ограничивают потенциал выдачи необеспеченных кредитов, что дает преимущество продуктам рассрочки, пояснил Михаил Полухин.

Влияние BNPL на российскую экономику уже ощутимо, следует из слов директора по развитию потребительского кредитования ОТП Банка **Александра Рагулина**. Сейчас аудитория BNPL — это 11–12% взрослых (около 14–15 млн человек). Каждый десятый клиент онлайн-магазинов использует рассрочку, что стимулирует рост числа покупок, повышает средний чек и облегчает клиенту планирование бюджета. «В сочетании с POS: [это] поддержка оборота розницы и e-commerce, сегментированное кредитное предложение, повышение финансовой включенности населения», — сообщил он. Без прозрачных правил и защиты клиентов быстрый рост мог бы привести к увеличению долговой нагрузки, а правильное регулирование позволит использовать потенциал продукта для стимулирования продаж и удержания клиентов, добавил эксперт.

ОТ LAYAWAY К КРЕДИТНОЙ КАРТЕ

Прародителями BNPL стали программы layaway (от слов «lay» и «away» — «отложить») и рассрочки начала XX века. Пик популярности рассрочки пришелся на «ревущие двадцатые» в США, когда покупатели могли сразу получать товары (от автомобилей до мебели), оплачивая их частями в оговоренный срок.

В 1930-е, во времена Великой депрессии, распространились программы layaway: клиент вносил аванс, постепенно выплачивал сумму, и товар выдавался ему только после полной оплаты. С появлением кредитных карт во второй половине XX века такие схемы утратили актуальность: «пластик» обеспечивал гибкость и мгновенный доступ к товарам при отсроченном платеже.

Возрождение рассрочки в виде BNPL-сервисов началось в цифровую эпоху. В 2000–2010-е годы Afterpay, Klarna и Affirm адаптировали идею для онлайн-торговли, предложив короткие, простые планы оплат. По данным Sezzle и Retail Dive, BNPL выбирают из-за удобства планирования бюджета, отсутствия процентов и штрафов, а также прозрачности графика платежей. Эти сервисы помогают избегать долгов и автоматически регулируют лимит покупок в зависимости от платежной дисциплины.

Исследование J.D. Power свидетельствует, что интеграция BNPL с онлайн-шопингом делает их особенно популярными среди миллениалов и зумеров: осенью 2024 года они впервые использовали рассрочку чаще, чем «кредитки». К концу 2010-х рынок BNPL пережил бум, и регуляторы Европы и США начали вводить первые ограничения.



ЦБ разделил по частям

В России первый BNPL-сервис — «Долями» — появился в апреле 2021 года. В этом же году на рынок вышли проекты «Сплит» (принадлежит «Яндекс») и созданный Центром финансовых технологий (ЦФТ) «Киви-Пэй». Высокий потенциал BNPL-продуктов, который демонстрировали зарубежные рынки и который подпитывался стремительным — после пандемии коронавирусной инфекции — ростом e-commerce, заставил обратить внимание на подобные продукты отечественного регулятора — Банк России.

Уже во второй половине 2022 года — всего через год после запуска первого российского сервиса рассрочки — ЦБ сообщил о необходимости регулирования BNPL. Банк России предложил сблизить законодательство о потребкредитовании и рассрочке, включив требования к информированию клиентов, ограничение неустоек за просрочку, передачу данных в бюро кредитных историй и введение «периода охлаждения».

Результатом обсуждения инициативы с рынком стал закон, который вступит в силу с 1 апреля 2026 года и наделит Банк России полномочиями по регулированию деятельности BNPL-сервисов и ведению реестров операторов рассрочки. Однако под регулирование не попадают схемы прямой рассрочки от продавца товара или услуг.

Согласно новым правилам, оператор BNPL-сервиса теперь будет не вправе совмещать свою деятельность с деятельностью некредитной финансовой организации, кроме деятельности микрофинансовой организации (МФО). Продавцы и операторы BNPL-сервисов не могут устанавливать разные цены на товар в зависимости от оплаты через рассрочку и напрямую, тем самым маскируя проценты на отсроченные платежи. Кроме того, 20% годовых ограничиваются размеры штрафов, которые операторы могут брать с пользователей.

Также если обязательства по рассрочке превышают 50 тыс. рублей, то оператор должен будет сообщать о ней в бюро кредитных историй (БКИ), что позволит банкам и МФО оценивать реальный уровень долговой нагрузки человека. Наконец, происходит поэтапное ограничение максимального периода беспроцентной рассрочки: с 1 апреля 2026 года он не сможет превышать полгода, а с 1 апреля 2028 года — четырех месяцев.

Первоначально рынок хотел более простого регулирования, в первую очередь минимальной привязки к детальной информации о клиенте — суммы небольшие, риска перекредитования в BNPL пока не видно, пояснил председатель Совета Ассоциации АЭД **Виктор Достов**. «Тем не менее закон, хотя и более жесткий, чем хотелось бы, достаточно разумно компромиссный», — отметил он.

Рассрочка теряет маржу

«Регулирование продуктов BNPL на первом этапе призвано повысить прозрачность рынка для потребителей. Необходимость передачи данных в БКИ, составление отчетности сервиса рассрочки и ограничение размера штрафов при просрочке клиентов закономерно снизит маржинальность сервисов, что может привести к повышению комиссии для продавцов», — полагает ведущий аналитик по банковским рейтингам кредитного рейтингового агентства «Эксперт РА» **Вадим Крапп**. Операторы сервисов рассрочки не смогут устанавливать плату для заемщиков и применять чрезмерные штрафные санкции, что снизит выручку. При этом операционные расходы вырастут на фоне выделения сотрудников под контрольные мероприятия и взаимодействие с БКИ, добавил он. «С учетом того, что BNPL-сегмент и так является низкомаржинальным, после регулирования в первые два года сегмент может продемонстрировать околонулевую прибыль, если не убыток», — добавил аналитик.

По подсчетам ОТП Банка, крупные BNPL-сервисы нарастят расходы на IT и комплаенс на 10–20%. Для малых компаний расходы могут быть критическими, поэтому возможна консолидация рынка. Участники будут пересматривать лимиты, продуктовую политику и пользовательский опыт. Темпы роста снизятся: вместо прежних +100% рынок будет расти на более устойчивые 20–30% в год.

Установленный лимит в 50 тыс. рублей «позволит покупателям и дальше пользоваться BNPL-сервисами для оплаты части популярных категорий покупок, в числе которых — бытовая техника и электроника, мебель, товары для ремонта и одежда», — указал представитель «Яндекс Пэй». С другой стороны, по его словам, такой лимит будет недостаточен для оплаты более дорогостоящих покупок — таких, например, как образовательные курсы или путешествия. Впрочем, чаще всего в 2025 году через сервис «Яндекса» «Сплит» покупали электронику, одежду и обувь, а также товары для дома и ремонта, отметил он. «Средний чек за год увеличился на 30–40%, до 8 тыс. рублей, что связано с расширением числа категорий, в которых доступна рассрочка. Наибольший

спрос наблюдается в сегментах бьюти, фэшн, спортивных товаров и обучения», — рассказал руководитель дирекции развития платежных продуктов Альфа-Банка (партнером кредитной организации является BNPL-сервис «Подели») **Вячеслав Рябцев**.

«После введения лимитов средний чек [по BNPL-сервисам] снизится», — уверен старший управляющий директор Совкомбанка (кредитной организации принадлежит сервис «Плайт») **Александр Дворский**. В то же время, по его словам,

учет крупных приобретений через сервисы рассрочки в БКИ позволит адекватно оценивать закредитованность клиентов: «Сильнее всего ударят ограничения по сумме покупок без идентификации — мы ожидаем сокращение воронки продаж на 30–50%».

Новый закон изменит экономику рынка рассрочки, прежде всего из-за ограничения гибкости в ценообразовании, согласился с таким выводом Максим Зайцев. Это может усложнить экономику для участников и снизить доступность продукта, особенно для небольших компаний. «В то же время закон предполагает введение единых принципов прозрачности: это очистит рынок от серых практик и недобросовестных участников», — добавил он.

Ты такая POS-POS

Регулирование BNPL необходимо: оно повышает прозрачность, выравнивает условия конкуренции с POS и снижает риск накопления клиентского долга, считает Александр Рагулин. «BNPL стал массовым продуктом, и часть клиентов воспринимает его как “рассрочку без переплат”, хотя стоимость часто включена в комиссию сервиса», — отметил он. Новое регулирование может сблизить правила BNPL и POS для честной конкуренции и ввести единые стандарты.

При этом полного «уравнивания» BNPL с классической рассрочкой не будет, подчеркнул Сергей Гришунин. Несмотря на то что нормы для этих продуктов будут частично унифицированы, ключевые различия сохранятся. Бизнес-модели остаются разными: BNPL предполагает отдельное соглашение с оператором сервиса, который не обязательно является банком. Принцип работы также неизменен — оператор получает вознаграждение от торговой точки, а не от клиента. «BNPL вряд ли полностью вытеснит классическую рассрочку и POS-кредиты в обозримом будущем, но он однозначно займет доминирующую долю на рынке краткосрочного кредитования в онлайн-среде и существенно изменит ландшафт для всех игроков. Он более технологичен, быстрее для потребителя и дешевле для магазина. Поэтому — да, в классическом ретейле POS останется, но его доля будет сокращаться», — считает он.

BNPL и POS-кредиты решают разные задачи покупателей: POS остается инструментом для крупных покупок и длинных сроков, а BNPL — для быстрых, повседневных и порой эмоциональных решений, добавил Максим Зайцев. При этом границы постепенно размываются: банки внедряют скоринг и модели антифрода из POS в BNPL-продукты, а финтеху заимствуют у банков лучшие UX-решения. «Полной замены одного рынка другим не произойдет — это, скорее, взаимное развитие экосистем», — считает он.

Здесь, очевидно, можно говорить о BNPL именно как о высокотехнологичных подходах к низкомаржинальному кредитованию, уточнил Виктор Достов. «Тут много путей для роста: более быстрая и простая выдача, более эффективные скоринги, популярные на Западе узкие модели: BNPL на свадьбы, для медиков, ремонт машины и так далее», — отметил он.

A PNBL?

PNBL («Pay Now — Buy Later») — это новая модель покупок, при которой клиент оплачивает товар сразу, но получает его позже, обычно с ощутимой скидкой. Такой подход выгоден обеим сторонам: покупатель экономит, а продавец получает оборотные средства заранее, снижая расходы на хранение, логистику и маркетинг. PNBL рассматривается как зеркальная альтернатива BNPL, способная оживить продажи и повысить лояльность клиентов без роста долговой нагрузки, считает генеральный директор «АРТ-Финтех» **Борис Фищук**. По его словам, до 10% финтех-сервисов Китая перешли именно на эту схему обслуживания.

Но станет ли этот сервис популярным в России? Опрошенные «Б.О» эксперты сомневаются в этом: «Такая схема в России пока не приживается, хотя бы потому, что потребителю она не сильно интересна», — пояснили в НРА. Главная проблема — отсутствие привычки и доверия к предоплате, пояснил Александр Рагулин. Такой сервис может развиваться только в нишевых сегментах: подписки, бронирования, сервисы с гарантией услуги, и успех здесь будет зависеть от безопасности платежей, гарантии услуги, контроля ликвидности сервиса, снижения кредитных рисков.

При этом в ОТП Банке не исключают, что «пилоты» возможны в 2026–2027 годах, но массовое внедрение зависит от формирования привычки и доверия к предоплате. «Основная аудитория такого сервиса — это цифровая молодежь и онлайн-сервисы», — пояснил Александр Рагулин.

Рост под контролем ЦБ

Несмотря на стремительное развитие, рынок BNPL сталкивается с рядом серьезных вызовов, отметили в НРА. Во-первых, это риск для пользователей: простота оформления рассрочки нередко подталкивает к импульсивным покупкам и росту долговой нагрузки, особенно при низком уровне финансовой грамотности. Во-вторых, это макроэкономические риски: активное стимулирование потребления через BNPL может приводить к «перегреву» потребительского рынка. В случае экономического спада массовые неплатежи по таким обязательствам способны негативно сказаться на розничной торговле и финансовой стабильности. В-третьих, это операционные риски: низкая рентабельность операторов делает их уязвимыми к ужесточению регулирования и росту стоимости заимствований. Кроме того, введение минимальных требований к капиталу (например, 5 млн



рублей для некредитных компаний) может запустить процесс консолидации и вытеснить с рынка небольших игроков.

Впрочем, участники рынка считают, что введение регулирования не затормозит развитие отрасли. Пока «высокая ключевая ставка поддерживает повышенный интерес к рынку BNPL со стороны покупателей», отметил Вадим Крапп. «На рынке известно о шести ключевых BNPL-сервисах. Ожидаем появления одного-двух новых игроков в 2026 году», — отметил Александр Дворский.

«На рынке постепенно формируются разные модели BNPL-сервисов — от банков и от маркетплейсов. У каждой есть свои особенности: например, маркетплейсы создают сервисы именно для своей аудитории», — рассказал Вячеслав Рябцев. По его словам, теперь главным вызовом для участников рынка станет поиск устойчивых моделей монетизации при сохранении высокого уровня удобства и прозрачности для клиентов.

Среди новых моделей — развитие B2B BNPL. «Это логичное развитие рынка, отвечающее на реальные потребности МСП в гибком и доступном финансировании. Это уже не просто “рассрочка для бизнеса”, а сложный финансовый продукт, который становится неотъемлемой частью цифровой инфраструктуры для B2B-коммерции, трансформируя управление оборотным капиталом», — пояснил Сергей Гришунин. В России этот тренд только набирает обороты, но вслед за мировым рынком он будет активно развиваться.

Мировые тренды подтверждают, что интерес к BNPL-сервисам растет, поэтому уровень проникновения в повседневные покупки продолжит увеличиваться, а сценарии применения будут расширяться, считают в сервисе «Долями». «Клиентские пути станут еще проще, а одобрение и количество партнерских точек — выше. Основные тренды — развитие экосистемных решений, интеграция рассрочки в привычные платежные процессы и рост

ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ BNPL:

- глубокая интеграция в маркетплейсы, мобильные приложения, формирование лайфстайл-сценариев;
- продвинутый скоринг, антифрод, AI для персонализации и кросс-сейла;
- BNPL для B2B: мелкие и средние закупки, малый бизнес;
- интеграция с loyalty-программами, подписками, офлайн embedded-решения;
- перенос практик POS в BNPL и наоборот.

кастомизации под разные сегменты клиентов», — заключил Максим Зайцев.

В ОТП Банке прогнозируют, что по итогам 2025 года рынок BNPL может составить 600 млрд рублей. Рост будут стимулировать e-commerce, расширение партнерской сети, привычка клиентов к рассрочке и высокая ключевая ставка. В 2026 году объем рынка может вырасти примерно до 720–780 млрд. Рост замедлится из-за новых лимитов, сроков рассрочки, передачи данных в БКИ и раскрытия полной стоимости продукта. Важным фактором в росте рынка будет общая активность потребительского рынка, в свою очередь, зависящая от уровня инфляции и динамики реальных доходов граждан, добавили в АКРА.

Данные: опрос участников рынка «Б.О.»



Б.О.




iFin-2026

XXVI БАНКОВСКИЙ ФОРУМ

3-4 февраля 2026, г. Москва

Электронные финансовые услуги и технологии

СПОНСОРЫ








ПАРТНЕРЫ









Форум iFin-2026 – это центральное мероприятие в России, посвященное электронным финансовым услугам и технологиям, которое проводится ежегодно с 2001 года. Организатор Форума – компания “iFin медиа”. Форум проводится при поддержке Ассоциации российских банков.

Тематические акценты Форума iFin-2026:

- Новейшие решения в сфере ДБО, интернет и мобильного банкинга
- Цифровые сервисы и продукты для обслуживания физических лиц, МСБ и корпораций
- Адаптация ИТ-инфраструктуры финансовых организаций к требованиям рынка
- Импортонезависимость системного и прикладного ПО
- Информационная безопасность финансовых организаций и их клиентов
- Цифровой рубль, СБП, развитие платежных решений и сервисов
- Развитие ЭДО с государственными органами
- Цифровой профиль физического и юридического лица
- Современные инструменты коммуникации с клиентами
- Удаленная идентификация и аутентификация, биометрия, ЕБС
- Маркетинг, продвижение услуг, привлечение и удержание клиентов, лояльность
- CX-стратегии для бесшовного и персонализированного обслуживания
- Эффективное использование ИИ в финансовой сфере
- Распределенные реестры и цифровые финансовые активы (ЦФА)
- Оптимизация бизнес-процессов и совершенствование интеграции с внешними системами
- Финансовые маркетплейсы, экосистемы и открытый банкинг

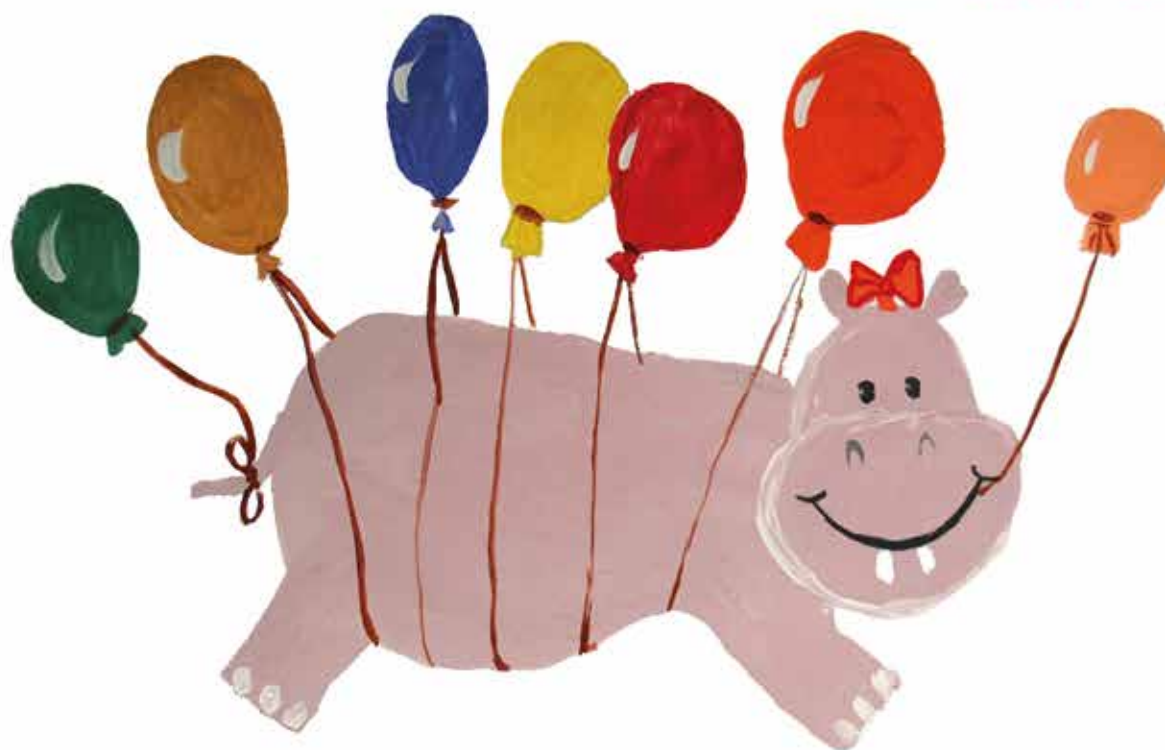
Оргкомитет iFin-2026 <https://forumifin.ru> тел. +7 (495) 229-85-02

Реклама

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%

Валерий Коростелев (ОТП Банк): Без эмоций банк превращается в калькулятор

О том, почему эмоции становятся новым языком общения между банком и клиентом и как культура и искусство помогают формировать эмоциональную среду, в интервью «Б.О.» рассказал директор дивизиона корпоративного бизнеса и глобальных рынков ОТП Банка Валерий Коростелев

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Валерий, мы сегодня с вами встретились на Российском винодельческом форуме. Почему банк здесь?

— Мы здесь демонстрируем свою историю и дарим положительные эмоции, презентуя линейку венгерских вин. ОТП — банк с венгерскими корнями, а культура Венгрии очень интересна. И мы знакомим разные аудитории с банком, вызывая яркие эмоции. Мы уверены: там, где появляется эмоциональная связь, укрепляются и доверие, и бизнес. Банковские продукты схожи, а вот эмоции — нет. Поэтому мы ищем неожиданные точки контакта: от искусства до гастрономии.

— Расскажите о других формах подобного эмоционального контакта в работе с клиентами, сотрудниками, партнерами.

— Мы уже много лет сотрудничаем с Музеем русского импрессионизма, участвуем в акции «Ночь в музее» как в Москве, так и в регионах. Знакомим с венгерской культурой в Венгерском



фото: ОТП Банк

культурном центре, поддерживаем театральные и кинематографические проекты — от Дягилевского фестиваля до локальных культурных инициатив.

Для сотрудников и клиентов мы проводим закрытые показы, даем скидки, вовлекая их в эстетическую среду. Это кажется незначительной деталью, но она работает: кандидаты, которые ищут информацию о банке, отмечают нашу культурную активность. Это формирует сильное первое впечатление.

— На Петербургском форуме журналисты заметили ваши яркие лаймовые теннисные столы на улице. Это тоже часть вашей философии?

— Конечно. Поддержка спорта для нас не менее важна, поэтому мы пошли на такой эксперимент и поставили на улице теннисные столы лаймового цвета. Участники форума между сессиями подходили, играли, знакомились — мы видели, какую разрядку и какое удовольствие им это приносило. Даже ветер не испортил нашу инициативу.

— Вернемся к винам. Какое венгерское вино вы рекомендуете?

— У нас была дегустация, на которой был развенчан главный миф о венгерском вине: что в Венгрии производят преимущественно сладкие вина и хорошо известный всем «Токай». А вы знали, что торговля вином между Венгрией и Россией существует с пятнадцатого века? И за эти столетия Венгрия очень продвинулась в винном деле.

Сегодня в стране выделены 22 винодельческие зоны, самые крупные из которых — Куншаг и Матра, а Токай — на третьем месте. В Венгрии есть даже своя «Шампань» — в регионе Этьек-Буда климат и почвы очень схожи с французским регионом Шампань, и там делают достойные игристые вина.

Мне кажется, что венгерские вина становятся все более популярными, и это абсолютно заслуженно. Кстати, восемь лет назад, когда я работал в австрийском банке, я открыл для себя австрийские вина, которые сегодня уже не кажутся чем-то особенным. Думаю, что такой же этап становления сейчас проходят венгерские вина.

На меня произвел впечатление автохтонный сорт Фурминт. У него высокая кислотность, он идеально сбалансирован и дает потенциал хранения до 30 лет. Это вино показалось мне очень необычным и интересным. Дегустацию мы заканчивали хорошо известным токайским сладким вином. У него долгое яркое послевкусие, тонкое и изысканное.

— До встречи с вами мне казалось, что «эмоции» и «банкир» — это совершенно противоположные понятия, как «чувства» и «разум». Ведь часто говорят: «Где есть цифры — там нет места эмоциям».

— По этому поводу расскажу такую историю. В пандемию, когда мы приехали к одному клиенту, по правилам того времени нам измерили температуру. У всех нас она была около 35 градусов. И мы тогда пошутили, что «хладнокровные банкиры» приехали.

Да, многие говорят, что банкир должен полагаться только на разум, логику и интеллект. Но я убежден, что без эмоциональной составляющей банк превращается в калькулятор. Даже в корпоративном бизнесе мы работаем не с компаниями, а с людьми.

Банковский бизнес в России сегодня существует в высококонкурентной среде, где, как мне кажется, мы почти достигли предела в части уникальных финансовых преимуществ. Нам нужно искать новые способы привлечь и удержать клиента. Поэтому мы предлагаем эмоциональный банкинг. И это не только про возможность

узнать что-то новое, разнообразить культурный досуг, но и про позитивное впечатление от классно работающих сервисов, про простоту решений и прозрачность нашей работы, про надежность, про интересные фишки, которые мы можем предложить.

— Например...

— Уже стало аксиомой, что у банка должно быть современное мобильное приложение, которое работает бесшовно и безупречно. Но лучше, когда подобный позитив можно подкрепить чем-то еще, каким-то малозначительным, но цепляющим элементом.

Забавный пример — наша пиксельная лягушка, которая выскакивает на экран по средам, каждый раз, когда заходишь в мобильное приложение или обновляешь его экран. У самых молодых наших клиентов, которых становится все больше, она вызывает искренний восторг.

Культура, искусство, вино, технологичные и оригинальные решения, которые заставляют человека улыбнуться и сказать «Вау, ничего себе» — вот такие вещи запоминаются, сближают нас с клиентом. И кстати, вы знали, что кубик Рубика — это венгерское изобретение?

— Нет.

— Для меня это стало открытием, когда я присоединился к команде ОТП Банка. Тогда я узнал, что кубик Рубика, оказывается, был изобретен в Венгрии в 1970-х годах. Есть более триллиона возможностей собрать эту игрушку, и каждый раз это будет что-то индивидуальное. Кубик Рубика нашел отражение в нашем мерче и дизайне обновленных офисов. Мы назвали новый стиль CareTech, потому что он как раз ассоциируется с максимально удобным клиентским путем, с офисом в формате гостиной, вкусным кофе, заботой, wi-fi — с местом, куда человеку действительно хочется прийти.

— Расскажите, чем венгерский подход к бизнесу отличается от других.

— Когда речь идет о крупном бизнесе и большой банковской группе, принципы работы довольно схожи: и практики корпоративного управления, и требования регуляторов, и комплаенс-процедуры. Но если говорить про человеческое, то мне кажется, что венгры сочетают в себе прагматизм и восточно-европейскую гибкость.

И еще одна черта, которую невозможно не почувствовать: их любовь к своей стране. Венгры тонко подчеркивают все, что связано с их культурой, и делают это так естественно, что невольно заражают тебя этим чувством.

БО

ИИ заплатит за все

Агентская экономика делает платежи невидимыми, смещая точку выбора из интерфейсов в алгоритмы

Текст
ДАНИЛ ПОМИНОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Платежная индустрия входит в фазу, когда обсуждать очередной способ приложения смартфона к терминалу становится неинтересно. На горизонте маячит новый механизм, способный переопределить поведение людей и саму логику потребления. Агентский искусственный интеллект — это не чат-бот, не продвинутый рекомендательный алгоритм и не удобный поисковый интерфейс. Это новый субъект в экономическом обороте, который начинает принимать решения за человека, освобождая его от необходимости постоянно взаимодействовать с сервисами, приложениями и банками. И именно платежи окажутся самой быстроменяющейся частью этой картины.

Тревожный для банков симптом: именно ретейл, а не финансы первым начал адаптацию к агентам. Когда Walmart объявил о запуске AI-first-механизма розничной торговли совместно с OpenAI, многие восприняли это как очередную PR-иллюзию «умного шопинга». Но за внешней шумихой спряталось важное: теперь покупатель не берет в руки смартфон, не сравнивает цены, не пролистывает каталоги. Он формулирует намерение, а агент делает все остальное: подбирает, анализирует, предлагает замену, оптимизирует расходы, оформляет покупку и... собственно, оплачивает. Mastercard и PayPal в октябре представили инициативу, где речь идет уже не о помощи пользователю, а о полноценной автономной инициации платежей со стороны агента — при заранее определенных условиях. Это принципиально иной уровень зрелости, который невозможно встроить в прежние представления о пользовательском опыте.

В финансовой сфере мы уже видим первые ростки этой логики. Функция автоматического переоткрытия вклада на финансовом

маркетплейсе «Финуслуги» выглядит довольно скромно на фоне американских новостей, но, по сути, это тот же сценарий, причем уже реально действующий. Пользователь задает рамку, а система сама отслеживает сроки и продлевает вклад. Человек не принимает решение — он лишь один раз определяет условия, а дальше действует агент. В таких, на первый взгляд, небольших опциях заложен потенциал будущего потребительского стандарта: если параметры продукта понятны, клиент предпочтет делегировать рутину машине.

McKinsey в свежем исследовании «Конец инерции: агентский ИИ меняет розничную торговлю и банковское обслуживание малого и среднего бизнеса» прямо утверждает: агентский ИИ станет основным входом в финансы. Не веб-кабинетом, не голосовым помощником, а именно посредником, который принимает решения на основе данных, истории поведения и заданных намерений. Это логично: платеж — всегда следствие получения ценности. Покупки, подписки, планирование бюджета, рутинных действий. Если эти процессы переходят во владение агентов, то и сама логика платежей перестает быть интерфейсной и становится событийной. Платеж возникает без явного волеизъявления клиента — просто потому, что так решил агент.

И здесь для банков и платежных компаний возникает риск, который пока не осознан профессиональным сообществом в полной мере. Если решения о покупках и оплатах перемещаются в слой ИИ, который встроен в торговые сервисы, экосистемы или BigTech, то банку остается только исполнение. Платеж, оторванный от момента выбора, превращается в коммунальную услугу: важную, но незаметную. Бренд растворяется, связь с клиентом утончается, а маржинальность уходит туда, где формируется намерение. Спокойный сценарий, в котором банки «подстроятся», вряд ли возможен: архитектура агентских взаимодействий создается ретейлом прямо сейчас.

Вероятно, конструктивная идея заключается в том, что платежная индустрия должна проектировать клиентский опыт под ИИ-агентов так же серьезно, как когда-то делала это под мобильный интерфейс. Не улучшать дизайн экранов, не делать более удобные кнопки, не оптимизировать флоу в приложении. Агент не смотрит на дизайн. Ему нужна формализованная среда: четкие данные о продуктах, прозрачные правила, стандартизированные процессы, которые можно интерпретировать и исполнять автономно. Традиционные UX-паттерны здесь не работают. Настоящий UX для агента — это качество API, логика авторизаций, машиночитаемые условия, прозрачность рискованных правил и способность сервиса корректно исполнять десятки возможных вариаций сценария без необходимости вмешательства человека.

Можно утешать себя мыслью, что до полноценной автономии еще далеко. Можно говорить, что пользователи пока не готовы.



Но похожим образом банкиры рассуждали о мобильных приложениях в начале 2010-х. Через несколько лет оказалось, что именно мобильный UX стал ареной всей конкуренции. Разница в том, что у индустрии был запас времени — пять-семь лет. В случае с агентским ИИ этот люфт значительно меньше. BigTech уже занял позицию у входа к потребителю. Ретейл учится формировать намерения вместо каталогов. Финтех экспериментирует с автоматическими операциями. Вопрос не в том, придут ли агенты в платежи, а в том, чья логика и чьи стандарты будут использоваться для этих платежей.

Российский рынок находится в довольно сильной позиции: развитая платежная инфраструктура, успешный опыт массовых внедрений, зрелое API-мышление в крупных банках, готовность к экспериментам. Но сила превращается в слабость, если рынок не синхронизирован стратегически. Американские, китайские или европейские компании уже фактически формируют стандарты автономных платежей. Если российская индустрия не начнет обсуждать модель взаимодействия с агентами прямо сейчас, ей останется только адаптироваться к чужим правилам.

Впрочем, это осмысление уже происходит — так, о перспективах агентской экономики много говорили на сессии Финполиса-2025 «Как BaaS и AI трансформируют финтех». Дискуссия показала редкое совпа-

дение позиций игроков, практически все ее участники согласны с тем, что агенты становятся новой инфраструктурой финансового поведения, в которой платежи могут быть главным объектом трансформации. Максим Григорьев, генеральный директор Ассоциации Финтех, рассказал, что на площадке ассоциации инициировано создание открытых API для агентов (API 2.0), которые позволят ИИ-ассистентам взаимодействовать с различными сервисами в облаке финансовой организации — обмениваться контекстом и информацией, оркестрировать и т.д.

Мы стали свидетелями и участниками мобильной платежной революции (а после ее санкционного кризиса — и перерождения). Теперь надвигается агентская волна. И тот, кто первым поймет ее логику, получит власть над самым чувствительным элементом экономики — моментом выбора. Все остальное — лишь его техническое воплощение.

Конференция FuturePay, которая пройдет 5 декабря, в этом смысле становится не просто очередным отраслевым мероприятием, а местом, где можно обсудить то, что выходит за рамки привычного платежного дискурса. Как будет возникать платеж, если решение принимает ИИ? Кто станет владельцем клиентского намерения? Какие процессы придется перестроить в банках, чтобы агенты могли работать без сбоев? Как сохранить роль финансовых институтов в мире, где взаимодействие между потребителем и сервисом станет полностью опосредованным ИИ-агентами? **Б.О.**

Созданные предвосхищают

Для участников финансового рынка технологии искусственного интеллекта — уже не новость. Количество ИИ-инициатив, которые реализуются одновременно в самых крупных банках, исчисляется сотнями. В их числе уже есть проекты, связанные с применением генеративных нейросетей и больших языковых моделей, и некоторые из них обеспечивают измеримый экономический эффект

Роли ИИ: взгляд регулятора и банка

Опрос, представленный на одной из секций Finopolis 2025, в котором, по словам **Екатерины Лозгачевой**, директора Департамента стратегического развития финансового рынка Банка России, приняли участие представители 250 организаций — всех типов участников финансового рынка, — показал, что в среднем каждый четвертый банк страны и каждый пятый участник финрынка уже используют в своей деятельности искусственный интеллект. Все системно значимые банки провели и проводят пилотные проекты в таких сферах, как анализ рисков, оценка клиентов, привлечение клиентов, персонализация предложений для них, маркетинг и реклама, кредитный скоринг, а также оптимизация маршрутов для переводов денежных средств.

Генеративные модели помогают разработчикам и программистам в написании кода, выявлении в нем ошибок, тестировании

Текст

АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



и при выполнении ряда других функций. Кроме того, большие языковые модели задействованы в автоматизации документооборота и чат-ботах. Екатерина Лозгачева объяснила этот тренд так: «Риски, возможные при использовании генеративных нейросетей, еще не до конца понятны, а во внутреннем контуре их проще оценить и легче ими управлять».

Еще один результат опроса: его участники осознают, что за технологиями ИИ — будущее: 60% компаний, уже применяющих эти технологии, планируют начать тестировать и другие решения на основе искусственного интеллекта, также в планах у 80% компаний — расширение круга бизнес-процессов и функций, автоматизированных с помощью ИИ-технологий. Что касается тех банков, которые пока не включили в сферу своих интересов технологии искусственного интеллекта, то 30% из них заявили, что начнут применять их в ближайшие три года.

Адель Валиуллин, первый вице-президент Газпромбанка, выделил три роли генеративных моделей в банке. «В ближайшей перспективе искусственный интеллект может стать помощником сотрудника: ИИ будет выполнять рутинные операции, анализировать данные, готовить документы и повышать эффективность коммуникации», — заявил он. Это — во-первых. Во-вторых, для банков важна роль генеративных моделей «как аналитического инструмента, позволяющего прогнозировать риски и выявлять тренды». В-третьих, как инфраструктурная платформа ИИ ускоряет разработку, тестирование и вывод на рынок новых цифровых сервисов. «В совокупности эти направления делают искусственный интеллект стратегическим фактором повышения скорости принятия решений, качества клиентского опыта и общей эффективности банка», — заключил Адель Валиуллин.

Вопрос стратегии

Каждый банк определяет тактику внедрения искусственного интеллекта в целом и генеративного ИИ в частности, основываясь на своей стратегии развития. В Сбере этот документ предполагает постепенную трансформацию в AI-native-компанию, потому делается ставка на генеративный искусственный интеллект. По словам **Сергея Рябова**, директора по ИИ-трансформации Сбера, выступавшего на той же секции Finopolis, его применение уже сегодня актуально для клиентского сервиса, системы принятия решений и управления рисками, а также для разработки технологических решений.

Искусственный интеллект применяется в большинстве ключевых процессов ВТБ, где

убеждены, что современный цифровой банк невозможен без алгоритмов ИИ. Одно из приоритетных направлений технологической стратегии банка — масштабная программа «Цифровой помощник», запущенная в 2024 году. Как сообщила пресс-служба банка, в рамках программы развиваются сервисы на основе больших языковых моделей и рекомендательных систем для решения персонализированных запросов сотрудников и клиентов банка: при помощи искусственного интеллекта агенты анализируют внутренние базы знаний и в доступной форме предоставляют ответы на обращения пользователей.

«Мы также задействуем ИИ в сфере внешних коммуникаций, — рассказал **Александр Казаков**, вице-президент, управляющий директор департамента брокерского обслуживания ВТБ. — ИИ-аватар ВТБ — цифровой персонаж, созданный на базе искусственного интеллекта. Он ведет телеграмм-канал “ВТБ Мои Инвестиции”, а также собственный блог на популярных видеохостингах. Общее количество просмотров видео уже превысило 1 млн. ИИ-эксперт простыми словами объясняет сложные финансовые темы, разбирает рыночные события, делится инвестиционными идеями и помогает людям разобраться в мире капитала. Проект стал первым в России ИИ-инфлюенсером в банковской сфере».

В Газпромбанке придерживаются системного подхода к внедрению искусственного интеллекта во все ключевые процессы. Он описан в AI-Стратегии банка. «Особое внимание уделяется направлению генеративного ИИ — генеративным и большим языковым моделям, которые открывают новые возможности для персонализации, клиентского сервиса и повышения эффективности внутренних процессов», — констатировал Адель Валиуллин.

Применение генеративного искусственного интеллекта во всех процессах, как внешних, связанных с взаимодействием с клиентами, так и внутренних, ориентированных на помощь сотрудникам, — важное направление цифровой стратегии банка ПСБ.

При этом спикеры ГПБ, ВТБ и ПСБ утверждают, что внедряют решения на основе генеративных моделей не ради самой технологии. «Для нас важно нативно интегрировать ИИ в клиентский путь, где технология решает конкретную задачу и у пользователя даже не возникает вопроса, чем он пользуется. Оцениваем эффективность использования ИИ с точки зрения соотношения расходов и доходов», — отметил Александр Казаков. По его словам, если человек может выполнить операцию дешевле и качественнее, то нет смысла привлекать к ней искусственный интеллект.

Новый виток ИИ-эволюции

Особенность текущего момента заключается в том, что чат-ботов, принимавших на себя часть задач по обслуживанию клиентов в текстовом канале, и виртуальных ассистентов в контакт-центрах начинают дополнять автономные ИИ-агенты. Эти роботы способны без участия человека решать поставленные перед ними задачи. В отдельных кредитных организациях такие «интеллектуальные сотрудники» уже работают. Пока подобные системы нуждаются в контроле и управлении со стороны сотрудника-человека. Возможно ли изменение этой схемы в ближайшем будущем?

С одной стороны, эксперты признают, что сегодняшний уровень развития генеративных моделей позволяет строить на их основе полностью автономные, не требующие участия людей подразделения банка, например контакт-центры. С другой

стороны, они не ожидают такого развития событий в ближайшей перспективе. Роботы быстрее и точнее людей находят в базах знаний запрашиваемую информацию, но они лишены эмпатии, не способны понять «боль» клиента и проявить сочувствие.

Опыт банков, которым удалось дальше коллег по рынку продвинуться во внедрении генеративных моделей в цифровые каналы коммуникаций, показывает важность баланса между таким углублением автоматизации и поддержанием позитивного клиентского опыта, имеющего высокую ценность для банка.

Баланс создается в сценарии, где генеративная модель исполняет роль второго «пилота» (co-pilot). По мнению **Василия Ефанова**, руководителя направления «Лаборатория клиентского опыта» IT-холдинга Т1, в этом случае автономные ИИ-агенты будут оперативно подсказывать сотруднику правильные ответы, снимая с него излишнюю когнитивную нагрузку и освобождая от рутины. «Можно утверждать, что вместо универсального бота мы увидим “оркестр” из ИИ-агентов, где каждый отвечает за свою узкую задачу. Один — по вкладам, другой — по ипотеке. Это повысит точность и качество консультаций, снижая риск ошибок», — отмечает эксперт.

На практике его точку зрения поддерживают в ВТБ, где цифровые помощники вместе со специалистами выстраивают ответы на персонализированные запросы сотрудников и клиентов. Также искусственный интеллект заложен в фундамент торговой платформы «ВТБ Мои Инвестиции». «С помощью ИИ мы делаем ее более персонализированной — с акцентом на своевременные триггерные коммуникации, адаптивный интерфейс и применение цифровых агентов», — поделился опытом Александр Казаков.

Цифровые коммуникации банка ПСБ с клиентами из сегмента малого и среднего предпринимательства ведутся с участием виртуального бизнес-ассистента Катюши. В системе ДБО, на сайте банка, в мессенджерах и соцсетях эта система отвечает на запросы клиентов и обеспечивает проведение платежных транзакций там, где им это удобно.

Требуется трансформация

Добавление в контакт-центры и в другие цифровые каналы больших языковых моделей, появление множества автономных ИИ-агентов, предназначенных для узких операций, работу которых с клиентами и для клиентов необходимо контролировать, повлечет за собой серьезные изменения бизнес-процессов обслуживания.

По словам Василия Ефанова, в клиентском сервисе произойдет фундаментальный сдвиг — от реактивного обслуживания к проактивному. В условиях, когда ИИ станет триггером для превентивных действий, бизнес-процессы будут перенастроены с ожидания обращения клиента на предвосхищение его запроса таким образом, чтобы ИИ брал на себя рутину, а при фиксации негативных эмоций клиента мгновенно передавал задачу живому специалисту.

Адель Валиуллин ожидает переосмысления клиентских сценариев — перехода от линейных процессов к адаптивным, основанным на данных. По его словам, ИИ позволит персонализировать обслуживание в реальном времени и сокращать количество ручных операций. «Это изменит роль сотрудников фронт-офиса: они смогут сосредоточиться на качественном взаимодействии и сложных клиентских ситуациях, где важны человеческая экспертиза и эмпатия», — считает эксперт.

К слову, работа по модернизации действующих виртуальных консультантов в ГПБ уже ведется. На первом этапе планируется внедрение основанных на больших языковых моделях ассистентов для сотрудников контакт-центра. «Их ключевая задача — сделать общение клиента с банком максимально точным и эффективным, а также обеспечить возможность гибкой интеграции с внутренними системами и данными», — уточнил Адель Валиуллин.

В банке ПСБ, где внедрение бизнес-ассистента Катюши позволило углубить автоматизацию контакт-центра, так и произошло: операторы переключились на решение более сложных вопросов и через какое-то время стали более компетентными и мотивированными.

Помимо обслуживания клиентов внедрение автономных ИИ-агентов изменит и внутреннее устройство банка, и сферу управления рисками, отметили в пресс-службе ВТБ. Ожидаемый результат такой трансформации — гиперперсонализированные и бесшовные услуги для клиента.

Пожалуй, слова «бесшовный» и «персонализированный» являются ключевыми в ответе на вопрос о главных эффектах внедрения генеративных моделей и автономных ИИ-агентов в клиентское обслуживание. Первое из них определяет характер взаимодействия роботизированного помощника и живого оператора в процессе обслуживания клиента, а второе — обозначает преимущество, которое он в результате получит.

Измерение эффективности

Решение о распространении технологий генеративного искусственного интеллекта на новые каналы или новые продукты принимается банками на основе оценки их эффективности, предпочтительно экономической.

«Мы применяем комплексный подход к оценке проектов, — поделился опытом Газпромбанка Адель Валиуллин. — Ее ключевыми критериями являются экономический эффект, повышение производительности и улучшение клиентского опыта. Каждый проект проходит оценку совместно с бизнес-заказчиком, финансовым блоком: рассчитываются ROI, эффект от снижения издержек и прироста выручки, а также качественные показатели — сокращение времени операций, рост NPS, скорость обработки запросов и другие». По его словам, это позволяет внедрять ИИ-решения в банке осознанно и масштабировать только действительно эффективные кейсы.

В ВТБ при оценке эффектов от внедрения новых сценариев на основе генеративных моделей исходят из того, что даже с учетом исследований и проверки множества гипотез, которые далеко не всегда приносят прибыль, каждый вложенный рубль

должен возвращаться двумя-тремя рублями на обозримом временном горизонте и на примерно равных основаниях с другими проектами автоматизации, сообщили в пресс-службе банка.

Что касается оценок, позволяющих с помощью опросов узнать реакцию клиентов на тот или иной ИИ-«пилот», то это CSI (индекс удовлетворенности клиентов) и NPS (индекс потребительской лояльности). Также, по словам Василия Ефанова, после внедрения автономных ИИ-агентов в контакт-центры одной из основных метрик станет CES (индекс усилий клиента). «Оценка эффективности ИИ строится, как пирамида. Фундамент — операционные метрики. Выше — клиентский опыт (NPS, CES), а на вершине — прямое влияние на бизнес: рост LTV и снижение оттока у тех, кто взаимодействует с ИИ. Именно так доказывается его ценность», — заключил он.

В банке ПСБ придают большое значение другому показателю — доле обращений, решенных автономным ИИ-агентом без участия человека. А поскольку модель клиентского обслуживания в этом банке клиентоцентричная, обратная связь от клиентов собирается и обрабатывается постоянно.

Что скажут клиенты?

Повышение качества больших языковых моделей и внедрение методологии «умного поиска», RAG, способствуют росту доверия клиентов. Как отметил **Василий Жилев**, заместитель генерального директора BSS, на сегодняшний день более 60% пользователей положительно оценивают взаимодействие с банками с помощью ИИ.

«Уровень готовности клиентов Газпромбанка к взаимодействию с ИИ растет, — сообщил Адель Валиуллин, — Большинство из них уже используют интеллектуальные сервисы в повседневной жизни — от голосовых помощников до рекомендательных систем. Задача банка — сделать этот опыт прозрачным и безопасным. Причем как для клиентов, так и для сотрудников. Поэтому одно из направлений реализации нашей AI-Стратегии — популяризация знаний. Мы проводим демо-дни, открытые лекции, конференции, а также активно разрабатываем внутренний образовательный трек по ИИ для сотрудников и партнеров банка, для того чтобы они воспринимали интеллектуальные системы как надежных помощников».

Эксперты ожидают от внедрения автономных ИИ-агентов и мультиагентных систем в банках углубления персонализации обслуживания. Значит, их появление в контакт-центрах — недалекое будущее, к которому и сотрудникам банков, и их клиентам, и их партнерам еще предстоит адаптироваться. **Б.О**

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Василий Жилев,
заместитель генерального директора
компании BSS

Голосовые и чат-ассистенты, речевая аналитика и контроль качества для контакт-центра и точек обслуживания, интеллектуальные платформы управления знаниями, суфлеры и ИИ-тренажеры для операторов, автономные ИИ-агенты — все эти решения, основанные на технологиях

искусственного интеллекта, активно применяются банками, сокращают время обслуживания и затраты на клиентский сервис, увеличивают конверсию продаж и позволяют сделать обслуживание персональным.

Возможности генеративного искусственного интеллекта — больших языковых моделей и методологии RAG — позволяют применять их для ответов на более сложные вопросы клиентов по внутренним регламентам банков, нормативной документации, для генерации персонализированных рекомендаций, автоматизации процессов поддержки сотрудников и анализа процессов коммуникаций с клиентами.

Вектор технологической эволюции направлен в сторону автономных ИИ-агентов, которые благодаря открытому протоколу MCP получили возможность в составе мультиагентных систем взаимодействовать между собой и с внутренними системами, решать сложные задачи икратно сокращать время обслуживания.

О том, что за этими решениями будущее, свидетельствует прогноз Gartner, согласно которому через два года 15% задач организаций будут обрабатываться автономными ИИ-агентами: они будут встроены в 33% корпоративных систем.

В России активно развивается рынок автономных агентов и платформ клиентского обслуживания со встроенными большими языковыми моделями. Чем они интересны для банков?

Меняется роль оператора контакт-центра. Оператор подключается к процессам обслуживания только в критические или важные моменты, когда клиент просит оператора обсудить вопрос. В целом, мультиагентная система самостоятельно решает основные и сложные задачи. Один агент отвечает за коммуникацию с клиентами, другой — за программу лояльности, третий — за персонализированные предложения, четвертый — за логистику по доставке карт и т.д. Оператор следит за работой автономных агентов и включается в процесс обслуживания, когда это необходимо.

Поскольку автономные агенты могут использовать лучшие практики в обслуживании, в продажах, обладают памятью, клиенты имеют каждый раз персонализированный подход в предоставлении банковских услуг и сервисов. В этом и заключается клиентоцентричный подход в обслуживании, обеспечивающий высокую лояльность клиентов и их доверенные и долговременные отношения с банком. Персонализированное обслуживание поможет банку отстроиться от конкурентов, выделиться из их ряда, потому что самое важное для клиента — это уникальный сервис. А в случае мультиагентных систем, задействованных в контакт-центре или в системах дистанционного банковского обслуживания, клиентам доступны уникальные продукты, услуги и небывалая скорость решения его задач.

Синергия бота и человека — беспроигрышная стратегия

Клиентский сервис — самая понятная и востребованная область применения искусственного интеллекта в финансовом секторе. Многие банками уже отработано — от сценариев для ботов до методик оценки их эффективности. О том, как нейросети меняют стандартные процессы обслуживания клиентов в банках и какими могут быть стратегии масштабирования положительных результатов, в интервью «Б.О» рассказали **Иван Паткин**, вице-президент, директор департамента электронного бизнеса малого и среднего предпринимательства ПСБ, и **Василий Жиллов**, заместитель генерального директора компании BSS



Фото: Дарья Ратушнина/«Б.О.»

Василий Жиллов

Текст
АЛЕКСАНДРА КРЫЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— **Василий**, какие свежие тренды в применении искусственного интеллекта в финсекторе вы можете отметить?

Василий Жиллов: Если бы вы задали этот вопрос два-три года назад, я бы отнес к трендам большие языковые модели и технологию работы с ними. Но сегодня LLM и генеративные нейросети — не новость для российского финансового сектора. В ряде банков они уже доказали свою эффективность и введены в промышленную эксплуатацию. Примером может служить ПСБ, одним из первых внедривший большие языковые модели в процессы обслуживания клиентов и получивший за счет этого весомые конкурентные преимущества.

Качество больших языковых моделей выросло, они пользуются доверием клиентов. Возникла технология «умного поиска» (RAG, Retrieval Augmented Generation), которую можно параметризовать для работы с LLM. А с появлением открытого унифицированного протокола связи между большими языковыми моделями и внешними источниками (MCP, Model Context Protocol) в финсекторе началось движение в сторону автономных ИИ-агентов и мультиагентных систем. Каждый такой агент — это автономная микропрограмма. Он может сам обслуживать клиента в том или ином канале под наблюдением человека. Результаты этой работы берутся за основу при обслуживании клиента, например при формировании для него суперперсонализированного предложения с учетом всей истории его общения с банком, отраженной в других учетных системах — АБС, скоринге, CRM-системе. Поскольку такой подход существенно снижает издержки банков, автономные ИИ-агенты и мультиагентные системы очень востребованы игроками финансового рынка.

— **А что сдерживает проникновение больших языковых моделей в российский финсектор?**

Василий Жиллов: Во-первых, дефицит специалистов в области ИИ. Его испытывают и банки, и компании из самых разных

отраслей. Компании и банки, которые решат этот вопрос, смогут привлечь высококвалифицированные IT-компании или вырастить у себя внутреннюю экспертизу, будут на шаг впереди всех остальных. Второй барьер — нехватка мощных графических процессоров (GPU), необходимых для обучения и функционирования больших языковых моделей. Третий сдерживающий фактор, весьма существенный для банков и госкомпаний, — это ограничение на использование публичных облаков.

— **Иван, какие роли отведены большим языковым моделям в стратегии цифровизации блока малого и среднего предпринимательства ПСБ?**

Иван Паткин: Стратегия цифровизации блока малого и среднего предпринимательства — это важный компонент общей стратегии развития нашего направления внутри банка на ближайшие несколько лет. Ее суть заключается в том, что мы стремимся стать цифровым помощником для бизнеса и предоставлять сотрудникам компаний — наших клиентов — экосистему сервисов на основе технологий искусственного интеллекта. В центре экосистемы сервисов находится наш бизнес-ассистент на основе искусственного интеллекта Катюша, в зону ответственности которого входят автоматизация общения с клиентами во всех цифровых каналах и помощь предпринимателям в ведении бизнеса. С помощью Катюши мы обеспечиваем максимально персонализированный клиентский опыт. При этом для повышения лояльности клиентов мы хотим пойти дальше и с помощью упрощенной информационной структуры цифровых каналов, геймификации и эмоционального дизайна создавать вау-эффект от взаимодействия с банком.

Если говорить о целевых показателях реализации стратегии, мы ориентируемся, во-первых, на рост доли продаж «в цифре» и повышение качества клиентских путей. Наша задача — на основе предиктивной модели предугадать потребности клиента и сделать релевантное продуктивное предложение тогда, когда это для него актуально, и в удобных ему каналах.

Другой значимый для нас показатель — доступность наших цифровых сервисов. Сейчас около 98% задач наши клиенты из сегмента малого и среднего бизнеса могут решать полностью дистанционно в цифровых каналах: в интернет- и мобильном банке, а также в мессенджерах. Показатель автоматизации базовых рутинных процессов — проведение операций без участия сотрудника банка — у нас составляет 74%.

В части использования ИИ наша стратегия предполагает два ключевых направления. Первое — развитие клиентских ассистентов с генеративным ИИ для разгрузки сотрудников контакт-центра и повышения лояльности клиентов. Бот уже сейчас может закрывать до 58% обращений, и наш вызов состоит в том, чтобы осуществлять через бота дополнительные продажи банковских и финансовых сервисов. Второе — встраивание генеративного ИИ в процессы блока МСП. Ожидается, что внедрение ИИ-технологий позволит высвободить до 50% их рабочего времени.

— **Чем Катюша отличается от ботов, которых запустили другие банки?**

Иван Паткин: Как и многие кредитные организации, мы начинали с кнопочных ботов для снижения нагрузки на операторов колл-центра. Затем на повестке появилась другая задача — найти баланс между автоматизацией ответов на обращения клиентов и необходимостью повышения качества клиентского сервиса. В поиске решения мы, руководствуясь потребностями клиентов, пришли к полноценному бизнес-ассистенту с искусственным интеллектом. И выступили новаторами — предложили клиентам уникальные сервисы.

Увидев, что через мессенджеры наши клиенты общаются со своими контрагентами, обмениваются договорами, выставляют



фото: Дарья Ратушина/«Б.О.»

Иван Паткин

счета, мы решили сделать бота, который сможет распознавать счета, автоматически формировать платежные поручения и в этом же самом мессенджере проводить операции. Так мы первыми на рынке запустили полноценный платежный функционал в мессенджере VK, и у клиента появилась возможность решать свои задачи в одном канале, в привычной для него коммуникационной среде.

Помимо этого мы добавили функционал GPT-помощников для бизнеса — для маркетинга, HR и PR-функций. В нашем боте клиенты могут подготовить контент-план для продвижения продукта, карточку товара для размещения на маркетплейсе и решить другие задачи из этих областей.

В этом году мы первыми на рынке в сегменте МСБ запустили технологию RAG, благодаря которой чат-бот обеспечивает клиенту наиболее полный и релевантный ответ на его запрос, основываясь на анализе данных из базы знаний. Это способствует увеличению автоматизации обработки обращений клиентов и ускоряет выдачу ответов, что дает новый уровень клиентского опыта. В результате запуска технологии, которая сейчас работает по нескольким тематикам обращений клиентов, среднее время решения вопроса сократилось для клиентов в 8 раз.

— **Насколько сегодня клиентами ПСБ востребованы эти инновационные возможности?**

Иван Паткин: За 2025 год количество пользователей нашего чат-банка Катюша в мессенджере VK выросло на 35%, всего за этот период в данном канале было проведено более 50 тыс. платежей. Это говорит о том, что сервис не просто востребован, а уже является полноценным аналогом мобильного банка в части функционала РКО.

Предприниматели активно пользуются встроенными в Катюшу GPT-помощниками. Количество запросов по маркетингу, PR и HR составляет около 4 тыс. в квартал, от квартала к кварталу этот показатель растет в среднем на 35%.

— **А как вы оцениваете эффективность вашего бизнес-ассистента в разных каналах?**

Иван Паткин: Основной показатель эффективности Катюши для нас — это доля обращений, которые бот закрывает самостоятельно, без участия человека. В текстовом канале он сейчас составляет 58%, в голосовом — 40%. При этом для нас важно, чтобы при внедрении новых сценариев сохранялось качество сервиса. Для его оценки в текстовом и голосовом каналах мы измеряем уровень удовлетворенности клиентов — CSI.

— **Известно, что генеративные модели могут галлюцинировать. Сталкивались ли вы с такой проблемой в Катюше?**

Василий Жилев: Мы с командой ПСБ достигли одних из самых высоких показателей на российском рынке в распознавании (ASR = 94,6%) и понимании смысла сказанного (NLU = 94,2%). Банк качественно обслуживает клиента по сложным вопросам и процессам, применяя RAG. Важно при использовании RAG не создавать отдельную базу знаний для ассистента, а основываться на имеющихся документах, так как их переработка — это трудоемкий процесс, включая сопровождение. С технологией RAG мы добились 76,5% верных ответов на текущей документации банка без ее переработки.

Как мы этого добиваемся? Анализируем точность ответов и измеряем процент автоматизации благодаря текстовой аналитике, качественно параметризуем RAG. Хороший показатель — 1% галлюцинаций LLM в среднем. В начале проекта было 3% ответов с галлюцинациями LLM, сейчас 1,4%. Такого высокого показателя мы достигли благодаря настройкам RAG и инструкциям для LLM.

— **Кто осуществляет поддержку и развитие Катюши?**

Иван Паткин: Этим занимается кросс-функциональная команда полного цикла. В ее состав входят продакт-менеджеры, дизайнеры, разработчики, тестировщики, аналитики и ряд других специалистов. Мы начинаем с исследования клиентов и их потребностей, затем рисуем клиентский путь, с помощью команды разработки его реализуем, потом собираем обратную связь от клиентов, анализируем ее и, при необходимости, вносим в сервис корректировки. Так у нас идет развитие во всех цифровых каналах. При этом в случае развития Катюши наша команда работает в одной связке с командой вендора.

— **Каковы планы развития бизнес-ассистента ПСБ в существующих и в новых цифровых каналах? Кстати, какие каналы для него являются новыми?**

Иван Паткин: В настоящее время мы встроили бизнес-ассистента в мессенджер МАХ и в пилотном режиме тестируем возможности Катюши в новом канале на ограниченной группе клиентов. Ассистент позволяет пользователям смотреть остатки на счетах, делать выписки и проводить платежи. Есть в этом мессенджере и GPT-помощники для бизнеса, а также предоставляются консультации по продуктам ПСБ.

Нам уже понятно, какие шаги предстоит сделать в ближайшие годы для развития бизнес-бота. Первый шаг предполагает реализацию интеграционных сценариев. Для того чтобы более качественно давать ответы клиенту и повышать уровень автоматизации банка, Катюше необходимы интеграции с разными базами знаний и другими автоматизированными системами банка — АБС, CRM и так далее. Второй шаг — масштабирование технологии RAG. Основная задача заключается в том, чтобы распространить автоматизированное обслуживание на максимально возможное количество тематик без галлюцинирования. На третьем шаге планируется подключать и продавать через Катюшу банковские продукты.

Параллельно мы будем встраивать ИИ во внутрибанковские процессы. Тут тоже ведется «пилот» — тестируем бота-помощника для сотрудников банка в нескольких офисах, чтобы проверить, позволит ли Катюша высвободить время менеджеров для продаж продуктов.

— Когда вы планируете перейти от пилотных проектов к масштабированию сервисов на всю клиентскую базу банка и на всех сотрудников?

Иван Паткин: Это наша основная задача на следующий год — распространение процессов и результатов «пилотов» на всех клиентов и сотрудников.

Василий Жиллов: Тут надо понимать, что «пилоты», которые проводят банки, — это промышленное внедрение, но только на немногочисленной группе клиентов. Банки очень серьезно подходят к процессу вывода продукта на всю базу клиентов: пока софт не протестируют и не получают эффект, его дальше не масштабируют.

Но в целом, мы видим, что на сегодняшний день в финсекторе «пилотов» стало заметно меньше. Банки либо расширяют применение генеративных моделей и других технологий ИИ на другие продукты или новые каналы, либо начинают использовать их для внутренней автоматизации.

Иван Паткин: И самое перспективное направление в части внутренней автоматизации — контакт-центр.

— Как с внедрением Катюши изменился характер работы операторов в контакт-центре ПСБ?

Иван Паткин: Наш бизнес-ассистент обеспечивает большую часть автоматизации процессов контактного центра, что де-факто высвобождает время сотрудников. Операторы переходят к работе с более сложными вопросами и обращениями, становятся более компетентными и мотивированными.

Внедряя Катюшу, мы не упускали из вида такой ориентир, как клиентоцентричная модель обслуживания, а она возможна только при синергии бизнес-ассистента и сотрудника контакт-центра. Например, в нашем контакт-центре оператор, принимая сложный вызов от бота, получает вместе с ним всю историю взаимодействия с клиентом, видит вопросы и ответы, которыми клиент и текстовый бот уже обменивались друг с другом, и потому довольно оперативно возвращается к клиенту сразу с решением его проблемы. Так Катюша помогает сотрудникам контакт-центра проявлять заботу о клиентах и избегать их негативных оценок.

Василий Жиллов: Три года назад мы обсуждали, как создать полностью автономный контакт-центр. Сейчас для этого есть все технологии. Но я соглашусь с Иваном: синергия бота и человека — это беспроигрышная стратегия.

Автономные ИИ-агенты уже могут отвечать на сложные и суперсложные вопросы. Оператор, как дирижер, контролирует работу ИИ-агентов, а из результатов их работы выстраивает эмоциональную связь с клиентом. Таким образом, автономные агенты постепенно превращаются в персональных ассистентов по финансовым вопросам. Это и есть персонализированное обслуживание — уникальный сервис в смысле продуктов, услуг, быстроты решения, удобства решения, юзабилити и каналов обслуживания, имеющий высокий потенциал для кросс-продаж и новых продаж банковских продуктов.

— Вы упомянули, что тестируете применение ИИ и в офисах. Расскажите подробнее, в каких процессах можно ожидать появления Катюши.

Иван Паткин: В одном из офисов ПСБ Катюша встроена в терминал электронной очереди. Задача бизнес-ассистента — перераспределять входящий поток клиентов-юрлиц, чтобы помогать им по вопросам, не требующим привлечения сотрудника банка. При этом возможность обратиться к человеку у клиентов остается. Мы уже видим высвобождение времени сотрудников и возможности его перераспределения на направление продаж.

Если в ходе «пилота» наша гипотеза подтвердится, мы будем его расширять и рассмотрим другие офлайн-форматы, в том числе банкоматы.

— Есть ли у ПСБ планы применять автономные ИИ-агенты и мультиагентные системы? В каких областях?

Иван Паткин: Да, этот шаг позволит достичь нашей стратегической цели — чтобы наш бизнес-ассистент Катюша обслуживал до 90% клиентов блока МСП, причем с высоким качеством и с возможностью осуществлять продажи. Для того чтобы прийти к целевому значению этого показателя, нам понадобятся самообучаемые боты, интегрированные с большим количеством информационных систем банка и способные самостоятельно подключать продукты и услуги клиентам.

Другая область, где мы намерены применять мультиагентные системы, — это автоматизация внутрибанковских процессов для освобождения сотрудников от рутинных процессов.

— Значит ли это, что будущее — за автономными ИИ-агентами?

Василий Жиллов: Аналитики Gartner прогнозируют, что в течение двух лет 15% задач смогут решать автономные агенты. Они будут использоваться в 33% корпоративных приложений.

В нашей стране активно развивается рынок автономных агентов и платформ клиентского обслуживания с использованием больших языковых моделей. Это основной тренд на ближайшие два года.

В России уже сейчас при проектировании любых приложений или систем используют МСР-протоколы, для того чтобы поддерживать возможность общения с автономными агентами на базе больших языковых моделей.

Будущее — за автономными ИИ-агентами, способными полностью обрабатывать сложные процессы (например, кредитование), и за глубокой интеграцией с цифровой инфраструктурой, включая цифровой рубль и смарт-контракты. Успех будет зависеть не только от технологий, но и от выстраивания доверия через прозрачность, этичное использование данных и человекоцентричный подход.

Владимир Теряев («Мультикарта»): Программный суверенитет в платежной сфере уже сформирован

В условиях глобальной перестройки финансовых систем тема технологической независимости в платежной инфраструктуре выходит на первый план. Владимир Теряев, генеральный директор «Мультикарты» (входит в ИТ-холдинг Т1), рассказал «Б.О» о том, как далеко продвинулась Россия в импортозамещении процессинговых решений, какие технологии обеспечивают устойчивость национальных платежей и защищают от внешних рисков и почему развитие отечественного процессинга становится стратегическим фактором безопасности и экономического суверенитета страны



— Владимир, как вы оцениваете текущее состояние технологического суверенитета России в сфере платежных систем и процессинга? Насколько сильна зависимость от международных игроков?

— За последние годы отрасль прошла ключевую точку: крупнейшие банки и процессинговые компании практически завершили импортозамещение в критически важных контурах — дистанционное банковское обслуживание, карточный и СБП-процессинг, АБС. Идет активная миграция с платформ Oracle и IBM на отечественные решения и доверенные среды исполнения (включая Java), внедряются российские средства криптографической за-

щиты информации (СКЗИ), а также локальные системы CRM, AML и онлайн-антифрода на базе ИИ. Остается зона уязвимости в аппаратной части — зависимость от зарубежных процессоров и архитектур. В целом, программный суверенитет в платежной сфере уже сформирован, аппаратный — в процессе, и его достижение потребует времени и координации участников рынка.

— Как российские процессинговые компании в современных условиях могут обеспечить независимость платежных систем?

— Два главных направления — диверсификация платежных инструментов и повышение компетенций. Во-первых, нужно ускорять развитие и тиражирование альтернатив традиционным платежным методам: QR-платежам по СБП, новой технологии BLE «Волна», цифровому рублю, транспортным приложениям, различным NFC-сценариям и форм-факторам, то есть ускорять последовательный переход к средствам доступа к счету вне традиционной «карточной» модели. Во-вторых, важно повышать технологическую грамотность населения: совместные программы с банками и государством формируют доверие к новым способам оплаты и снимают барьеры для их масштабирования.

— Какие ключевые преимущества для России могут предоставить отечественные процессинговые решения с точки зрения безопасности и экономической независимости?

— Главное преимущество — это контроль над критически важными системами. Внедрение российских SIEM-систем и улучшение защиты API помогают создавать независимые центры мониторинга и реагирования с применением российских разработок. Экономическая независимость достигается за счет использования отечественных технологий, которые поддерживают новые цифровые сервисы, такие как цифровой рубль, СБП и блокчейн-решения для ЦФА. Кроме того, независимый процессинг дает банкам больше гибкости и надежности при обработке транзакций и позволяет быстрее запускать новые сервисы.

— Какие технологические решения российские процессинговые компании внедряют для обеспечения устойчивости в условиях растущего давления санкций?

— На прикладном уровне — использование low-code-платформ и AI-инструментов для ускорения разработки и изменений. На инфраструктурном уровне — модернизация сетей периферийных устройств (банкоматы, терминалы) в соответствии с актуальными требованиями регулятора, включая ФЗ-115 (закон, который регулирует меры по предотвращению использования финансовой системы для отмывания денег и финансирования терроризма), перевод устройств самообслуживания на российское управляющее ПО, развитие систем онлайн-мониторинга и предотвращения мошенничества.

— В каких областях, кроме эквайринга, процессинговые компании видят возможности для инновационных решений и укрепления технологического суверенитета?

— Перечень широкий: терминальное ПО и мобильные SDK, биометрия в эквайринге, системы аналитики и онлайн-антифрода, универсальные API, а также сервисы «под ключ» для банков и торговых сетей. Перевод транзакционных платформ на отечественные СУБД и создание отказоустойчивых контуров — еще одно поле для инноваций на уровне платформенной архитектуры.

— Какова роль государства в поддержке технологического суверенитета российских процессинговых компаний? Какие меры поддержки наиболее эффективны в данной сфере?

— Наиболее существенны налоговые преференции для финтех- и процессинговых компаний, а также субсидии на внедрение и развитие отечественных решений. Кроме того, важны меры, вырабатываемые совместно с системообразующими банками: сохранение льгот, поддержка локализации разработки ПО и терминальных решений — это помогает контролировать стоимость оборудования и делает экосистему доступнее для малого и среднего бизнеса.

— Какие шаги предпринимают российские процессинговые компании для улучшения клиентского опыта, например, в контексте более быстрого и безопасного проведения транзакций?

— Основной фокус — на скорости, стабильности и удобстве. Во-первых, создаются системы, которые могут выдерживать высокие нагрузки и поддерживать стабильную работу даже в пиковые моменты, что позволяет сокращать задержки. Во-вторых, модернизируются банкоматы и терминалы, обновляются интерфейсы и добавляется новая функциональность. В-третьих, усиливается безопасность: отечественные системы мониторинга и аналитика транзакций в реальном времени помогают выявлять подозрительные операции и предотвращать мошенничество. Регулярные IT-аудиты, развитие универсальных API и внедрение решений «под ключ» для партнеров помогают улучшить интеграцию и снизить операционные издержки.

— Какова роль «Мультикарты» в обеспечении технологического суверенитета России в области платежных систем и какие конкретные шаги компания предпринимает для снижения зависимости от иностранных платформ в эквайринге и процессинге?

— «Мультикарта» работает по всем критическим направлениям. Во-первых, реализуются проекты импортозамещения программного обеспечения и программно-аппаратных комплексов: процессинговые системы, базы данных, инфраструктурные компоненты. Во-вторых, компания развивает системы аналитики и принятия решений в области СПМ (противодействие мошенничеству). В-третьих, «Мультикарта» предлагает собственные разработки в части терминального ПО. В совокупности это снижает зависимость от иностранных платформ в эквайринге и процессинге и ускоряет вывод на рынок новых платежных сценариев.

— Какие отраслевые шаги вы считаете приоритетными на горизонте ближайших лет?

— К таким шагам относится завершение перехода на отечественные СУБД и отказоустойчивые архитектуры с соответствием PCI DSS, перевод устройств самообслуживания на российское управляющее ПО, развитие биометрии в эквайринге и мобильных SDK. Также сохранение налоговых льгот и формирование благоприятной регуляторной и рыночной среды для масштабирования отечественного процессинга создают прочный фундамент суверенной платежной инфраструктуры, устойчивой к внешним ограничениям.

БО

АБС «АРНУВО» — новая история для банковского IT



В гостях у «Б.О» наши
постоянные авторы,
бессменные лидеры
группы компаний
АРТ-Финтех —
Борис Фищук
и Лариса Станкевич



— Какие новости у вас, коллеги, как провели и как заканчиваете этот год?

Борис Фищук: Год прошел бурно, и, конечно же, под знаком импортозамещения.

Лариса Станкевич: Наша АБС претерпела множество изменений, была сильно доработана по многим направлениям — настолько серьезно, что мы задумались о том, чтобы дать ей новое, самостоятельное имя!

— Как наши читатели, наверное, уже догадались, это имя — АРНУВО?

Лариса Станкевич: Именно так. Мы решили, что название этого яркого, необычного стиля в искусстве как нельзя лучше подойдет нашей новой АБС.

— То есть просто красивый бренд?

Лариса Станкевич: (смеется) Но еще и первые две буквы совпадают с прошлым названием!

Борис Фищук: Если серьезно, то мы хотели подчеркнуть важнейшие качества нашей новой АБС — гибкость и пластичность, а также смелый выход за все каноны — то, чем в свое время прославился и стиль Art Nouveau. Ну и, честно говоря, это просто мой любимый стиль в архитектуре.

— Так более понятно. Тогда мы начнем наш разговор с архитектуры. Самые известные здания эпохи Art Nouveau были построены по принципу «изнутри — наружу». Главное — удобство для жильцов, из этого следует расположение комнат и лестниц, и уже потом — внешний вид. Отсюда — причудливые формы фасадов, асимметрия всего здания и его элементов.

Борис Фищук: Ровно та же идеология лежит в основе нашей АБС «АРНУВО». В ней должно быть комфортно» основным ее «жителям» — разработчикам, аналитикам, экспертам в предметных областях.

Лариса Станкевич: Ведь современная АБС — это не застывшая коробка, а живой организм, который надо постоянно улучшать, выращивать! И для этого мы приготавливаем «жильцам» множество чудесных возможностей.

— Нынче мир идет в сторону открытого кода. Вы поддерживаете эту идеологию?

Лариса Станкевич: Да, в этом и состоит первый сюрприз от АБС «АРНУВО» — она открытая!

— То есть полностью?

Лариса Станкевич: То есть все 100% кода открыты всем нашим клиентам! Не только самым крупным за большие деньги. И не только отдельные области для собственного банковского творчества. Любой наш клиент получает АБС со 100%-но открытым кодом — от са-

мого глубокого «расчетного ядра» системы до самого последнего простого окошка.

Борис Фищук: Мы придерживаемся мнения, что ни один серьезный финансовый институт, будь то государственный или частный, не может и не должен работать на «черном ящике». Это вопрос информационной безопасности, да и в целом — доверия к системе. Мы открыты любому аудиту!

— А не боитесь, скажем так, утечек интеллектуальной собственности?

Борис Фищук: А кого нам бояться? Конкуренентов? Пусть попробуют повторить. Лет через пять поглядим, что получилось.

— А если кто-то молодой-задорный?

Борис Фищук: Тоже нестрашно. Сколько компаний вышло на рынок АБС за последние 25 лет? Ноль...

— Согласен. Движемся дальше. Вы обещали удивить наших читателей чудесами новой АБС.

Лариса Станкевич: С удовольствием! Итак, кроме 100%-но открытого кода мы заготовили нашим клиентам вторую приятную историю — полностью интегрированную в АБС «АРНУВО» платформу Low-code!

— Вы говорите о рисовании процессов на базе BPMN?

Лариса Станкевич: Да, это так! Все 100% интерфейсов, а также более 90% всех прочих процессов нарисованы на встроенной BPM.

— Вы, наверное, говорите о решениях класса фронт-миддл, типа продуктовых конвейеров?

Лариса Станкевич: Мы говорим обо всех бизнес-процессах АБС, от заведения клиента до закрытия дня.

— Но, позвольте... Мы понимаем, как нарисовать на BPM фронтальные решения, подобных реализаций много. Но как нарисовать на BPM серьезные бэк-офисные процессы? BPM для этого не предназначена, это же интерпретатор!

Лариса Станкевич: А вот здесь и кроется то самое обещанное чудо! Наша BPM, встроенная в АБС «АРНУВО», умеет самостоятельно создавать микросервисы в исходном коде, которые потом работают с завидным быстродействием!

— Завидное — это сколько? Приведите примеры!

Лариса Станкевич: Например, блок Биллинга умеет считать тарифы со скоростью от 20 000 до 70 000 TPS. Закрытие месяца на базе 100 млн клиентов выполняется за 2,5 часа — без какого-либо влияния на текущую онлайн-работу системы!

— Звучит так солидно, что, только не обижайтесь, даже слегка сомнительно. Вы сможете подтвердить эти цифры в публичном тестировании?

Борис Фишук: Конечно, и уже два раза подтвердили. В первый раз это было тестирование в рамках Ассоциации Финтех, на серверах компании «YADRO». Второй раз... но оставим пока эту небольшую тайну при себе. Официальные результаты будут представлены в феврале 2026 года на Уральском форуме Банка России.

— Хорошо. Мы разобрались с 100%-но открытым кодом. Мы поговорили о быстродействующей платформе Low-code...

Борис Фишук: Кстати, наш Low-code — это не только необычное быстродействие, но и огромная экономия времени и ресурсов для кастомизации АБС. Ведь 90% алгоритмов в АБС «АРНУВО» также настраиваются в конструкторах с BPM-нотацией.

— То есть вы хотите сказать, что для кастомизации системы требуется на 90% меньше программистов? Пользователи сами могут рисовать для себя алгоритмы расчета и учета?

Борис Фишук: Ну, это пока светлое будущее. Реальность же такова: вместо программиста, который будет скучать на большинстве типовых задач, мы приглашаем хорошего аналитика, который делает то же самое в системе Low-code с большим интересом и даже с радостью — впервые аналитик может придумать, создать алгоритм в нотации BPMN и сразу выполнить его, получив результат!

— Кажется, есть еще одно преимущество у такого подхода! Известно, что при передаче задачи из рук в руки теряется в среднем до 30% информации...

Лариса Станкевич: Бинго! Вы только что назвали еще одно из чудес, о котором я хотела рассказать! Действительно, мы в несколько раз снижаем расходы банка на кастомизацию системы, при этом сильно уменьшаются time2market!

— Звучит заманчиво. Что там у вас еще есть в котомке с чудесами?

Лариса Станкевич: Теперь немножко погрузимся в технологии. АБС «АРНУВО» построена на полноценной микросервисной архитектуре. Не буду останавливаться на всем известных преимуществах этого подхода, поговорим о его недостатках.

— Вот! А то слишком все как-то красиво и здорово получается.

Лариса Станкевич: Микросервисная архитектура считается очень тяжелой для администрирования и для интеграции. Действительно, очень долгое время для интеграции микросервисов использовался подход «Хо-

реография» — каждый микросервис мог обмениваться с каждым...

— ... и, кажется, мы это уже проходили в монолитных системах, такой подход назывался «спагетти-код»...

Лариса Станкевич: Вы смотрите в корень! Какая разница, что и где разрабатывается, если оно дико переплетено между собой непонятным образом? Когда мы только начинали разрабатывать АБС «АРНУВО», мы поняли, что такая технология — это полный тупик. Никакой хореографии, только оркестровка.

— Снова термины из области искусства...

Лариса Станкевич: Да, у АБС «АРНУВО» есть свой дирижер — это продукт SmART ESB — и он тоже наполнен на базе встроенной BPM-системы. Его задача — соединять все прочие микросервисы в логически законченные бизнес-цепочки.

— Подобные идеи мы уже встречали в концепте композитной архитектуры.

Лариса Станкевич: Именно! Можно сказать, что PBC (Package of Business Capabilities) из композитной архитектуры — это аналог наших процессов SmART ESB.

— Но довольно о технологиях. Что умеет АБС «АРНУВО» с точки зрения бизнеса?

Борис Фишук: Ключевое отличие нашей новой АБС от традиционных — она не имеет границ.

— Поясните...

Борис Фишук: Традиционные АБС — это учет и отчетность, иногда (с трудом) продуктовые фабрики, редко — продуктовые конвейеры и CRM-операционный фронт...

Лариса Станкевич: ... тогда как АБС «АРНУВО» — это все перечисленное выше, но далеко не только это! АБС «АРНУВО» изначально свободна от какой-либо привязки к традиционному банку. В ней нет никаких «прибитых гвоздями» или «зашитых в ядро» алгоритмов, продуктов, учета или отчетности.

Борис Фишук: А вот что есть в АБС «АРНУВО»? Можно сказать, что это новый класс финансовых систем: Финтех-АБС. Она обладает удобными, современными интерфейсами для пользователей в стиле CRM, и каждый интерфейс имеет безграничные возможности доработки. АБС «АРНУВО» поддерживает любые финтех-продукты в любых валютах — традиционных, игровых крипто.

Лариса Станкевич: Мы заявляем, что АБС «АРНУВО» поддержит любые продукты — от традиционных до самых кастомных — и сделает это в полном стеке, то есть без использования других продуктов.

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

6162

Подари Жизнь

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

любая сумма
может спасти
ЖИЗНЬ

www.podari-zhizn.ru

Управление данными как стратегическая основа будущего банкинга

Банковская отрасль переживает фундаментальную трансформацию: цифровые сервисы стали основной точкой взаимодействия с клиентом, а скорость принятия правильных решений — ключевым фактором. В этих условиях данные превращаются в самый ценный актив финансовых организаций, а технологии их хранения и управления — в стратегическую инфраструктуру. Сегодня роль систем управления базами данных (СУБД) и машин баз данных выходит за рамки традиционных IT-платформ и становится ядром операционной эффективности



Текст
АЛЕКСЕЙ КУЛАКОВ,
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
РАЗВИТИЯ ПРОДУКТОВ
«ТАНТОР ЛАБС»

От транзакционных СУБД к интеллектуальным гибридным платформам

Исторически кредитные организации строили свои IT-ландшафты вокруг транзакционных СУБД, обеспечивающих надежность, согласованность и защищенность операций. Однако экспоненциальный рост клиентской активности, распространение мобильных каналов и повышение регуляторных требований привели к тому, что классические архитектуры перестали удовлетворять потребностям бизнеса.

Эволюция превратила СУБД в комплексные платформы, способные обрабатывать не только традиционные структурированные, но и слабоструктурированные данные, временные ряды, векторы и многое другое. При этом акцент смещается на гибкость масштабирования и возможность работы как гибридная СУБД, способная обрабатывать, как транзакционную, так и аналитическую нагрузку. Фактически система управления данными превращается в основу цифрового банка — от скоринговых моделей и АБС до антифрод-систем.

Мировой тренд хранения и обработки корпоративных данных — архитектура разделения масштабируемых блоков вычисления и хранения информации в рамках



облачного сервиса. Так, Microsoft недавно представила свою СУБД HorizonDB, построенную на такой архитектуре и совместимую с PostgreSQL. Есть и другие зарубежные решения с аналогичным функционалом, например Aurora от Amazon, AlloyDB от Google и Neon от Databricks. Мы, в Tantor Labs, идем похожим путем, стремимся преодолеть фундаментальные ограничения масштабируемости PostgreSQL за счет архитектуры с разделением уровней хранения и вычислений. Это позволило трансформировать СУБД с традиционной архитектурой без общего доступа в СУБД с архитектурой общего хранилища, адаптированной к различным

смешанным нагрузкам и AI-вычислениям, а также более удобной к использованию в облачной среде и обладающей высокой экономической эффективностью.

Машины баз данных: новый уровень масштабируемости и производительности

Одним из ключевых технологических трендов, задаваемых зарубежными вендорами СУБД, стало внедрение в банковской сфере машин баз данных (МБД) — специализированных программно-аппаратных комплексов, созданных для высокопроизводительной обработки информации.

Появление МБД позволило крупному бизнесу перейти на новый уровень производительности, масштабируемости и операционной эффективности просто за счет внедрения специализированного продукта от одного вендора, который брал на себя ответственность целиком за все решение — от железа до ПО. Широкое распространение получили машины баз данных Oracle Exadata. Была уверенность, что все потенциальные запросы от бизнеса можно будет просто «залить» масштабированием Exadata. После ухода Oracle с российского рынка в Tantor Labs начал развиваться проект Tantor XData как альтернатива решения Oracle Exadata, но на базе СУБД Tantor Postgres. В 2023 году было выпущено первое поколение из линейки машин баз данных Tantor XData.

На основании информации от наших клиентов мы поняли, что 80% СУБД «небольших» информационных систем можно заместить с помощью СУБД Tantor Postgres. Но, по сути, самая большая ценность — системы основного бизнеса (такие, как АБС, «Процессинг», «Антифрод» и т.д.) — не подлежат миграции из-за опасений в ограничениях производительности и объемов данных. Эти 20% информационных систем до сих пор во многом работают на программном обеспечении «ушедших» вендоров в надежде на появление решения, сопоставимого по производительности с Oracle Exadata. ПАК Tantor XData создан, чтобы помочь российскому бизнесу окончательно избавиться от рисков, связанных с текущей эксплуатацией зарубежного программного обеспечения в области СУБД.

Все машины баз данных линейки Tantor XData предлагают российским корпорациям высокую производительность, надежность и масштабируемость для транзакционных (OLTP) и аналитических (OLAP) нагрузок, возможность создавать высокопроизводительные DBaaS-сервисы в локальных ЦОД, а также API-интеграцию с частным облаком. Программный комплекс МБД включает в себя интеллектуальное управление обслуживанием и ресурсами, а также работу ИИ-ассистента.

“ Все машины баз данных линейки Tantor XData предлагают российским корпорациям высокую производительность, надежность и масштабируемость для транзакционных (OLTP) и аналитических (OLAP) нагрузок, возможность создавать высокопроизводительные DBaaS-сервисы в локальных ЦОД, а также API-интеграцию с частным облаком

Ориентированы машины на широкий спектр корпоративных задач. Один из наиболее распространенных сценариев — запуск больших проектов на бизнес-приложениях от «Фирмы 1С», которые ранее работали на Microsoft SQL Server либо являются целевой заменой программного обеспечения SAP, Oracle или Microsoft.

МБД являются единственным вариантом для импортозамещения СУБД в информационных системах с высоконагруженными OLTP/OLAP-сценариями, где ранее применялись комплексы Oracle Exadata. Это не означает, что можно выключить Oracle Exadata и включить Tantor XData, но если есть информационная система, которая может использовать СУБД Oracle или PostgreSQL, то миграция является сугубо техническим мероприятием и потребует минимум ресурсов, зачастую собственными средствами, которые предоставляет вендор.

В случае если информационная система не имеет в числе поддерживаемых СУБД PostgreSQL, существуют два варианта — создавать новую версию системы, которая будет поддерживать PostgreSQL, или искать замену на аналогичное программное обеспечение, которое уже работает с СУБД PostgreSQL. Первый вариант может быть кратно дороже, поэтому к импортозамещению таких систем надо подходить после анализа всех потенциальных рисков.

Если же информационная система создается «с нуля», то желательно изучить все риски возможных ограничений производительности и соблюдать баланс между микросервисной и монолитной архитектурой для получения оптимальной стоимости владения. МБД Tantor XData обеспечивает экономию за счет организации раздельного хранения данных, когда «горячие» данные располагаются на дорожках быстрых дисках, а холодные, к примеру, в объектном хранилище.

Заключение

Любая аналитика, озера данных и другие вариации хранилищ данных отходят на второй план в связи с тектоническими изменениями в IT-ландшафте компаний и как следствие с изменениями в источниках данных. И тут как раз появляется уникальная возможность применения единой технологии СУБД Tantor Postgres на всех уровнях использования данных (на уровнях как транзакционных, так и аналитических систем), что существенно упрощает ландшафт, снижает требования к экспертизе и открывает возможность в любой момент «перескакивать» на программно-аппаратный комплекс по мере увеличения требований к производительности.

Будущее финансового сектора экономики неразрывно связано с развитием технологий управления данными. СУБД с понятной стратегией развития с учетом возможности использования в виде ПАК МБД для ускорения производительности будут формировать основу цифровых сервисов, обеспечивать защиту клиентов и создавать условия для развития инноваций на долгие годы. Банки, которые уже сегодня инвестируют в модернизацию платформ данных, получают не только технологическое преимущество, но и стратегическое — способность быстрее реагировать на изменения рынка и потребности клиентов.

ЦФА под контролем: как банки автоматизируют учет

Решение от «Диасофт» работает уже
в 10 финансовых организациях

Текст

АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Рынок цифровых финансовых активов (ЦФА) уже прошел этап становления и постепенно набирает обороты. На текущий момент число пользователей ЦФА насчитывает уже около 546 тыс. Согласно данным Банка России, суммарный объем рынка ЦФА на начало октября 2025 года увеличился на 128% по сравнению с началом года и достиг 623 млрд рублей.

Основными игроками по-прежнему остаются эмитенты финансового сектора, но по мере развития рынка компании из всех отраслей экономики начали воспринимать ЦФА как эффективный финансовый инструмент.

С учетом текущих тенденций можно с уверенностью сказать, что рынок будет продолжать расширяться, привлекая все больше заинтересованных участников.

Одним из первостепенных шагов любой организации, встраивающей новые операции в свою бизнес-модель, является грамотная организация учета таких операций. Эта задача особенно актуальна и сложна, когда объектом подобных операций становится принципиально новый финансовый инструмент. Компания «Диасофт» предлагает решение «Учет операций с приобретенными и выпущенными ЦФА», входящее в состав Digital Q.Treasury («Дилерские операции»). Решение помогает автоматизировать весь спектр процессов, связанных с ЦФА: от фиксации параметров ЦФА и регистрации сделок до формирования отчетности.



Надежда Ермакова, руководитель продуктового направления «Дилерские операции на фондовом рынке», компания «Диасофт»: *«Учет и управление ЦФА остаются сложными задачами для банков. Ошибки, связанные с ручным вводом данных или ведением операций в разрозненных программных продуктах, несоответствие*

отчетности требованиям регулятора — лишь часть возможных проблем. Решение для учета операций с ЦФА от «Диасофт» минимизирует указанные риски. Специалисты компании «Диасофт» оперативно реализуют в решении поддержку новых требований регулятора, которые постоянно дополняются в сфере регулирования рынка ЦФА. Гибкая архитектура решения позволяет оперативно вносить обновления и изменения в зависимости от изменяющихся требований законодательства или запросов банков».

Решение позволяет вести бэк-офисный учет собственных операций кредитных и некредитных финансовых организаций с цифровыми финансовыми активами как со стороны эмитента, так и со стороны инвестора ЦФА, обеспечивая полное соответствие требованиям законодательства. Это дает возможность организовать сквозной процесс от первичного размещения актива до его погашения или продажи, охватывая все этапы жизненного цикла.

Решение автоматизирует операции со следующими видами ЦФА:

- денежные требования с фиксированной и плавающей ставками, а также включающие базовые активы;
- ЦФА, включающие в себя возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам;
- ЦФА, включающие в себя права участия в капитале непубличного акционерного общества.

Решение позволяет автоматизировать следующие задачи бэк-офиса:

- фиксация параметров ЦФА и регистрация операций. Поддерживаются операции первичного и повторного размещения, погашения и выкупа для собственных выпущенных ЦФА. Для приобретенных ЦФА предоставляется возможность регистрации сделок покупки как на первичном, так и на вторичном рынке, а также сделок продажи и операций погашения в соответствии с параметрами выпуска;
- полноценный бухгалтерский учет операций на протяжении всего жизненного цикла ЦФА в соответствии с положениями Банка России 809-П, 604-П, 606-П. Включает в себя бухгалтерское оформление любых сделок, начисление процентных доходов и расходов, а также внебалансовый учет;
- учет в соответствии с МСФО; в частности, расчет справедливой, а также амортизированной стоимости актива с дальнейшим отражением сумм переоценки и корректировок в учете;

- формирование резервов на возможные потери, расчет оценочного резерва с дальнейшим отражением корректировок в учете;
- налоговый учет по налогу на прибыль. Включает в себя формирование налоговых регистров по операциям с ЦФА в соответствии с актуальными требованиями Налогового кодекса РФ;
- отражение ЦФА в обязательной отчетности по формам в соответствии с Указанием Банка России № 6406-У.

Кроме этого, решение предоставляет возможность интеграции с операторами информационных систем и обмена. Это обеспечивает дополнительную автоматизацию рутинных действий, связанных с ручным вводом операций в систему. Гибкая инфраструктура решения позволяет производить интеграцию с новыми площадками в сжатые сроки.

Начиная с 2024 года финансовые организации, клиенты компании «Диасофт», успешно используют решение для автоматизации учета операций с ЦФА. На текущий момент решение установлено в десяти банках и в пяти финансовых организациях находится в стадии подготовки.

Одной из первых кредитных организаций, установивших решение, стал Совкомбанк.



Альберт Борис, заместитель председателя правления Совкомбанка: *«Среди преимуществ решения от «Диасофт» — работа по тем же принципам, что и привычные программные продукты для учета ценных бумаг, при этом учитываются все особенности нового вида финансовых инструментов. Благодаря экспертизе «Диасофт» в части*

реализации и оперативного внедрения подобных продуктов бизнес-подразделения банка в короткие сроки получили возможность заключать сделки с новым финансовым инструментом без опасений относительно корректности их учета».

Компания «Диасофт» развивает решение «Учет операций с приобретенными и выпущенными ЦФА» практически с момента появления нового финансового инструмента на рынке. Исходно базовым и наиболее массовым видом ЦФА были и по-прежнему остаются простые денежные требования. Однако по мере развития рынка появляются новые, более сложные виды цифровых прав. Например, наблюдается растущая популярность структурных ЦФА, доходность по которым зависит от наступления определенных событий. К настоящему моменту специалисты компании накопили большой опыт в методологии учета различных ЦФА, включая новые сложные формы, и готовы помочь быстро и эффективно запустить процессы работы с ними.

Решение от «Диасофт» — это готовый инструмент для безопасного и эффективного входа на растущий рынок ЦФА, позволяющий сосредоточиться на развитии бизнеса.

Б.О

Антон Замараев (ОТП Банк): Участие ИБ начинается задолго до реализации идеи

Антон Замараев, начальник Управления информационной безопасности OTP Банка, рассказал «Б.О» о том, что причиной наиболее часто случающихся ИБ-инцидентов продолжает оставаться человеческий фактор



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Антон, что представляет собой команда кибербезопасности OTP Банка? Какая задача стоит перед ней?

— В банке функционирует Управление ИБ, в которое входят несколько ключевых подразделений. Во-первых, Центр развития процессов кибербезопасности — набор отделов и команд, которые обеспечивают основные процессы информационной безопасности: управление доступом, рисками, защиту данных и контроль соответствия внутренним и регуляторным требованиям. Во-вторых, подразделение технической и инфраструктурной защиты, где коллеги внедряют и развивают средства защиты информации, криптографические сервисы, обеспечивают безопасность периметра и внутренней сети банка. Отдельной командой выступает SOC, ведущий непрерывный мониторинг угроз и реагирующий на внешние и внутренние инциденты безопасности. Силами команды AppSec мы в полной мере участвуем в процессах разработки и внедрения информационных систем, предоставляя экспертизу безопасности на всех этапах жизненного цикла систем, от проектирования требований до вывода системы из эксплуатации, делая акцент на необходимость снижения метрики time to market, автоматизацию инструментария ИБ и предоставление его как набора селф-сервисов для команд. В завершение отмечу Центр безопасности банковских операций, подразделение транзакционного антифрода, призванное защищать клиентов банка и их транзакции от осуществления несанкционированных операций.

Выделить какую-то одну ключевую задачу в области кибербезопасности невозможно, ведь речь идет о комплексе взаимосвязанных процессов. Если бы мы фокусировались только на определенных областях безопасности, то другие оставались бы «западающими» и неразвитыми, были бы местом приложения наиболее вероятных векторов угроз.

Вообще, взаимная интеграция процессов не только кибербезопасности, а безопасности в целом — наш «конек» и всегда потенциал для получения синергетического эффекта. К примеру, антифрод интегрирован в общую систему кибербезопасности и тесно работает с подразделением SOC. В случае если мы регистрируем попытки несанкционированного использования мобильного приложения, автоматизированные действия и манипуляцию параметрами в авторизованной зоне, SOC посредством подразделения антифрода оперативно блокируют клиентский аккаунт. Бывает, что клиент теряет средства в результате успешной атаки с использованием социальной инженерии, тогда подключается подразделение банковской безопасности, помогающее минимизировать последствия возможного мошенничества и в том числе вернуть клиентские средства.

— Какие топ-3 киберугрозы можно выделить?

— Наиболее серьезной угрозой остается человеческий фактор. По статистике, значительная доля нарушений ИБ связана не с намеренными, а с ошибочными действиями сотрудников. Человек по-прежнему остается наиболее уязвимым звеном в системе защиты. Рядовые специалисты могут допускать ошибки, приводящие к рискам компрометации данных, возникновения технологических недостатков внутри инфраструктуры.

Вторая тенденция касается быстрого развития продуктов и технологий. Современные организации, особенно банки и IT-компании, ведут жесткую конкуренцию между собой, стремясь оперативно внедрять инновационные решения и новые функциональные возможности. Агрессивный темп интеграции нововведений, поддерживаемый методологией Agile, создает риски возникновения технических проблем и уязвимостей в ПО.

Третий важный тренд, который нельзя игнорировать подразделению ИБ, — это активное внедрение искусственного интеллекта (ИИ). Сегодня практически каждая крупная организация стремится воспользоваться возможностями ИИ, зачастую недооценивая потенциальные угрозы, возникающие вместе с этими технологиями. Недостаточная продуманность подходов, отсутствие необходимых механизмов контроля и проверки безопасности используемых моделей могут создать серьезные проблемы.



Фото: ОТП Банк

Таким образом, главными ИБ-вызовами остаются управление человеческим фактором, обеспечение качества разработки новых решений и грамотное применение возможностей ИИ.

— **Какую долю в первом тренде занимают злонамеренные действия инсайдеров?**

— Какие-то целенаправленные нарушения со стороны сотрудников — редкое явление, потому что люди уже хорошо понимают специфику работы подразделения ИБ и знают о работе систем мониторинга, в том числе посредством наших дайджестов и сарафанного радио. Более 90% всех инцидентов связаны именно с ошибками сотрудников, которые без злого умысла, например, делают попытку переслать себе на домашнюю почту файл с информацией для внутреннего

пользования, просто чтобы поработать над ним на выходных.

Среди оставшихся 10% потенциальных внутренних злоумышленников экспертно я бы отнес долю более чем 80% «в пользу» сотрудников массовых функций, где есть потенциал и мотив, связанные со злоупотреблением служебными полномочиями. Эти риски должны митигироваться путем максимальной автоматизации рутинных операций и проектирования контролируемых операционных процессов внутри информационных систем.

Так или иначе, программа повышения осведомленности (Awareness) остается наиболее эффективной мерой для снижения количества внутренних нарушений.

— **При работе с IT-разработчиками есть ли место концепции Security by design?**

— Наш путь к созданию продуктов с учетом этого подхода начался благодаря инициативе команды безопасности. Вообще, мы убеждены, что внедряемые средства защиты, какими бы хорошими они ни были (а их нужно еще правильно настроить), не закрывают и 30% угроз финтех-организации. Можно сколько угодно защищать периметр, внедрять современные межсетевые экраны и WAF, но пропустить проблему ПО, возникшую в результате внутренней разработки. Поэтому с целью избежать разночтений в требованиях и архитектуре, несогласованности при выпуске очередного инкремента в продуктив был внедрен процесс безопасной разработки ПО (SDLC)

Наши участие и роль начинаются задолго до реализации идеи. Уже на стадии Discovery, когда появляется новая концепция, мы активно включаемся в обсуждение, совместно с IT и бизнесом формулируем требования к продукту, определяя необходимые и компенсирующие меры защиты.

Через команду AppSec ежемесячно проходит несколько тысяч задач в таск-трекере. Чтобы не стать бутылочным горлышком в процессе и не замедлить выпуск новых функций, мы сосредоточились на автоматизации проверок безопасности. Например, инструменты автоматического анализа кода в пайплайнах позволяют разработчикам самостоятельно выявлять уязвимости и исправлять их без привлечения ресурсов службы ИБ. Это помогает сократить time to market, трудозатраты команды и направить их на дальнейшее совершенствование процессов автоматизации.

— **С какими вызовами вам предстоит встретиться в ближайшем будущем?**

— И технологии, и банковские продукты развиваются очень быстро. Где-то драйвером изменений являются продуктовые команды, как в случае с AI и OpenAPI. Где-то технологии заставляют двигаться быстрее и переосмысливать подход к обеспечению безопасности, как в случае с постквантовой криптографией. Где-то регуляторы меняют платежный ландшафт, внедряя цифровой рубль. Мы же движемся по всем этим направлениям, стараясь выдерживать здоровый баланс между бизнесом и безопасностью. **Б.О**

Дмитрий Гадарь (Т-Банк):

Zero Trust помогает шаг за шагом исключать векторы атак

В кулуарах форума «Финополис 2025»

Дмитрий Гадарь, вице-президент – директор департамента ИБ Т-Банка, рассказал «Б.О» о новых инициативах кредитной организации в области кибербезопасности



Текст

ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Дмитрий, всем известны активности Т-Банка в сфере bug bounty по поиску уязвимостей силами внешних исследователей — «белых хакеров». Какие новости?

— За прошедшие месяцы 2025 года максимальная выплата составила 1 млн рублей, поэтому рекорд прошлого года не побит. Но мы совместно с профильными площадками привлекаем на наши программы все больше багхантеров, в том числе и из других стран. Мы представлены на таких площадках, как: Standoff365, Bi.Zon Bug Bounty. Существует собственная программа Bug Bounty.

Есть и иные наши специальные мероприятия, на которых мы увеличиваем размер выплат исследователям кратно. Кроме того, выпустили специальный мерч для хакеров. Были специальные стенды и мероприятия на топовых конференциях. Понятно, что все «плюшки» предназначены не для черных хакеров, а для тех, кто ищет уязвимости и приносит их нам. Например, выпущена специальная банковская карта багхантера от Т-Банка с бонусами и всякими кешбэками для этой группы ИБ-специалистов.

— На сессии «Кибербезопасность — стратегический актив финтех» вы говорили о запуске новой программы в формате кибериспытаний. Т-Банк — первая финтех-компания, которая присоединилась к такому формату?

— Да, в рамках панельной дискуссии мы объявили о запуске новой программы в формате кибериспытаний и стали первой финтех-компанией, присоединившейся к такому формату. В отличие от классического поиска технических багов, мы делаем акцент на тестировании «недопустимых событий» — сценариев, которые проверяют устойчивость ключевых систем и процессов к критическим воздействиям.

Программа построена по модели pay-for-impact: вознаграждение выплачивается не за сам факт найденной уязвимости, а за воспроизведенный сценарий, который демонстрирует реальное влияние на безопасность экосистемы. Исследователям не ставятся жесткие рамки — они могут проверять уязвимости в мобильных приложениях, API, бизнес-логике, интеграциях с партнерами и других элементах цифровой инфраструктуры.

Сейчас программа работает в приватном режиме, участие доступно ограниченному кругу исследователей. В дальнейшем планируется расширить формат, сохранив высокий уровень требований к качеству и надежности.

Для банковской отрасли важно не только находить уязвимости, но и уметь доказывать защищенность своих систем. Мы рассчитываем, что подобный подход станет отраслевым стандартом прозрачности и доверия в сфере финансовых технологий.

— На ваш взгляд, концепция Zero Trust — это то, с чем нам всем долго жить, или придумки маркетологов?

— Zero Trust — это точно не выдумка маркетологов, а реальный подход, с которым отрасли придется жить и развиваться дальше. В Т-Банке мы используем его не как модный лозунг про «нулевое доверие», а как архитектурный принцип, который помогает шаг за шагом исключать векторы атак. Если посмотреть на стандарт NIST, там есть уровни зрелости Zero Trust, и каждая компания проходит свой путь — от точечных мер до полной перестройки процессов.

Мы идем именно по этому пути: не просто добавляем новые средства защиты, а изменяем саму логику. Не «закрывать все подряд», а устранять точки уязвимости изначально. У нас с командой подход простой: если понадобились «безопасники», значит, где-то уже что-то пошло не так. Цель безопасности не в том, чтобы бесконечно латать систему, а в том, чтобы сделать ее по умолчанию

Симбиоз концепции Security by Design и стратегии Zero Trust гласит: избавьтесь от паролей!

устойчивой и встроенной в процесс в рамках концепции Security by Design.

— Можно ли привести пример избавления от «безопасников»?

— Например, практически все борются с простыми паролями, делают их длинными и ротируемыми, обучают пользователей не записывать их на стикерах и не клеить на монитор. Симбиоз концепции Security by Design и стратегии Zero Trust гласит: избавьтесь от паролей! Мы уже реализуем для этих целей аутентификацию собственных сотрудников при помощи аппаратных токенов.

Что касается внешних пользователей, которые приходят на веб-сайт или мобильное приложение банка, то отличным решением является сегментация ресурсов в зависимости от потенциального риска. Например, чтобы узнать, где находятся ближайшие банкоматы банка, не нужны столь строгие процедуры идентификации и аутентификации, как при просмотре баланса по счетам или тем более при получении кредита. Для каждой из этих зон можно установить все более и более строгие условия для входа. Этот принцип значительно упрощает жизнь и пользователям, и риск-менеджерам, а также повышает ИБ.

Еще один сегмент, где огромное поле для Security by Design, — это избавление бизнес-процессов от ненужных в них персональных данных клиентов, которые «безопасники» вынуждены защищать. Возьмем, к примеру, нашу CRM-систему в контактном центре. Оператор не видит в ней никаких чувствительных данных клиента, потому что их нет в интерфейсе. Вместо этого при звонке клиента на экране монитора ИИ-ассистент подсказывает оператору наиболее адекватные для той или иной ситуации фразы. Персональные данные находятся где-то вдалеке в недрах бэк-офиса банка и используются автоматически процедурами только тогда, когда это реально необходимо.

Существуют классические примеры реагирования на события информационной безопасности, например реагирование на перебор паролей или на ограничение (как вариант — критичный доступ ночью). На

такие события нужно реагировать, это также работа сотрудников ИБ. Концепции ZeroTrust помогают перейти на устойчивые к переборам и угадыванию способы аутентификации. Провести успешные атаки перебора паролей в такой схеме просто невозможно, нет необходимости и реагировать на них.

Другой пример — точечные доступы на уровне сети. Классическая схема предполагает, что есть группа сотрудников безопасности, которая согласовывает или отклоняет запрос на сетевой доступ. Эти схемы можно развернуть. По умолчанию доступ отсутствует. Если одна система запрашивает доступ, вторая система подтверждает его в соответствии с заранее описанной технической политикой (откуда, кому и как можно) — доступ предоставляется, иначе — нет. Крайне сложно сделать эффективными процессы, когда сотрудник ИБ должен внимательно что-то проанализировать и принять собственное интуитивное решение.

— Как вам кажется, где в ближайшие годы ИИ может выступить помощником в борьбе с мошенниками и хакерами, а где встать на сторону «плохих парней»?

— ИИ уже сегодня становится ключевым инструментом в борьбе с мошенничеством и кибератаками. Мы создали искусственный интеллект, который помогает разработчикам автоматически устранять уязвимости в коде.

В крупных организациях безопасность кода — постоянный вызов: тысячи репозиторий, десятки тысяч потенциальных уязвимостей и всего несколько инженеров безопасности. Safeliner — это AI-ассистент, который решает эту про-

SIEM не является обязательным «прerequisites» Security Operation Center, потому что SOC вполне может быть построен и без нее

блему, только за этот год Safeliner предотвратил почти две тысячи потенциальных угроз безопасности.

В клиентском контуре примером может служить «Нейрощит» — собственная разработка «Т-Мобайла» на базе ИИ, которая в режиме реального времени распознает и разрывает мошеннические звонки с точностью до 99%. Сейчас совместно с другими технологиями Т-Банка система определяет и блокирует около 82 млн нежелательных звонков в месяц, а за прошлый год удалось предотвратить хищения примерно на 33 млрд рублей.

Уже накоплена некоторая статистика использования ИИ внутри банка, я ее частично привел на сессии. Так, у нас в банке 84% фишинга останавливают при помощи собственных ИИ-моделей. Например, злоумышленники используют ИИ для персонализации фишинга, адаптируя атаки под конкретных пользователей, используя доступные онлайн-данные. Если раньше подобные угрозы, вроде сообщений о «наследстве от никарагуанского родственника», не воспринимались всерьез, то теперь атаки персонализируются, учитываются доступные в интернете данные пользователей.



— Какие специфические риски возникли вместе с ИИ?

— На уровне техники ИИ — это такое же программное обеспечение, как и все остальные. К нему применимы многие типовые угрозы. С другой стороны, ИИ обладает рядом уникальных характеристик.

Во-первых, колоссальное проникновение, сейчас ИИ в браузере, в телефоне, на звонке, в галерее и фотографиях, в документообороте — буквально везде. Никакие другие технологии не распространились с такой скоростью, а значит, времени на реагирование гораздо меньше, чем обычно.

Во-вторых, для работы ИИ получает большое число данных, многие современные ИИ-приложения отправляют их на сервера в неизвестном направлении. Это большой риск для приватности данных (любой категории — от персональных данных и банковских счетов до личных переписок, коммерческой тайны и иного). Приходится находить способы защиты данных в таких условиях.

В-третьих, автономность. Развитие ИИ сейчас связано с распространением и широким внедрением ИИ-агентов — систем, которые могут не просто дать ответ на вопрос, а сами принять решение и выполнить конкретное действие (например, на вашей системе отправить почту или в реальном мире открыть шлагбаум). Защищать диалог в чате — не самая сложная проблема, а защитить пользователя, его данные и все его окружение от огромного числа всевозможных агентов, которые могут выполнять действия самостоятельно, — нетривиальная задача, текущие решения не готовы к этому.

Кроме того, ИИ — инструмент усиления. Он усиливает коэффициент полезного действия (автоматизируя работу, упрощая аналитику и другое), но в случае успешной атаки он также усиливает потенциальный ущерб.

— Каково ваше видение перспектив биометрии в Т-Банке?

— Мы видим в биометрии устойчивый технологический тренд, который уже сегодня помогает сделать банковские сервисы удобнее, безопаснее и быстрее. В Т-Банке реализованы пять сценариев ее применения: выездной сбор биометрических данных, банкоматы, биоэквайринг, мобильное приложение и биометрические системы контроля доступа. Наиболее востребованным стал сценарий подтверждения операций в мобильном банке — пользователи активно переходят на Face ID и другие методы биометрической аутентификации.

Сейчас у нас работает около 1,5 тыс. планшетов для выездного обслуживания — фактически это 1,5 тыс. мобильных

отделений по всей стране. Каждый запрос, передаваемый с планшета, подписывается усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП) представителя, который несет персональную ответственность за оформленные продукты. Это повышает надежность и прозрачность процесса.

Биометрия используется и внутри банка — в системе контроля доступа. Сотрудники проходят в офисы по биометрическим данным, без пропусков и кодов. Решение показало высокую эффективность и готово к масштабированию в B2B-сегменте — например, в бизнес-центрах, промышленных объектах и коворкингах, где важны безопасность и удобство.

Мы рассматриваем биометрию не просто как инструмент идентификации, а как основу новых сервисных сценариев — от гостиничного и транспортного бизнеса до онлайн-торговли, медицины и госуслуг. Технология помогает компаниям снижать издержки, ускорять обслуживание и повышать доверие клиентов.

В экосистеме «Т-Технологии» мы уже реализовали ряд кейсов, включая оформление биометрии для строителей-нерезидентов в крупных корпорациях. Сейчас совместно с Центром биометрических технологий и «Магнитом» разработали проект по онлайн-продаже товаров с 18+. На первом этапе, который стартует в конце 2025 — начале 2026 года, будет тестироваться онлайн-продажа энергетических напитков. В будущем планируется распространить сервис на российское вино.

Для нас биометрия — это прежде всего вопросы доверия, удобства и естественного взаимодействия человека с цифровыми сервисами.

— Как решается кадровая проблема? Работаете ли с молодежью в рамках университетов и т.п.? Нужны ли вам новые финтех-проекты в сфере ИБ?

— В Т-Банке мы выстраиваем экосистемный подход к образованию, соединяя школу, университет и бизнес. Наша цель — создать бесшовный путь развития от талантливого школьника до востребованного специалиста и сформировать культуру lifelong learning в рамках STEM-подхода.

За семь лет в наших программах участвовали более 70 тыс. школьников и студентов из всех регионов страны. Мы сотрудничаем с ведущими вузами — МФТИ, ВШЭ, Центральным университетом, МГУ, ИТМО, СПбГУ, Урфу, ННГУ, НГУ и другими, а также с 60+ региональными университетами, где открываем лаборатории, кафедры и программы стажировок. Считаем, что вузы должны стать более гибкими, формировать учебную программу в соответствии с запросами рынка.

Вузы должны выпускать «джереналистов» — широкопрофильных специалистов с сильной технической базой, междисциплинарных профессионалов, знающих глубоко свою предметную область, но при этом хорошо ориентирующихся в смежных областях. Такие специалисты будут стоять над технологиями, совершенствовать их, а не оставаться простыми пользователями.

Именно такой подход мы используем в Центральном университете — вузе, который мы открыли совместно с 60 крупнейшими российскими компаниями и организациями страны для преодоления кадрового дефицита. В 2024 году Центральный университет вошел в число лучших по качеству общего и платного набора студентов, обогнав даже МГУ, и стал примером успешной модели взаимодействия бизнеса и образования: гибкие программы, преподаватели из индустрии и современная база для практики.

Мы поддерживаем олимпиадное движение и популяризацию точных наук: сборные России, подготовленные Центральным университетом, два года подряд выигрывают мировые олимпиады

Вузы должны выпускать «джереналистов» — широкопрофильных специалистов с сильной технической базой, междисциплинарных профессионалов, знающих глубоко свою предметную область

по искусственному интеллекту и кибербезопасности. Проект «Т = Математика» делает науку доступной широкой аудитории — от школьников до взрослых. Кроме того, 200 студентов ежегодно получают стипендии Т-Банка. Более 300 сотрудников банка приняли участие в ранней профориентации, рассказывая школьникам о профессиях в IT и финтехе. Из этой инициативы вырос федеральный проект «Уроки Т». Более 70 тыс. выпускников наших образовательных программ, сотрудники ведущих компаний — Т-Банка, «Яндекса», Сбера и других — смогут вернуться в родные школы и рассказать о своих профессиях. В будущем мы планируем масштабировать проект на более 52 млн наших клиентов.

— ИБ в глазах молодежи часто ассоциируется с не самой интересной работой. Не могли бы вы привести несколько случаев из вашей практики, доказывающих обратное?

— На панельной дискуссии, к сожалению, мне не хватило времени рассказать о курьезном случае, который мы назвали инцидент «Д». Представьте себе вечер пятницы, рабочий день закончился, и мы строим смелые и грандиозные планы на выходные.

Неожиданно от нашего SOC (Security Operation Center, корпоративный центр кибербезопасности. — *Ред.*), практически от всех его средств защиты, а также сотрудников начинают поступать тревожные сообщения, сопровождающиеся миганием всех красных ламп, какие только у нас были, о том, что внутри нашей IT-инфраструктуры обнаружен злоумышленник. И не просто выявлен, а установлено, что забрался он туда очень глубоко и уже начал, не стесняясь никого и ничего, сканировать нашу сеть.

Для сотрудников службы ИБ происходящие — смесь стыда, агрессии и непонимания того, что происходит и как не удалось остановить нарушителя еще на IT-периметре банка. Были предприняты все необходимые согласно регламентам действия, и нарушитель был «пойман». И, не поверьте, нас атаковал собственный сканер днища, т.е. анализатор нижней части автомобилей на нашей парковке. Это та-

кая штука, благодаря которой на въезде на стоянку сотрудники охраны проверяют дно автомобиля на наличие взрывчатых и прочих опасных предметов. Это устройство было подключено к компьютеру, который по недосмотру воткнули сразу во внутреннюю сеть банка. Оказавшись там, оно первым делом начало искать «себе подобных собратьев», для чего принялось сканировать сеть. «Собратьев» оно не нашло, а жаль. В итоге этого инцидента ни один сканер днища не пострадал, чего не скажешь о наших самолетах и репутации.

— Вы известны на ИБ-рынке как человек, который сказал, что SIEM как часть SOC — необязательная вещь. Описанный инцидент и остальная практика не заставили вас изменить это мнение?

— Нет, мое мнение не изменилось. SIEM — это всего лишь аналитический компонент ИБ-инфраструктуры. Это действительно громкое заявление, но надо понимать, что оно не до конца правдивое. Конечно, в Т-Банке есть SIEM. Конечно же, мы им активно пользуемся.

Вопрос в том, что SIEM не является обязательным «пререквизитом» Security Operation Center, потому что SOC вполне может быть построен и без нее. Например, ее функции может выполнять IT-система мониторинга, в которую мы загрузим свои правила реагирования. Это тоже была бы часть SOC.

Строго говоря, SOC — это все-таки совокупность людей, процессов и инфраструктуры. Поэтому специальный перекус в сторону SIEM не нужен. Так же, как я давно заявляю везде, что и «безопасники», по логике вещей, не нужны, если внедрена концепция Security by Design. Вот это действительно необходимо, и туда надо стремиться.

Здесь есть и некая доля философии. Поэтому могу еще раз сказать, что SIEM не нужна, для того чтобы вызвать какую-то попытку мыслить по-другому ИБ-специалистов. К сожалению, многие люди мыслят очень простыми категориями. Например, мы поставили SIEM — значит, у нас по умолчанию есть и SOC. А вот чтобы он появился на самом деле, требуются грамотные люди, которые в зависимости от потребностей банка, правил реагирования и противодействия тем или иным векторам угроз и атак, свойственных этому бизнесу, выстроят нужную инфраструктуру. А она будет включать в себя и SIEM, и технологию для быстрого и эффективного реагирования на кибератаки (SOAR), и управление инцидентами, и еще с десяток компонентов. **БО**



Подари Жизнь

www.donors.ru

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



От защиты к непрерывности

Семейство ГОСТ Р 57580 как основа киберустойчивости



Текст

ТАРАС МАКАРЕНКО,

РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ И РИСКИ» КОМПАНИИ ИНФОРМЗАЩИТА

Киберустойчивость — это способность организации предвидеть негативные киберсобытия, противостоять им, восстанавливаться и адаптироваться к ним, сохраняя непрерывность ключевых операций. В отличие от традиционного подхода, ориентированного только на предотвращение угроз, киберустойчивость исходит из принципа «киберинциденты неизбежны» и делает упор на готовность к восстановлению в приемлемые для бизнеса сроки. Такой сдвиг в акцентах означает, что для бизнеса важно минимизировать влияние киберинцидентов — обеспечить работу критичных процессов даже в условиях успешной кибератаки, затронувшей критические системы организации.

Экономика киберустойчивости несложна: каждая минута простоя — прямые потери и удар по доверию клиентов. 93% крупных компаний оценивают простой дороже 25 млн рублей в час, почти половина — свыше

100 млн рублей в час, поэтому стейкхолдеры требуют метрики устойчивости, планы восстановления и регулярные тренировки, регуляторы усиливают требования к непрерывности и надежности, а страховые компании при киберстраховании проверяют наличие планов реагирования и резервных копий.

Четыре компонента киберустойчивости от «Информзащиты» на базе семейства стандартов ГОСТ Р 57580

Опираясь на более чем 30-летний практический опыт «Информзащиты» в области ИБ, управления рисками и реагирования на киберинциденты, а также обеспечения непрерывности и киберустойчивости, мы разработали методологию киберзащиты как целостную систему из четырех взаимосвязанных компонентов. Каждый из них отвечает за свой аспект готовности организации к киберинцидентам и эффективному восстановлению после них:

- 1) **ВИА (Business Impact Analysis)** — оценка влияния киберинцидентов на бизнес;
- 2) **оценка рисков ИБ** — выявление и оценка киберрисков, имеющих наибольшее влияние на бизнес;
- 3) **обеспечение ИБ** — система управления и обеспечения ИБ;
- 4) **BCM (Business Continuity Management)** — система управления непрерывностью бизнеса и восстановлением при киберинцидентах.

В качестве одного из практических подходов к реализации киберустойчивости мы рассмотрели серию стандартов ГОСТ Р 57580, разработанную при участии Банка России и предназначенную для практического внедрения и оценки зрелости киберустойчивости финансовых организаций. В инфографике привели ключевые аспекты этой серии и их влияние на киберустойчивость.

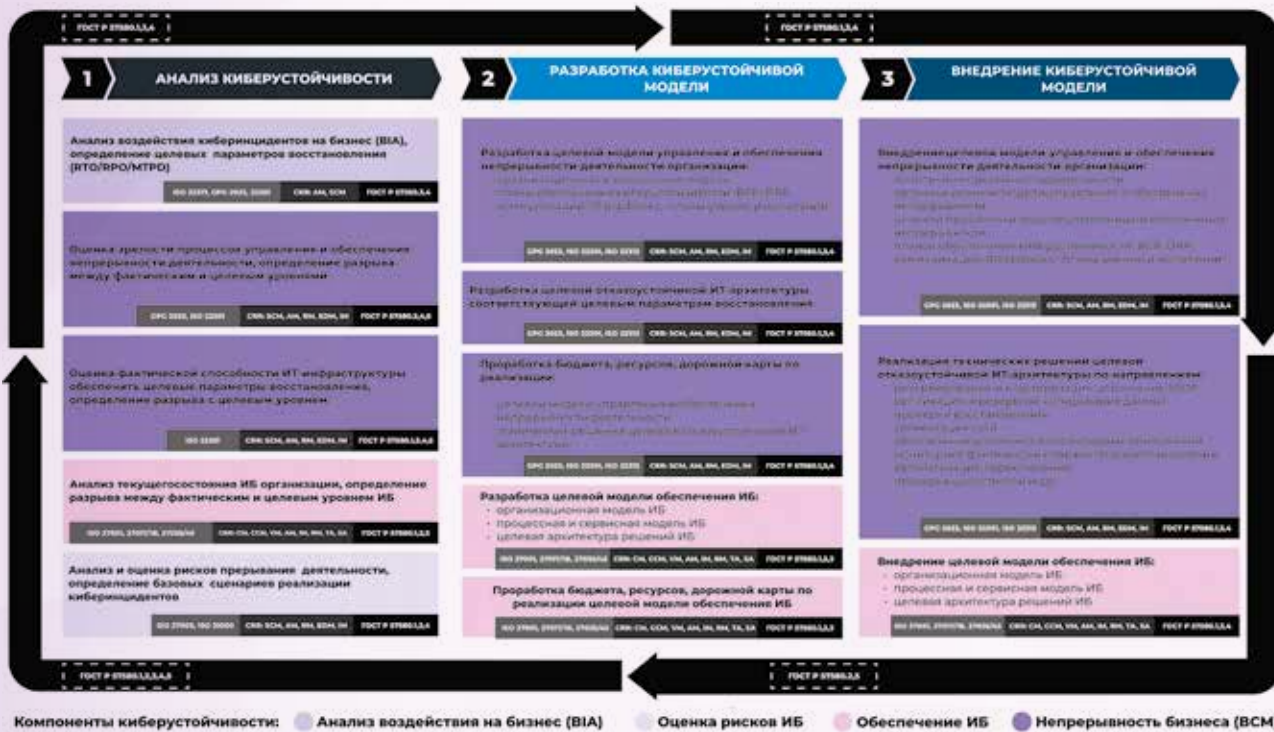
Четыре компонента киберустойчивости работают не изолированно, а как единая система: выход одного является входом для другого. Результаты ВИА используются в оценке рисков ИБ — как база для оценки уровня последствий киберинцидентов. ВИА и оценка рисков ИБ задают параметры для ИБ и BCM: на основе RTO/RPO критичных процессов формируются требования к резервным решениям и плану восстановления, определяется фокус ИБ-контролей и учитываются внешние зависимости от поставщиков и аутсорсеров. Киберустойчивость — не статичное состояние, а постоянное развитие ВИА, риск-оценки, ИБ-мер и BCM на основе инцидентов и учений. Семейство стандартов ГОСТ 57580 рекомендует итеративный цикл постоянного улучшения ки-



берустойчивости «планируй — реализуй — контролируй — совершенствуй».

В качестве альтернативы и одновременно практического дополнения к серии стандартов ГОСТ Р 57580 мы рассмотрели методологию Cyber Resilience Review (CRR) — процессно-ориентированный подход, разработанный агентством по кибербезопасности и безопасности инфраструктуры (CISA) Министерства внутренней безопасности США (DHS) для оценки киберустойчивости организаций.

Экономика киберустойчивости несложна: каждая минута простоя — прямые потери и удар по доверию клиентов. 93% крупных компаний оценивают простой дороже 25 млн рублей в час, почти половина — свыше 100 млн рублей в час



CRR сфокусирован на операционной устойчивости — способности организации поддерживать ключевые услуги и управлять киберрисками как в штатном, так и в кризисном режимах. Она опирается на модель CERT-RMM и оценивает зрелость десяти процессов: управление активами, средствами контроля, конфигурацией, уязвимостями, инцидентами, непрерывностью обслуживания, рисками, внешними зависимостями, обучением и ситуационной осведомленностью.

Семейство стандартов ГОСТ Р 57580, как показывает наш анализ, сопоставимо с методологией CRR. При этом последняя в большей степени выступает как практический «сканер» программы киберустойчивости для оценки зрелости, тогда как рассматриваемое семейство ГОСТ — как прикладной инструмент внедрения организационных и технических мер.

Практические рекомендации по внедрению киберустойчивости от «Информзащиты» на базе ГОСТ Р 57580 и CRR

В заключение представим наши практические рекомендации по внедрению киберустойчивости и продемонстрируем, как семейство стандартов ГОСТ Р 57580 и методика CRR могут использоваться на отдельных шагах и этапах реализации подобных проектов. Представленный в инфографике подход в первую очередь будет интересен руководителям ИБ и ИТ, а также владельцам ключевых бизнес-процессов, вовлеченным в разработку и реализацию программ киберустойчивости в своих организациях.

Эффективность программы киберустойчивости определяется качеством ее управления. В крупных организациях целесообразно учреждать межфункциональный комитет по непрерывности бизнеса и киберустойчивости с участием ИТ, ИБ, руководителя по непрерывности (BCM-координатора), представителей ключевых бизнес-линий. Комитет утверждает политику, рассматривает результаты BIA и оценки рисков,

Киберустойчивость — не статичное состояние, а постоянное развитие BIA, риск-оценки, ИБ-мер и ВСМ на основе инцидентов и учений. Семейство стандартов ГОСТ 57580 рекомендует итеративный цикл постоянного улучшения киберустойчивости «планируй — реализуй — контролируй — совершенствуй»

согласует бюджеты и принимает отчеты по учениям и инцидентам.

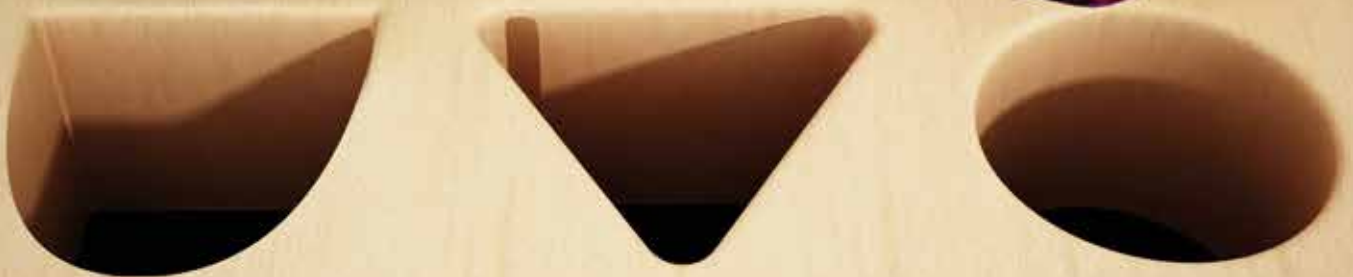
В оргструктуре закрепляются роли: ВСМ-координатора (владелец BCP и ответственный за его актуализацию), менеджера по киберрискам, а также команды SOC и CERT/CIRT. Ответственность разграничивается: ИТ отвечает за резервную инфраструктуру и резервное копирование; ИБ — за мониторинг и реагирование на атаки; бизнес — за разработку и исполнение BCP. CISO и ВСМ-координатор не реже одного раза в квартал представляют топ-менеджменту отчет по киберустойчивости с ключевыми метриками и статусом мероприятий, поддерживая приоритет темы и ресурсное обеспечение.

Регистраторы ширятся

Как самый консервативный рынок приспособливается к новым правилам игры

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Рынок регистраторов, один из самых консервативных сегментов финансовой инфраструктуры, начинает изменяться. Формально он остается стабильным: число реестров растет всего на несколько процентов в год, структура крупнейших игроков почти неизменна, а традиционные услуги по ведению реестра все еще обеспечивают до трети доходов отрасли. Но за этим скрывается глубокая трансформация бизнес-моделей, вызванная технологическим развитием, ужесточением регулирования, ростом требований эмитентов и появлением новых платформ до цифровых финансовых активов.

Слишком консервативно

На протяжении десяти лет рынок регистраторов оставался почти неизменным, и новых игроков на нем не появлялось. Однако в 2024 году Банк России выдал сразу пять лицензий на ведение реестров владельцев ценных бумаг. Подобный всплеск связан с тем, что осенью 2024 года все российские

регистраторы попали под зарубежные санкции. После этого несколько заинтересованных игроков создали новые структуры, чтобы обслуживать клиентов, которым сложно работать с контрагентами, находящимися под санкциями, рассказали в регистраторе «Реестр». Но рынок реестродержателей остается высококонцентрированным: пять крупнейших компаний ведут около 68% реестров, сообщили в регистраторе «Статус».

По данным Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР), совокупная выручка регистраторского рынка за девять месяцев 2025 года составила 8,5 млрд рублей, что почти на 10% больше, чем годом ранее. При этом чистая прибыль рынка достигла 3,2 млрд рублей (рост на 14,6%). Такое увеличение чистой прибыли обусловлено значительным ростом процентных доходов на фоне повышения ключевой ставки Банка России, отметили в компании «ВТБ Регистратор».

Регистраторский бизнес базируется в первую очередь на оказании услуг акционерным обществам. Уровень спроса бизнес-среды именно на такую организационно-правовую форму напрямую коррелирует с результатами этих профучастников. Количество реестров на обслуживании в 2025 году немного выросло: почти до 50 тыс. с 49,3 тыс. реестров годом ранее и 47,9 тыс. в 2023-м. «Темп роста за три года — порядка 4%, что связано в основном с корпоративными преобразованиями, конвертациями и продолжением передачи реестров с внутреннего учета эмитентов на обслуживание регистраторов», — пояснили в НАУФОР. Сегодня более 95% акционерных обществ создается руками регистраторов.

Вместе с тем доля обществ, которые все еще не передали реестр на обслуживание регистратору, сокращается и сейчас составляет около 5% — против примерно 8% два года назад. «Если в 2023 году таких компаний было заметно больше, то в 2024–2025 годах усилилась регуляторная работа ЦБ, а корпоративные требования к прозрачности выросли. Это, а также рост рисков самоведения реестра — от киберугроз до ошибок учета — подталкивают эмитентов переходить к профессиональным регистраторам. В результате доля самоведения снижается, а рынок дополнительно консолидируется», — заметил директор по стратегии ИК «Финам» **Ярослав Кабаков**.

КАК ЭМИТЕНТЫ ВЫБИРАЮТ РЕГИСТРАТОРА

На рынке продолжается естественный переток клиентов между регистраторами. Основные причины — стоимость услуг, качество IT-платформ, скорость проведения корпоративных процедур и устойчивость к киберугрозам. Одновременно растет интерес крупных корпораций к созданию «карманных» реестродержателей ради контроля и безопасности, рассказали в ИК «Финам». Это логичное следствие усиливающихся санкционных рисков и необходимости гарантированного доступа к данным.

Как отмечают в ВТБ, ключевые критерии выбора регистратора — надежность и репутация, отсутствие судебных исков, скорость обработки запросов. В приоритете также технологичность: онлайн-сервисы, электронное голосование, качественное юридическое сопровождение корпоративных процедур и IR-поддержка, которая экономит ресурсы эмитента. По словам корпоративного секретаря Arenaldata **Ольги Алексеевой**, наиболее востребованный сервис от регистратора — электронный документооборот, избавляющий от бумажного обмена. Важен и сервис для проведения заседаний коллегиальных органов: доступ к материалам, голосование, фиксация особых мнений и хранение документов.

ВТБ видит позитивные изменения на рынке регистраторов: существенно сократились сроки обработки запросов (с 3–7 дней до нескольких часов), появились онлайн-платформы для проведения собраний акционеров, дополнительные цифровые сервисы для акционеров, такие как инвестиционная платформа. В несколько раз выросла кибербезопасность. При этом эмитентам очень не хватает аналитических платформ с прогнозной аналитикой по акционерам и мониторингом рисков (например, конфликты, скупка пакетов), бесконтактного приема акционеров, аналога СБП для акций, сервиса цифрового оформления наследства, биометрической идентификации для проведения операций.

Число зарегистрированных счетов превысило 16 млн, основной драйвер такого роста — акционеры новых акционерных обществ и участники IPO, пояснили в «ВТБ Регистратор». Однако первичные размещения не компенсируют структурного сокращения числа акционерных обществ в целом, что остается долгосрочным трендом, добавил **Ярослав Кабаков**.

Сегментация выручки регистраторов тоже остается традиционной: абонентская плата, сборы за сделки и сопровождение корпоративных мероприятий. Основной доход по-прежнему приносит ведение реестра ценных бумаг, однако, как отмечает директор рейтингов финансовых институтов НРА **Елена Фивейская**, его доля постепенно сокращается. Для сравнения: средневзвешенное значение доли от оказания услуг по ведению реестра ценных бумаг в 2024 году составило 34,4%, что меньше средневзвешенных значений за 2022 и 2023 годы (39 и 36,7% соответственно).

Сейчас структура выручки регистраторов, по данным НАУФОР, в среднем распределяется так: 30–40% приходится на ведение реестра, 40–45% — на сопровождение корпоративных действий (вы-

плата дивидендов, купонов по облигациям, голосование), около 10% — на регистрацию выпусков ценных бумаг и до 15% — на дополнительные услуги (консультации, аутсорсинг корпоративного секретаря, клиентские сервисы). «Выручка регистраторов увеличивается главным образом за счет небазовых услуг, поскольку тарифы на традиционное ведение реестра регулируются и остаются сравнительно стабильными», — добавил **Ярослав Кабаков**.

«Единое окно»

На рынке заметна устойчивая тенденция к стратегической диверсификации: регистраторы расширяют линейку услуг, осваивают смежные направления и формируют многопрофильные структуры с дополнительными сервисами и продуктами, отметили опрошенные «Б.О.» аналитики и участники рынка. По прогнозам НРА, доля ведения реестра ценных бумаг продолжит снижаться и через 3–5 лет может достичь 20–25% против нынешних 34%.

Компании активно развивают дополнительные сервисы и интегрируют новые продукты в свои продуктовые линейки: это консалтинг и бэк-офис при размещении и обратных выкупах акций, организация годовых и внеочередных собраний в онлайн-формате, заочные голосования, сопровождение электронных личных кабинетов акционеров, поддержка собраний участников обществ с ограниченной ответственностью, сервисы для краудинвестинга, а также решения в области ESG-отчетности и корпоративной устойчивости, рассказали в ИК «Финам».

Технологическое развитие ускоряет изменения: диверсификация стала необходимостью для выживания и роста. Крупные и средние регистраторы активно развивают дополнительные услуги, частично компенсируя снижение маржинальности основного бизнеса и удовлетворяя растущие требования клиентов, которым нужен не только учет, но полный сервис по взаимодействию с инвесторами и управлению корпоративными действиями. Сегодня регистраторы выступают как технические исполнители и консультанты «единого окна», что позволяет глубже интегрироваться в корпоративную инфраструктуру и удерживать клиента на долгосрочной основе.

Регистраторам помогло и законодательство об инвестиционных платформах: оно официально разрешило им выступать операторами таких платформ, снижая издержки и операционные риски. Это расширило клиентскую базу, включая теперь малый и средний бизнес, ищущий финансирование через краудинвестинг. «Хотя прямая доля выручки от этого направления невелика (оценочно 1–3% для рынка в целом). Он стартовал практически

с нуля, и его вклад в выручку будет увеличиваться», — сообщила Елена Фивейская.

В будущем регистраторы видят в инвестиционных платформах канал для работы с различными инвесторами, продажи дополнительных услуг и сервисов на основе персональных данных и цифровой идентификации, добавили в НАУФОР. Для этого необходимы унификация API и требований к данным, сокращение избыточных технических требований и развитие рынка эмитентов, чтобы регистраторы могли регистрировать новые выпуски и без платформ.

При этом компании могут развиваться и в других направлениях, уточнили в НАУФОР. Во-первых, предлагать услуги корпоративного секретаря как логичное расширение сопровождения собраний и корпоративных действий. Во-вторых, выступать представителями владельцев облигаций (ПВО), используя имеющуюся инфраструктуру при уточнении нормативных правил. Третье направление — учет долей общества с ограниченной ответственностью, который сейчас ведут ЕГРЮЛ и нотариусы: передача этой функции регистраторам обеспечили бы прозрачность сделок и единый стандарт учета.

Новые трансформации

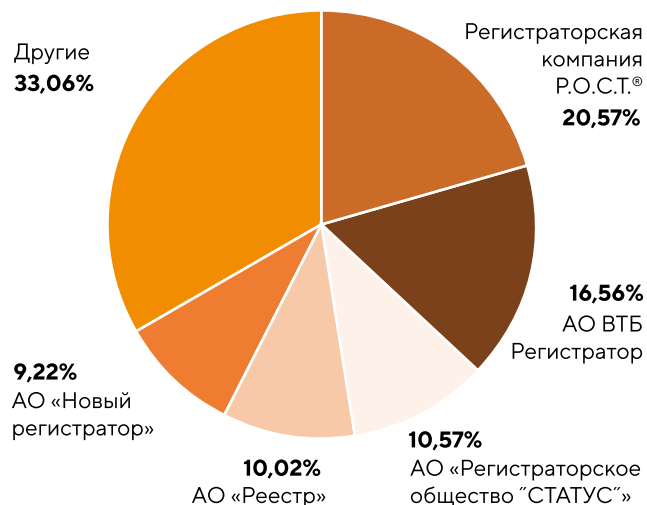
Рынок реестродержателей продолжит расширяться за счет наращивания объема и доли дополнительных сервисов: по прогнозам НРА, совокупная выручка будет увеличиваться на 7–15% в год. Основная модель регистраторов будет смещаться в сторону многофункциональных корпоративных платформ, объединяющих учет, голосование, корпоративные действия, отчетность, взаимодействие с акционерами, а также сервисы для МСП и краудинвестинга, считают в ИК «Финам».

Для роста регистраторам необходимо переходить на цифровые бизнес-модели и развивать онлайн-площадки, создавать и развивать новые продукты в сфере корпоративного консалтинга, отметили в компании «ВТБ Регистратор». Основные векторы развития рынка сведутся к цифровизации клиентского опыта (от получения выписки до голосования и корпоративных действий), усилению технологического контура и кибербезопасности, добавили в НАУФОР. Параллельно возможна постепенная интеграция с цифровыми активами и распределенными реестрами, а также дальнейшая консолидация отрасли из-за растущих требований к масштабу и ресурсам.

При этом роль регистраторов как элемента устойчивости рынка останется значимой, а те игроки, которые вовремя перестроятся на цифровые экосистемы, смогут укрепить позиции. Ключевой вызов здесь — найти баланс между растущей нормативной нагрузкой и экономикой бизнеса, сохранив устойчивость и востребованность инфраструктуры.

Б.О

ДОЛИ КРУПНЕЙШИХ РЕГИСТРАТОРОВ ПО КОЛИЧЕСТВУ РЕЕСТРОВ НА ОБСЛУЖИВАНИИ НА КОНЕЦ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2025 ГОДА



Данные: НРА

РЕГИСТРАТОРЫ И НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Новые инструменты финансового рынка также влияют на деятельность регистраторов, но не критично, рассказал Ярослав Кабаков. Цифровые финансовые активы (ЦФА), смарт-контракты и блокчейн не «отъедают» значительную часть выручки, однако постепенно изменяют технологический контур. «ЦФА работают в собственных реестрах операторов информационных систем, но пересечение с классическими акциями и облигациями пока ограничено. В перспективе смарт-контракты могут упростить обработку корпоративных действий, но роль регистраторов — доверенного и регулируемого инфраструктурного участника — остается ключевой», — пояснил он.

Помочь бизнесу регистраторов во вселенной новых инструментов могли бы единые модели взаимодействия учетных систем между традиционными инструментами фондового рынка и ЦФА, а также возможность учета цифровых прав в реестре при определенных типах ЦФА, добавили в НАУФОР. Например, регистраторы могли бы стать операторами информационной системы акций непубличного акционерного общества. «Такой актив нам полностью понятен, для него существуют отлаженные процессы: не только выпуск и обращения, но и связанные с жизнью акционерного общества. К тому же все базовые корпоративные процедуры хорошо алгоритмируются и укладываются в смартконтракты», — отметили в регистраторе «Реестр». Но спроса на это пока не наблюдается.

Экспериментам в этом направлении препятствуют, помимо экзотичности цифровой формы акции, существующие в текущей редакции закона ограничения: например, запрет на трансформацию «цифрового» акционерного общества в традиционное и наоборот. Кроме того, информсистема по выпуску цифровых акций более сложна в реализации по сравнению с той, в которой учитываются долговые ЦФА. «На рынке сегодня нет софта, который имел бы необходимый функционал. Соответственно, его надо создавать на заказ, а это требует серьезных инвестиций. В этой связи предстоит работа, направленная на смягчение регулирования и создание новых программных решений», — сообщили в регистраторе.

Евгений Гуревич (КАПИТАЛ LIFE): ИИ в страховании жизни — это не хайп, а точка роста

Генеральный директор компании «Капитал Лайф Страхование Жизни» (КАПИТАЛ LIFE) Евгений Гуревич в интервью «Б.О» обсудил с Павлом Самиевым, генеральным директором АЦ «БизнесДром», ключевые тенденции применения искусственного интеллекта, развитие цифровой медицины и роль инноваций в трансформации страхования жизни



— Евгений, где сегодня находится реальная ценность искусственного интеллекта в страховании жизни, а где это лишь временный эффект модного тренда?

— Интерес к искусственному интеллекту сейчас действительно высок, и многие компании находятся в стадии активных экспериментов. Однако важно понимать, что внедрение технологий — это не одномоментный прорыв, а последовательная работа, состоящая из множества небольших, но системных решений.

Недавно состоялось подписание Кодекса этики ИИ Банка России и меморандума о стандартизации оценки ИИ для финансового сектора. Компания КАПИТАЛ LIFE стала единственным страховщиком жизни, присоединившимся

к этим документам. Единый и прозрачный подход к оценке технологий призван ускорить масштабирование успешных решений, и я уверен, что к инициативам Банка России, Альянса ИИ и Ассоциации Финтех в будущем присоединятся и другие участники рынка. По оценке регулятора, страховая отрасль может стать одним из наиболее показательных примеров трансформации бизнес-процессов под воздействием ИИ, и мы полностью разделяем эту позицию.

Инвестиции в ИИ значительны, эффект развивается поэтапно, поэтому важно регулярно оценивать результаты внедрений. Для крупных компаний, обладающих собственными центрами разработки, интеграция проходит быстрее. Мы как независимый игрок действуем в рамках взвешенной

инвестиционной модели, но уже фиксируем заметный позитивный эффект.

Хороший пример — наше сотрудничество со Сбером по интеграции GigaChat. Пилотный проект в клиентском сервисе позволил оценить влияние возможностей нейросети на процессы и определить направления дальнейшего масштабирования. Еще один важный проект — партнерство с «Билайном». Внедрение систем распознавания речи дало значимый операционный результат: снизилась нагрузка на контакт-центр, появилась возможность глубоко анализировать работу продавцов и качество соблюдения скриптов. Это повысило прозрачность и управляемость процессов продаж.

— Какие еще цифровые технологии вы внедряете?

— Значительная часть наших инноваций связана с медицинскими технологиями. Мы целенаправленно развиваем экосистему здорового образа жизни, а в прошлом году усилили ее покупкой одного из ведущих медтех-стартапов на российском рынке, платформы CheckMe. На ее базе мы создали собственную цифровую клинику — LIFE.клиника. Это качественно улучшило продукты ДМС и сформировало новый стандарт клиентского опыта.

Кстати, к вопросу об ИИ — мы первыми на рынке внедрили медицинские роботы на основе ИИ как в ДМС, так и в программы страхования жизни. Эти решения помогают проводить первичную оценку состояния здоровья и формировать индивидуальные рекомендации. Мы наблюдаем устойчивый рост доверия к этим инструментам — клиенты воспринимают их как надежный и понятный способ контроля здоровья. Для нас это важный элемент развития профилактики и поддержки здорового образа жизни.

— Как будут развиваться тренды цифровой медицины?

— Цифровая медицина продолжит активно расширяться. Уже сегодня доступны дистанционные заключения по МРТ и КТ, на специализированных онлайн-платформах проводятся медицинские консультации, а алгоритмы ИИ обеспечивают высокую точность распознавания стандартных данных и первичных отклонений, включая онкологические риски. В ближайшие годы мы ожидаем дальнейшего роста точности диагностических решений, расширения удаленного мониторинга состояния здоровья и более глубокой интеграции данных от различных медицинских сервисов.

В долгосрочной перспективе не исключено появление принципиально новых

технологий, которые могут изменить подходы к лечению и профилактике заболеваний.

— Одна из проблем ИИ — ошибки при нестандартных запросах. Как снижать риски, особенно в медицине?

— В типовых задачах качество работы моделей достаточно высокое: такие процессы многократно повторяются и хорошо поддаются автоматизации. Однако ключевой принцип — обязательная верификация. Например, в рамках использования GigaChat мы автоматизировали ответы клиентам, но финальное решение всегда проходит проверку специалиста. Полностью передать контроль ИИ мы пока не готовы. Со временем часть проверки станет выборочной, но нестандартные случаи и медицинские вопросы по-прежнему требуют ручного подтверждения.

Важно подчеркнуть, что использование ИИ в страховании жизни не является самоцелью. Необходимо учитывать связанные с этой технологией этические аспекты. Именно поэтому мы считаем принципиально важным участие максимального числа компаний в Кодексе этики ИИ Банка России. Это формирует единые подходы, повышает прозрачность и укрепляет доверие клиентов к страховым технологиям.

— Как вы оцениваете перспективы развития носимых гаджетов в контексте цифровой медицины и страхования?

— Пять-семь лет назад ожидания от подобных устройств были несколько завышены, но потенциал этих технологий по-прежнему огромен. Важно понимать, что гаджеты — это не инструмент контроля человека, а средство мониторинга состояния здоровья. В перспективе постоянный доступ к данным носимых устройств позволит страховщикам формировать индивидуальные условия страхования, точнее рассчитывать тарифы, снижать риски и создавать новые продукты. Регулярный обмен информацией укрепит доверие между клиентом и страховой компанией, станет основой для долгосрочных взаимовыгодных отношений. Это может стать следующим этапом эволюции страхования жизни.

В недавнем консультативном докладе Банка России о применении ИИ на финансовом рынке подчеркивается перспективность непрерывного андеррайтинга, основанного на данных, которые поступают от телематических и носимых устройств. ИИ потенциально может быть встроен в систему обработки заявок и автоматически принимать решения в простых случаях. Это будущее, к которому мы уверенно движемся.

— Какие еще технологические изменения происходят в страховании жизни?

— Одним из ключевых этапов стал переход взаимодействия с клиентами в дистанционный формат.

Мы активно подключаем новые источники данных и сервисы. Интеграция с СБП упрощает оплату страховых премий, сервисы ЗАГС и Цифровой профиль позволяют автоматически подтверждать ключевые сведения, а взаимодействие с другими государственными информационными системами делает процессы более прозрачными. Также мы видим большой потенциал цифрового рубля. Все это формирует современный цифровой контур, который значительно ускоряет обслуживание и снижает количество ручных операций.

При этом мы видим, что в страховании жизни сохраняется потребность в личном общении. Искусственный интеллект и цифровые решения усиливают работу агента, но не заменяют профессиональную консультацию. Это и есть в нашем понимании человекоцентричность в страховании жизни.

Золотая лихорадка или фундаментальные сдвиги

О динамике биржевых котировок на рынке драгоценных металлов



Текст
ВАЛЕНТИН ЧЕРНЯКОВ,
 ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЪЕДИНЕНИЯ
 АКЦИОНЕРНАЯ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ
 «ЗОЛОТО ЯКУТИИ», НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК
 ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
 И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ИРЭИ)

Коллективное внимание участников финансового рынка приковано к устойчивому восходящему тренду на рынке драгоценных металлов, который, судя по совокупности макроэкономических индикаторов, сохранит свою силу до конца 2025 года. Золото, серебро, платина и палладий демонстрируют ярко выраженную положительную динамику, что способ-

ствует повышенному интересу институциональных инвесторов, центральных банков и частных лиц. Сложившаяся ценовая конъюнктура отнюдь не является спекулятивным эпизодом; она детерминирована комплексом взаимосвязанных структурных факторов. Среди ключевых драйверов текущей ситуации выделяются макроэкономическая нестабильность и геополитическая турбулентность. Постпандемийные дисбалансы, эскалация региональных конфликтов и сохраняющаяся инфляционная нагрузка формируют среду повышенной неопределенности, в условиях которой золото подтверждает свой статус «тихой гавани». Одновременно инфляционное давление и сдерживающая монетарная политика центральных банков создают парадоксальный эффект: ожидания будущего смягчения денежно-кредитной политики повышают привлекательность активов, не приносящих процентного дохода. Важнейшим структурным сдвигом стала беспрецедентная активность центральных банков (в особенности в странах с формирующимся рынком), которые проводят политику диверсификации резервных активов и снижения долларовой зависимости. Этот устойчивый институциональный спрос создает прочный фундамент для долгосрочного ценового ралли.

На фоне общего восходящего тренда происходит существенная рекалибровка стоимостных соотношений внутри группы драгоценных металлов. Золото сохраняет роль главного бенефициара текущей макросреды, усиливая свои позиции как универсального резервного актива. Серебро, после



продолжительного периода консолидации, демонстрирует значительный инвестиционный потенциал, обусловленный синергией промышленного спроса со стороны секторов электроники и зеленой энергетики и структурного дефицита предложения. Прогнозируется, что коэффициент «золото/серебро» будет последовательно сокращаться, свидетельствуя об укреплении рыночных позиций серебра. В то же время платина и палладий сталкиваются с более сложной конъюнктурой, поскольку их судьба тесно связана с автотранспортом, находящимся под долгосрочным структурным вызовом в виде глобального энергоперехода. Несмотря на возможность краткосрочных ценовых всплесков из-за рисков цепочки поставок, их относительная стоимость по сравнению с золотом и серебром, вероятно, будет снижаться.

Синтез текущих рыночных сигналов позволяет сформировать консолидированный прогноз на 2026 год. Цены на золото с высокой долей вероятности обновят исторические максимумы, поддерживаемые макроэкономическими рисками и продолжающейся программой закупок со стороны центробанков. Серебро обладает наибольшим потенциалом для опережающей доходности благодаря уникальному сочетанию инвестиционного и промышленного спроса. Платина и палладий сохраняют повышенную волатильность, а их

долгосрочный тренд будет определяться темпами декарбонизации транспорта. Инвестиционный спрос на драгоценные металлы в целом останется устойчиво высоким со стороны всех категорий инвесторов.

Для банковского сектора эти тенденции формируют конкретные стратегические импликации. На первый план выходит необходимость экспансии продуктовой линейки, связанной с драгоценными металлами, — от классических обезличенных металлических счетов до сложных структурированных продуктов и посреднических услуг при инвестировании в биржевые фонды. Одновременно повышается роль золота в залоговом обеспечении и системе риск-менеджмента как высоколиквидного и надежного актива для хеджирования системных рисков. Ключевым условием успешной интеграции этих возможностей в бизнес-модель банков становится наращивание внутренней аналитической экспертизы, позволяющей давать клиентам взвешенные инвестиционные рекомендации и эффективно управлять собственными рисками.

Таким образом, период 2023–2025 годов станет важной вехой для рынка драгоценных металлов, движение котировок по которому определяется не спекулятивной конъюнктурой, а глубокими структурными сдвигами в глобальной экономике. Формирующийся ценовой тренд открывает новые возможности для инвесторов и требует от финансовых институтов стратегической гибкости и глубокой аналитической проработки. Драгоценные металлы подтверждают свой статус неотъемлемого элемента финансовой системы, выполняющего функции индикатора экономического здоровья и надежного инструмента сохранения стоимости в долгосрочной перспективе.

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.

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА



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

Праздник в банк приходит

Новогодние фарфоровые
изделия от дизайн-студии МТС



Текст

ФИЛИПП РЕЗНИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Нет в жизни современного россиянина личных праздников важнее, чем собственный день рождения и Новый год. Оба дают повод начать символический новый отсчет собственного летоисчисления. И если далеко не каждый стремится отпраздновать свой день рождения (кому же нравится прибавлять к набевшим годам еще один?), то с Новым годом история совершенно иная

Любой большой праздник сопряжен как минимум с одной проблемой, или, если угодно, головной болью — необходимостью преподнести подарки. Правда, если не думать о подарках как о чем-то обязательном, их дарение можно превратить в увлекательное приключение, подключив фантазию и желание подарить то, что не только всерьез удивит, порадует, восхитит, но

и — к этому стоит стремиться — оставит приятное послевкусие и непременно пригодится в будущем. Хотя бы как нечто, вызывающее теплые воспоминания.

Подарок должен вызывать эмоцию

Мал золотник, да дорог, гласит старая русская поговорка. Подарок — по какому бы поводу он ни преподносился — не обязан быть безумно дорогим (таким он только может быть). Ценность подарка — не в его стоимости, а в оригинальности и даже полезности (читай — практичности). Так, к примеру, еще год назад самым популярным подарком от работодателей были подарочные карты и сертификаты, и, как свидетельствовали данные опросов, получатели в основной их массе были им рады. Не проходит пока и мода на вручение сотрудникам электроники: пауэр-банков, колонок и тому подобного.

Современный работодатель легко справляется с поздравлением сотрудников и при этом не забывает о не менее значимой вещи — новогодних подарках для партнеров и VIP-клиентов. И на этом поле ежегодно разворачивается нешуточная битва.

Недавнее исследование, проведенное онлайн-сервисом anketolog.ru, показало, что около трети российских компаний увеличили бюджеты на корпоративные подарки к 2026 году. Это связано не только с инфляцией, но и с желанием подарить что-то действительно запоминающееся и нужное. Так, директор по коммуникациям Еврейского музея и центра толерантности **Юлия Парфилова** полагает: между стоимостью подарка и его воспринимаемой ценностью прямой зависимости не существует. «Сегодня сувенир превращается в носителя ценности бренда», — считает она.

Базовым условием для большинства дарителей является качество исполнения подарков. Ведь именно хорошо сделанная, визуально привлекательная, возможно, тактильно приятная вещица вызовет куда большие эмоции, чем мысль о том, сколько она может стоить. Вопрос цены для получающего подарок не является первостепенным — важнее внимание и проявленное отношение.

Готовь сани с января

Миновали времена, когда о новогодних подарках начинали задумываться в лучшем случае после летних отпусков. Сегодня новогодние подарки — это то, что тревожит руководителей компаний, прямо скажем, на ранних сроках.

«Шутки шутками, но первые разговоры о подарках у нас иногда всплывают уже в январе, сразу после того, как убрали елку в офисе, — признались в коммуникационном агентстве полного цикла MSPR. — Но по-

настоящему работа начинается, конечно, ближе к концу лета или началу осени. Этот график позволяет к ноябрю все утвердить и заказать, чтобы в декабре уже ни о чем не беспокоиться».

В МТС Банке в январе подарки, которые спустя одиннадцать месяцев получают партнеры, не только обсуждаются, но и планируются. К марту, по словам директора по коммуникационному дизайну **Родиона Соснова**, утверждается концепция, затем выбираются изделия и тестируются образцы. «Весь процесс занимает почти год — чтобы к ноябрю каждая деталь была безупречна».

В этом деле, если поздно спохватиться — окажешься на задворках: типографии и предприятия, занимающиеся сувенирной и подарочной продукцией, завалены заказами, и попасть в очередь становится затруднительно. А это влечет за собой нервоотрепку, внутренние разногласия и конфликты, которые, разумеется, негативно влияют на рабочий процесс в целом. И даже если вы получите заказанные подарки в срок, то с каким чувством вы будете их дарить? Память о том, с каким трудом и «скрипом» вы всего добились, непременно подпортит праздник. Ведь праздник — он и для того, кому дарят, и для того, кто дарит.

Скажи «нет» универсальности

Прошли времена, когда вопрос оригинальности и новизны подарка не стоял во главе угла.

«На мой взгляд, — поделилась с нами Юлия Парфилова, — концепция корпоративных подарков в целом сильно изменилась за последние годы. Пятнадцать лет назад сувениры решали утилитарные задачи — календарь для планирования, ручка и блокнот для записи и так далее. Сегодня “универсальные” подарки уходят в прошлое. Они стали полноценным бизнес-инструментом, цель которого — вызвать эмоциональный отклик или создать запоминающийся опыт. Это точка контакта с аудиторией, носитель эмоций и ценностей бренда. В эпоху “человекоцентричности” все больше компаний выбирают уникальный дизайн, элементы персонификации (гравировка, тиснение имени, личное обращение, подпись руководителя) и даже интеграцию культурных и локальных кодов (например, отсылки к региональным традициям в упаковке). И не стоит забывать о практичности — подарки должны активно жить в повседневной среде».

О том, что подход к подаркам и мерчу изменился, рассказала и начальник отдела развития бренда ОТП Банка **Юлия Гюлшен**: «Мы, например, стали больше уделять внимания заботе о клиенте и деталям. Сейчас моветон — дарить брендированные канцелярские товары. Брендинг стал более элегантным и некричащим, чтобы партнерам было комфортно пользоваться подарком. Также очень большое внимание уделяется смыслам, которые несет подарок, чтобы он передавал характер бренда и его ценности».

Совершенно очевидно, что преподносимый подарок — каким бы он ни был по форме и содержанию — должен стать предметом, о котором ваш клиент или партнер захочет поведать друзьям, знакомым и коллегам. Подарок, сумевший произвести впечатление, стремятся показать в соцсетях — мощнейшем инструменте современной коммуникации. Это, в свою очередь, создает так называемый user-generated content (UGC) — пользовательский контент, которым хочется делиться. «Поэтому вместо тиража в тысячу одинаковых блокнотов, — советует Юлия Парфилова, — придумывайте лимитированные коллекции, созданные в коллаборации с локальными производствами или дизайнерами. Это подчеркивает уникальность каждого партнера и клиента, а вам позволит удивить новых партнеров, сохранить и укрепить отношения с существующими».

Что год грядущий нам готовит

Ассоцирование новогоднего подарка с конкретным брендом — вещь очевидная. Делать подарок, который в будущем не напомнит владельцу о том, от кого он получен, — не дальновидно, да и как минимум странно. Выстроившиеся на полке в ряд чашечки с изображением Деда Мороза или лихой тройки лошадей, может, и порадуют глаз, но спустя пару лет вряд ли сообщат о том, кем они были преподнесены.

«В этом году мы подготовили для партнеров необычный сюрприз — предсказания в виде стильных тубусов, — рассказывают в агентстве MSPR. — Внутри — любимые с детства конфеты “Птичье молоко” с уникальным пожеланием на обороте каждой. Мы хотели создать не просто корпоративный сувенир, а теплый и душевный подарок. Как говорится, если подарок попал к вам домой — значит, наш PR работал на отлично».

Уникальное, а может, и именно пожелание — вещь ценная, свидетельствующая о том, что даритель помнит и думает о конкретном человеке, претендует на то, что знает о нем если не многое, то кое-что, а это всегда приятно. «Мы собираем информацию о получателе, круге его интересов и ценностей», — подчеркнула Юлия Парфилова, говоря о личном подходе при подготовке подарков.

В МТС Банке уже не первый год ставка делается на элегантность и символику. К новому, 2026-му под знаком года красной огненной Лошади команда дизайн-студии подготовила серию авторских фарфоровых изделий: чайные пары для деловых чаепитий, менажницы для изысканных угощений, фарфоровые елочные игрушки и подсвечники в виде лошади с фирменными свечами. В дополнение к этому шоколад в эксклюзивной упаковке, где каждый элемент обыгрывает новогоднюю тематику. «В подготовке корпоративных подарков за последние годы мы прошли эволюцию от стандарта к искусству, — поделился Родион Соснов. — “Алиса в Стране чудес”, “Змей Горыныч”, “2025 год” — коллекции предыдущих лет, в которых индивидуальный дизайн и продуманная упаковка создают эмоциональную связь. Такой подарок становится частью корпоративной легенды, как и сам бренд».

В ОТП Банке полагают: лучшее, что может быть, — возможность провести время с близкими и друзьями за настольными играми. Именно поэтому к 2026-му партнеры банка получат стильные настольные игры, которые не только вовлекут в сюжет, но и помогут «отвлечься от гаджетов».

Под иным углом смотрит на корпоративные подарки CEO компании Moneymatika **Максим Мольдерф**. Финансовая грамотность

населения неуклонно растет, считает он, а потому «традиционные символы статуса, такие как последняя модель гаджета или роскошный аксессуар, постепенно уступают позиции активам, обладающим не только внешним

лоском, но и внутренней, фундаментальной ценностью». «На первый план выходят инвестиционные продукты из драгоценных металлов — слитки и монеты», — сообщил эксперт. При этом важно иметь в виду, что слитки, какими бы маленькими они ни были, являются имуществом и юридически привязаны к первоначальному покупателю. Это означает необходимость оформления у нотариуса передачи прав собственности и последующей реализации. И в этом смысле подарочные монеты оказываются удобнее — оформлять их передачу юридически не требуется.

Подари мне, подари...

Ничто не стимулирует сильнее, чем классный подарок. Радость от обладания рождает восторг, удовлетворяет чувство прекрасного и подспудно вызывает к жизни мысль: «Отчего же я сам до подобного не додумался?» Что ж, имеется отличный повод удивить партнеров через год.

Согласно упоминавшемуся в начале статьи опросу, идеи для подарков не возникают на пустом месте. Половина респондентов отметила, что идеи корпоративных подарков генерируются внутри команды в ходе так называемых мозговых штурмов. Кто-то отправляется за подсказками на маркетплейсы и в соцсети, а кто-то старается перенять удачные решения у креативных агентств и других брендов. Чужая фантазия заставляет работать собственную фантазию, и подобная синергия позволяет добиться отличных результатов.

Собеседники «Б.О» сообщили о том, что они постоянно отслеживают тренды в сфере корпоративных подарков, потому что любой компании «важно оставаться в актуальном информационном поле».

Может возникнуть соблазн преподнести в качестве подарка сертификат (или даже скидку) на одну из предлагаемых вашей компанией услуг. Но подобное, как и дарение календарей и «канцелярки», представляется моветоном. Казалось бы, чего проще — предложить свои услуги, сделать выгодное предложение, а заодно пропиариться таким образом. Однако, как уже было сказано, Новый год воспринимается как праздник личный, невзирая на то, что отмечать его можно в разных кругах.

Родион Соснов твердо убежден, что «подарок-скидка не создает праздничного настроения, не несет символической ценности» и оставляет лишь негативное впечатление о поверхностном подходе дарителя к делу. Человеку, получающему подарок, важны искренняя забота, попытка вызвать приятные эмоции.

«Мы считаем, что в новогодней суматохе людям хочется получить что-то теплое, личное и не связанное напрямую с коммерцией, — рассказали в агентстве MSPR. — Хотя скидка — это всегда приятно, она больше похожа на коммерческое предложение, а не на праздничный жест. Поэтому в праздники мы стараемся укреплять более человеческие, партнерские отношения и не рассматриваем скидки в качестве подарка». А в ОТП Банке уверены, что «Новый год — такой праздник, в преддверии которого хочется получить физический подарок для тактильного и эстетического наслаждения».

Б.О

МЕБЕЛЬ СВЕТ ДЕКОР АНТИКВАРИАТ ИСКУССТВО



ЧАСТНАЯ РЕЗИДЕНЦИЯ

Мы создаем из предметной среды
совокупное произведение искусства

priveresidence.ru
+7(980)499 83 32

РЕКЛАМА

Москва, Сивцев Вражек, 32



«Частная резиденция» — это интерьерное ателье для тех, кто хочет создать вокруг себя комфортную среду. Мебель, декор, освещение, искусство и антиквариат. Четыре этажа стильного пространства, которое одновременно и шоу-рум, и дом, и уютное место для встреч и обстоятельного выбора. Среди брендов-партнеров: французские Remy Garnier, Maison Leleu, Ginger Brown, итальянские Black Tie, Paolo Castelli, Fiam, мануфактура Arte Veneziana. Винтажная посуда от марок, чьи названия уже давно стали синонимами аристократизма: Lalique, Vassarat, Christofle, Haviland, Saint Louis. Интерьерный текстиль от Loro Piana, торжествующая «мягкая сила». На собственном производстве «Частной резиденции» можно заказать мебель, освещение и зеркала в стиле русских дворцов. Команда ателье занимается дизайном интерьеров и может воплотить любой проект по вашему желанию.

Здесь вас ждут!



**ШКАТУЛКИ ДЛЯ САЛФЕТОК
ПРОИЗВОДСТВА
«ЧАСТНОЙ РЕЗИДЕНЦИИ»**

Наша жизнь состоит из ритуалов. Протянуть руку за салфеткой, снять на ночь часы, положить в шкатулку украшения — эти незаметные, «автоматические» действия формируют нашу повседневность. Так почему бы не сделать ее безупречной? Мы создали объект, который облагораживает обыденность и превращает утилитарную необходимость в тактильное и визуальное удовольствие. Шкатулки для салфеток и украшений сделаны вручную из карельской березы и дерева вишни на производстве «Частной резиденции» в Санкт-Петербурге. Помимо шкатулок, мастерская ателье предлагает возможность создать уникальные корпоративные подарки на заказ: от небольших интерьерных аксессуаров до зеркал и люстр.



ЧАСТНАЯ РЕЗИДЕНЦИЯ



☎ +7 980 499 83 32

📍 пер. Сивцев Вражек, 32



АНТИКВАРНАЯ ЧАЙНИЦА И КОМПЛЕКТ ЛОЖЕК ДЛЯ ЧАЯ CADDIE

Фарфоровая чайница принадлежит к работам знаменитой мастерской Камиля ле Тальека (L'Atelier Le Tallec) в Париже. Ослепительно красивый предмет покрыт листовым сусальным золотом, ручной росписью и глазурью. Выбор сюжета отсылает к живописи в стиле шинуазри французского художника Франсуа Буше. В XVIII веке китайский фарфор покорила европейских аристократов и стал несомненным признаком богатства семьи. Комплект ложек Caddie для чая сделан из серебра и покрыт золочением. Их форма повторяет морскую раковину, а ручка выполнена в виде дельфина. Назначение этих предметов не ограничивается помешиванием чая в чашке или кружке, они могут подойти для сахара и специй. Антиквариат — это особая категория подарков, которая становится инвестицией и семейным наследием

АНТИКВАРНЫЕ ЖИРАНДОЛИ ИЗ МУРАНСКОГО СТЕКЛА, ВЕНЕЦИЯ, ОК. 1950 Г.

Для клиентов, которые ценят уникальность и историю, ателье предлагает антикварные предметы, способные украшать пространство так, как редкое ювелирное изделие украшает своего владельца. Жирандоли из антикварного департамента «Частной резиденции» — пара венецианских светильников в стиле Людовика XV из прозрачного и голубого муранского стекла, производства около 1950 года, — настоящий предмет роскоши. Жирандоли впервые появились во Франции в середине XVII века как разветвленный подсвечник с хрустальными подвесками на подставке — модный и дорогой атрибут дворцового интерьера, они были призваны наполнять залы буквально фейерверком света и создавать световой шоу из россыпи хрустальных подвесов.



ШКАТУЛКИ GINGER BROWN

Шкатулка для драгоценностей ручной работы из белых морских раковин от французского дома Ginger Brown. В центре внимания бренда — работа с такими редкими и тактильными материалами, как кожа ската, перламутр, маркетри из соломы.



ПОДНОС GINGER BROWN

Круглый поднос ручной работы, украшенный маркетри из соломы голубого цвета.

ПЛЕД LORO PIANA

Мягкий и обволакивающий кашемировый плед с нежной бахромой. Изготовлен с использованием техники, называемой фриссон («мурашки» — фр.), при которой гребнем из растительных волокон проводят по ткани, чтобы распушить материал, осветлить его и создать сверхтонкую отделку.



Банк Ноты

Поддержка артистов, фестивалей и концертов всегда была одним из классических направлений в PR и маркетинге финансовых компаний



Текст
АНТОН КУКЛИН,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

Первые проекты банков в музыкальной индустрии представляли собой традиционное спонсорство. Но и класс артистов был «заоблачно» топовым. Как правило, крупнейшие банковские бренды стремились ассоциироваться именно с исполнителями мирового уровня — от Элтона Джона и Стинга до гастролей Цирка Дю Солей или Венской оперы. Одним из наиболее ярких событий из «той жизни» был первый и единственный концерт рок-группы U2 в Лужниках 25 августа 2010 года, организованный при поддержке проекта Альфа-Банка «Альфа-Банк там, где рок. А где ты?».

Но существенные изменения структуры всего российского концертного рынка вынудили большинство финансовых компаний пересмотреть свои взгляды на сотрудничество с музыкантами и артистами и подходы к нему.

Припев

Разумеется, основным изменением в подходе к интеграции банков в шоу-бизнес стала переориентация на внутренний сегмент. Вначале это было непросто. Концертный рынок на некоторое время притих. Но публика довольно быстро адаптировалась и стала активно посещать концерты российских артистов. Многие скептики, привыкшие к меганасыщенной столичной афише, когда в течение одной недели почти одновременно на соседних площадках могли выступать, к приме-



ру, Depeche Mode и Rammstein, не ожидали, что отечественные музыканты смогут принять эстафету и собирать стадионы. А они собирают. За последние год-два на самых крупных площадках с аншлагом прошли концерты многих исполнителей и групп, которые, при всем уважении, еще не так давно не ассоциировались с хедлайнерами стадионного уровня.

И в этой ситуации, конечно, у интеграций в музыкальный и гастрольный бизнес снова появился маркетинговый потенциал.

Куплет

Активно поддерживает музыкальные фестивали Т-Банк с фокусом на электронную музыку (например, на фестиваль Signal в Николо-Ленивце — арт-парке, выросшем вокруг крохотной деревни в Калужской области) и на экопроекты (например, на фестиваль «Дикая Мята»). Разумеется, не остается в стороне Сбер, который в 2024 году стал партнером легендарного «Пикника Афиши» в Коломенском, а в 2025-м добавил в название фестиваля «xСБЕР». Работает в этом направлении и Альфа-Банк, известный своим фестивалем Alfa Future People, гремевшим несколько лет подряд с 2014 года под Нижним Новгородом.

Практически всегда подобные проекты сопровождаются не просто визуальной интеграцией, а созданием своих бренд-зон на площадках и продажей билетов со скидкой или кешбэком на сайтах банков-партнеров.

Соло

Какие есть сложности? Разумеется, по-прежнему трудно рассчитывать эффективность интеграций. Несмотря на то что на смену классическому спонсорству пришли более продуманные медийные и аналитические инструменты, отделить в таких проектах «долю благотворительности» от «доли коммерции» можно все еще довольно условно.

Но не это главное. Гораздо сложнее на текущем музыкальном рынке найти настоящего «своего» артиста и попасть в свою целевую аудиторию. На популярных ретродискоотеках со звездами 90-х полно молодежи. И не только пришедшей с родителями. Напротив, на концертах хип-хоп-исполнителей становится все больше зрелой публики, которая не хочет отставать от трендов. Уже не столь ярко выражены пристрастия зрителей в зависимости от возраста, стиля жизни, уровня благосостояния и других параметров, неизменно важных в контексте маркетингового планирования музыкального спонсорства.

В итоге — налицо легкие метания спонсоров и партнеров по обновленному шоу-бизнесу в поисках правильной «территории» на основе предпочтений стиля своих клиентов. И некоторые перепады выглядят довольно неожиданной сменой вкусов. Например, тот же Альфа-Банк слегка удивил почти синхронной поддержкой мюзикла своего амбассадора Басты и концерта Филиппа Киркорова. Но в любом случае, шансы «найти свое звучание» есть у каждого банка, который любит музыку и ценит эмоции.

Б.О



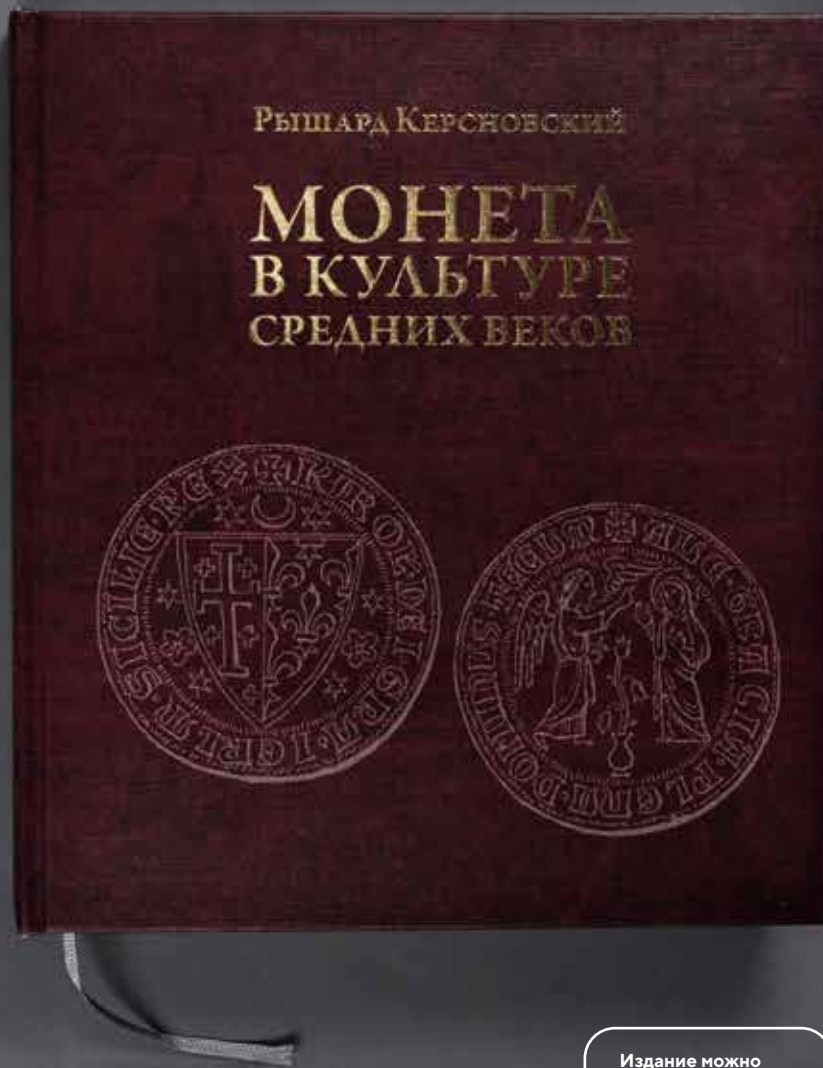
Монета в культуре Средних веков

Рышард Керсновский

Монета, созданная параллельно и независимо в нескольких центрах цивилизации, на тысячелетия стала воплощением самой идеи денег. Информационная ценность древних монет невероятна. Надписи на них содержат сведения о государствах и местах, где они были отчеканены, имена правителей и богов, фрагменты религиозных текстов, девизы. Тысячи самых разнообразных изображений и образов, характеризующих ту или иную эпоху, сделали этот вид денег богатейшим иконографическим памятником, бесценным источником знаний о мире.

Книга «Монета в культуре Средних веков» выдающегося историка и нумизмата Рышарда Керсновского является наиболее полным научным трудом, который посвящен появлению, распространению и хождению монеты в Европе в Средние века. В работе рассмотрены вопросы возникновения и особенности монетной чеканки, ее связь с социально-политической и культурной сферами Древнего Рима и Византии.

Образы на маленьких монетных кружках раскрывают читателям удивительный мир сознания человека средневековой культуры. На каждом представленном в книге предмете из собрания Государственного исторического музея ученые и любители найдут отражение политики и религии, войны и празднеств, представления о растительном и животном мире, а также бытовые сцены с различными предметами обихода.



Книга захватывает с первых страниц и увлекает не только профессионалов — финансистов, историков, нумизматов, археологов и искусствоведов, но и всех интересующихся нумизматикой любителей. **Б.О**

Издание можно приобрести в Государственном историческом музее, а также в официальном интернет-магазине

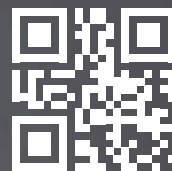




Иллюстрация из рукописи «Сказание о князьях Владимирских» (1377 г.)

Иллюстрация из рукописи «Сказание о князьях Владимирских» (1377 г.)



Иллюстрация из рукописи «Сказание о князьях Владимирских» (1377 г.)

Такой образом, роль иудейской восточной культуры в области древней Руси, России или Украины...



Андреевичи князь (1377) как инициатор создания монетного двора в Киеве...



Владимир Андреевич, князь киевский, в 1377 г. на киевском монетном дворе...



Монета князя Дмитрия в Киеве, 1377 г. (124). Омонетный двор в Киеве...

Четыре времени года на выставках столицы

Иногда кажется, что выставки, организуемые кураторами, вдохновлены временем года, создают определенное сезонное настроение. На это работают и палитра основных красок, и организация пространства, и изображаемые предметы



Текст
НАДЕЖДА ЛАРГИНА,
LIFESTYLE-ОБОЗРЕВАТЕЛЬ

ЗИМА

Яков Черников в Еврейском музее и Центре толерантности

Выставка «Яков Черников. Образ будущего. Архитектурные фантазии русского авангарда» представляет собой конструктивистское пространство, где правят линия и минимализм цвета и форм. Именно зимой обостряются геометричность и герметичность окружающего мира. Путь посетителя начинается с авангардистских работ Черникова и шрифтов, а потом уходит в реальный футуризм и волшебство. Если нагромождением трехмерных фигур нас уже не удивить (и я было заскучала), то после фильма, снятого командой о работах Черникова, интерес возродился с утроенной силой. Фильм — сопоставление работ теоретика, мечтателя с каноном изображения будущего в современной архитектуре и визуальной культуре, о том, как Черников предопределил будущее и стал реальным, а не самопровозглашенным футуристом. Ведь зима — это всегда про ожидание того, что будет с нами.

В аскетичной холодности и минимализме есть место и деталям, похожим на снежинки. Черников любил изображать микрокосмос. Особенно меня поразила серия его миниатюр «Архитектурные сказки», которые натурально следует рассматривать с лупой (они лежат в отдельном отсеке для посетителей).

Выставка Якова Черникова продлится до 11.01.2026.



Из аннотации: Новая выставка станет самым полным рассказом о творчестве Якова Черникова, чей визионерский взгляд предвосхитил развитие урбанистики и архитектуры на столетие вперед. Восемь разделов экспозиции и более 500 экспонатов — архитектурные проекты, графические циклы, макеты, рукописи, фотографии, документы, личные вещи — представят посетителям наследие архитектора.



Фото: Еврейский музей толерантности

Фото: Еврейский музей толерантности

ВЕСНА



Выставка «Выбор Марины Бессоновой» в Пушкинском музее

Весеннее настроение, пожалуй, лучше всего передают импрессионисты, фовисты, экспрессионисты. За этим отправляемся в Пушкинский музей на новую выставку «Выбор Марины Бессоновой», посвященную памяти легендарного искусствоведа, хранителя французской живописи XIX–XX веков. Из личного взгляда этого куратора на выставке — несколько ремарок к известным работам и несколько стендов с ее биографией. В остальном экспозиция состоит из знаменитейших экспонатов Пушкинского, развешанных в чуть измененном от обычного порядке. Поэтому не ждите слишком многого и нового взгляда. Как же ощутить весну? Во-первых, действительно познакомиться с яркими фактами биографии Бессоновой (собраны в отдельном зале). Благодаря этому искусствоведу состоялась легендарная выставка «Москва — Париж. 1900–1930» (1981), которая подчеркнула связь русского и французского искусства тех лет и продемонстрировала потепление в отношении стран. Во-вторых, погрузиться в капле Парижа на работе Писсарро, вдохнуть свежий ветер с Ван Гогом и порадоваться ярким краскам Мане.



Выставка «Выбор Марины Бессоновой» продлится до 18.01.2026.

Из аннотации: Выставка дает представление о разных, порой неожиданных, составляющих собрания музея через призму биографии хранителя.

ЛЕТО



Мультимедийная выставка «Фрида Кало. Несломленная. Фотовыставка и иммерсивное шоу» в «Люмьер-Холле»

Кто не знает Фриду, Фриду знают все, особенно после выставки в Манеже несколько лет назад, когда можно было увидеть много работ мексиканской художницы вживую. На выставке в «Люмьер-Холле» сначала показывают нам фотофакты и делают разбор самых известных картин Кало. Творчество Фриды можно считать олицетворением бие-ния жизни, летних ярких красок. Именно цветы, попугаи, оранжевые, багровые и зеленые цвета обрушиваются на вас в мультимедийном зале. Финальная картина художницы «Viva la Vida!» радует нас не только призывом «Да здравствует жизнь!», но и сочным летним арбузом. Бонусом к Фриде Кало идет фильм и про Ван Гога, где одной из центральных тем стали знаменитые летние подсолнухи.

Выставка «Фрида Кало. Несломленная» в «Люмьер Холле» продлится до 24.03.2026. Также мультимедийную экспозицию о Фриде Кало показывает «Центр цифрового искусства Артплеймедия».

Из аннотации: Зрители смогут увидеть творчество Фриды в новом формате. Произведения художницы представлены в крупномасштабной проекционной шоу, сопровождающемся специально подобранным музыкальным сопровождением и архивными материалами.



ОСЕНЬ



Экспозиция «(Не)Видимый город М.» в городке художников на Масловке

Осень — это начало учебного года, и я предлагаю вам посетить детский сад, вернее Музей на Масловке, который открылся в бывшем дошкольном учреждении городка художников. «Как Переделкино, только для художников» появился на карте музеев в сентябре. Еще чуть-чуть — и станет очень модным местом.

Научным руководителем пригласили известного искусствоведа из «Третьяковки» (бывшего сотрудника) Кирилла Светлякова — невероятно харизматичного и практикующего культурологического подхода специалиста. Рекомендую здесь взять кураторскую экскурсию. Вообще, если в музее есть возможность кураторского сопровождения — обязательно пользуйтесь. Это зажигает взгляд и сердце. Но вернемся к Масловке.

Музей «Масловка. Городок художников» небольшой и, как я уже писала, расположен в бывшем помещении детского сада. Очень символично. В этом здании выросло несколько поколений семей живописцев, и эта преемственность наблюдается в их творчестве и духе места. В залах представлены не парадные работы художников, а то, что они делали в свободное от работы время, если можно так сказать. Все выставлено в обстановке домашнего уюта и легкой ностальгии. Теплые краски стен и полотен словно гипнотизируют внутренним светом советского реализма. При обходе выставки вы обязательно обратите внимание на работы Георгия Рублева «Красный закат», Юрия Пименова «Ночные телефоны», Антона Чиркова «Карусель». Эти яркие, настроенческие акценты надолго останутся в памяти.

Выставка «(Не)видимый город М.» работает до 15.01.2026.



Фото: научно-музейный центр «Масловка. Городок художников»

Из аннотации: Первая выставка «(Не)видимый город М.» объединяет работы свыше 130 авторов разных поколений жителей Масловки и около 300 произведений, документов и артефактов, включая картины и скульптуры, бытовые предметы и даже карнавальные костюмы, созданные в период с конца 1920-х годов до настоящего времени. Все они представлены в двух контекстах — документально-историческом и мифологическом, поскольку в некоторых случаях соседство произведений парадоксально и порождает новые смыслы.

Фото: телеграм-канал «Частная резиденция»



Фото: телеграм-канал «Частная резиденция»



Фото: телеграм-канал «Частная резиденция»

В Историческом музее открылась выставка **«Сокровища императорских резиденций. Царское Село»**. Тут можно заглянуть в шкатулку для рукоделия императриц, увидеть драгоценные предметы из знаменитой Янтарной комнаты, коллекции фарфора и стекла, авторскую мебель (наше внимание

особенно привлек стол из перламутра для карточных игр), мужской костюм, собрание восточного искусства и портретную живопись — произведения знаменитых мастеров из художественной коллекции «Царского Села».

Выставка продлится до 13.04.2026.



За наличкой только с картой!

**Карта ВЭБ СССР
выдавалась
сотрудникам как
идентификационная
при получении зарплаты
наличными в кассе**



Текст
ИВАН ВОРОНЦОВ,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»



Такую же карту получил Андрей Пономарев — в то время начальник отдела международных платежей Внешэкономбанка СССР, а ныне начальник одного из управлений Департамента национальной платежной системы Банка России, который одним из первых передал свой пластиковый раритет в Национальную коллекцию платежных карт России.

Решение о необходимости выпуска карт в СССР начал продвигать Виктор Владимирович Геращенко после того, как он в статусе заместителя председателя правления ВЭБ начал курировать неторговые операции.

В.В. Геращенко считал, что основным в этом вопросе все-таки является не технологический аспект, а благосостояние населения. Только тогда, когда пенсионеры и широкие слои населения смогут покупать товары повседневного спроса не на рынках, а в нормальных магазинах, произойдет революция в структуре платежей с использованием банковских карт. Пока этого не произойдет, большинство обладателей банковских карт по-прежнему будут пользоваться ими два раза в месяц — чтобы обналичить в банкомате зарплату и аванс.

В Советском Союзе первые карты Внешэкономбанка были выпущены в конце восьмидесятых годов и своим появлением обязаны энтузиазму начальника управления неторговых

операций ВЭБ СССР Владимира Хавронского, который много лет занимался в банке этим направлением и как никто другой понимал, что, несмотря на все препятствия, необходимо развивать карточный бизнес. Благодаря тому, что Владимир Хавронский в совершенстве владел французским языком и мог вести переговоры, выбор пал на Eurocard, с которой в 1987 году был подписан меморандум о внедрении карт в СССР. Ассоциация Eurocard оказала очень большую помощь в подготовке эмиссии, так как к тому времени ВЭБ уже обзавелся собственным эмбоссером. В тот период стали меняться правила валютного регулирования, и у советских граждан и организаций появились возможности использовать платежные инструменты в иностранной валюте — дорожные чеки и карточки для оплаты товаров и услуг.

Прежде всего, карты были необходимы для того, чтобы сделать цивилизованным пребывание советских людей за границей. Правда, как показала практика, одного появления карт было недостаточно, нужно было еще менять психологию населения.

Карты того времени представляли собой новый этап в развитии платежной индустрии, связанный с постоянной борьбой за удешевление денежного обращения и ставший возможным вследствие развития технологий. В советский период введение банковских карт в повседневный оборот оказалось чрезвычайно сложной задачей.

Введение новых платежных средств на территории СССР было оперативно согласовано с ЦК КПСС и Министерством финансов. Но, как водится, из-за бюрократических проволочек и нежелания коммунистических властей примерять что-то западное большая часть первого тиража (800 штук) так и осталась сувенирной.

СПРАВКА «Б.О.»

Национальная коллекция платежных карт России — уникальное собрание реальных артефактов и исторических очерков о банковской системе страны. Цель коллекции — запечатлеть историю кредитной организации в банковской системе страны через уникальность «пластика». В настоящее время в национальной коллекции — 13 тыс. платежных карт 850 российских банков.



15 лет (2010)

Год, который можно назвать годом восстановления после кризиса, ознаменовался повышенным вниманием банков к розничному кредитованию. Большинство универсальных банков, ранее игнорировавших массовый ретейл, стали срочно искать «свое место под солнцем» в сфере экспресс-кредитования и оказались готовы идти вперед до микрофинансирования. Вопросы потребкредитования волновали и законодателей — после прохождения наиболее острой фазы кризиса пришло время ускоренного нормотворчества в этой области.



10 лет (2015)

В контактном центре Сбербанка появилась новая услуга — код клиента. В результате однократной идентификации клиент может получить уникальный пятизначный код, который открывает ему доступ к своим данным. По коду можно узнать баланс счета, проверить последние операции, заблокировать карту, уточнить идентификатор «Сбербанк Онлайн» и получить консультацию специалиста. Ранее для процедуры идентификации клиенту необходимо было назвать свои паспортные данные и контрольную информацию.



5 лет (2020)

Глава ЦБ Эльвира Набиуллина заявила, что «необходимы стандарты раскрытия информации о вложениях в экосистемы в отчетности банков, чтобы регулятор, инвесторы, кредиторы и рейтинговые агентства могли их адекватно оценивать». Регулирование должно учитывать развитие такого рода деятельности кредитных организаций. Изменения, которые готовит регулятор, подразумевают принцип пропорциональности, при котором на рынке появится больше конкурирующих участников, а потребитель останется защищенным.

УГОЛОК НУМИЗМАТА

Первые фотографии с Венеры

В октябре 1975 года советские аппараты «Венера-9» и «Венера-10» спустились на освещенную сторону планеты на расстоянии 2200 км друг от друга и передали на Землю ее черно-белые изображения. Это были первые панорамы венерианского ландшафта. А также первые в истории снимки, отправленные с поверхности другой планеты

Технология, основанная на механическом сканировании телефотометром, была далека по качеству от современных цифровых камер. Панорама передавалась построчно, и на это требовалось около часа. Несмотря на экстремальные условия (давление в 90 раз больше земного и температура около 460°C), ученые получили четкие изображения, показавшие каменный рельеф Венеры и на-

всегда изменившие наши представления о ней. В честь 50-летия этой космической миссии Банк России 17 ноября 2025 года выпустил памятную серебряную монету номиналом 3 рубля. Она отчеканена на Санкт-Петербургском монетном дворе тиражом всего 3 тыс. экземпляров. На лицевой стороне монеты традиционно размещены Государственный герб и основные надписи, включая номинал и технические параметры металла.

На оборотной стороне расположены рельефные изображения автоматической межпланетной станции «Венера-9» и ее спускаемого аппарата. Композицию дополняют цветное изображение самой Венеры, а также надписи «ПЕРВЫЕ ФОТОГРАФИИ ПОВЕРХНОСТИ ВЕНЕРЫ», «ВЕНЕРА-9, -10» и «1975». Монета диаметром 39 мм с рифленным гуртом содержит 31,1 г серебра 925-й пробы. Она изготовлена качеством «пруф» с высокой



детализацией рельефа. По окружности обеих сторон имеется выступающий кант. Монета «50-летие мягкой посадки спускаемых аппаратов на Венеру и получения панорамных изображений поверхности Венеры» продолжает серию «Космос», посвященную достижениям отечественной космонавтики.

Материал подготовлен при участии пресс-службы главного управления Банка России по ЦФО