



Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

Банк

Среда 10 декабря 2025 №228 (8160 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

14 Объем налички у населения за полгода рекордно увеличился больше чем на триллион рублей

14 БСК превратилось в новый востребованный стандарт при исполнении контрактов

19 После снижения ставки акции банков вновь чувствуют себя лучше рынка

Не займом единым

На фоне существенного замедления корпоративного и сокращения потребительского кредитования российские банки продолжают показывать высокие прибыли и устойчивость в условиях повышенной волатильности и давления на сектор.

— рейтинг —

Сохранение устойчивости

Рост российского банковского сектора замедлился относительно прошлогодних показателей более чем вдвое: если в 2024 году его активы по итогам января—октября выросли, по данным Банка России, на 12,2%, то за первые десять месяцев 2025 года — лишь на 5,2%.

Во всех основных сегментах кредитного рынка наблюдается замедление темпов роста, говорит первый замгендиректора—директор рейтинговой службы «Эксперт РА» Александр Сараев: на динамику выдач давят как повышенный уровень процентных ставок, так и ужесточение макропруденциальных требований.

Российская банковская система сохраняет устойчивость при повышенной волатильности макроэкономического фона, считает начальник отдела макроэкономического анализа Совкомбанка Никита Кулагин. Ее капитализация достаточна, поясняет он: норматив Н1.0 системно значимых банков заметно выше минимума, буферы по капиталу восстановлены после 2022 года. А ликвидность избыточна за счет притока корпоративных остатков и роста средств населения, спреды ставок фондирования вернулись к своим нормальным уровням. «Снижение инфляционного давления и сигнал ЦБ о возможности продолжения снижения ставки в первом полугодии 2026 года при условии закрепления инфляции в будущем году на траектории 4–4,5% будет важным сигналом для финансовых организаций. Это значимо снизит ожидания по стоимости фондирования на горизонте ближайших кварталов», — добавляет Никита Кулагин.

Потребительские ссуды

С декабря 2024 года по октябрь 2025-го наблюдалось сокращение портфеля необеспеченных потребительских ссуд российских банков, за этот период он сократился, по данным Банка России, более чем на 6%; за первые десять месяцев этого года сокращение составило 4,2%. Однако оно понемногу замедляется: во вто-

Топ-20 банков с наилучшими показателями прироста активов*			
Банк	Город	Изменение активов за период с 01.01.25 по 30.09.25 (%)	Место по активам на 01.10.25
БМ-банк	Москва	310,6	11
«ЦентроКредит»	Москва	173,2	31
НРБ	Москва	102,9	23
Озонбанк	Москва	101,8	22
Яндекс-банк	Москва	87,8	36
Вайлдберриз-банк	Москва	59,8	69
БыстроБанк	Ижевск	47,5	87
Чайна Констракшн Банк	Москва	40,7	56
Т-банк	Москва	36,7	8
Еврофинанс Моснарбанк	Москва	34,3	88
Экспобанк	Москва	29,6	27
МТС-банк	Москва	29,3	19
Ситибанк	Москва	23,6	16
Дж.П.Морган Банк Инт.	Москва	23,6	25
ББР-банк	Москва	22,8	42
Генбанк	Симферополь	21,9	75
«Кубань Кредит»	Краснодар	21,3	38
Коммерцбанк (Евразия)	Москва	20,0	94
«Ак Барс»	Казань	18,2	15
«Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	18,1	13

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 01.10.25 г. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом или отсутствием данных по размеру капитала на квартальные даты отчетности 2025 года, предоставленные «Интерфакс-ЦЭА».

Топ-20 банков с наилучшими показателями прироста активов*			
Банк	Город	Изменение активов за период с 01.01.25 по 30.09.25 (%)	Место по активам на 01.10.25
УБРР	Екатеринбург	-25,6	35
Модульбанк	Кострома	-21,6	99
«Интеза»	Москва	-17,7	50
КЗБ ЭйчэнБи Банк	Москва	-16,9	77
Почта-банк	Москва	-15,6	24
БКС-банк	Москва	-15,1	54
ПСБ	Москва	-14,1	5
«Русский стандарт»	Москва	-13,2	40
«Объединенный капитал»	Санкт-Петербург	-12,4	92
«Россия»	Санкт-Петербург	-10,4	14
Мир Бизнес Банк	Москва	-8,9	71
Росаксимбанк	Москва	-8,7	33
Юникредит-банк	Москва	-8,5	20
Локо-банк	Москва	-8,1	41
«Зенит»	Москва	-8,0	32
«Держава»	Москва	-7,1	97
«Солидарность»	Самара	-6,3	68
«Синара»	Екатеринбург	-6,2	45
«Ренессанс Кредит»	Москва	-5,6	59
Примсоцбанк	Владивосток	-5,3	44

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 01.10.25 г. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом или отсутствием данных по размеру капитала на квартальные даты отчетности 2025 года, предоставленные «Интерфакс-ЦЭА».

рой половине года ежемесячное сокращение портфеля не превышало 0,5%, за третий квартал оно составило 0,9% против 1,5% в первом и втором кварталах.

Снижение ключевой ставки и рост определенности в отношении дальнейших темпов смягчения денежно-кредитной политики способствовали стабилизации и постепенному возобновлению активности банков в необеспеченной рознице, говорит старший аналитик Газпромбанка Елизавета Лебедева. Она ожидает некоторого восстановления данного сегмента в 2026 году, но прогнозирует умеренную динамику (рост на 6–8%) в связи с жестким регулированием и повышением надбавок к нормативам достаточности капитала.

Замедление темпов падения портфеля необеспеченных ссуд обуслов-

лено адаптацией банков к макропруденциальным требованиям, рассказывает Никита Кулагин. А именно перенацеливанием на клиентов с низкой долговой нагрузкой, что более выгодно с точки зрения нагрузки на капитал. Помимо этого, отмечает он, на фоне снижения ключевой ставки стоимость потребительских кредитов также пошла вниз, хотя все еще остается на высоких уровнях, то есть необеспеченные займы постепенно становятся привлекательнее для населения. Еще одним фактором, по мнению аналитика, может быть постепенное замедление роста доходов населения. Это вынуждает ряд домохозяйств больше использовать заемные средства как для ежедневных трат, так и для крупных покупок.

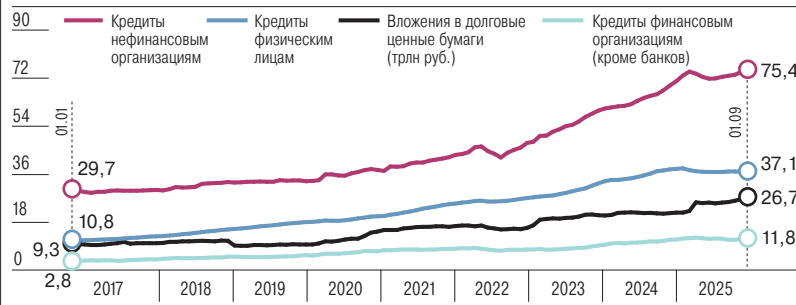
В базовом сценарии Никита Кулагин ожидает слабого роста порт-

Самые эффективные банки*				
Место	Банк	Город	Отношение прибыли за первые три квартала 2025 года к среднему объему активов** в 2025 году (%)	Место по средним активам** в 2025 году
1	Вайлдберриз-банк	Москва	55,9	74
2	Азия-Инвест банк	Москва	10,3	90
3	Модульбанк	Кострома	10,0	91
4	ИНГ-Банк (Евразия)	Москва	9,3	67
5	Комм. Индо Банк	Москва	8,8	59
6	Эм-Ю-Эф-Джи Банк (Евразия)	Москва	8,0	82
7	Дойче-банк	Москва	6,9	92
8	«Интеза»	Москва	6,2	49
9	Ишбанк	Москва	6,2	80
10	ОТП Банк	Москва	6,2	21
11	«Денизбанк Москва»	Москва	5,9	68
12	Райффайзенбанк	Москва	5,6	11
13	Озонбанк	Москва	5,4	24
14	Кредит Европа Банк	Москва	5,1	38
15	Сумитомо Мицуби Рус Банк	Москва	4,8	63
16	«Держава»	Москва	4,4	95
17	Челябинвестбанк	Челябинск	4,4	69
18	«БНП Париба»	Москва	4,3	87
19	НРБ	Москва	4,2	26
20	МС Банк РУС	Москва	4,1	101
21	Юникредит-банк	Москва	4,0	19
22	«Финсервис»	Москва	3,8	61
23	БМ-банк	Москва	3,8	13
24	Азиатско-Тихоокеанский банк	Благовещенск	3,7	28
25	Яндекс-банк	Москва	3,4	41
26	Сургутнефтегазбанк	Сургут	3,2	56
27	«Авангард»	Москва	3,2	60
28	МСП-банк	Москва	3,2	54
29	«ЦентроКредит»	Москва	3,0	37
30	Мир Бизнес Банк	Москва	3,0	70

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 01.04.2025 г. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом или отсутствием данных по размеру капитала на 01.01.2025 г. или 01.04.2025 г. **Под средним размером капитала в целях настоящего рейтинга понимается среднее арифметическое между собственными средствами (капиталом) на 01.01.2025 г. и 01.10.2025 г. (данные ЦА «Интерфакс»).

КРЕДИТНАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ БАНКОВ (ТРЛН РУБ.)

ИСТОЧНИК: БАНК РОССИИ.



феля потребительских ссуд к концу 2025 — началу 2026 годов (0–3% в годовом выражении) с последующим ускорением до 5–7% в 2026-м при снижении ключевой ставки и смягчении надбавок. В рисковом сценарии, который предусматривает сохранение высокой инфляции и ужесточение требований регулятора к показателю долговой нагрузки клиента, может наблюдаться стагнация портфеля как минимум до середины 2026 года и дополнительный рост просрочек.

Объемы выдачи необеспеченных потребительских ссуд начали заметно сокращаться еще со второй половины 2024 года на фоне ужесточения макропруденциального регулирования и удорожания заимствований, что сразу отразилось на динамике портфеля, отмечает Александр Сараев. Банки, в свою очередь, стали бо-

лее консервативно подходить к андеррайтингу и смещать фокус в сторону менее рискованных заемщиков. При этом часть потенциального спроса ушла в микрофинансовые организации и ломбарды. Параллельно на фоне высоких ставок население во многом переклонило в сберегательную модель поведения: свободная ликвидность уходила на депозиты под повышенные проценты. «Сейчас объемы выдач в целом стабилизировались и портфель вышел на плато», — полагает Александр Сараев. — По мере снижения ставок и восстановления спроса на кредитные продукты рынок будет постепенно оживать. Однако такого бурного роста, как в предыдущие периоды, я не ожидаю, поскольку сегмент и дальше останется под пристальным вниманием регулятора с точки зрения контроля рисков».

Корпоративное кредитование

Портфель кредитов юридическим лицам за первые три квартала вырос, по данным ЦБ, на 6,2%, за первые десять месяцев 2025 года — на 8,9% (в прошлом году рост за январь—октябрь составил 18,3%). «В 2025 году ожидается более умеренный по сравнению с 2024 годом рост кредитования и дальнейшее замедление темпов в 2026 году с последующим оживлением кредитной активности в 2027 году», — говорит начальник информационно-аналитического управления Ассоциации банков России Оксана Титова. — Это отражает переход кредитного рынка от перегрева к стадии сбалансированного роста».

Ограничивающими факторами для корпоративного кредитования являются нормативы достаточности капитала у банков и нормативы концентрации, считает Елизавета Лебедева. По ее словам, ключевым фокусом для регулятора является качество активов в розничном и корпоративном сегментах, а также рост рискованных реструктуризаций в корпоративном сегменте на фоне сложной финансовой ситуации заемщиков в ряде отраслей. Стоимость риска в розничном сегменте превышает, по данным ЦБ, средние уровни за 2018–2021 годы, а в корпоративном сегменте последовательно растет четвертый квартал подряд, поясняет она. Елизавета Лебедева ожидает дальнейшего смягчения денежно-кредитной политики (прогноз по ключевой ставке ЦБ — 12% на конец 2026 года), что поддержит динамику кредитования и будет способствовать нормализации стоимости риска. «При этом повышение требований по надбавкам к нормативам достаточности капитала и сохранение жесткого макропруденциального регулирования будут сдерживать активный рост портфелей», — добавляет аналитик. В 2026 году она ожидает роста корпоративного кредитного портфеля российских банков на 8–10%.

Корпоративное кредитование, скорее всего, останется главным источником роста денежной массы, прогнозирует Никита Кулагин. По его расчетам, портфель таких кредитов может продолжить расти на 10% в годовом выражении или даже быстрее, поскольку у предприятий останется высокая потребность в оборотных средствах при снижающихся прибылях, а отдельные компании будут вынуждены рефинансировать свой долг из-за его дороговизны. Помимо этого, по мнению Никиты Кулагина, продолжится финансирование ряда крупных капиталоемких инвестиционных (импортозамещение, инфраструктура, энергомашиностроение, ВПК), а наиболее приоритетные стратегические отрасли будут поддерживаться программами льготного финансирования.

Конец прекрасной эпохи

— конкуренция —

По итогам 2025 года микрофинансисты прогнозируют рост рынка микрозаймов в пределах 5–16%, и это означает более чем двойное замедление прироста по сравнению с тем, что наблюдался в 2024 году. Однако наиболее радикальные перемены и неопределенность МФО ждут впереди: к концу 2026 года с рынка могут уйти около 150 компаний, а это больше 15% МФО страны.

В ожидании перемен

Во второй половине 2025 года в микрофинансовом секторе произошел ряд серьезных изменений, ставших настоящим испытанием для участников рынка микрозаймов. Одним из первых шагов стало введение Центральным банком запрета на использование банками и микрофинансовыми организациями (МФО) данных из кредитных отчетов для расчета уровня долговой нагрузки (ПДН) заемщиков начиная с 1 июля. Теперь учреждения обязаны руководствоваться исключительно официальными источниками сведений о доходах, такими как налоговая служба или портал госуслуг. До этого многие МФО могли обходиться без предоставления справок

2-НДФЛ, что позволяло быстрее обрабатывать заявки и привлекать больше клиентов.

С 1 сентября вступила в силу поправка к законодательству о связи, запрещающая массовые звонки клиентам без предварительного согласия последних. Чтобы продолжить практику автодозвона, компаниям пришлось заключать соглашения с операторами мобильной связи и получать разрешение на каждый звонок, что существенно повысило расходы на коммуникацию. Например, средняя цена звонка выросла примерно на 0,5 руб., а крупные игроки отрасли совершают десятки миллионов звонков ежемесячно, что привело к значительному увеличению затрат.

Осенью регулятор усилил контроль за переводом денежных средств: МФО теперь обязаны удостовериться, что получатель платежа совпадает с лицом, указанным в договоре займа. Это требует обязательного обращения в банковские структуры для подтверждения владельца банковского счета или карточки. Дополнительно организации должны мониторить сомнительные сделки, используя систему ФинЦЕРТ Банка России, а с начала весны следующего года — начать самостоятельно пополнять реестр случаев мошенничества.

Одновременно введен четырехчасовой «период охлаждения»: заемщик имеет право воспользоваться деньгами только спустя указанный срок после заключения договора, особенно для крупных сумм кредитования доступно лишь через двое суток.

Однако наиболее радикальные перемены ждут впереди.

К марту 2026 года микрофинансовым организациям предстоит перейти на обязательную электронную идентификацию и проверку личности клиентов посредством системы единой биометрической идентификации, а небольшие микрокредитные компании смогут отложить переход до 2027 года. Такое нововведение существенно усложняет процедуру оформления займов онлайн. «Здесь главная сложность заключается в психологии потребителя. Кто-то опасается за сохранность своих данных, кто-то сторонится новых технологий. Преимущество микрокредитования заключается в скорости и простоте выдачи займов. Важно сохранить эти условия. Большая часть заемщиков наверняка адаптируется к новым требованиям, которые в конечном счете направлены на повышение финансовой безопасности. Однако часть аудитории может уйти».

«Хакеры в течение суток могут найти уязвимость и внедриться»

— технологии —

Один из ведущих российских экспертов по информационной безопасности, АЛЕКСЕЙ ЛУКАЦКИЙ, рассказал о том, как повлиять на кибербезопасность банков внешне исследователи (белые хакеры, багхантеры). И почему российские банки находятся на несколько шагов впереди планеты всей с точки зрения кибербезопасности. Однако ни средства защиты, ни люди, ни технологии не спасут, если у руководства банка нет профессиональной компетенции и управленческой зрелости для принятия своевременных и достаточных решений.

● Алексей Лукацкий — эксперт по информационной безопасности с более чем 30-летним стажем. Занимал ключевые позиции в крупных международных и российских компаниях. Сейчас является бизнес-консультантом по информационной безопасности ИТ-компаний Positive Technologies. Алексей Лукацкий участвовал в разработке отраслевых нормативов, входил в рабочие группы Банка России по созда-

нию требований к защите информации в Национальной платежной системе, а также принимал участие в формировании стандартов в рамках технических комитетов по кибербезопасности при Ростандарте. Автор нескольких книг и образовательных программ по ИБ и постоянный спикер ведущих отраслевых конференций.

«Необходимо стало эмулировать реальные хакерские атаки»

— Российские банки начали привлекать внешних специалистов, исследователей — белых хакеров (багхантеров) — к тестированию информбезопасности в 2023 году? — Не совсем корректно так говорить. Регуляторные положения о необходимости привлекать внешних проверяющих для поиска проблем безопасности давно присутствуют в нормативных документах ЦБ, а также в ряде международных стандартов. В частности, речь идет о ежегодной проверке, а также ежеквартальном сканировании на предмет поиска багов в инфраструктуре, которая отвечает за платежные сервисы. Банки приглашали компании или команды

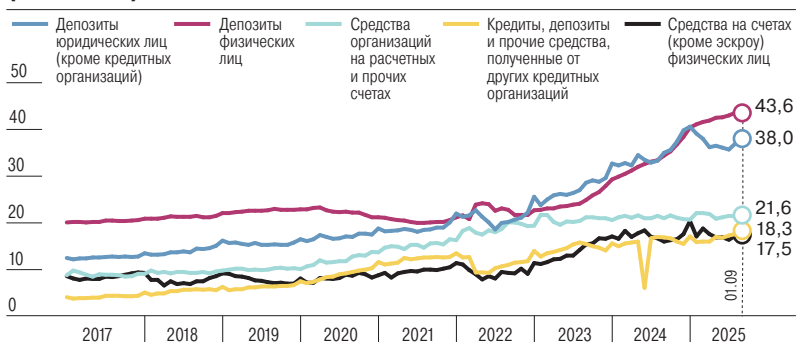
специалистов для проведения пен-тестов (от англ. «penetration test» — «тест на проникновение»). — «Б». Пробуя взломать систему, внешние специалисты (багхантеры, — «Б») получали оплату независимо от результата: нашли или не нашли проблему. Но из реального поиска слабых мест, которые надо закрыть, процедура зачастую превращалась в бумажную отчетность. Обычно результаты тестирования описывались техническим языком: в мобильном банковском приложении найдена такая-то уязвимость, на сайте банка — такая-то уязвимость, а еще можно аутентифицироваться в интернет-банке в обход системы. — Что же изменилось в 2023 году? — Геополитическая ситуация. В 2022 — начале 2023 годов резко усилились атаки на финансовые организации. Необходимо стало эмулировать реальные хакерские атаки. — Именно в это время начинается активное создание в России платформ Bug Bounty — сервисов, где компании официально приглашают багхантеров искать уязвимости в своих системах и платят за найденные ошибки?»

банк

Не займом единым

ДЕПОЗИТЫ И СЧЕТА ЧАСТНОГО СЕКТОРА В РОССИЙСКИХ БАНКАХ (ТРЛН РУБ.)

ИСТОЧНИК: БАНК РОССИИ.

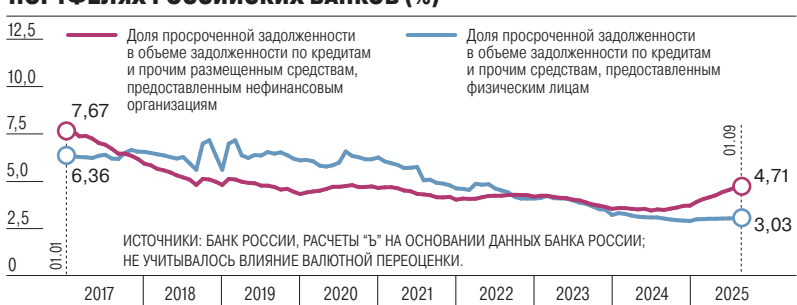


ОПЕРАЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ С БАНКОМ РОССИИ

ИСТОЧНИКИ: БАНК РОССИИ, РАСЧЕТЫ «Ъ».



ДИНАМИКА ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В КРЕДИТНЫХ ПОРТФЕЛЯХ РОССИЙСКИХ БАНКОВ (%)



— рейтинг —

Ключевым фактором для корпоративного сегмента по-прежнему остается высокая стоимость заимствований, говорит Александр Сараев. Поэтому спрос клиентов смещается в сторону краткосрочных кредитов на пополнение оборотных средств и рефинансирование ранее полученных обязательств.

Кредиты МСП

В сегменте кредитования малых и средних предприятий (МСП) в июле начался острый спад: объем соответствующих банковских портфелей, который еще в июне демонстрировал прирост относительно июня 2024 года на 10,5%, сократился более чем на 2 трлн руб. и оказался на 3,6% ниже уровня июля 2024 года. Правда, в дальнейшем ситуация несколько выправилась и на конец сентября данный показатель уже был на 0,2% выше уровня конца сентября прошлого года. Сокращение кредитов объ-

ясняется погашением старых займов и отсутствием возможности рефинансировать их по новым, более высоким ставкам, считает Елизавета Лебедева. По ее мнению, банки, вероятно, ограничивают выдачи в высококорисковом сегменте МСП, чтобы управлять своими рисками.

Динамика кредитования МСП все равно заметно более сдержанная, чем годом ранее — сказываются высокие процентные ставки и отмена льготных программ. «На 1 октября 2025 года портфель кредитов МСП фактически сохранился на уровне прошлого года, в то время как годом ранее прирост составлял 23%. По итогам 2025-го мы ожидаем умеренного прироста в диапазоне 2–5%, поскольку ставки все равно сохраняются на достаточно высоком уровне, что снижает спрос со стороны клиентов, а банки все еще сохраняют повышенное внимание к рискам», — прогнозирует Александр Сараев.

Никита Кулагин ожидает «умеренного восстановления» рынка

Топ-20 банков с наилучшими показателями прироста капитала*

Банк	Город	Изменение активов за период с 01.01.25 по 30.09.25 (%)	Место по активам на 01.10.25
Вайлдберриз-банк	Москва	150,2	36
Яндекс-банк	Москва	86,8	49
БМ-банк	Москва	82,6	13
Озонбанк	Москва	81,8	31
T-Банк	Москва	79,5	8
БыстроБанк	Ижевск	76,8	105
«Денизбанк Москва»	Москва	63,8	81
НРБ	Москва	48,6	35
Комм. Индо Банк	Москва	46,4	61
«Точка»	Москва	41,2	48
ОТП Банк	Москва	37,7	21
Ишбанк	Москва	24,5	92
«Синара»	Екатеринбург	24,3	67
Чайна Констракшн Банк	Москва	23,1	76
Кредит Европа Банк	Москва	22,6	45
ПСБ	Москва	21,4	5
Сумитомо Мицци Рус Банк	Москва	20,4	47
Райффайзенбанк	Москва	20,1	6
ИНГ-банк (Евразия)	Москва	19,5	25
Генбанк	Симферополь	18,7	141

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 01.10.2025 г. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом или отсутствием данных по размеру капитала на квартальные даты отчетности 2025 года, предоставленные «Интерфакс-ЦЭА».

Топ-20 банков с наихудшими показателями прироста капитала*

Банк	Город	Изменение активов за период с 01.01.25 по 30.09.25 (%)	Место по активам на 01.10.25
УБРР	Екатеринбург	-50,8	65
Модульбанк	Кострома	-37,18	121
Почта-банк	Москва	-20,8	29
Москоммерцбанк	Москва	-18	131
Коммерцбанк (Евразия)	Москва	-17,9	55
«Приморье»	Владивосток	-14,4	138
«Мехфинансбанк»	Москва	-12,4	111
Мир Бизнес Банк	Москва	-11,8	74
«Русский стандарт»	Москва	-11,7	48
БКС-банк	Москва	-11,3	57
Московский кредитный банк	Москва	-10,8	11
ББР-банк	Москва	-8,2	54
«Объединенный капитал»	Санкт-Петербург	-7,9	105
Меткомбанк	Каменск-Уральский	-7,2	59
«Солидарность»	Самара	-3,8	66
Азия-Инвест банк	Москва	-3,8	87
Росдорбанк	Москва	-3,7	129
«Зенит»	Москва	-3,4	35
Авто Финанс Банк	Москва	-3	40
Локо-банк	Москва	-2,9	42

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 01.10.2025 г. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом или отсутствием данных по размеру капитала на квартальные даты отчетности 2025 года, предоставленные «Интерфакс-ЦЭА».

кредитования МСП к концу 2025 года и роста на 4–6% в 2026-м при расширении программ господдержки и гарантий МСП-банка вкупе со снижением ключевой ставки. «Наилучшая динамика вероятна в контрактном финансировании, факторинге и проектных судах под госзаказ/экспорт», — говорит Никита Кулагин. — Ключевые риски связаны с ростом налоговой нагрузки на малые предприятия. Тысячи ИП и юридических лиц теперь будут вынуждены платить более высокий НДС, что может привести к закрытию отдельных бизнесов».

Прибыль и рентабельность

За первые три квартала 2025 года российские банки заработали, по данным Банка России, 2,7 трлн руб., за аналогичный период прошлого года прибыль была на таком же уровне. Но за январь—октябрь прибыль сектора составила 3,0 трлн руб. — ниже, чем за аналогичный период прошлого года (3,1 трлн руб.).

Российские банки продемонстрировали снижение рентабельности капитала относительно предыдущего года: 21% в третьем квартале 2025 года против 26,6% в третьем квартале 2024 года, отмечает Елизавета Ле-

Самые рентабельные банки*

Место	Банк	Город	Отношение прибыли за первые три квартала 2025 года к среднему объему капитала** в 2025 году (%)	Место по среднему объему капитала** в 2025 году
1	Вайлдберриз-банк	Москва	113,4	36
2	Модульбанк	Кострома	76,9	110
3	ОТП Банк	Москва	54,9	21
4	Озонбанк	Москва	53,2	31
5	Азия-Инвест банк	Москва	48,4	85
6	Комм. Индо Банк	Москва	48,3	61
7	Ишбанк	Москва	43,3	92
8	«Денизбанк Москва»	Москва	42,9	81
9	НРБ	Москва	42,4	35
10	Кредит Европа Банк	Москва	40,1	45
11	«Точка»	Москва	35,8	48
12	Азиатско-Тихоокеанский банк	Благовещенск	33,5	37
13	Генбанк	Симферополь	32,53	141
14	«Финсервис»	Москва	26,3	74
15	Яндекс-банк	Москва	25,8	49
16	БМ-банк	Москва	23	13
17	Челябинвестбанк	Челябинск	21,9	66
18	Чайна Констракшн Банк	Москва	20,6	76
19	МС-банк РУС	Москва	20,4	96
20	«Интеза»	Москва	19,3	24
21	Альфа-банк	Москва	19,2	4
22	«Авангард»	Москва	19	68
23	Сумитомо Мицци Рус Банк	Москва	18,5	47
24	МСП-банк	Москва	18,3	51
25	Новикомбанк	Москва	18,2	17
26	Райффайзенбанк	Москва	17,9	6
27	Сбербанк России	Москва	17,9	1
28	Сургутнефтегазбанк	Сургут	17,8	56
29	ИНГ-банк (Евразия)	Москва	17,6	25
30	«Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	16,3	14

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 01.04.2025 г. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом или отсутствием данных по размеру капитала на 01.01.2025 г. или 01.04.2025 г. **Под средним размером капитала в целях настоящего рейтинга понимается среднее арифметическое между собственными средствами (капиталом) на 01.01.2025 г. и 01.10.2025 г. (данные ЦА «Интерфакс»).

бедева. По ее словам, это связано со слабой динамикой кредитного портфеля, ростом отчислений в резервы и сохранением высоких темпов операционных расходов. «Тем не менее ROE сектора остается выше 20%, что мы оцениваем позитивно в текущих макроэкономических условиях», — добавляет аналитик.

По итогам 2025 года прибыль банков прогнозируется в диапазоне 3–3,5 трлн руб., говорит Оксана Титова, это меньше, чем в 2024 году, когда прибыль составила 3,8 трлн руб. Тем не менее, отмечает она, прогнозы указывают на постепенное восстановление прибыли до 3,2–3,8 трлн руб. уже в 2026 году, что отражает ожидаемое увеличение деловой активности в экономике.

Но чистая прибыль за 2025 год близка к рекордным уровням 2023–2024 годов благодаря высоким процентным доходам, расширению комиссионного бизнеса и низким отчислениям в резервы по крупным заемщикам, рассказывает Никита Кулагин. ROE остается двузначным, а ROA — выше докризисных средних. «В перспективе 12–18 месяцев

ожидаем сохранения прибыльности банковского сектора выше исторических средних за счет высокой процентной маржи и комиссий», — сообщает эксперт. При этом, по его мнению, возможен рост начислений по резервам из-за ухудшения кредитного качества заемщиков.

Даже на фоне довольно слабой динамики кредитных портфелей банки смогли нарастить чистый процентный доход за счет сохранения повышенного уровня ставок в экономике, отмечает Александр Сараев. С его точки зрения, пока этот прирост позволяет абсорбировать рост стоимости риска как в корпоративном, так и в розничном сегменте. Сектор в целом остается устойчивым: за девять месяцев 2025 года не зафиксировано снижения совокупной прибыли даже на фоне постепенного роста рисков. «Пик давления еще не пройден, однако запас капитала у большинства крупных игроков позволяет им выдерживать дополнительные шоки», — резюмирует Александр Сараев.

Петр Рушайло

Новый стандарт взаимодействия

— атрибут —

Банковское сопровождение контрактов (БСК) переживает второе рождение. Созданное 11 лет назад как инструмент контроля за государственным расходами, сегодня БСК востребовано и в корпоративном секторе, превратившись в полноценный рынок, ежегодная емкость которого впервые приблизилась в 2025 году к 20 трлн руб. БСК стало неотъемлемой частью финансовой инфраструктуры: это дополнительный источник доходов для банков, цифровой инструмент для заказчиков и обязательный компонент в работе ответственных подрядчиков. Банки теперь не просто ведут счета — они выполняют функции технадзора, сметчика и финансового полицейского. БСК превратилось в новый стандарт при формировании эффективно-го взаимодействия в рамках исполнения контрактов: заказчики используют БСК для усиления контрольных функций, а подрядчики интегрируют свои процессы в систему внешнего аудита платежей и обоснования затрат.

Накопительные итоги

Банковское сопровождение контрактов появилось в 2014 году как административный эксперимент в рамках исполнения госзаказов. Основными причинами появления БСК стали хронические несоблюдение сроков сдачи строительных объектов, сложные и непрозрачные схемы финансирования, большое число подрядчиков и субподрядчиков, а также слабый контроль за исполнением госконтрактов. Например, только в 2021 году, по данным ФАС, было выявлено более 8,5 тыс. нарушений в сфере госзакупок.

Эффективность использования БСК подтверждается практикой. Согласно статистике, на которую ссы-

лается банковский источник «Ъ», сегодня в рамках применения этого инструмента в среднем отклоняется каждый 12-й платеж, что наглядно демонстрирует сдерживающую и контролирующую роль системы.

На фоне бюджетного дефицита, дорогих денег и растущих рисков бизнес все активнее использует БСК для защиты инвестиций и оптимизации затрат. И спрос на него продолжает расти, увеличиваясь на 20% год к году и распространяясь на коммерческий сектор. Подтверждением высокой востребованности служат впечатляющие объемы рынка. Через систему БСК по состоянию на середину 2025 года за 11 лет прошло около 65 трлн руб.

Помимо экономической ситуации, которая заставила клиентов строже контролировать использование ресурсов, важную роль в росте портфеля БСК сыграли технологические развитие сервиса и его глубокая интеграция с другими банковскими и небанковскими продуктами.

Этот рост напрямую связан с комплексной ценностью, которую БСК создает для заказчиков. Экономический эффект заключается не только в прозрачности расчетов и исключении нецелевого использования средств подрядчиками. Инструмент позволяет вести более эффективную финансовую политику: оптимизировать ценообразование и авансирование, а также формировать надежную цепочку исполнителей. Это достигается за счет исключения из кооперации недобросовестных участников и гарантирует своевременное ведение денег до конечных производителей работ.

Стоимость продукта

Из эксклюзивной услуги для госзаказчика БСК превратился в массовый продукт с растущим годовым портфелем и доходностью для банков, оцениваемой в сотни миллиардов рублей.

Поведенческая реакция

— инструменты —

Рост наличных в обращении с начала года оказался аномально высоким. По данным ЦБ, объем наличных денег на руках у населения за полгода увеличился больше чем на 1 трлн руб. Эксперты напоминают, что такое уже бывало в недавнем прошлом. То есть речь о новой поведенческой норме.

Переход на наличность

По состоянию на 1 октября 2025 года сумма наличных денег в обращении у населения составила 18,63 трлн руб., что примерно на 0,5 трлн руб. больше, чем годом ранее. Причем 1 апреля объем налички на руках у населения составил 17,51 трлн руб. То есть за шесть месяцев объем наличных денег увеличился больше чем на 1 трлн руб.

В спокойные периоды наличная масса увеличивается на 60–120 млрд руб. в месяц, но сейчас наблюдается скачок, сравнимый с уровнем начала 2022 года, когда население регистрировало на шок неопределенности в связи с началом СВО и рост за считанные месяцы составлял рекордные 1,1 трлн руб. То есть нынешний всплеск один из самых высоких за несколько лет.

«Причины, на мой взгляд, комплексные», — говорит руководитель департамента по работе с клиентами компании АМСН Даниил Тюнь. — Прежде всего люди сталкиваются с частыми сбоями мобильного интернета. Когда даже в крупных городах безналичная инфраструктура может падать на часы, население начинает воспринимать кеш как страховку». То есть это поведенческая реакция: если цифровая среда работает нестабильно, деньги уходят в физическую форму. «Пожолая ситуация была в марте 2020 года, когда из-за локдаунов и неопределенности население вывело в наличность около 1 трлн руб. Сейчас мы видим повторение того же механизма, вызванного технологическими, а не эпидемиологическими рисками», — отмечает Даниил Тюнь.

С ним согласен экономист и социальный инвестор Павел Еремин: «С начала лета участились отклонения связи в регионах. В таких условиях безналичные платежи (через карты или приложения) становились ненадежными и люди снимали наличные про запас».

Еще одна причина: банки ужесточили приемы борьбы с мошенничеством: с 1 сентября они тщательно проверяют переводы между физическими лицами и снятие со счетов наличных средств. Это привело к частым блокировкам счетов и задержкам переводов даже для добросовестных клиентов и множеству неудобств.

Кроме того, с 1 июля ФНС получила возможность проверять карты и соответствие доходов остаткам на счетах. А рост наличного обращения создает условия для уклонения от налогов и роста теневой экономики: по некоторым данным, ее размер оценивается в 10% от ВВП. При этом, по оценкам экспертов, говорить о массовом переходе на расчеты наличными преждевременно, поскольку до 87% в структуре расчетов составляли безналичные платежи.

«Давление на безналичные операции усилилось», — подтверждает господин Тюнь. — Банки чаще блокируют переводы, расширяется спектр «подозрительных» операций, растет фискальный контроль. Люди начинают считать, что движение безналичных средств становится слишком прозрачным и рискованным — отсюда спрос на кеш. Этот фактор я оцениваю как один из главных: когда регуляторные требования воспринимаются как чрезмерные, наличность становится способом вернуть себе управляемость».

«Рост оборота наличных является прямым следствием нескольких явлений: роста налоговой нагрузки на малый и средний бизнес (рост налогов и утильборгов) — а эта часть экономики наиболее чувствительна к структурным изменениям и пытается активнее всего адаптироваться и искать новые решения», — уточняет Сергей Беляев, портфельный управляющий. — Вместе с усилением бюз-

ни банковского контроля, в частности действий по выполнению 115-ФЗ (антиотмывочного закона. — «Ъ»), и общей нервозностью из-за курса доллара все это провоцирует значительные перебои из цифровой наличности в бумажную. И, поскольку пока нет существенных ограничений на оборот наличных денег в стране, это позволяет достаточно комфортно использовать бумажные деньги как основное средство расчетов.

Важную роль играют и объективные макрофакторы. Номинальный ВВП растет, и ЦБ сам в прогнозах до 2027 года отмечает, что объем наличности в обращении «естественным образом» будет увеличиваться. Но нынешний скачок выходит далеко за рамки этой нормы. Другими словами, структурный тренд есть, но он объясняет максимум 20–30% роста, все остальное — реакция на нестабильность.

Три условия возврата

Эксперты отмечают: для того чтобы деньги пошли обратно в банки и инвестиционные фонды, должны быть реализованы три условия. Первое — снижение напряженности вокруг безналичных операций. Если банкам будет четко обозначен баланс между контролем и удобством клиентов, если снизится количество автоматических блокировок, приток средств в банковскую систему восстановится. Когда человек понимает, что перевод не зависит на проверке, у него пропадает мотивация держать резерв под рукой.

«Второй важный фактор — стабилизация цифровой инфраструктуры. Стоит снять связи и платежным сервисам вернуться к предсказуемой работе — и спрос на наличность начнет снижаться. По моим оценкам, устранение системных интернет-сбоев способно вернуть обратно до 30–40% того кеша, который сейчас лежит в тумбочке», — говорит Даниил Тюнь.

И третий фактор — возвращение привлекательности альтернативных вариантов: вкладов и фондов. Если ключевая ставка пойдет вниз, банки переориентируются на более мягкие продукты, а управляющие ком-

пании усилят линейку ликвидных инструментов, наличность начнет перетекать обратно в финансовую систему. Мы уже видели похожий сценарий в 2023–2024 годах, когда на фоне роста доходностей в фондах денежного рынка пришли сотни миллиардов рублей — люди вытирают инструменты, которым доверяют», — объясняет господин Тюнь.

«Чтобы деньги опять пошли в банки, необходимо вернуть уверенность, что картой можно платить всегда, перестать кошмарить добросовестных клиентов блокировками, дать людям возможность снова зарабатывать на высоких ставках здесь и сейчас, пока они еще есть», — отмечает Павел Еремин. — Ключевая ставка пошла вниз — и люди начали забирать вклады из финансовых учреждений. Но сразу переложить их, к примеру, в недвижимость не очень выгодно, так как ставка все еще достаточно высока для кредита».

Главное для возврата денег в систему — гарантия того, что правила не будут меняться и что у безналичных денег плюсов больше, чем у налички, уверен господин Беляев. «Переток обратно начнется, когда новые налоговые инициативы, которыми всех пугают вот уже шесть месяцев, в реальности будут иметь очень краткосрочный и разовый эффект и народ снова потянется сначала в депозиты в банках. А потом в случае подписания мирных соглашений рухнет в фондовый рынок, где к тому моменту уже произойдет достаточно быстрый рост стоимости активов», — говорит он.

«Мой прогноз: если текущие условия не ухудшатся, то мы близки к тому, чтобы пройти пик спроса на кеш. В 2025–2026 годах объем наличности в обращении постепенно нормализуется, но останется на уровне выше докризисного — примерно на 10–15%», — считает Даниил Тюнь. Это все еще много, но это будет уже не паническая реакция, а новая поведенческая норма, пока финансовая инфраструктура и регуляторная среда не вернут населению устойчивое ощущение предсказуемости.

Мария Рыбакова

банк

«Интерес к ИИ обусловлен необходимостью быстрее адаптироваться к меняющейся деловой среде»

Процесс импортозамещения, его влияние на макроэкономические показатели и цифровизация финансового сектора стали главными темами прошедшего 16-го инвестиционного форума ВТБ «Россия зовет!». О цифровых переменных в ВТБ и применении искусственного интеллекта в интервью «Ъ» рассказала руководитель финансового департамента — старший вице-президент ВТБ **Наталья Сурова**.

— моделирование —

● Банк ВТБ — международная финансовая группа, предоставляющая широкий спектр финансово-банковских услуг. В России ВТБ предоставляет весь спектр банковских услуг через разветвленную региональную сеть. Дочерние организации группы предоставляют услуги по лизингу, факторингу, другим финансовым сервисам и продуктам.

— ВТБ завершил основной этап внедрения платформы данных на базе российских решений Apenadata. Она объединила информацию из ключевых информационных систем ВТБ в единое пространство. Какие выводы можно сделать по итогам проекта?

— Перевести на российский ПО решения, которые развивались более 15 лет, — задача нетривиальная. В ряде случаев переход мог привести к отличиям в производительности, поэтому для нас критична готовность вендора дорабатывать продукт под реальные потребности банка. Здесь ВТБ выступает сильным заказчиком: мы хорошо понимаем прикладные требования финансовой функции и опираемся на большой опыт использования разных систем.

За последние три года мы перевели на российское ПО системы бизнес-планирования и обработки финансовых данных и завершили основной этап внедрения платформы данных на базе Apenadata. Она объединила данные ключевых систем в единое пространство и обеспечила централизованную аналитику и взаимодействие с регуляторами. Технологическое ядро включает аналитическую СУБД Apenadata DB, озеро данных на Apenadata Nadoop и оперативное хранилище.

На старте мы столкнулись со снижением скорости обработки, но совместно с технологическим блоком вернули ее к прежнему уровню. При этом в отдельных бизнес-процессах уже даже превзошли западные аналоги. Одновременно перенос на новый стек стал естественным аудитом существующих

витрин и процессов — часть решений удалось оптимизировать. Наш главный вывод: при активном участии вендоров переход на отечественные решения возможен без потери качества и скорости.

— Какие изменения в работе финансовой функции ВТБ вы считаете наиболее значимыми благодаря внедрению технологий искусственного интеллекта? В каких направлениях эффект оказался наиболее измеримым?

— Мы применяем технологии искусственного интеллекта как в рутинных задачах, так и в стратегических направлениях финансовой функции. Интерес к ИИ обусловлен не только поиском эффективности, но и необходимостью быстрее адаптироваться к меняющейся деловой среде.

Для нас важно не только искать эффективность, но и понимать реальные ограничения ИИ, чтобы внедрение дорогостоящих решений давало измеримый эффект — особенно с учетом того, что для банков затраты на программное обеспечение напрямую уменьшают капитал.

Поэтому мы начинаем с областей, где уже есть подтвержденные результаты: закупки, обработка финансовых документов, формирование договоров, контроль качества данных. В этих задачах ИИ позволяет ускорять процессы и снижать трудозатраты.

Мы также развиваем проект «Цифровые советники финансового департамента» — платформу ИИ-агентов, которая автоматически определяет исполнителя запроса и обрабатывает его с помощью нужной модели. ИИ-агенты позволяют упростить подготовку закупочной документации, проводить анализ ценовых предложений, а также обеспечивают сопровождение участников закупочного процесса. Фактически ИИ становится помощником в типовых операциях и инструментом повышения прозрачности.

— Вы отмечаете важность понимания «масштаба эффекта» и ограничений ИИ. Какие ограничения сегодня наиболее существенны для банка и где, наоборот,



ФОТО: ДОСТАВКА ПЕКСЕ/С.КОЖУХИНА

технология уже доказала свою экономическую отдачу?

— Мы внимательно отслеживаем технологические тренды и оцениваем их практическую ценность для финансовых процессов. ИИ успешно работает в колл-центрах, например при первичной обработке обращений, но его возможности также имеют и ограничения: алгоритмы требуют точной постановки задач, чувствительны к неоднозначностям и опираются на исторические данные.

При работе с конфиденциальной информацией также необходимы дополнительные меры безопасности. Поэтому ИИ может усиливать экспертизу, но не заменит профессиональное финансовое сообщество — в вопросах стратегии, корпоративной культуры, управления репутацией и разработки новых гипотез. Здесь человеческий опыт по-прежнему незаменим.

— Как меняется система закупок после внедрения ИИ? Какие процессы удалось автоматизировать и какие результаты вы считаете ключевыми?

— В банке работает комплексная система iProc, которая автоматизирует закупки от подачи потребности до заключения договора и полностью соответствует требованиям 223-ФЗ. Решение изначально построено на отечественном технологическом стеке и отличается высоким уровнем цифровизации: члены комиссии могут принимать решения через мобильное приложение, типовые договоры формируются роботами, а конструктор договоров автоматически собирает проекты документов. Благодаря этому скорость закупочных процедур выросла

примерно на 50%, а удовлетворенность внутренних заказчиков превышает 90%.

Следующий шаг — внедрение ИИ-агентов на базе больших языковых моделей. Они помогут анализировать закупочную документацию, формировать аналитические справки, искать рыночные цены и предоставлять консультации пользователям. Это обеспечит дальнейший рост эффективности закупочного сервиса.

— Какую роль искусственный интеллект играет в сценарном моделировании? Какие задачи уже решаются сейчас и что остается в планах на более длинный горизонт — 10–20 лет?

— В стратегических финансах сценарий — это предположение о развитии событий, оценка его последствий и набор действий в ответ. Инструмент сложный, требующий аккуратной интерпретации. ИИ в этой области выполняет вспомогательную роль. Он может формировать качественные вводные, проверять полноту предпосылок, помогать в разработке финансовых моделей и методик на основе научных публикаций или выявленных закономерностей. При необходимости ИИ способен написать код модели.

Машинное обучение и языковые модели используются для интерпретации и структурирования разноформатных данных, что упрощает инструменты анализа. Новые решения позволяют оперативно корректировать методики прогнозирования и настраивать модели в режиме реального времени. Дальнейшее развитие мы видим в создании и актуализации моделей прогнозирования и ситуационного анализа на базе интеграции данных и внешней информации — ИИ помогает проводить суммаризацию данных из документов, анализировать качественные факторы и уточнять подходы к моделированию.

— Одним из направлений внедрения ИИ вы называете качество данных. О каких задачах идет речь и какие подходы позволяют обеспечить устойчивое повышение качества?

— В первую очередь технологии ИИ помогают выявлять аномалии и ошибки в данных, интерпретировать их, направлять инциденты ответственным командам и контролировать их устранение.

В более долгосрочной перспективе мы рассматриваем применение ИИ для управления самой структурой данных. Каждый год появляются новые признаки и показатели, информационная модель растет, а скорость устаревания данных увеличивается: часть атрибутов перестает использоваться, отдель-

ные алгоритмы обработки не обновляются, хотя на это уже есть основания. Именно здесь мы видим значительный потенциал ИИ — в оптимизации процессов управления качеством данных и снижении затрат на их поддержку. Для крупных компаний эта функция постоянная и ресурсозатратная, поэтому внедрение подобных инструментов способно принести ощутимый эффект.

— Вы говорите, что сейчас уникальное время, когда крупные заказчики фактически участвуют в формировании рынка отечественного ПО. Какую роль в этом процессе играет ВТБ и какие компетенции заказчика становятся критичными? — На примере проекта по внедрению системы консолидации хорошо видно, какую роль может играть крупный заказчик. Наш опыт построения предыдущей системы и глубокое понимание процессов формирования консолидированных данных позволили формулировать задачи конкретно с учетом нюансов пользовательских функций, требований к технологическому регламенту и архитектуре решения.

Сегодня заказчик с крупными объемами данных и высокими требованиями к скорости обработки обязан разбираться не только в бизнес-процессах, но и в технологических вопросах. Понимание возможностей и ограничений платформы, специфика интеграционных решений и критичных характеристик позволяет нам формировать четкое и реалистичное техническое задание и фактически участвовать в развитии продукта вместе с вендором.

— Как вы оцениваете перспективы цифровизации финансовой сферы в России в ближайшие три-пять лет? Какие направления, на ваш взгляд, станут определяющими как для крупных банков, так и для регулирования рынка в целом?

— Перспективы цифровизации у банков, как мне кажется, будут определяться горизонтом и масштабом экономического эффекта. Будут расти требования к гибкости и прозрачности. Например, решение задачи планирования требует вовлечения все большего числа участников, учета все большего количества вводных параметров и ограничений. При этом прогнозы должны будут оставаться интерпретируемыми — изменения финансовых показателей нужно будет объяснить всем участникам процесса. Это может кому-то показаться непростой задачей, но вполне реализуемой в ближайшей перспективе.

Константин Анохин

Новый стандарт взаимодействия

— атрибут —

С14 Стоимость БСК может доходить до нескольких процентов от стоимости контракта (для госзакупок — не более 1,15%), однако некоторые банки оказывают услугу бесплатно, но зарабатывают на повышении лояльности и кросс-продажах. Бизнес платит за предсказуемость и безопасность в условиях, когда стоимость ошибки при проведении платежа умножилась.

Как пояснил источник на финансовом рынке, этот сервис приносит не только прямую комиссию за контроль расчетов, заработок на остатках до востребования, но и играет важную стратегическую роль: он укрепляет долгосрочные отношения с клиентами и открывает возможности для кросс-продаж других банковских продуктов.

Сами банки, опрошенные «Ъ», предпочли не раскрывать объемы доходов в сегменте БСК.

Самый большой портфель

По мере развития рынка на нем появились и лидеры. Бесспорным флаг-

маном, контролирующим около трети рынка БСК, стал Газпромбанк, который не только контролирует гигантские внутренние проекты, но и единственный сопровождает сделки за пределами России.

Формально любой банк может предлагать услугу БСК, но на практике барьером становятся высокие технологические и операционные требования. Эксперты сходятся во мнении, что БСК-продукт требует развития и доработки дорогостоящей IT-инфраструктуры, поэтому он доступен не всем кредитным организациям и даже не всем крупным банкам. «Наличие продвинутых технологических платформ и гибкие тарифные модели являются ключевым драйвером конкурентоспособности БСК», — говорит управляющий директор рейтинговой службы НРА Сергей Гришунин.

Эффективность механизма подтверждается впечатляющими результатами крупнейших игроков. По данным ВТБ, системное применение БСК сокращает нецелевые расходы на 7–10% от общей суммы инвестиций.

Газпромбанк сообщил, что в период с 2020 по 2024 год предотвратил нецелевое расходование более чем 400 млрд руб., из них 143 млрд руб. — только в 2024 году. «Это максимальное значение за всю историю оказания услуги», — подчеркивают в банке. Газпромбанк единственный из опрошенных «Ъ» банков рассказал о динамике роста портфеля БС.

Так, к концу первого полугодия 2025 года суммарный портфель Газпромбанка в рамках БСК приблизился к 25 трлн руб. Это почти треть от общего портфеля БСК (65 трлн руб.) накопительным итогом. В структуре портфеля банка больше 40% занимают клиенты нефтегазовой отрасли, примерно 20% — государственные и муниципальные контракты, большая доля в сферах электроэнергетики и инфраструктурных проектах.

«У нас самый большой портфель БСК в стране, мы являемся единственным банком, осуществляющим БСК за пределами РФ», — напомнил первый вице-президент Газпромбанка Олег Мельников.

Создание и поддержание современной системы БСК требует ко-

лоссальных первоначальных вложений — они исчисляются миллиардами рублей. Это затраты на создание технологии, разработку ПО и сервисов для клиентов. Окупаемость зависит от используемой модели», — уточнили в пресс-службе Газпромбанка. В ежегодных расходах на обслуживание инструмента БСК 80% составляют траты на персонал, маркетинг, поддержание и развитие технологии. Команда квалифицированных специалистов — инженеры ПТО, сметчики, строители, технический надзор, конструкторы и финансисты — помогает клиентам избежать ошибок, а также контролировать порядок взаиморасчетов с соисполнителями, вылату и зачет авансов.

Сопровождение как стандарт

Ключевой задачей БСК является экспертиза платежей. По свидетельству участников рынка, при выявлении нецелевого использования денежных средств банк видит это первым и пресекает посредством отмены проводимой операции. Важно отме-

тить, что информация об отклоненных платежах никуда не передается и защищена банковской тайной.

Тенденция к использованию БСК набирает силу и становится новой нормой для крупных проектов. Большинство банков, финансируя крупные проекты, обязательно включают в договор требования о БСК, чтобы быть более погруженными в проект и лучше оценивать его риски.

Что же касается перспектив развития, «БСК будет развиваться и в направлении создания межбанковских технологий, чтобы контролировать целевое использование средств по проектам, финансируемым несколькими банками. Синдикаты коммерческих банков заинтересованы в целевом использовании выделенных средств — понятно, что нужна единая технология, которая позволит банкам вне зависимости от степени участия и сложности проекта контролировать целевое использование средств по стандартизированным правилам, понятным генеральному подрядчику», — рассказывает господин Мельников.

С 1 сентября 2026 года крупнейшие банки должны будут предоставлять своим клиентам возможность совершать операции с цифровыми рублями. «Цифровой рубль — это следующий шаг развития системы БСК. Появление новой формы рубля будет способствовать переходу на электронный документооборот в строительстве на всех этапах (от проектирования до сдачи объектов) и даст новые возможности для аналитики и использования технологий, в том числе искусственного интеллекта», — продолжает господин Мельников.

Сопровождение как стандарт станет неотъемлемым атрибутом любой значимой сделки. Тем не менее, как отмечают аналитики, внедрение БСК носит не тотальный, а сегментированный характер. По словам господина Гришунина, «БСК становится обязательным стандартом для зоны повышенного риска, но не для всей экономики. Его отсутствие в сделке, где оно логично ожидается, будет красным флагом для контрагентов и, возможно, в будущем для регулятора».

Ольга Базутова

Банки России*. Основные показатели по состоянию на 1 октября 2025 года

Банк	Город	Активы (млн руб.)	Прирост активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	№	Прирост капитала (%)	Чистая прибыль (млн руб.)	Депозиты физлиц (млн руб.)	Прирост депозитов физлиц (%)	Кредиты НБС-нетто	Прирост кредитов НБС (%)	Кредиты физлицам (млн руб.)	
1	Сбербанк России	Москва	62325272	5	—	1	4,9	1269855	17575500	11,8	45113781	4,4	17628585
2	ВТБ	Санкт-Петербург	33347177	-1,3	—	2	12,3	252341	8135349	5,5	19488909	0,8	5606550
3	Газпромбанк	Москва	17367052	-3,4	—	3	8,8	129077	2487918	-7,7	11979202	-5,8	524377
4	Альфа-банк	Москва	11386583	-1,1	—	4	11,9	196951	2927954	-4,7	8260318	1,7	2698263
5	ПСБ	Москва	8708069	-14,1	774200	5	21,4	107516	1239622	52,7	5461858	-3,5	0
6	Россельхозбанк	Москва	6387852	14,5	577476	7	2,3	49930	1729786	12,8	4188578	4,6	506650
7	Московский кредитный банк	Москва	5725858	10,9	341176	11	-10,8	30113	670239	-9,4	3309378	-2,3	221635
8	Т-Банк	Москва	5215797	36,7	557330	8	79,5	48119	2807922	24,3	2818480	77,1	2271873
9	Совкомбанк	Кострома	4273453	10,8	435583	9	18	22990	969996	15,3	2839378	19,1	1339484
10	ДОМ.РФ	Москва	3953565	8	382604	10	10,6	51020	382007	26,9	2703261	15,8	704183
11	БМ-банк	Москва	2166136	310,6	289768	13	82,6	51529	17111	863,9	145185	975,9	8
12	Райффайзенбанк	Москва	2038112	4,7	675700	6	20,1	111047	33	-86	259430	-27,9	181414
13	«Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	1352696	18,1	210877	14	4,7	33662	306558	15,6	888812	25,8	188255
14	«Россия»	Санкт-Петербург	1277946	-10,4	133851	15	3,6	7934	208904	-0,1	860760	1,2	58453
15	«Ак Барс»	Казань	1135995	18,2	109276	18	8,4	13349	110552	23,2	425481	-5,9	178788
16	Ситибанк	Москва	1123850	23,6	132384	16	9,9	10550	463	12,8	15	-98,5	0
17	Новикомбанк	Москва	1040117	-0,9	126385	17	6,7	22338	100190	53,7	583227	8,6	34757
18	«Уралсиб»	Москва	856950	-3,9	108913	19	10,9	16106	219778	19,4	459185	3,9	323992
19	МТС-банк	Москва	798258	29,3	103161	20	1,3	11385	250185	38,2	332613	-12,9	293506
20	Юникредит-банк	Москва	731362	-8,5	337899	12	10,9	30929	13254	-21,7	72111	-40,6	46569
21	ОТП Банк	Москва	719576	17,1	86602	21	37,7	41002	87203	31,6	318543	33,8	334922
22	Озонбанк	Москва	530950	101,9	52195	26	81,8	21508	13836	-38,2	12944	—	12565
23	НРБ	Москва	513326	102,9	45728	30	48,6	16233	46656	-7	94459	90,1	49
24	Почта-банк	Москва	454356	-15,6	47617	29	-20,8	-7549	249890	-12,2	129530	-40,3	92487
25	Дж.П.Морган Банк Инт.	Москва	436354	23,6	27875	47	10	2447	0	—	0	—	0
26	Транскапиталбанк	Москва	413371	4,4	41945	32	2,9	3298	120414	13,3	223295	5,3	63228
27	Экспобанк	Москва	353076	29,6	61620	22	8,8	7563	82852	1,3	180701	9,1	87789
28	«Точка»	Москва	338359	0,2	29749	43	41,2	9106	0	—	2941	—	0
29	Азиатско-Тихоокеанский банк	Благовещенск	329963	-1,6	37001	36	4,1	12149	93968	26	171862	1	128717
30	Абсолют-банк	Москва	320174	6,4	49068	27	1,6	1800	101552	9,1	209316	11,1	138341
31	«ЦентроКредит»	Москва	310113	173,2	47692	28	1,1	6290	2941	2,1	49130	25,8	885
32	«Зенит»	Москва	284184	-8	37892	35	-3,4	528	89678	7,3	191091	-2,2	54308
33	Росси́мбанк	Москва	282240	-8,7	42586	31	12	4340	0	—	185622	-15,4	0
34	Металлинвестбанк	Москва	265350	6,8	41048	33	0,7	1574	80921	12,4	134902	4,5	44657
35	УБРР	Екатеринбург	227756	-25,6	18740	65	-50,8	-2841	126553	-7,6	113829	-16,8	80482
36	Яндекс-банк	Москва	240915	87,8	31521	41	86,8	6236	184180	117,5	70116	36	65338
37	«Аверс»	Казань	236596	17,7	35251	37	9,5	4921	25086	-6,3	45195	36,9	2170
38	«Кубань Кредит»	Краснодар	230514	21,3	23614	50	4,4	410	131625	31,4	129141	1,6	44030
39	Кредит Европа Банк	Москва	227536	16,1	29445	45	22,6	10721	50678	10,2	115254	-5,2	102649
40	«Русский стандарт»	Москва	205366	-13,2	27440	48	-11,7	3386	102594	-5,9	69010	-14,7	68020
41	Локо-банк	Москва	200281	-8,1	30600	42	-2,9	176	76625	-3,6	95498	-0,2	98230
42	ББР-банк	Москва	200163	22,8	22243	54	-8,2	585	60596	55,5	77846	-9,3	5433
43	Авто Финанс Банк	Москва	190825	7,6	34021	40	-3	2967	20794	51,3	169221	8,6	131861
44	Примсоцбанк	Владивосток	167281	-5,3	21721	56	1,4	1548	74774	6,3	124882	0,1	50130
45	«Синара»	Екатеринбург	164545	-6,2	19520	62	24,3	-2235	49494	-20,7	16635	41,7	3924
46	Ингосстрах-банк	Москва	154630	-5,3	19546	61	3,6	1675	21416	-6	97202	-13,9	29431
47	Газэнергобанк	Калуга	151765	-11,9	6398	112	—	3203	11952	-13,7	39897	-8,5	26381
48	«Центр-Инвест»	Ростов-на-Дону	149634	5,6	19657	60	1,6	941	70877	13,4	126001	2,5	85669
49	«Левобережный»	Новосибирск	148603	1,1	20836	58	5,5	2008	67950	7,8	97601	-4,8	49766
50	«Интеза»	Москва	1418										

банк

«„Сбер“ сегодня — это источник практик»

После резкого охлаждения рынка корпоративного кредитования в начале 2025 года во втором-третьем кварталах начался рост выдач. Банкам удалось главное — сохранить качество обслуживания кредитного портфеля на хорошем уровне, несмотря на все кризисные явления в экономике. О том, как сегодня помочь даже наиболее уязвимым сегментам бизнеса и промышленности, как инструменты искусственного интеллекта способны предложить реструктуризацию бизнес-модели и почему опыт трансформации «Сбера» может быть «учебным кейсом» для других участников рынка, рассказал первый зампред правления Сбербанка

Александр Ведяхин.

— реструктуризация —

— В недавнем «Обзоре финансовой стабильности» Банк России отметил, что ухудшения корпоративного кредитного портфеля в 2025 году не произошло. Как вы бы объяснили этот феномен? — Действительно, в начале года на рынке присутствовали пессимистические ожидания, что качество обслуживания корпоративного долга резко ухудшится. В первом квартале ЦБ фиксировал резкий рост реструктуризаций, однако если посмотреть на кредитный портфель «Сбера», то по итогам девяти месяцев 2025 года стоимость риска составляет 1%. Давайте тогда зададим вопрос: почему же не произошло коллапса? Могу сказать, что большинство наших клиентов сформировали достаточный запас капитала и благодаря этому смогли сохранить устойчивость даже при текущих высоких ставках.

Мы видим, что компании в современных условиях научились быстро перестраивать свою логику, производя и финансы. В целом, на мой взгляд, бизнес осознал, что постоянно меняющаяся конъюнктура — это новая реальность и по-настоящему выигрывает тот, кто быстро реагирует на сложные вызовы.

Давайте вместе посмотрим на АПК — там произошла настоящая революция! Санкции, разрыв логистических цепочек, частые изменения условий господдержки и изменчивый климат заставили предприятия отрасли работать на пределе своих возможностей, однако стоит отметить, что они своим примером доказали, что нет ничего невозможного.

Если посмотреть на сельхозпроизводителей, то они тоже смогли наладить железнодорожные и морские перевозки в Китай, Индию, страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

Активно развивается и южное направление — поставки в Африку и Латинскую Америку. Одновременно с этим мы видим, как идет строительство новых зерновых терминалов и очень быстро внедряются цифровые технологии, которые помогают в разы повысить эффективность бизнеса за счет возможности отслеживания грузов в режиме реального времени, оптимизации маршрутов и управления цепочками поставок.

— Вы сказали о частых корректировках условий господдержки. Меняют ли в этой ситуации сельхозпроизводители подход к управлению финансами?

— Я бы сказал, что эта способность, которую приобрел АПК в условиях санкций, — полагаться не на один канал, а выстраивать целую «сеть» маршрутов и всегда иметь запасные варианты — сегодня эффективно работает и в сфере управления финансовыми ресурсами. Высокая ключевая ставка и частые изменения условий программ господдержки заставили компании АПК пересмотреть свои подходы к финансированию. Их подход к запуску новых инвестиционных проектов стал более консервативным.

Если говорить про долю коммерческого кредитования, то она, конечно, растет, потому что сельхозпроизводители теперь не рассматривают государственную поддержку как основной источник финансирования. Отдельная важная для всех тема — это хеджирование валютных и ценовых рисков. Вы спросите: как же еще можно повысить устойчивость компании в текущих условиях? Контролировать издержки и создавать резервы на черный день.

— На ваш взгляд, насколько нефтегазовый сектор смог адаптироваться к новой реальности?

— Основное давление на нефтегазовый сектор сегодня оказывают укрепление рубля и снижение цен на нефть. Однако если нам с вами вместе посмотреть на отрасль с точки зрения фундаментальной перестройки, которую она провела за последние несколько лет, то можно отметить ряд важных результатов: ком-

пани отрасли продемонстрировала беспрецедентную адаптивность, они смогли быстро и эффективно перестроить свои логистические цепочки и финансовые потоки.

Российские нефтегазовые компании осуществили один из самых масштабных разворотов торговых потоков в современной истории. До 80% экспорта нефти было перенаправлено с европейского направления на страны Азиатско-Тихоокеанского региона всего за несколько месяцев. И несмотря на то что российские нефть и нефтепродукты продаются с дисконтами и это выглядит как прямые потери российской экономики, стратегически такие решения позволили реализовать перенаправление на восток.

— Среди наиболее уязвимых отраслей в этом году был и девелопмент.

— Нам удалось сохранить хорошее качество портфеля жилой недвижимости. Доля кредитов, которые требуют нашего более пристального внимания, то есть это такие проекты, где есть существенные сложности, остается на приемлемом уровне.

Мы смотрим различные сценарии, когда проводим собственные стресс-тесты. В целом, по нашим прогнозам, даже с учетом всех возможных негативных факторов сценарий драматического падения цены все-таки маловероятен и скорее нужен нам для внутренней оценки устойчивости портфеля. При этом важно сказать, что сейчас мы наблюдаем оживление рынка и с умеренным позитивом смотрим на 2026 год.

В базовом прогнозе наши аналитики говорят, что ожидают рост цен на 5% и рост продаж на 7% по сравнению с 2025 годом.

— По данным ЦБ, за десять месяцев банки увеличили корпоративный портфель на 9,2%. А темпы роста «Сбера» выше рынка — за счет чего?

— Спасибо за вопрос. Скажу, что на 1 ноября 2025 года портфель активов корпоративных клиентов «Сбера» достиг более 30 трлн руб., увеличившись на 8,2% с начала года. Основу этого портфеля формируют заемщики из пяти ключевых секторов российской экономики: это, конечно, же недвижимость, нефтегазовая отрасль, металлургия, важным сектором являются транспорт и логистика, и, безусловно, стоит отдельно отметить сельское хозяйство.

Банк укрепляет свою роль одного из ведущих институтов развития экономики страны: 48% портфеля приходится на инвестиционные и проектные кредиты. Мы становимся ключевым партнером для корпоративных клиентов всех сегментов, что позволяет диверсифицировать портфель.

— Какие у вас ожидания по стоимости риска (COR) на 2026 год?

— Как я уже сказал, сейчас в основной нашей клиентуре обращаются за оборотным кредитованием под текущую деятельность, инвестиционного кредитования практически нет. Даже в сегменте микро-малого бизнеса, который сложнее всех переживает высокие ставки, мы смогли стабилизировать уровень риска в выдачах 2025 года. В сегменте среднего бизнеса мы провели серьезную работу над урегулированием проблемных активов. Все эти мероприятия позволяют управлять стоимостью риска в портфеле. По нашим прогнозам, в 2026 году стоимость риска будет ниже, чем в текущем году.

— Говоря о том, что пик реструктуризации пришелся на первый квартал 2025 года, вы имели в виду в основном крупных заемщиков? Компаний малого и среднего бизнеса сегодня более уязвимы. Требуется ли им реструктуризация?

— Не могу не отметить, что малый и средний бизнес, конечно же, находится в более уязвимом положении — у них, в отличие от крупных компаний, как правило, нет запаса капитала и хуже организовано управление финансами. Поэтому они в большей степени на себе ощу-



щают влияние негативных макрофакторов. Сейчас мы действительно наблюдаем ухудшение качества обслуживания кредитного портфеля МСП. Поясню, с чем это связано: дело не только с общим замедлением экономики, но и с ростом неплательщиков между контрагентами, а также со снижением доступности кредитования. Кроме того, в этом году выросла налоговая нагрузка на компании малого и среднего бизнеса в связи со снижением порога по выручке для уплаты НДС.

В текущих условиях малый и средний бизнес, очевидно, нуждается в поддержке. Мы стараемся заранее выявлять возможные проблемы в бизнесе своих заемщиков и предлагаем инструменты помощи для сохранения бизнеса. Важно сказать, что у наших клиентов всегда есть возможность обратиться за реструктуризацией кредита. У нас уже поток заявок на реструктуризацию в 2025 году увеличился в 1,9 раза по сравнению с началом 2024 года. При этом в третьем квартале 2025 года мы видим снижение их количества после пика во втором квартале 2025 года. При продолжении снижения ключевой ставки мы ожидаем дальнейшее улучшение качества портфеля МСП.

— Лучшее ли еще какие-то механизмы поддержки МСП, кроме реструктуризации долга?

— Безусловно, потому что реструктуризация кредита уже давно стала быть панaceей от всех кризисных явлений — скажу, что сегодня намного важнее работать над оптимизацией расходов, повышением операционной производительности за счет автоматизации, цифровых технологий и тщательного анализа ключевых процессов.

Мы очень активно внедряем искусственный интеллект для поддержки предпринимателей. В этом году мы запустили Giga-ассистента — ИИ-помощника на базе нейросетевой модели GigaChat прямо в интернет-банке «СберБизнес». Учитывая специфику работы каждой отдельной компании, Giga-ассистент проанализирует данные компании по выручке и среднему чеку, даст релевантные советы и разработает пошаговый план действий для достижения целей.

Сервис сопровождает предпринимателя на всех этапах при проведении торгов: от регистрации в качестве участника торгов и подготовки документов до подачи заявки и заключения контракта. Он автоматически находит релевантные государственные закупки, помогает оформить электронную подпись, получить банковскую гарантию и берет на себя другие рутинные задачи. Сценарий уже работает в системе интернет-банка «СберБизнес», сейчас он доступен в веб-версии.

Отмечу актуальную проблему доступа на этот рынок. По данным Министерства финансов, в 2024 году 980 тыс. торгов на общую сумму 5 трлн руб. не состоялся из-за недостаточного числа участников. При этом, несмотря на рост общего объема госзакупок на 7%, число поставщиков, напротив, снизилось на 15%.

Поэтому новые участники, особенно представители малого бизнеса, нередко могут сталкиваться с объективными трудностями из-за сложной процедуры участия в торгах, которая требует специфических знаний и опыта.

Мы подумали об этом и создали новый сервис «Личный кабинет участника торгов». Его задача заключается в автоматизации ключевых

этапов: отбор оптимальных торгов, анализ документации и расчет стоимости банковской гарантии от «Сбера». При этом сама гарантия оформляется и оплачивается за несколько кликов. Мы прогнозируем, что благодаря такому новому решению уже к концу 2025 года на рынок госзакупок выйдет более 400 новых участников торгов.

Если говорить о том, что еще может помочь бизнесу выстоять в трудной ситуации, то в первую очередь я советую не брать новые кредиты, чтобы закрыть старые долги, а провести большую и серьезную ревизию своей бизнес-модели.

Ведь уже сегодня ревизия бизнес-моделей превращается в ключевой инструмент устойчивого развития компаний в условиях экономической турбулентности, усилившейся конкурентной борьбы и стремительного технического прогресса.

Простое изменение организационной структуры больше не приносит никому ожидаемых результатов, поэтому именно сейчас важно радикально пересмотреть ключевые внутренние процессы, устраняя узкие места и повышая общую эффективность организации. Такая стратегия действий позволит вам не только минимизировать затраты, но и создать принципиально новые направления деятельности, обеспечивая устойчивый рост даже в условиях глубокой цифровизации и постоянных изменений рыночной среды.

— В продолжение темы искусственного интеллекта: насколько в целом российский бизнес готов к работе с этими инструментами? Есть ли разрыв между технологическими возможностями и реальной готовностью управленцев?

— Разрыв действительно есть, и он значительный. Мы видим его по запросам наших корпоративных клиентов. У многих компаний все еще работает устаревшая IT-инфраструктура, что мешает «посадить» современные AI-решения. Это, знаете, как пытаться установить последнюю версию мощной видеоигры на компьютере 20-летней давности. Сложная задача, правда!

Устаревшая инфраструктура может превратить потенциально прощальный проект в дорогой, медленный и совсем ненадежный. Своевременная модернизация IT-инфраструктуры становится обязательной частью стратегии по внедрению ИИ. Смотрите, современный AI, особенно глубокое обучение, заточен на использование графических процессоров или тензорных. Эти процессоры имеют архитектуру, идеально подходящую для параллельных вычислений, которые требуются в AI. В устаревшей инфраструктуре их часто просто нет. Устаревшие системы часто не поддерживают горизонтальное масштабирование. Поэтому AI-задачи требуют эластичности, то есть возможности быстро выделить много ресурсов для обучения, а затем уменьшить их для инференса.

Для эффективной работы с AI нужна централизованная и хорошо организованная платформа данных, а для AI-решений в реальном времени (например, чат-боты) критически важна низкая задержка. Поэтому логично, что устаревшая сетевая аппаратура может ее увеличивать.

Современные фреймворки для AI требуют современных версий операционных систем, драйверов и системных библиотек. И это нормально! На устаревших ОС их может быть невозможно установить. В устарев-

ших системах достаточно сложный процесс обновления ПО. Это может создать уязвимости, которые особенно критичны, когда AI работает с конфиденциальными данными. Попытка выжать AI из старого «железа» приводит к гигантским счетам за электричество, охлаждением и простоям в ожидании результатов.

Отдельной темой хочу отметить мировую тренд, который заключается в том, что все чаще крупные компании выкладывают свои модели искусственного интеллекта в открытый доступ. Такой подход, конечно, помогает сократить технологический разрыв и способствует развитию малого и среднего бизнеса, стартапов, университетов, научных лабораторий. Однако у этого есть и вторая сторона медали: их интеграция в среды, работающие с конфиденциальной информацией — как в государственном секторе, так и в корпоративном, сопряжена с уникальным комплексом вызовов, требующим взвешенного и ответственного подхода. Успех внедрения открытых моделей здесь зависит от способности каждой отдельной организации сочетать технологическую гибкость open-source с железной дисциплиной в области кибербезопасности, защиты данных и управления рисками. Это сложный, но необходимый путь для достижения технологического суверенитета и конкурентного преимущества в эпоху ИИ.

— При этом есть еще и чисто человеческая проблема — готовность команд работать в новом формате?

— Да, бизнес-лидеры часто смотрят на ИИ как на волшебную таблетку, не понимая, что для ее внедрения нужно менять процессы, обучать команды и иметь четкую стратегию. Мы всегда готовы пояснить им новый формат и предлагаем клиентам уже готовые и проверенные ИИ-решения, чтобы они могли пользоваться ими без глубокой перестройки своих процессов.

Ядро технологий, которые создаст «Сбер», едино и доступно как командам внутри, так и рынку. При этом мы понимаем, что крайне важно обеспечить поддержку и предоставить экспертизу и консалтинг по GenAI-трансформации.

С 2024 года мы реализовали уже более 200 GenAI проектов с нашими корпоративными клиентами. Для многих организаций это стало стартом собственной AI-трансформации: они начинают перестраивать процессы, оргструктуру и обучение под работу с ИИ.

Мы консолидировали собственный опыт в проекте для корпоративных клиентов DTAaS (Digital Transformation as a Service — «Цифровая трансформация как сервис»), дополнили его компетенциями наших технологических партнеров и предложили такую комбинацию нашим клиентам через специальную роль — менеджер по успеху клиента (Customer Service Manager). Его ключевая задача — подобрать наиболее оптимальный путь трансформации для каждого.

Отдельно расскажу про опыт «Сбера» по внедрению в клиентский сервис голосовых технологий и виртуальных ассистентов — он релевантен для таких секторов, как телекоммуникации, девелопмент, ЖКХ. Они используют тот же подход: снижение нагрузки на операторов колл-центра, повышение качества взаимодействия и перевод общения в омниканальные форматы.

Действительно, важно понимать, что эта трансформация лежит не только в области технологии — нужно учитывать и организационный опыт. Мы это называем «культурной трансформацией». В этом смысле «Сбер» уже стал таким, можно сказать, «учебным кейсом» для российского корпоративного сектора. Мы не только предоставляем готовые решения, но и выступаем источником практик: от технологических инструментов до управленческих подходов. Мы регулярно проводим образовательные воркшопы, рассказываем на кейсах «Сбера» (как мы используем AI в риск-менеджменте, продуктах и пр.), чтобы снизить культурный барьер.

— Когда, по вашим оценкам, может произойти массовое внедрение ИИ в бизнес-процессы компаний?

— Я искренне думаю, что это вопрос ближайших лет. Компании уже очень ясно осознают потенциал ИИ в создании новых бизнес-моделей — более эффективных и конкурентоспособных. Технологии GenAI становятся основой для инновационных решений в самых разнообразных секторах. Сейчас их наиболее активное внедрение идет в ритейле, телекоме и, конечно, финансовом секторе.

Приведу пример крупных торговых сетей, которые переходят от классического ценообразования и стандартных промомеханик к AI-управляемым моделям. Алгоритмы в режиме реального времени анализируют спрос, сезонность и поведение покупателей, формируют персональные предложения и даже управляют ассортиментом в зависимости от локации. Это быстро трансформируется в новый источник дохода: торговая компания становится не просто местом покупки, а точкой сборки персонализированных сервисов под конкретного человека.

Уже сегодня, по оценкам аналитиков, использование AI в розничной торговле способно обеспечить увеличение прибыли на 10–15%. В финансовом секторе и страховании компании строят так называемые продукты-конструкторы на базе AI — они не предлагают фиксированные условия, а формируют индивидуальную комбинацию для каждого клиента. И это действительно здорово!

И мы можем вместе наблюдать новый тренд — уже фактически новую бизнес-модель: массовую персонализацию вместо унифицированного предложения.

А вот и другой пример про машиностроительные предприятия и поставщиков, которые с помощью AI уже активно переходят к модели поставки комплектующих как сервиса — то есть они начинают зарабатывать не только на продаже оборудования, но и на предиктивной поставке сервисного обслуживания.

Фактически они продают гарантированную работоспособность оборудования, а не только сам станок или двигатель. Фермерским хозяйствам AI помогает управлять урожайностью через прогнозирование, оптимизацию посевов и управление агротехникой. В секторе АПК ИИ трансформирует саму экономику процесса: урожайность становится прогнозируемой, что открывает возможности для новых моделей финансирования, страхования и поставок.

Поэтому мы с вами можем сделать вывод о том, что сегодня AI воспринимается не только как инструмент повышения эффективности, но и становится фундаментом новых бизнес-моделей: от подписочных сервисов до полностью стратегий, основанных на данных (data-driven).

— Какие у вас планы на 2026 год в части дальнейших разработок на базе ИИ?

— Мы будем продолжать развивать нашу большую языковую модель GigaChat. В частности, на днях мы открыли веса флагманских моделей в линейке GigaChat — Ultra-Preview и Lightning, созданных с нуля для русскоязычных задач, а также нового поколения открытых моделей GigaAM-v3 для распознавания речи с пунктуацией и нормализацией.

Хочу обратить внимание на модель Lightning — она относительно небольшая, но весьма умная, а значит, ее внедрение в промышленное производство для предприятий будет заметно дешевле, чем внедрение полномасштабного GigaChat. Такое внедрение имеет свои ограничения, но для ряда локальных задач это может быть хорошим выбором.

Кроме того, стали доступны все модели генерации изображений и видео новой линейки Kandinsky 5.0 — Video Pro, Video Lite и Image Lite — собственные продвинутые нейросети, понимающие промпты на русском языке, знающие русскую культуру и умеющие писать кириллический текст на изображениях и видео, а также модели для сжатия визуальных данных K-VAE 1.0, необходимые для обучения моделей генерации визуального контента. Хотел бы отметить, что модель Ultra будет скоро доступна и для корпоративных клиентов, оптимизированная по стоимости владения для размещения в периметре компании. Код и веса всех этих моделей теперь доступны всем пользователям по лицензиям MIT, в том числе для использования в коммерческих целях.

Таким образом, говоря о грядущем 2026 году, могу сказать, что устойчивость бизнеса в современных условиях определяется не столько доступом к финансированию, сколько способностью к быстрой адаптации, цифровой трансформации и грамотному управлению рисками.

Опыт ключевых отраслей экономики демонстрирует нам, что вызовы могут становиться, да и уже становятся, настоящим катализатором глубинных изменений: от перестройки логистики до внедрения искусственного интеллекта. Массовое освоение новых технологий, персонализация услуг и перестройка бизнес-моделей становятся основой для конкурентоспособности в новой реальности, где главным активом являются гибкость и готовность к постоянным изменениям.

Элиза Королева

банк

«На рынке единицы банков получили такое разрешение»

ОТП Банк один из немногих на российском рынке получил от ЦБ разрешение на использование внутренней модели оценки дохода заемщиков. Что от ее внедрения выиграет банк и его клиенты, «Ъ» рассказал заместитель председателя правления ОТП Банка, директор дивизиона по управлению рисками **Виталий Украинский**.

— регулирование —

— Зачем вы разработали внутренние модели оценки дохода заемщиков и почему большинство банков обходятся без них?

— Модель доходов отвечает нескольким важным для нас аспектам: первое — она позволяет узнать о клиенте новую информацию, а чем больше мы знаем о клиенте, тем лучше предложение мы можем ему сделать; второе — результаты этой модели можно учитывать при расчете долговой нагрузки и ПДН, нам это позволяет более эффективно использовать капитал и управлять нашим бизнесом в рамках макропринципиальных лимитов; третье, и самое важное, — модель позволяет более адекватно оценивать финансовый запрос клиента и защитить его от непомерной долговой нагрузки, с одной стороны максимально попадая в клиентский спрос с другой — оберегая клиента от обязательств, которые ему не по силам.

— Но ведь это отразится на банке вне зависимости от того, есть у него модель или нет?

— С применением этой модели мы сильно упростили путь нашего клиента: теперь не нужно просить справки, выписки, разнообразные документы, пару кликов — и кредит ваш. То, что мы сделали — построили специальную модель, ЦБ это разрешил, эта история достаточно эксклюзивная: на рынке единицы банков получили такое разрешение. Эта модель на основании входящей информации о заемщике может предсказать, какой диапазон дохода он имеет, причем речь не идет о предоставлении какой-то конфиденциальной информации, мы не требуем дополнительной информации от заемщика и не просим лишних согласий — это исключительное статистическая модель. Наша модель снимает с клиента необходи-



ФОТО: АЛЕКСАНДР КОТОВИЧ

мость предоставления документов, подтверждающих его доход.

Здесь нужно понимать, что оценка доходов заемщика для расчета предельной долговой нагрузки — это то, что нужно банку по причинам регулирования.

Мало кому из заемщиков интересно, сколько ему эта модель насчитала. Заемщику нужна услуга — кредит или кредитная карта.

Также эта модель позволяет точнее попадать в спрос, потому что если мы адекватно оцениваем доход заемщика, то нам легче вместе с ним убедиться в том, что кредитная нагрузка для него посильна.

— Скажите, эта модель — ваша разработка с нуля или на рынке есть какие-то модели, которые можно купить и адаптировать под свой портфель?

— Мне неизвестно, чтобы такие модели на рынке были в виде готового решения от вендора. Более того, здесь специфика регулирования — это должна быть именно внутренняя модель. В этой модели достаточно высокие требования к качеству данных, на которых она должна быть построена, и это должны

быть внутренние данные банка по большей части.

— У вашей материнской структуры есть такое?

— Регулирование в ЕС, Центральной и Восточной Европе несколько отличается от регулирования в России. Регулятор и наш рынок сильно продвинулись вперед как в цифровых услугах и удаленных каналах обслуживания, так и в регулировании растущего и развивающегося рынка. Уровень проникновения цифровых услуг классических банков ЕС несколько ниже, чем у нас, существенная часть кредитов выдается по традиционной схеме посещения офиса, это означает, что сам по себе бизнес-кейс такой модели там иной. Коллеги из Группы ОТП также используют множество внутренних моделей, но, насколько мне известно, мы первые в группе, кто применил такой подход для регуляторных целей.

— Это одна модель для разных видов потребительских кредитов или для каждого сегмента собственная?

— Ну, если посмотреть «под капотом», это достаточно сложная структура. Я не могу сказать, что это одна модель вида «три параметра на вход — и получится результат». Есть своя специфика. Но опять же это модель, которая не столько смотрит на конкретный кредит, потому что человек может подать заявку на разные кредиты.

Сегодня, например, ему нужен потребительский кредит на ремонт квартиры, завтра он поймет, что у него есть необходимость в кредитной карте, а через полгода в магазине он решит купить бытовую технику или гарнитуру для кухни, например, с использованием POS-кредита, и при всем этом это будет один и тот же человек. Модель оперирует не столько термином продукта, сколько аспектами самого клиента.

— Насколько я понимаю, у вас модель работает только для беззало-



говых кредитов, а почему только для них?

— Банк России с 2026 года оставит возможность использовать такие модели только для беззалогового кредитования. Есть очевидные различия залоговых и беззалоговых кредитов. Первое и основное — это, конечно же, сумма. Кредит на 100 тыс. руб. или на несколько сотен тысяч рублей с точки зрения продолжительности и нагрузки — это не то же самое, что кредит в несколько миллионов рублей на автомобиль на 5 лет или ипотека, например, на 20 лет. Поэтому первое — это сумма запрашиваемого кредита. Второе — это клиентские пути, в случае ипотеки и автокредита все-таки речь идет о чуть более продолжительном клиентском пути и пакете документов.

— Если посмотреть в принципе на кредитование, какой из сегментов наиболее интересен банку по соотношению риска и доходности?

— Мы работаем в таких сегментах, как автокредитование, кредиты наличными, кредитные карты и POS-кредиты. Каждый из них имеет свои особенности, в том числе и разное соотношение риска и доходности, при правильном продуктовом подходе и управлении рисками нам удается делать привлекательный для клиентов продукт с

приемлемой для нас доходностью и стабильным риском.

— Если посмотреть по портфелю, у вас наибольший объем приходится на какой сегмент?

— На автокредиты и кредиты наличными у нас приходится 37% и 38% соответственно, на POS-кредиты — 17% и 8% — это карты.

Мы исходим из потребностей и запросов наших клиентов, а потребности в кредитных продуктах возникает и при ключевой ставке 7%, и при ключевой ставке 21%.

Фактор повышения ключевой ставки при прочих равных ведет к тому, что уровень потерь от кредитного риска для банка будет выше: платеж увеличивается, кредит становится более тяжелым и дорогим для потребителя.

Но из этого не следует, что любой банк, работая на финансовом рынке в цикле повышения ключевой ставки, обязательно будет нести большие кредитные риски. Много зависит от риск-политик и продуктового предложения.

— Сейчас цикл снижения ключевой ставки, когда, на ваш взгляд, возникнет потребность рефинансирования кредитов у ваших клиентов?

— Есть ряд исследований о чувствительности к ставке заемщика, то есть насколько принципиально заемщи-

ку, что ставка по предлагаемому ему кредиту идет вверх или вниз, на полпроцента или процент, полтора и далее. По разным продуктам разные результаты, в целом чем больше чек и длиннее продукт, тем выше чувствительность.

Например, в ипотеке даже снижение процентной ставки на полпроцента способно мотивировать клиентов подавать заявки на рефинансирование, потому что за тот же объем долга можно платить существенно меньше. С точки зрения более коротких кредитов — там по-разному: где-то уже 1% является стимулом, где-то начиная процентов от 2–2.5. Многие зависят не только от мотивации заемщика. Нередко банки сами стучатся с предложением рефинансировать кредиты заемщика.

— Сейчас вы видите спрос на рефинансирование кредитов?

— Мы видим оживление в плане рефинансирования, и эта тенденция будет сохраняться. Нужно понимать, что у большинства из нас есть несколько карточек разных банков. А если мы с согласия нашего клиента знаем, что где-то по своим обязательствам он платит больше, чем мы могли бы ему предложить, то мы, очевидно, пойдем навстречу клиенту и обязательно предложим более выгодные условия. Стоит учитывать, что, во-первых, редко рефинансирование делается один в один — очень часто сумма кредита на рефинансирование оказывается выше, чем сумма погашаемого кредита. Например, было входящее обязательство условно на 500 тыс. руб., ставка упала и, имея тот же ежемесячный платеж, клиент мог бы взять в кредит уже не 500 тыс., а, скажем, 600 тыс. руб.

Если эти 100 тыс. руб. клиенту могут быть полезны для тех или иных целей, то логично будет их взять. Во-вторых, в банковской системе есть определенный запас капитала, который банки готовы выделять под розничное кредитование, и в рамках этого банки формируют свои стратегии, в том числе стратегии по выдаче кредитов и рефинансированию. История с рефинансированием при снижающейся ключевой ставке, она понятна и выгодна клиентам.

Максим Буйлов

«Хакеры в течение суток могут найти уязвимость и внедриться»

— технологии —

— Да, многие банки, финансовые организации решили: надо привлечь легальных исследователей (белых хакеров). В рамках Bug Bounty работы оплачиваются только при условии, если будут найдены уязвимости. Bug Bounty привлекает почти неограниченное количество хакеров. Это дает возможность при схожем размере бюджета достичь более существенного эффекта. Багхантеры предложили проводить кибериспытания, в рамках которых мы идем дальше, результаты описываются другим языком. Например, это не просто уязвимость в мобильном приложении — она позволяет увести деньги. А через уязвимость в интернет-банкинге можно загрузить список клиентов приват-банкинга и условия их обслуживания, а это уже прямое воздействие на бизнес.

И вот такая информация уже абсолютно понятна руководству финансового учреждения. Хищение денежных средств или отток лояльных клиентов — удар по репутации!



Алексей Лукацкий, эксперт по информационной безопасности, считает, что никакие средства защиты и технологии не спасут, если у руководства банка нет профессиональной компетенции для принятия своевременных и достаточных решений

«Выйти за рамки типичности»

— Как технически осуществляется взаимодействие багхантеров с банковской системой?

— Самой популярной формой остаются пентесты. Банк, к примеру, ставит задачу найти уязвимости в своем новом мобильном приложении или при переходе с зарубежного программного продукта на отечественный хочет проверить его защищенность.

— Назовите наиболее подверженные взломам элементы банковских сервисов.

— Можно выделить два самых популярных типа проблем: уязвимости в собственном программном продукте и в программном обеспечении, которое используется как фундамент для автоматической банковской системы, интернет-банкинга и так далее. Например, где-то по-прежнему используется Windows. В нем можно обнаружить огромное количество уязвимостей. А если скомпрометировать платформу, на которой работает банковское приложение, дальше можно делать все что угодно.

Что касается собственных банковских приложений, то, к сожалению,

многие компании не соблюдают должным образом процессы их безопасной разработки. Требования установлены Центробанком и правительством. Но на практике банком программисты далеко не всегда им следуют.

Взять очень типичную историю с полем для ввода пароля. Стандартная длина пароля — от 8 до 20 символов. Но программист не подумал это проверить, поскольку сам использует стандартные пароли.

А у багхантера, наоборот, задача — выйти за рамки типичности. Он вводит в это поле не 20, а 500 символов. Поскольку программа написана криво, такое действие может быть расценено системой как команда. В эту команду можно заложить все что угодно, включая требования слить список всех клиентов, удалить все записи в базе данных, перевести деньги с одного счета на другой.

«Любой инцидент спровоцирован человеческой ошибкой»

— А методы социальной инженерии?

— Это более привычные сценарии, не связанные напрямую с банковской спецификой. В качестве при-

мера можно привести отправку фишингового сообщения операционисту, бухгалтеру или финансисту банка. Якобы речь идет о новых требованиях регуляторов. Электронное письмо может быть замаскировано и под внутренние регламенты финансовой организации. Айтишники могут отправить послание, что его резюме понравилось компании, в которой открылась высокооплачиваемая вакансия, но прежде надо выполнить тестовое задание. Вредоносный файл из письма позволяет захватить компьютер, откуда начинается проникновение во внутреннюю инфраструктуру банка. Такой фишинг осуществляется в основном через электронную почту, но в последнее время и через мессенджеры.

Отмечу, что из банков крадут на самом деле не так много данных. Учетные записи клиентов скачивают чаще из почтовых сервисов, соцсетей, с маркетплейсов. Человек — существо ленивое и использует один и тот же пароль для личных сервисов и служебных задач. Утечка пароля помогает злоумышленникам проникнуть в инфраструктуру банка.

— В перечисленных примерах проблема создает человеческий фактор, а не технологическая ошибка. Разве нет?

— По большому счету любой инцидент спровоцирован человеческой ошибкой. Технические решения призваны минимизировать риск. Допустим, в день банковский операционист обрабатывает 30–40 клиентов. Я могу ограничить права его доступа к данным этим числом. Ведь бывает, операционист злоупотребляет неограниченным доступом к клиентским базам. Но банковская архитектура не позволяет ввести ограничения, потому что никто об этом не подумал заранее. А теперь уже сложно вносить изменения в код, потому что у айтишников есть правило: не трогай, пока работает и так далее. Если у руководства банка нет зрелости или ресурсов, такие технические меры реализовать не получится.

— Вы удовлетворены тем, как российские банки реагируют на выявленные угрозы, выстраивают стратегию борьбы за информационную безопасность?

— Десять лет назад была очень популярна схема автоматизированной банковской системы, использование фальшивых платежных поручений и так далее. Сейчас такого практически нет. Процесс перевода денежных средств теперь неплохо защищен. Гораздо более актуальна борьба с DDoS-атаками, когда веб-сайты заваливают паразитным трафиком, а легальные пользователи не могут подключиться к интернет-банку или мобильному приложению.

Ряд банков архитектурно грамотно подошли к решению этой задачи. Они создали резервную площадку, на которую трафик переключается в ходе атаки. Но это недешевое решение — далеко не каждый может себе это позволить. Банк может сказать: да, мы принимаем эти риски и готовы нести определенные репутационные потери, поскольку бороться все равно окажется дороже.

В отличие от собственных продуктов банков, мобильные приложения на платформе iOS и Android хакеры очень сложно взломать. Но наш опыт показывает, что через них также можно проникнуть во внутреннюю сеть банка.

По-прежнему проблемой остается банальная невнимательность,

когда IT-специалист банка после проведенных работ оставляет открытым внешний доступ к базам с данными клиентов, историей транзакций и т. д. И тогда, подобрав соответствующие настройки, все желающие могут эту информацию скачать.

По нашей статистике злоумышленники начинают активно эксплуатировать обнаруженные уязвимости в течение 24 часов, тогда как айтишники обычно отводят на устранение критических уязвимостей семь дней, менее критических — две недели и так далее. То есть хакеры в течение суток могут найти уязвимость и внедриться, а айтишники начинают закрывать дыры в системах через неделю.

— Если сравнить ситуацию примерно двухлетней давности и нынешнюю, уязвимостей стало больше, меньше?

— Объективных данных по России нет, поскольку участников рынка никто не наказывает за непредоставление такой информации. Но ежегодный прирост уязвимостей мы оцениваем примерно в 15%. Об этом же свидетельствует и зарубежная статистика.

«Мы через это уже прошли!»

— Понимаю, что такой статистики тоже нет, но, по вашей оценке, насколько российские банки соответствуют мировому уровню в части кибербезопасности?

— У российских банков зачастую более высокий уровень цифровизации, чем у многих зарубежных финансовых организаций. Я имею в виду уровень технологий, номенклатуру их применения и, главное, цифровой суверенитет. Ряд государств являются в этом смысле сложными партнерами американских компаний.

После отключения средств защиты в России в связи с санкциями многие страны, приняв это во внимание, всерьез задумались о смене цифровой политики или как минимум о том, чтобы иметь запасной план. Мы через это уже прошли, поэтому российские банки находятся на несколько шагов впереди и с точки зрения кибербезопасности.

Взять США: в этом плане Штаты достаточно консервативная страна. Там даже карты с магнитной поло-

сой до сих пор используются, тогда как в России от них отказались уже много лет назад. В Европе есть достаточно продвинутые банки, а есть менее продвинутые. Работа с финтех-платформами, с тестированием цифрового рубля расширяет наши возможности в области цифровизации и, как следствие, в области технологий кибербезопасности.

«Число уязвимостей возрастет»

— Какие угрозы появятся в ближайшие два-три года именно для банков?

— Хакеры тоже довольно ленивы, поэтому социальная инженерия останется темой номер один, думаю, еще годы. Человек — самое слабое звено, и, как его ни обучай, он все равно будет ловиться на удочку мошенников. Проблема технических уязвимостей тоже никуда не уйдет. Надо учесть, что программисты теперь для быстрого выпуска продукта на рынок используют различные утилиты с искусственным интеллектом, которые допускают огромное количество ошибок. Мы прогнозируем, что число подобных уязвимостей возрастет. Прибавьте к этому утечке пароли и учетные данные. Эта тройка лидеров, по нашим данным, не меняется минимум последние пять лет и вряд ли станет иной в ближайшее время.

Что появится нового? По мере того как будет внедряться цифровой рубль, атаки начнутся на него. Мы видим определенные математические ограничения блокчейна и то, что разработчики платформ, связанных с криптовалютами, не уделяют должного внимания безопасности.

Но все это пока будет носить эпизодический характер и на горизонте двух-трех лет не даст злоумышленникам быстрого доступа к деньгам.

Искусственный интеллект сегодня применяют в рамках антифрода, биометрии, анализа огромных объемов данных. Для того чтобы ИИ корректно работал, надо правильно выбирать обучающие данные и модели и защищать их. Иначе есть риск кражи или подмены фальшивыми данными, что приведет к неверному обучению и принятию неверных управленческих решений.

Дмитрий Толстогузов

банк

Конец прекрасной эпохи

— конкуренция —

С13 Насколько серьезной будет просадка, сказать пока сложно», — признает генеральный директор финансовой онлайн-платформы Webbanki Андрей Пономарев.

Другая серьезная мера касается количества кредитов одному человеку. Уже с начала 2026 года каждому заемщику разрешат одновременно брать не больше двух займов, полная ставка по которым превышает 200%. А с 2027 года количество дорогостоящих кредитов снизится до одного, причем новый заем можно будет оформить только через сутки после закрытия предыдущего. Все это должно способствовать снижению риска кредитования населения и защите потребителей финансовых услуг.

Кроме того, борясь с закредитованностью, ЦБ устанавливает все более жесткие ограничения на макропродвигательные лимиты как для МФО, так и для банков. Большие изменения произошли в залоговом кредитовании, что привело к дополнительным отказам клиентам, говорит генеральный директор ГК Eqvanta Сергей Весовщук. При оценке заемщика в залоговом кредитовании в формуле ПДН не учитывается стоимость залога, хотя именно залог выступает обеспечением по займу. Такой подход, поясняет он, выглядит избыточной мерой, и хочется в будущем адаптировать регулирование в этом моменте.

«Из-за подобных нововведений прогнозировать будущее рынка микрозаймов крайне сложно. Так, на фоне ввода идентификации по биометрии искусственное противопоставление МФК и МКК способно кардинально изменить картину рынка. Всего за минуту заемщики уйдут от сложного клиентского пути с биометрией туда, где она не требуется», — от МФК к МКК. И в считанные месяцы МФК потеряют всю клиентскую базу, которую накопили за многие годы работы. Это несправедливо, нелогично и ненужные условия для рынка МФО. Получается, что закон, направленный на защиту граждан от мошенничества, вынудит бизнес совершить действия, никак не связанные с его целью, — сменить свой статус. По мнению экспертов рынка, это будут лишние операционные расходы и неэффективные изменения. МФК „Займер“ уже запустила процесс смены статуса на МКК, чтобы отсрочить исполнение требования еще на год. Другие МФК либо последуют нашему примеру, либо будут искать другой способ сохранить бизнес. Это результат слишком быстрого принятия закона без реального диалога с рынком и экспертами. Закон будет действовать, но цели его вряд ли будут достигнуты», — рассказывает генеральный директор ПАО «МФК „Займер“» Роман Макаров.

Потребительский экстремизм

Дополнительным ограничивающим фактором для отрасли микрофинансирования в 2025 году стал запрет на кредиты и займы. Изначально он был направлен на борьбу с мошенническими действиями с целью обезопасить клиента от оформления ссуды на его имя треть-

Топ-20 микрофинансовых организаций по выданным микрозаймам

МФО	Выдачи микрозаймов за 1-е триместр 2025 г. (млн руб.)	Темп прироста выдачи микрозаймов, 1-е триместр 2025 г. к 1-му триместру 2024 г. (%)
«Т-Финанс»	47672	117
«А Деньги»	31741	69
ГК «Займер»	30061	9
ГК MoneyMan	27915	21
ГК Eqvanta	23381	44
«Альфа Финанс»	20448	н/д
ГК Finbridge	18859	20
«ВЭББанкир»	18291	25
«Академическая»	16056	-5
ГК «Займиго»	11172	15
«СрочноДеньги»	10575	62
Lime Credit Group	6931	-24
«Джой Мани»	6184	-23
ГК «VIVA Деньги»	6088	-36
«МигКредит»	5322	-18
«Стратосфера»	5200	107
ГК Summit	4748	-14
«ЭйрЛанс»	4573	-36
«М-Финанс»	3980	913
«Стабильные финансы»	3110	-5

Источник: «Эксперт РА».

им лицом, признает СРО Мир. При этом с самого начала фиксировались случаи, когда клиентам отказывали из-за наличия установленного запрета. Однако доля подобных заявок не превышает 1–2%, приводит данные в отраслевой ассоциации.

«Подавляющее большинство клиентов с действующими самозапретами вовсе не стремились намеренно ввести кредитора в заблуждение. Чаще всего причиной отказа становятся забытые ограничения либо прохождение недостаточно времени между подачей заявления на снятие запрета и фактическим выполнением операции. Например, клиент снимает самозапрет и сразу отправляет заявку на получение нового займа, однако информация обновляется не мгновенно, вследствие чего кредитор отклоняет заявку. Однако, вопреки прогнозам, этот вызов для рынка не стал самым серьезным», — признают в СРО Мир.

«Тем не менее МФО столкнулись с волной потребительского экстремизма сразу после введения самозапрета в действие. Люди начали устанавливать запрет, потом совершали попытки взять займы, надеясь на неподготовленность систем кредиторов, и подавать жалобы в ЦБ. Мы, как и большинство крупных игроков, не пострадали от этого явления, но оно отлично иллюстрирует объемы попыток потребительского экстремизма, про который не стоит забывать», — сетует Сергей Весовщук.

Сложности переходного периода

СРО Мир ожидает, что по итогам 2025 года портфель МФО составит 530–535 млрд руб. Рост по сравнению с аналогичным показателем прошлого года — 16%. Таким

Топ-20 микрофинансовых организаций по чистой прибыли

МФО	Чистая прибыль за 1-е триместр 2025 г. (млн руб.)	Чистая прибыль за 1-е триместр 2024 г. (млн руб.)
«Т-Финанс»	2845	1653
«Займер» (ГК «Займер»)	1553	1591
«Мани Мен» (ГК MoneyMan)	928	1236
«А Деньги»	898	298
«Лайм-Займ» (Lime Credit Group)	822	190
ЦФП (ГК «VIVA Деньги»)	469	736
«Турбозайм» (ГК Eqvanta)	455	552
«БыстроДеньги» (ГК Eqvanta)	414	283
«Альфа Финанс»	364	н/д
«Новое финансирование» (ГК Finbridge)	347	85
«Фордевинд»	336	262
«МигКредит»	301	223
«ВЭББанкир»	273	574
Академическая	236	114
«Займ Онлайн» (ГК «VIVA Деньги»)	187	273
«Агроинтегратор»	153	159
«СрочноДеньги»	123	121
«ПСБ Финанс» («КарМани»)	103	234
МКК универсального финансирования (ГК Finbridge)	93	1
«Джой Мани»	93	62

Источник: «Эксперт РА».

образом, темпы прироста замедлятся больше чем вдвое — рост портфеля за период 2024–2023 годов составил 38%.

«Рост носит неравномерный характер. Если розничное кредитование демонстрирует заметное замедление — прирост портфеля в третьем квартале составил лишь 1,2%, то сегмент кредитования малого бизнеса показывает впечатляющую динамику: за первое полугодие объем выданных займов вырос на 29%, достигнув 72 млрд руб., — подчеркивает управляющий директор рейтинговой службы НРА Сергей Пришунин. — Финансовые результаты отрасли отражают сложность переходного периода. В первом полугодии мы зафиксировали снижение чистой прибыли на 5% год к году, и эта тенденция, вероятно, сохранится до конца года. Одновременно растет кредитный риск: уровень просроченной задолженности свыше 90 дней увеличился до 28,3% против 27,5% в начале года».

«По выдате изначально мы прогнозировали примерно 2,4 трлн руб. в 2025 году (прирост на 60% год к году). Однако в третьем квартале 2025 года банковские МФО начали замедляться, в связи с чем ожидаемые выдачи рынка скорректировались до 2,2 трлн руб. (прирост на 50% год к году). По прибыли прирост может составить не более 10% год к году. Прибыль рынка в текущем году стагнирует, поскольку рост выдачи на рынке обеспечивается банковскими МФО, которые масштабируются преимущественно в низкомаржинальных сегментах. В то же время независимые МФО в совокупности не наращивают выдачи, при этом маржинальность их бизнеса снижается под регуляторным влиянием», — приводит данные ведущий аналитик по банковским рейтингам «Эксперт РА» Вадим Крапп.

Требуется ускоренная консолидация

«Глобально перспективы развития микрофинансового рынка определяются дальнейшей глубокой сегментацией и ускорением процесса консолидации», — подтверждает гендиректор МФК «Джой Мани» Максим Пашенко. — Успех ждет крупные многофункциональные и высокотехнологичные платформы, способные покрывать растущие издержки соответствия жестким нормам и вкладывать средства в создание сложных механизмов оценки рисков, а также узкопрофильные компании».

С учетом запланированных изменений 2026 год станет поворотным для рынка МФО, сходятся во мнении опрошенные эксперты. С 1 марта 2026 года эксклюзивно для МФО вводится обязанность проводить биометрическую идентификацию заемщиков, а с 1 апреля 2026 года ужесточается резервирование микрозаймов со ставкой от 150% годовых. Введение биометрической идентификации потребует изменения бизнес-процессов со стороны компаний, напоминает Вадим Крапп: «Очередное ужесточение резервирования на рынке приведет к снижению маржинальности бизнеса с целью соблюдения нормативов. В совокупности планируемые изменения приведут к консолидации рынка вокруг технологически развитых МФО (банковские и крупные независимые компании), дополнительно компании с выстроеной офисной сетью могут продемонстрировать рост бизнеса».

«Текущий момент на рынке микрофинансирования можно охарактеризовать как период глубокой неопределенности и вынужденной стагнации... Отрасль столкнулась с перспективной фундаментальной перестройкой всех бизнес-процессов. Обязательная биометрия — это не просто технологическое обновление. Это огромные инвестиции в ИТ-инфраструктуру, интеграцию с государственными системами и изменение клиентского пути, что неизбежно приведет к оттоку части менее технологичных заемщиков. А нормативное закрепление проверки доходов фактически превращает МФО в подобие банков, но без их ресурсной базы и инструментов, окончательно хороша прежнюю модель „быстрых займов“... Единственный неизбежный тренд, который мы наблюдаем, — это дальнейшая ускоренная консолидация. Рынок будет сжиматься вокруг узкой группы крупных, финансово устойчивых игроков, которые смогут позволить себе инвестиции в новые требования. Мелкие и средние МФО, лишенные таких ресурсов, будут вынуждены либо объединяться, либо уходить с рынка. По нашим оценкам, в течение следующих двух-трех лет рынок могут покинуть от 30% до 40% игроков. Будущее отрасли — за узким пулом специализированных компаний, работающих с ограниченным, но качественным сегментом клиентов. Эпоха массового роста для микрофинансирования, судя по всему, завершилась», — заключает гендиректор МФК «МигКредит» Александр Пустовит.

По предварительной оценке, к концу 2026 года на рынке останется около 700 компаний, оценивают в «Эксперт РА». По состоянию на 1 декабря 2025 года в реестре Банка России состоят 853 микрофинансовые организации.

Полина Трифонова

Экономически активный гражданин

— статистика —

Специально для „Ъ“ медиахолдинг «ПРОСТО» выяснял, каков типичный заемщик МФО. В ходе исследования были опрошены полтора десятка крупных онлайн-МФО и участники рекламного рынка.

Наиболее ценный сегмент

Бизнес-модель МФО строится на работе с лояльными клиентами, которые обеспечивают 60–80% выданных займов. На этом фоне привлечение новых заемщиков становится для МФО инвестиционной статьей расходов, поскольку популярные на рынке «нулевые» займы не приносят компании моментальной прибыли.

«Стоимость привлечения нового клиента из „холодной“ аудитории достаточно высока и не окупается даже за первые несколько коротких займов», — пояснила гендиректор ГК Lime Credit Group Олеся Киселева. Таким образом, рентабельность бизнеса напрямую зависит от LTV (англ. Lifetime Value) — пожизненная ценность клиента, прибыль, которую он приносит компании за все время взаимодействия клиента, а не от прибыли с первой транзакции.

Вопреки устоявшимся представлениям, типичный клиент МФО — это не сабпрайм-аудитория, а экономически активный гражданин в возрасте 35–40 лет со стабильным доходом 50–60 тыс. руб. в месяц. Для этой аудитории обращение в МФО является рациональным выбором, продиктованным скоростью и удобством сервиса.

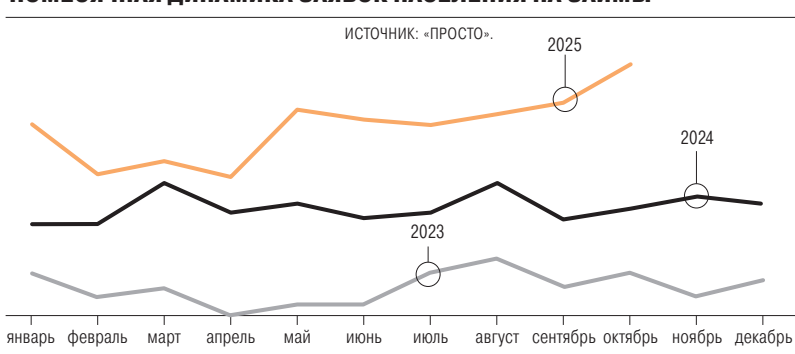
По данным участников рынка, лояльные клиенты демонстрируют более высокую платежную дисциплину. Наиболее ценный для бизнеса сегмент — заемщики с LTV пять-десять лет. Они генерируют стабильный доход, обращаясь за небольшими займами (до 30 тыс. руб.) три-четыре раза в год. Их надежность позволяет кредиторам предлагать им и более крупные продукты — Installment-займы в размере 30–50 тыс. руб.

Спрос на займы подвержен сезонности с пиками весной и в августе. Однако в декабре рост выданных кредитов исчерпан годовыми лимитами кредитования, из-за чего МФО вынуждены снижать уровень одобрения заявок.

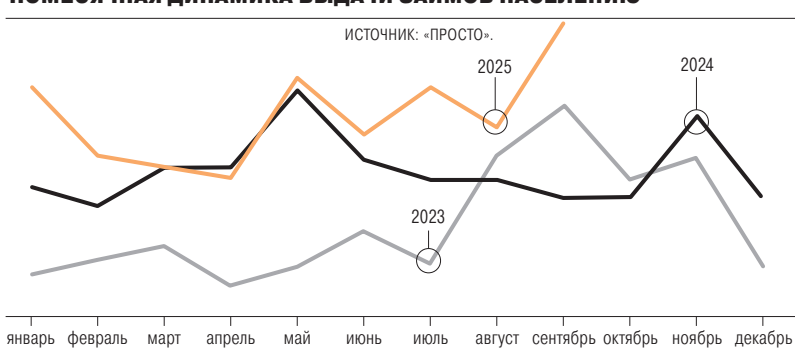
Каналы привлечения клиентов

Ключевыми каналами привлечения клиентов для МФО остаются СРА-сети (англ. Cost Per Action) — оплата за це-

ПОМЕСЯЧНАЯ ДИНАМИКА ЗАЯВОК НАСЕЛЕНИЯ НА ЗАЙМЫ



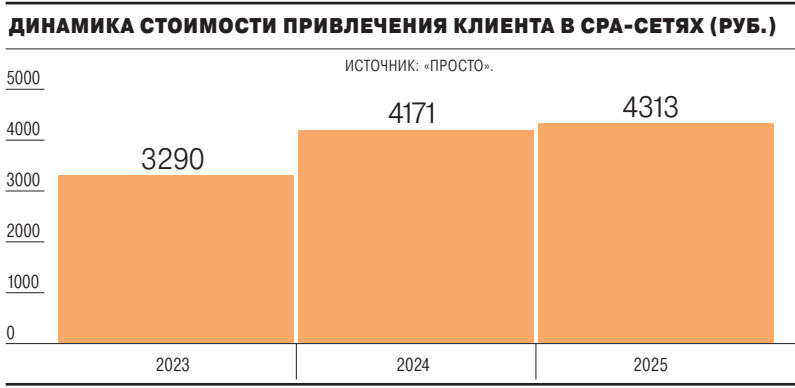
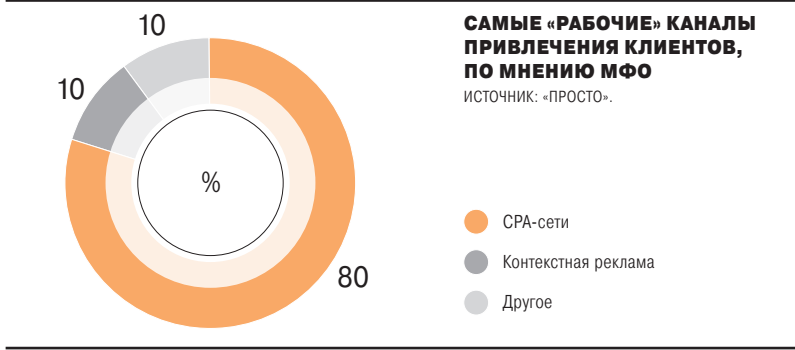
ПОМЕСЯЧНАЯ ДИНАМИКА ВЫДАЧИ ЗАЙМОВ НАСЕЛЕНИЮ



левые действия пользователей), финансовые маркетплейсы и контекстная реклама. Однако эти источники трафика несут риски. Участники рынка сталкиваются с мотивированным трафиком — «одноразовыми» клиентами, которые оформляют платный заем, погашают его в льготный период и не приносят прибыли компании. Другая проблема — технический фрод, когда при работе по модели СРА

(оплата за заявку) бюджет рекламодателя расходуется на сгенерированные ботами фиктивные лиды.

«Инициаторами таких схем выступают недобросовестные вебмастера, которые ищут офферы с простыми условиями и заливают их самым дешевым и низкоконверсионным трафиком. Крупные СРА, такие как Leads.tech, отслеживают такие истории и разрывают сотрудничество с вебмастера-



ми, которые не хотят разделять философию компании, заключающуюся в честности и уважении ко всем участникам процесса лидогенерации», — пояснила Ирина Художова, директор по маркетингу Leads.tech.

Сколько стоит клиент

В рамках исследования 56% МФО отметили, что покупают заявки повторных клиентов у СРА-сетей.

За последние три года средняя стоимость привлечения заемщика в СРА-сетях выросла на треть — с 3290 руб. в 2023 году до 4313 руб. за одного нового клиента в 2025 году. В последнее время получают популярность ставки лесенкой: когда МФО платит за хорошего клиента больше, а за плохого — меньше. По данным СРА-сети Leads.tech:

заявка «плохого клиента» (с низким скоринговым баллом или без КИ) — 150–400 руб.;

заявка клиента «среднего качества» — 500–700 руб.;

заявка «хорошего клиента» — 1–1,5 тыс. руб.;

выдача «плохому клиенту» — 1–1,4 тыс. руб.;

выдача клиенту «среднего качества» — 2–4 тыс. руб.;

выдача «хорошему клиенту» — 5–9 тыс. руб.

По оценкам участников исследования, маркетинговый бюджет на привлечение одного клиента с «Яндекса» стоит около 5 тыс. руб., с VK — 4,5 тыс. руб.

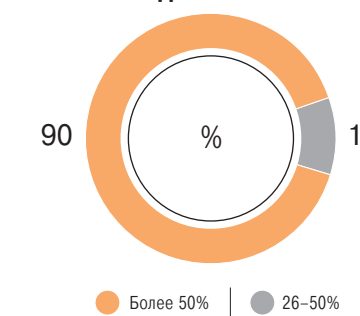
Выдача повторным клиентам обходится МФО только в 150–400 руб. Ранее МФО не соглашались покупать такие заявки, однако в последнее время ситуация меняется.

Почему дорожает клиент

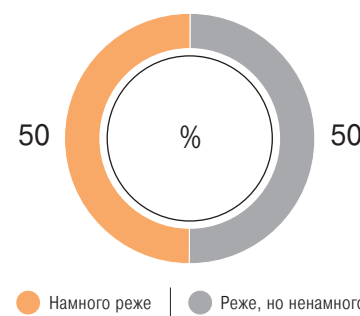
Все МФО, принявшие участие в исследовании, отметили, что за последние три года стоимость клиента выросла. 80% указывают, что рост был существенным и на стоимость клиента оказывают влияние ряд факторов. Во-первых, регуляторное давление — в частности, ограничения, которые будут введены в ближайшие два года, — «один дорогой заем в одной руке», снижение предельной долговой нагрузки и другие — будут способствовать сокращению численности потенциальных заемщиков.

Во-вторых, уход/блокировка основных рекламных площадок (YouTube и прочих) приводит к дефициту рекламного инвентаря. Сильный перегрев на оставшихся платформах (например, в «Яндексе») ведет к резкому росту стоимо-

ДОЛЯ ЗАЕМЩИКОВ, ВОЗВРАЩАЮЩИХСЯ ЗА ЗАЙМОМ ПОСЛЕ ПОГАШЕНИЯ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА



ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВИЧНЫМИ КЛИЕНТАМИ КАК ЧАСТО ПОВТОРНЫЕ ВЫХОДЯТ НА ПРОСРОЧКУ



сти привлечения клиентов (САС) и снижению их числа, отметили в МКК «А Деньги».

В третьих, взлетели ставки в контекстной рекламе и стоимость интеграций на профильных ресурсах. Повысилась стоимость СМС, которая удвоилась в этом году, достигнув 10 руб., и, по прогнозам, вырастет еще на 50% в следующем.

Еще одна проблема последнего времени — периодические ограничения в работе мобильного интернета в ряде регионов, что может снижать кликабельность на 2–3%.

Как уходит клиент и можно ли его вернуть

МФО отмечают, что клиента можно потерять на любом этапе: от момента перехода на лендинг сайта до момента выбора клиентом конкретного предложения. «Здесь могут вмешаться технические проблемы как на стороне самого клиента (потеря интернет-соединения), так и недоступность работы внешних сервисов со стороны МФО (например, нестабильная работа БКИ или ведомства). Также клиент может уйти, если одобренная сумма и срок займа не соответствуют его запросу (например высокая закредитованность клиента и невозможность одобрить ему высокий чек, который был запрошен)», — отметила Анна Паршина, директор по маркетингу МФК «МигКредит».

Падение конверсии возможно и на этапе верификации, которую участники рынка связывают с избыточными коммуникациями. Помимо этого, смена логотипа МФО, призывная преодолеть «баннерную слепоту», нередко приводит к падению CTR (кликабельности) из-за снижения узнаваемости бренда.

«Клиентов, которые ушли к конкурентам, вернуть реально — но только при работе с причинами ухода и создании понятного преимущества для них. Использование

персонализированных предложений, проработка негативного опыта, улучшение продукта и таргетированные кампании в совокупности помогут вернуть клиента, а в идеальном сценарии — не допустить его ухода», — отметил Роман Макаров, генеральный директор МФК «Займер». Однако стоит помнить, что возврат клиента всегда обходится компании дороже, чем его удержание.

Наряду с этим Андрей Пономарев, генеральный директор финансовой онлайн-платформы Webbanki, добавил: «По статистике, более 80% клиентов, воспользовавшихся нашими услугами, приходят к нам снова. Вернуть клиента, который ушел к конкурентам, можно, и часто экономически это более выгодно, чем привлечение новой аудитории. По крайней мере с таким заемщиком уже сложилась история взаимодействия и легче спрогнозировать его потребительское поведение».

«Цифровые технологии позволяют связываться с клиентом точно в момент возникновения потребности, не беспокоя его без причины. Иногда достаточно напомнить о себе — клиент вспоминает, что в МФО у него был собственный менеджер, что он мог выбрать не только срок займа, но и даты погашения, что ему всегда шли навстречу», — добавила Елена Малышева, коммерческий директор Summit Group («ДоброЗайм»).

Чем проще и понятнее путь для клиента, тем выше конверсия, а значит, расходы на привлечение снижаются на большее количество клиентов. В условиях, когда каждый новый клиент обходится все дороже, самой выгодной инвестицией становится работа с существующей базой. Честность и прозрачность уже не просто этические принципы, а ключевые инструменты повышения LTV и снижения оттока.

Маргарита Гвоздева, «ПРОСТО.»

Инвестиции с гарантией

Потребность российских промышленных компаний в финансировании продолжает расти. Но в условиях геополитической и экономической нестабильности привлекать средства все чаще приходится с помощью механизмов государственной поддержки, разобраться в которых иногда оказывается не так просто. Здесь на помощь промышленникам должны прийти банки. Как отмечают в НОВИКОМе, входящем в холдинг «РТ-Финанс» госкорпорации «Ростех» и специализирующемся на организации финансирования производств и инвестиционных проектов, ключевой задачей финансовых организаций сегодня становится поиск наиболее эффективных механизмов поддержки для каждого отдельного клиентского проекта.

— партнерство —

Как заявил в начале декабря президент Владимир Путин, «нужно добиваться более высокой инвестиционной динамики, запускать новые проекты в промышленности, сельском хозяйстве, в инфраструктуре, в области высоких технологий, в туризме и так далее». Он напомнил, что в последние три года инвестиции росли опережающими темпами, в том числе в 2024 году — на 7,4%. В этом году, отметил Владимир Путин, динамика остается позитивной.

Растет и промышленное производство. По прогнозу Минэкономразвития, в 2025 году этот показатель увеличится на 1,5%. Но достичь этого невозможно без помощи государства.

Правда, самостоятельно получить необходимые для финансирования проектов деньги на льготных условиях компаниям зачастую бывает сложно. Поэтому, по мнению президента, в поддержке бизнеса должно возрастать участие финансовых организаций. «Убежден: необходимо наращивать вклад банковского сектора в развитие отечественной экономики», — подчеркивал Владимир Путин.

В опорном банке «Ростеха» — НОВИКОМе — подтверждают, что спрос на льготное финансирование растет. «Сегодня поддержка требуется всем предприятиям высокотехнологичных отраслей промышленности. Любые инструменты, позволяющие снизить стоимость финансирования, очень востребованы», — отмечала Елена Георгиева, председатель правления НОВИКОМа.

Чтобы облегчить предприятиям доступ к господдержке, НОВИКОМ совместно с «Ростехом» создал проектный офис для выстраивания системного диалога с промышленными компаниями. Это позволяет предоставлять российским производителям актуальную информацию о действующих финансовых инструментах и подбирать наиболее эффективные для реализации конкретных проектов. Широту доступных мер поддержки банку обеспечивает стратегическое партнерство с Фондом развития промышленности и корпорацией развития ВЭБ.РФ, а также аккредитация во всех ключевых механизмах: кластерной инвестиционной платформе (КИП), «Фабрике проектного финансирования ВЭБ.РФ» и «Промышленной ипотеке».

Дорога к инвестициям

Доступность поддержки государства особенно важна при реализации крупных инфраструктурных проектов в сфере транспорта, позволяющих нарастить грузооборот и пассажирооборот как внутри страны, так и на экспортных направлениях. Ключевая роль в обеспечении полноценной логистики принадлежит железной дороге. Как подчеркивал зампред правления НОВИКОМа Алексей Кузнецов, реализация промышленного потенциала страны невозможна без развития железнодорожного машиностроения. «Сегодня предприятия отрасли работают над выпуском современных поездов метро, локомотивов и высокоскоростных поездов, внедряют цифровые решения и новые стандарты комфорта и безопасности. Все это требует инвестиций, и наша задача как банка — предоставлять надежные финансовые инструменты, которые помогают реализовывать столь масштабные проекты», — говорил он.

Один из примеров масштабной поддержки транспортного сектора со стороны НОВИКОМа — сотрудничество с компанией «Синара — Транспортные машины», которое активно развивается с 2023 года. Общий объем кредитования предпринимателя составил более 20 млрд руб. Помимо этого, в рамках КИП банк финансирует проект по созданию и модернизации серийного производства магистральных и маневровых локомотивов на Людиновском тепловозостроительном заводе (входит в структуру СТМ).

Большие потребности малых компаний

При этом все больший вес в экономике России приобретают малые и средние предприятия, число которых, по данным Минэкономразвития, в 2025 году достигло абсолютного рекорда в 6,7 млн компаний, а их оборот увеличился на 6%, приблизившись к 32 трлн руб. Как отмечал премьер-министр Михаил Мишустин, до 2030 года сектор МСП можно рассматривать как инструмент достижения сразу нескольких национальных целей развития. По его мнению, малый и средний бизнес может стать локомотивом по таким направлениям, как рост экспорта сырья и неэнергетических товаров, а также помочь обеспечить технологический суверенитет страны.



Благодаря поддержке НОВИКОМа новые возможности получил крупный производитель быстровозводимых конструкций для нефтегазовой промышленности

Но реализовать эти цели опять же невозможно без доступа к финансированию. За девять месяцев 2025 года компании МСП уже привлекли 686 млрд руб. с помощью инструментов льготного кредитования, государственных микрофинансовых и гарантийных организаций, сообщил в конце ноября министр экономического развития РФ Максим Решетников. Около четверти объемов поддержки — 172 млрд руб. — пришлось на «зонтичные» поручительства Корпорации МСП. Ими за девять месяцев воспользовались свыше 15 тыс. компаний.

Этот механизм был запущен по поручению президента России в 2021 году и позволяет предпринимателям, у которых не хватает собственных средств для залога, получить кредит в банке до 1 млрд руб. на десять лет с покрытием до 50% от суммы займа. По данным федеральной Корпорации МСП, компании, использующие этот инструмент, демонстрируют рост ключевых показателей в два-три раза выше среднего по сектору МСП.

Ежеквартально корпорация определяет лимиты поручительства для банков-партнеров, в рамках которых они выдают бизнесу кредиты с гарантийным обеспечением. На октябрь—декабрь квота составляет не менее 40 млрд руб. В список 16 кредитных организаций, получивших лимиты «зонтичных» поручительств на четвертый квартал 2025 года, входят крупнейшие банки, в том числе НОВИКОМ.

В банке «Ростеха» подтверждают высокую эффективность механизма. Регулярное выделение дополнительных лимитов по «зонтичным» поручительствам позволяет банку системно наращивать поддержку предпринимателей. За десять месяцев текущего года в рамках этого инструмента НОВИКОМ предоставил субъектам МСП финансирование на сумму около 2,1 млрд руб., что на 11% выше показателей аналогичного периода 2024 года.

Так, благодаря «зонтичным» поручительствам в 2025 году новые возможности для развития бизнеса получил крупный отечественный производитель быстровозводимых зда-

ний и конструкций для нефтегазовой промышленности и ТЭКа. Компания направляет финансирование на расширение производства. Это поможет нарастить строительство новых объектов на месторождениях.

Еще один клиент НОВИКОМа, использующий механизм «зонтичных» поручительств, — производитель средств индивидуальной защиты, предназначенных для обеспечения безопасности труда, защиты от загрязнений и механических воздействий на предприятиях. С 2022 года компания активно развивает собственное швейное производ-

Совместная работа

Для малого и среднего бизнеса региональная инфраструктура поддержки нередко играет не меньшую роль, чем федеральные меры. В субъектах РФ действуют гарантийные фонды, фонды развития промышленности и предпринимательства, торгово-промышленные палаты. Они ускоряют работу компаний доступ к финансированию, компенсируют нехватку залогов и помогают реализовывать проекты, требующие дополнительных ресурсов.

Банки выстраивают сотрудничество с региональными институтами, чтобы предприниматели могли проще и быстрее получить доступ к таким механизмам. НОВИКОМ на сегодняшний день имеет порядка 100 действующих соглашений с институтами развития в разных регионах.

Одним из направлений взаимодействия остается размещение временно свободных средств фондов на депозитах банка. Это обеспечивает сохранность бюджетных ресурсов и позволяет сформировать дополнительный доход, направляемый затем на поддержку местного бизнеса.

Новые возможности рынка капитала

Помимо традиционных мер поддержки, предприятия все активнее используют рынок капитала для размещения облигаций, привлечения многосторонних (синдициро-

ванных) кредитов, выпуска цифровых обязательств в качестве инструментов привлечения капитала. За последние два года цифровые финансовые активы (ЦФА) стали одним из наиболее динамично развивающихся сегментов финансовой инфраструктуры.

НОВИКОМ одним из первых начал работать с инновационным инструментом, выступая как в роли организатора выпусков ЦФА, так и в роли эмитента. На сегодняшний день объем реализованных с участием банка размещений ЦФА составляет около 7,5 млрд руб., включая первый на рынке выпуск для предприятия оборонно-промышленного комплекса.

Развитие рынка ЦФА, по оценке аналитиков, усиливает диверсификацию источников фондирования и позволяет компаниям быстрее привлекать ресурсы для модернизации и расширения производства, особенно на фоне растущего спроса на инвестиции в высокотехнологичные отрасли.

Показатели роста

Постоянное расширение инструментов поддержки и кредитного портфеля в разных сегментах промышленности позволяет НОВИКОМу демонстрировать стабильный рост финансовых показателей. По итогам девяти месяцев чистая прибыль банка по РСБУ составила 22,3 млрд руб. По оценке экспертов, ключевые показатели отражают укрепление позиций НОВИКОМа как универсального банка, который выступает стратегическим партнером промышленных предприятий и поддерживает их сотрудников. Активы на 1 октября 2025 года составили 1,03 трлн руб., а собственные средства выросли на 6,7%, до 126,4 млрд руб. Процентные доходы НОВИКОМа в январе—сентябре достигли 150,4 млрд руб., что в 1,6 раза больше аналогичного показателя прошлого года. Устойчивые финансовые результаты позволили НОВИКОМу выплатить дивиденды за 2024 год в размере 10,9 млрд руб.

«Финансовые результаты НОВИКОМа подтверждают эффективность одобренной акционерами стратегии — работать на опережение запросов промышленности и поддерживать технологическое развитие страны. В качестве ключевого звена финансовой системы госкорпорации «Ростех» мы видим свою задачу не только в обеспечении предприятий доступными ресурсами, но и в создании устойчивой финансовой экосистемы, способствующей росту промышленного потенциала России», — отметила председатель правления банка НОВИКОМ, куратор Воронежского регионального отделения СоюзМаш России Елена Георгиева.

Эффективность такой стратегии развития подтверждают и кредитные рейтинги банка. С начала года НОВИКОМ улучшил свои позиции по кредитным рейтингам всех четырех российских рейтинговых агентств: «Эксперт РА» и НКР повысили рейтинг банка до уровня АА, АКРА и НРА изменили прогноз по рейтингам АА-(RU) и АА[ru] соответственно на «позитивный». Это означает, что аналитики ожидают дальнейшее улучшение финансовых показателей НОВИКОМа в течение 12 месяцев.

Ольга Матвеева

Вложения под ключ

— акции —

Акции российских финансовых компаний хотя и подешевели по итогам января—ноября 2025 года, но все же чувствовали себя лучше рынка в целом. Начавшийся цикл снижения ставки ЦБ открывает банковским ценным бумагам дорогу к росту.

Лидеры и аутсайды

По итогам 11 месяцев 2025 года акции компаний финансового сектора показали динамику лучше, чем российский фондовый рынок в целом. Индекс финансов Мосбиржи упал за январь—ноябрь на 3,8%, тогда как индекс Мосбиржи потерял 7,2%. При этом, как отмечает портфельный управляющий по акциям УК «Альфа-Капитал» Никита Зевакин, если учитывать дивиденды, бумаги банковского сектора в среднем показывают положительную доходность. «Мы видим, что финансовый сектор в этом году выглядит достаточно неплохо», — говорит эксперт.

В банковском секторе из наиболее популярных бумаг лучше других выглядели акции Т-Банка («Т-Техно»), которые за январь—ноябрь 2025 года выросли на 13,2%; обыкновенные акции «Сбера» прибавили 9%, а привилегированные — 7,5%, бумаги ВТБ подешевели на 8,8%, акции банка «Санкт-Петербург» (БСПБ) потеряли 9,2%.

«Формально акции большинства банков с начала 2025 года обогнали индекс Мосбиржи», — говорит начальник аналитического отдела УК ПСБ Александр Головцов. — Однако это объясняется сильным падением бумаг нефтегазового сектора и стелатейных компаний, которое и вывело индекс в минус. Если сравнивать с депозитами и облигациями, доходность вложений в эти инструменты и банковские акции за январь—ноябрь примерно сопоставима.

Начавшееся снижение ключевой ставки в этом году спровоциро-

вало изменение динамики чистой процентной маржи у банков, объясняет успехи банковских бумаг главный аналитик по акциям и доверительный управляющий ИФК «Солид» Дмитрий Донецкий. ВТБ, МТС-банк, Совкомбанк и Сбербанк демонстрируют рост чистой процентной маржи на фоне снижения ставки. При этом стоимость риска после роста в первом полугодии ближе к концу года стабилизировалась. «Также мы видим, что во второй половине года началось постепенное наращивание кредитных портфелей. Поэтому мы делаем вывод, что худшие времена для банковского сектора уже в прошлом», — резюмирует Дмитрий Донецкий.

Из бумаг, которые в этом году больше всего удивили инвесторов, большинство аналитиков выделяет акции ВТБ. Причина — принятое в конце июня на годовом собрании акционеров решение банка выплатить дивиденды за 2024 год на сумму 135,092 млрд руб. (25,58 руб. на одну акцию; дивидендная доходность при этом составила, по подсчетам «Интерфакса», 35,14%. «Стоит признать, что дивидендный сюрприз от ВТБ явно не ожидался подавляющим большинством участников рынка», — отмечает Никита Зевакин.

«Больше всего удивил ВТБ с его достаточно странной политикой по выплате дивидендов, после которой банку потребовалась допэмиссия, чтобы увеличить свои нормативы по достаточности капитала», — говорит аналитик «Цифра брокер» Егор Зиновьев. «С позитивной стороны удивил ВТБ, заплативший дивиденды значительно выше ожиданий рынка», — говорит Александр Головцов. За счет этого совокупная доходность вложений в акции банка с начала года к середине ноября составила около 20% годовых.

Также Александр Головцов обращает внимание инвесторов на Совкомбанк, акции которого примерно повторили падение индек-

са Мосбиржи. «Это не стало особым сюрпризом, учитывая исторически рискованный подход данного банка к кредитованию и вложениям в ценные бумаги», — замечает эксперт.

Дмитрий Донецкий выделяет бумаги БСПБ и «Т-Технологий». «БСПБ, как мы и ожидали, на фоне снижения ставки получили два тренда — снижение маржи и рост портфеля, хотя менеджмент настраивал рынок на нейтральную динамику по кредитному портфелю», — рассказывает аналитик. — Однако явный избыток капитала позволяет банку наращивать портфель самыми высокими темпами в секторе. В итоге даже при снижении чистой процентной маржи банк продолжает наращивать чистый процентный доход, но в третьем квартале подвели прочие доходы. В «Т-Технологиях» поражают удивительная стабильность доходов. Можно сказать, что ни стоимость риска, ни чистая процентная маржа не изменились на фоне изменения ключевой ставки. Банк как наращивал портфель ударными темпами и извлекал почти 30-процентную рентабельность, так и наращивает и извлекает. В первом полугодии «Т-Технологии» еще наращивали Росбанк, и поэтому рентабельность была ниже 30%, однако сейчас они вышли на целевую траекторию роста».

Перспективы роста

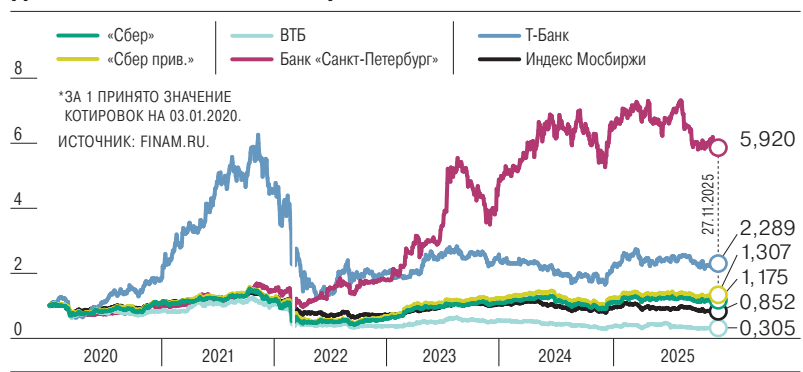
Говоря о перспективах динамики котировок акций российских банков, Никита Зевакин указывает на то, что смягчение денежно-кредитной политики (ДКП) Банка России пока не привело к снижению чистой процентной маржи кредитных организаций. Наоборот, последние данные показывают, что банки смогли улучшить данный показатель в третьем квартале, так как снижение ставок позволило уменьшить стоимость привлечений по депозитам, но не вызвало существенного снижения доходностей по активам (часть кре-

дитов, в первую очередь в потребительском сегменте, была выдана по более высокой ставке и еще не погашена). «Дальнейшее снижение ставки Банком России может дополнительно положительно повлиять на рентабельность в краткосрочной перспективе плюс стоит отметить, что в прошлом квартале мы видели эффект от ослабления требований по нормативу краткосрочной ликвидности, в результате чего банки смогли привлечь депозиты по более низким ставкам на более короткий срок; в четвертом квартале эта тенденция сохранится, что позволит банкам еще немного увеличить чистую процентную маржу», — говорит Никита Зевакин.

Банковский сектор может выиграть от дальнейшего снижения ключевой ставки, полагает Александр Головцов. Выгода, отмечает он, вероятно, будет умеренной, поскольку большая часть корпоративных кредитов фактически выдана по плавающим ставкам. С другой стороны, финансовое состояние некоторых заемщиков может ухудшиться в свете общего охлаждения экономики и невозможности полностью переложить на потребителей предстоящее повышение НДС. Кроме того, Банк России по-прежнему настроен сдерживать расширение кредитования: его прогноз роста требований банков к экономике на 2026 год почти такой же, как в 2025-м: 6–11% против 8–11%. «Таким образом, рентабельность сектора может слегка улучшиться, но на ускорение роста бизнеса рассчитывать вряд ли стоит. И есть риск дальнейшего роста доли просроченных займов», — резюмирует Александр Головцов.

Никита Зевакин тоже обращает внимание на качество активов банков: «Здесь мы видим достаточно высокий уровень стоимости риска, однако есть вероятность, что сейчас мы проходим пик и дальнейшего существенного ухудшения не будет, что также должно поддержать при-

ДИНАМИКА КОТИРОВОК АКЦИЙ РОССИЙСКИХ БАНКОВ*



Тем образом, прогнозирует эксперт, в ближайшие несколько кварталов результаты банковского сектора, вероятно, должны улучшаться, чему также может способствовать смягчение ДКП и, как следствие, ускорение кредитования.

Фавориты рынка

«Главный тренд — это снижение ключевой ставки, этот тренд позитивен для всех банков. Однако динамика по доходам у них будет разной», — говорит Дмитрий Донецкий. По его мнению, ВТБ, Совкомбанк и МТС-банк могут показать ускоренный рост чистого процентного дохода и чистой прибыли за счет роста чистой процентной маржи. У Сбербанка аналитик ожидает увидеть более умеренную динамику и больший акцент на рост портфеля; такой же прогноз по ДОМ.РФ. «Т-Технологии», по мнению Дмитрия Донецкого, могут лишь немного ускорить наращивание портфеля, а БСПБ «продолжит работать в ножицах»: снижение маржи и ускоренный рост портфеля. «Банковский сектор в целом является одним из наших фаворитов, но наиболее перспективными, по крайней мере спекулятивно, выглядят банки с наибольшими изменениями из-за снижения ставки: ВТБ, Совкомбанк, МТС-банк», — резюмирует Дмитрий Донецкий.

От снижения ключевой ставки больше других, вероятно, выиграет ВТБ, рассуждает Александр Головцов: его чистая процентная маржа сильнее сжималась в период уже-

сточения ДКП и теперь может сильнее восстанавливаться.

Наиболее перспективными на российском банковском рынке остаются бумаги «Сбера», «Т-Технологий» и банка ДОМ.РФ в связи с их устойчивостью по сравнению с акциями других игроков рынка, полагает Егор Зиновьев. Также в качестве спекулятивной идеи он выделяет акции МТС-банка из-за достаточного крупного портфеля ОФЗ, что при снижении ставки сыграет банку существенно в плюс, и акции Совкомбанка, который «является одним из главных бенефициаров снижения ключевой ставки». Бумаги ВТБ Егор Зиновьев рекомендует к рассмотрению при условии, что банк решит продолжить выплачивать дивиденды.

Никита Зевакин советует инвесторам обратить внимание на риски. В этом плане, помимо макроэкономических рисков, он отмечает риск ужесточения требований к банкам по капиталу в следующие два-три года, что может ограничить потенциал роста кредитного портфеля и оказать давление на возможные дивидендные выплаты. «В этой ситуации мы предпочитаем имена с большим запасом капитала над нормативом, способностью платить дивиденды и наращивать активы быстрее, чем конкуренты», — рассуждает эксперт. — В первую очередь речь идет о Сбербанке и «Т-Технологиях», однако мы также отмечаем, что бумаги ДОМ.РФ вполне могут составить им конкуренцию, так как тоже соответствуют данным критериям».

Петр Рушайло

банк

Стоимость лояльности

В этом году выплаты банков по их программам лояльности могут достичь 0,5 трлн руб. Однако за этой цифрой скрывается изнанка: большой объем кешбэков остается внутри экосистем — отбивается за счет комиссионных вознаграждений посредников или программ подписки. Неудивительно, что именно механика программ лояльности стала яблоком раздора между банками и маркетплейсами — на кону огромные деньги, а от их спора зависит будущее «гонки кешбэков».

— фактор —

Банки раздают по-крупному

Суммарные выплаты банками вознаграждения клиентам по своим программам лояльности (reward-программы) вновь бьют рекорды: согласно прогнозу консалтинговой компании Frank RG, в 2025 году они составят 450 млрд руб., что на 15% больше, чем по итогам прошлого года. При этом, по оценке ВТБ, которую привел в преддверии инвестфорума «Россия зовет!» член правления банка Дмитрий Брейтенбихер, суммарный начисленный кредитными организациями клиентам кешбэк по итогам этого года быть еще больше — в диапазоне от 450 млрд до 500 млрд руб., то есть годовой прирост этого показателя может превысить 25%.

Уже сейчас уровень выплат по программам лояльности становится заметным и в масштабах всей российской экономики: в 2025 году он может составить до 0,25% совокупного прошлогоднего ВВП страны, или более 13% прогнозируемой ЦБ по итогам этого года суммарной прибыли отечественного банковского сектора.

В масштабах всей экономики «программы лояльности поддерживают беззаличный оборот и потребительскую активность», отмечает начальник управления партнерских программ ПСБ Сергей Артемьев. Кроме того, они «формируют комиссионную и налоговую базу, развивают финтех и цифровую экономику», добавляет заместитель председателя правления банка «Дом.РФ» Алексей Косяков.

Сошлись несколько трендов

Развитие reward-программ российских банков можно назвать стремительным — по крайней мере об этом свидетельствует динамика объемов выплат по ним, которая вот уже седьмой год сохраняет двузначные темпы роста. С 2018 по 2025 год, согласно данным Frank RG, объем выплаченного кредитными организациями кешбэка увеличился в шесть раз. Особенно бурным выдалось последнее время: начиная с 2022 и по 2024 год среднегодовые темпы прироста (CAGR) таких выплат составляли более 40%.

Программы лояльности становятся для клиентов все более весомым аргументом при выборе банка среди основных критериев выбора банка, уступая удобству мобильного приложения и ставкам по вкладам

Такая взрывная динамика объясняется тем, что вместе сошлись несколько трендов, объясняет заместитель директора группы стратегического консультирования и трансформации Керт Александр Бугаков. Во-первых, задававшие единые стандарты банковских программ лояльности благодаря своим маркетинговым бюджетам международные платежные системы Visa и Mastercard покинули российский рынок. Во-вторых, по его словам, Национальная система платежных карт — оператор российской платежной системы «Мир» — не смогла вывести на достаточный уровень известности линейку премиальных карт MIR Supreme: «Преимущества же для путешественников (бизнес-залы аэропортов и другие) потеряли актуальность в связи с падением туристического потока».

«За счет развития вариантов оплаты по QR-кодам Системы быстрых платежей и в приложениях банков исчезла необходимость в толстом кошельке для карт. Россиянам стало привычно выбирать способ оплаты с самыми выгодными условиями, а простота и фактическое снятие лимита переводов между своими счетами в разных банках позволяют пополнить нужное средство платежа в считанные секунды прямо у кассы», — называет он еще один тренд. Наконец, в жизнь россиян плотно вошли неубанки «благодаря их встраиванию в маркетплейсы и ставке на BNPL», сервисы расрочки.

Результатом названных факторов стала крайняя фрагментация рынка: в опросах стала падать доля респондентов, которые называют конкретную кредитную организацию своим «основным банком для ежедневного использования». «Отвечом банков на этот негативный тренд стала фактически прямая покупка лояльности клиентов кешбэк-программами», — заключает Александр Бугаков. Так на российском рынке родилась небезызвестная «гонка кешбэков».

Выбор клиента

Самое главное — на «покупку лояльности» со стороны банков откликнулся и потребитель. О том, что программы лояльности становятся для клиентов все более весомым аргументом при выборе банка, свидетельствуют опросы ВЦИОМ. В 2024 году четверть респондентов (25%) называли наличие привлекательной reward-программы решающим фактором — на 3 процентных пункта больше, чем годом ранее.

Сейчас программа лояльности делит четвертую строчку среди основных критериев выбора банка, лишь немного уступая удобству мобильного приложения (на 3 п. п.) и ставкам по вкладам (6 п. п.). При этом в отдельных возрастных группах значение reward-программ заметно выше: у клиентов, родившихся между 1992 и 2000 годами, они уже выходят на второе место, практически не уступая лидеру — надежности банка (разрыв всего 9 п. п.).

При выборе клиентом банковских продуктов наибольшее влияние программы лояльности оказывают на дебетовые карты, выяснили аналитики консалтинговой компании Б1. «Именно по данному фактору конкуренция среди банков особенно высока — кредитные организации соревнуются между собой в количестве категорий кешбэка, начисляемом проценте, гибкости системы вознаграждения. Программа лояльности также является основным сообщением в маркетинговых коммуникациях банков относительно дебетовых карт», — отметили они в своем исследовании.

Reward-программы стали очень сильно влиять на решение клиентов при выборе дебетовой карты. Результаты опроса Frank RG среди более 7 тыс. пользователей показывают, что для дебетовой карты этот фактор занимает второе место, уступая лишь цене обслуживания.

«Дебетовые карты с кешбэком очень выгодны для банков и позволяют относительно недорого привлечь качественных клиентов для последующей «пересадки» на другие интересные для банка продукты в зависимости от профиля клиента (кредитка, ипотека, брокерская/премиальная обслуживание)», — рассказывает старший директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Иван Укленн.

Отбить затраты

Жесткая конкурентная борьба, расширение программ лояльности привели к перенасыщению рынка. Уже сейчас на каждого клиента приходится более 14 программ лояльности, 3,5 активной банковской карты и 2,5 банковской карты, по которым регулярно начисляются кешбэк или бонусы, свидетельствуют результаты исследования Frank RG.

«Сервисы подписки имеют предсказуемую и объективную модель монетизации и подсчета финансовой эффективности», — объясняет директор по развитию ежедневного банковского обслуживания ОТП-банка Николай Мельниченко. «Платные подписки делают доход от лояльности более стабильным и прогнозируемым», — резюмирует старший аналитик отдела анализа финансовых рынков «КИТ Финанс» Павел Веревкин.

Это приводит к тому, что потребители начинают пользоваться предлагаемыми бонусами от многих кредитных организаций, стараются максимизировать свои выгоды. По данным аналитиков, более половины (57%) клиентов используют более одного основного банка, а почти половина (46%) пользователей готова перераспределять траты между банками, выбирая ту карту, оплата по которой гарантирует повышенный кешбэк в нужной категории.

Подобная конкуренция и траты на нее ведут к активной эволюции reward-программ, когда банки стремятся не только заполучить лояльность клиента, но и как можно больше заработать на нем, чтобы отбить сиоиминутные расходы на него же. «Высокие кешбэки могут помочь обратить внимание клиента на тот или иной банк, но временное стимулирование деньгами не создаст долгосрочной привязанности. Поэтому гонка кешбэков неэффективна для банков в долгосрочной перспективе», — считает вице-президент, директор департамента ключевых экосистемных продуктов Т-Банка Сергей Хромов.

«С текущим уровнем развития банковских услуг и продуктов, когда клиент уже не привязан к одному конкретному банку, когда имеет возможность моментально и бесплатно переводить деньги между счетами разных банков, а также очень быстро и легко открывать карты в других банках, становится труднее удержать в долгосрочной перспективе самого клиента и рассчитывать на высокую транзакционную активность на длительном периоде времени», — рассказывает руководитель направления



Жесткая конкурентная борьба и расширение программ лояльности привели к перенасыщению рынка

департамента по разработке продуктов банка «Синара» Роман Пруссас.

Для этого, например, происходит развитие различных вариантов подписок, привязанных к «вознаграждениям», что позволяет все-таки попытаться привязать клиента к банку за счет такой опции. «Банки развивают свои пакеты подписок, которые предоставляют доступ к повышенным ставкам по сберегательным продуктам, дополнительным категориям кешбэка и предложениям от партнеров», — рассказывают в ВТБ.

«Сервисы подписки имеют предсказуемую и объективную модель монетизации и подсчета финансовой эффективности», — объясняет директор по развитию ежедневного банковского обслуживания ОТП-банка Николай Мельниченко. «Платные подписки делают доход от лояльности более стабильным и прогнозируемым», — резюмирует старший аналитик отдела анализа финансовых рынков «КИТ Финанс» Павел Веревкин.

Стимулировать повторные покупки

Другим ответом на повышенные траты на программы лояльности становятся развитие партнерских программ с крупными ритейлерами, маркетплейсами. Банк, помимо достаточной призрачной лояльности, получает здесь транзакционные доходы, обмен данными со своими партнерами. А кроме того, кросс-продажу и безрисковый комиссионный доход, добавляет заместитель председателя правления банка «Финам» Александр Непорожний.

Банки и маркетплейсы предлагают клиентам программы лояльности, а их суть сводится к выстраиванию долгосрочных отношений с клиентом. Потому различия между ними больше в механике, чем в содержании

Приоритеты целей программ сместились от привлечения клиентов и роста транзакционной активности к улучшению клиентского опыта, удержанию клиентов и кросс-продажам, также отмечают во Frank RG. Благодаря кросс-продажам «банки получают возможность зарабатывать на агентских и партнерских вознаграждениях, а также экономить на стоимости привлечения к своим сервисам», — согласен директор департамента розничных продуктов Абсолют-банка Виталий Костюкович.

Сейчас «говорить о кешбэке как о якорном предложении в 2025 году не имеет смы-

сла, так как акцент клиента смещается в сторону сервиса», что влияет на развитие цифровых сервисов банка, говорит Роман Пруссас: «Мобильные приложения банков все больше напоминают маркетплейсы, где в одном окне клиент может закрыть широкий спектр своих потребностей (оформить страховку на дом/машину, купить билеты на самолет, забронировать отель, оплатить парковку или бесконтактно заправить автомобиль)».

«Банки стремятся объединить финансовые и нефинансовые сервисы (страхование, маркетплейсы, кинотеатры, образование) в единой экосистеме, где монетизация идет за счет комиссии партнеров, роста транзакционной активности и перекрестных продаж», — объясняет Сергей Артемьев. По его словам, основная цель экосистемного подхода в reward-программах — это «стимулировать повторные покупки внутри экосистемы и увеличить вовлеченность клиентов, которые получают доступ к скидкам и специальным условиям у партнеров».

Якорем большинства программ лояльности являются банковские карты, которые и дают клиентам привилегии в рамках экосистемы: по ним предоставляются скидки, начисляются бонусы и кешбэки. «Программы кешбэка и привилегий теперь, как правило, составлены таким образом, что максимальную выгоду клиент получит, только используя другие продукты банка или экосистемы. Например, эффективный кешбэк будет выше рыночного при оплате дружественного сервиса доставки или каршеринга — в таком

случае выплата более вероятно будет не рублиями, а бонусными баллами», — подчеркивает Иван Укленн. По его словам, программы лояльности составляются в большей степени для достижения банками собственных целей по увеличению кросс-продаж или расширения базы некредитных доходов иными способами. «Банки зарабатывают на регулярную комиссию и партнерских скидках, часть которых остается в экономике банка», — резюмирует Павел Веревкин.

По выгодному курсу

Поэтому кажущиеся огромными суммы, истраченные банками на выплаты по программам лояльности, в действительности оказываются куда менее обременительными для их экономики, возвращаясь в виде партнерских вознаграждений и комиссий, а иногда и вовсе не уходят из экосистемы или приходят в дружественные сервисы.

Так, бонусы «Спасибо» от Сбербанка можно по выгодному «курсу» потратить в «Еаптеке» (в прошлом — «Сбер Аптека») или «Метамаркете», оплата через Т-Банк в его сервисе «Шопинг», помимо дополнительной кешбэка, повышает обороты внутри его маркетплейсов и т. д.

«Сейчас накопленные баллы кешбэка по «Халве» можно обменять с двойной или с тройной выгодой на скидки у партнеров. Например, накопив 1 тыс. баллов, можно по-

лучить скидку на 3 тыс. руб. у партнера», — рассказывает старший управляющий директор Совкомбанка Анна Камбулова. Похожие механики работают и у других крупных игроков: начисления за покупки у партнеров фактически стимулируют клиентов совершать транзакции внутри экосистемы (или у партнеров), обеспечивая банку возврат части расходов на кешбэк в виде комиссий и маркетинговых вознаграждений.

«Если клиент уже вовлечен в экосистему, стоимость привлечения и онбординга его в новый продукт значительно ниже», — говорит Александр Непорожний. Кроме того, по его словам, это позволяет сделать программу лояльности от банка более выгодной: «Есть возможность дать клиенту более интересный оффер».

Скидка как оружие конкуренции

«В результате борьба за данные об интересах клиентов, позволяющие предлагать ему релевантные вознаграждения без ущерба для доходов банка, стала отдельным фактором противостояния с маркетплейсами», — полагает Александр Бугаков. Крупнейшие торговые площадки Ozon, «Яндекс» и Wildberries (WB) в последние годы активно развивают собственные кредитные организации и продвигают программы лояльности, заточенные под скидки внутри своих площадок. Естественным образом они стали представлять конкуренцию банковским экосистемам и сформированным вокруг них программам лояльности.

«Если торговая площадка успешно замыкает банковские операции клиента на себя и анализирует их на собственной рекламной платформе, она начинает гораздо полнее и оперативнее понимать его изменчивые потребности, чем банк, и тем самым наращивает эффективность. При этом торговой площадке достаточно, чтобы клиент тратил из «кошелька» маркетплейса в традиционной рознице порядка 20 тыс. руб. в месяц, чтобы за счет выручки от интерчейнджа не только окупить свои расходы, но и предложить клиенту скидку до 6% на товары площадки», — говорит эксперт.

Существенная разница между программами лояльности банков и маркетплейсов — в готовности последних предоставлять больший объем скидок. «Несмотря на то что крупнейшие банки активно инвестируют в продукты, вовлекающие клиента в орбиту банка, с точки зрения рядового клиента они все равно уступают маркетплейсам», — говорит Александр Бугаков.

Это стало одним из факторов критики торговых площадок со стороны крупнейших банков. В совместном обращении в Госдуму руководители Сбербанка, ВТБ, Альфа-банка, Т-Банка и Совкомбанка попросили запретить маркетплейсам предоставлять скидки не только на свои способы оплаты, но и вообще любые скидки.

На стыке экосистем

Ничем особенно программы лояльности маркетплейсов от банковских не отличаются, отвечая на критику торговых площадок. На торговой площадке Сбербанка владельцы его карты получают дополнительную кешбэк, при наличии карты Т-Банка клиент получает скидку на услуги «Т-Мобайл», а держатели «пластика» Альфа-банка получают кешбэк в магазинах X5 Group, перечисляют в Ozon, обращая внимание, что крупнейшие кредитные организации при этом хотят, чтобы владелец карты Озон-банка не получил скидку при покупке товара на маркетплейсе.

«Мы не ограничиваем ни один банк в развитии их программ лояльности», — говорит основательница WB Татьяна Ким, указывая, что те же банки хотят запретить программы лояльности для потребителей при оплате банковскими сервисами маркетплейсов.

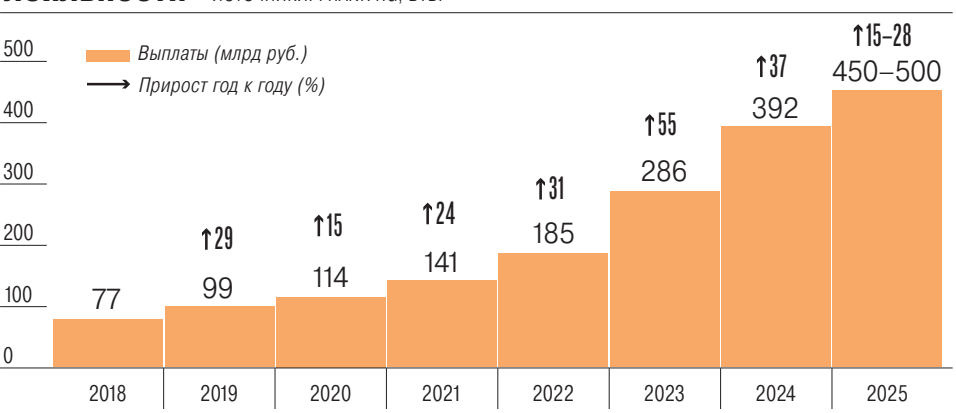
Действительно, «и банки, и маркетплейсы предлагают клиентам программы лояльности, а их суть сводится к выстраиванию долгосрочных отношений с клиентом. Потому различия между ними больше в механике, чем в содержании», — считает Роман Пруссас. Действительно, принципиальных различий здесь нет, солидарен Александр Непорожний: «Если мы говорим, что финансовые группы могут оказывать нефинансовые услуги, то и другие коммерческие организации могут получить банковскую лицензию и оказывать финансовые услуги своим клиентам».

Все-таки в конкурентной борьбе между крупнейшими банками и маркетплейсами у этих двух игроков принципиально разные стратегии, говорит управляющий директор рейтинговой службы НРА Сергей Гришунин: «Торговая площадка хочет, чтобы вы покупали все только у нее, и дает за это свои внутренние преимущества. Банк, обладая полной картиной ваших расходов, стремится стать главным финансовым партнером во всех сферах жизни».

Развитие программ лояльности в будущем напрямую зависит от того, как разрешится вспыхнувший конфликт банков и маркетплейсов, считает господин Бугаков. «Если возобладает позиция банков, то стоит ожидать дальнейшего охлаждения «кешбэк-лихорадки» и усиления технологического разрыва между крупнейшими банками и остальными игроками банковской отрасли», — говорит он. «Новые игроки, особенно финтех и банки при крупных экосистемах, влияют на рынок, подталкивая традиционные банки к ускоренной трансформации», — согласен Алексей Косяков. В любом случае «сама идея лояльности будет с нами еще очень долгое время», резюмирует Николай Мельниченко.

Олеся Ошанина

ВЫПЛАЧЕННОЕ БАНКАМИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПО ПРОГРАММАМ ЛОЯЛЬНОСТИ ИСТОЧНИКИ: FRANK RG, ВТБ.



банк

«Зарабатывать на развитии всегда интереснее, чем экономить»

В недавно опубликованном «Обзоре финансовой стабильности» Банк России отметил, что доля плохих кредитов в корпоративном сегменте с начала 2025 года выросла незначительно — на 0,2 процентного пункта, однако есть несколько проблемных отраслей: металлургия, угольная промышленность и нефтегазовый сектор, где ситуация с обслуживанием долга обстоит хуже. Как банки работают с крупными заемщиками, с чем сталкивается бизнес сегодня и какие меры помогают компаниям МСБ пережить трудные времена, рассказал заместитель председателя правления Абсолют-банка Павел Трофимов.

— баланс —

— Как вы оцениваете итоги корпоративного бизнеса в этом году? Реализовались ли пессимистические прогнозы начала года о существенном росте дефолтности компаний?

— Начнем с того, что основа всех происходящих сегодня событий в экономике — это стоимость денег. И в ситуации, когда деньги дорогие, далеко не все компании готовы исполнять обязательства вовремя. И чаще всего речь идет не столько о банковских долгах, сколько о ситуациях, когда, например, компании МСБ не получают в срок оплату от крупных покупателей или заказчиков, потому что те считают, что выгоднее разместить деньги под высокую ставку. Логика понятна: зачем платить, если можно чуть-чуть на них заработать?

Следовательно, возникает вопрос: а есть ли у компании-подрядчика в этот момент запас прочности, чтобы прожить период ожидания, когда она получит наконец от заказчика честно заработанное и сможет выплатить зарплату, налоги и все остальное? Конечно, в этой ситуации многие бизнесы в отсутствие запаса прочности чувствуют себя хуже, чем раньше, а какие-то уже никак себя не чувствуют.

Понимая, что эта ситуация быстро не разрешится, большинство кредиторов принимают решение затянуть гайки в кредитной политике, стать более консервативными, более внимательными. Стоит отметить, что в целом сегодня на рынке меньше доверия к контрагентам, и этот факт также влияет на всех участников цепочки кооперации. — Сегодня бизнес нередко сталкивается с неплатежами со стороны контрагентов. Проводите ли вы реструктуризации, чтобы поддержать порядочных заемщиков?

— Сразу скажу: реструктуризация — это не панацея решения любой проблемы бизнеса, а иногда это просто медленная смерть.

В такой ситуации банку важно вовремя оценить, есть ли у бизнеса будущее, реальный план выживания и развития. Когда банк сталкивается с необходимостью изменить условия по уже действующему продукту, необходимо снова оценить риск на конкретного клиента — посмотреть, собственно, что с ним происходит, почему обстоятельства и события привели в эту точку, и заглянуть немного в будущее, чтобы понять, а что будет дальше с развитием этой ситуации. Фактически ответить на вопрос: это какая-то разовая история или системная проблема? Надо понять, верит ли банк в то, что акционер или топ-менеджмент компании справится с этой ситуацией, сможет продолжить работать или нет. Но ситуации с положительным финалом случаются не так часто, они требуют полного вовлечения владельцев, команд и ресурсов, не все оказываются к этому готовы.

— То есть меньшая доля проблемных заемщиков способна восстановить свою платежеспособность?

— Все не так однозначно. В данном контексте я бы выделил два типа бизнесменов. Есть владельцы бизнеса, которые во все времена старались обеспечить устойчивость своей компании. И если они видели кризисные явления, то старались этим риском как-то управлять. Подорожал долг. Что надо сделать? Сократить его. Да, ты, возможно, не заработаешь на этом плече дополнительную прибыль, на которую рассчитываешь, но ты сохранишь устойчивость. А есть второй тип бизнесменов — более агрессивные, которые старались заработать в любых обстоятельствах в два раза больше за счет высокого уровня заемного капитала. Судьба таких предпринимателей в период дорогих денег незавидна — процентная ставка просто убила эти компании.

— В кризис всегда обостряется борьба за качественных заемщиков, а их во все времена всегда мало. Как сейчас банки конкурируют за платежеспособных клиентов?



— Если коротко, то основной секрет — это гибкость. Банк должен быстро принимать решения, которые устраивают его и клиента.

Цена — это не всегда определяющий фактор. Это конструктор — важные условия по ковенантам, по обеспечению исполнения обязательств, залоги, поручительство, срочность предоставляемых денег — словом, совокупность условий. У крупных предприятий есть определенные, а бы сказал, принципиальные требования по кредитно-обеспечительной документации. Очень много нюансов. И вопрос в том, готов ли банк быстро отрабатывать эти вопросы с клиентом в двусторонних отношениях или у него настолько неповоротливая модель, что он может кредитовать только по определенным лекалам.

— На растущем рынке идет конкуренция за крупных заемщиков, но на падающем рынке одна крупная компания может обрушить весь портфель. Изменился ли подход в этом году?

— Диверсификация неподвластна времени — как правило, даже если норматив позволяет выдать компании условно 100 руб., банк выдает 30 руб. Вероятность негативных событий на диверсифицированном портфеле дает все равно меньший отрицательный финансовый результат, чем эффект удара по одному крупному кейсу. Лучше выдать десять кредитов по 10 руб., чем один на 100 руб.

— После снижения ключевой ставки в третьем квартале началось небольшое оживление в розничном сегменте, а растет ли при этом спрос со стороны корпоративных заемщиков?

— Какого-то заметного всплеска спроса пока нет — сейчас мы наблюдаем то, чему на рынке дали название «инвестиционная пауза». Потому что владелец капитала всегда имеет выбор — найти проект, на котором при приемлемом риске отдачи будет выше доходности условного депозита, или пересидеть с прогнозируемым финансовым результатом. Если вы знаете, где и как заработать 30% годовых, вы аккумулируете капитал и даже возьмете долг под 20%. Но на рынке не так много идей, где сегодня можно заработать такие высокие проценты. Тем более инвестпроект — это долгосрочная история. И бизнесу надо качественно спрогнозировать его финансовый результат и еще убедить кредитора в реальности этого прогноза.

— С инвестиционными проектами, а на кредиты на текущую деятельность спрос есть?

— Конечно, в части кредитов основная потребность клиентов сегодня — это пополнение оборотного капитала, которое служит покрытием и кассовых разрывов, и необходимости, допустим, под контракт закупить сырье и материалы.

Кстати, банкиры в ряде случаев выступают еще хорошими финансовыми консультантами для клиентов. У нас был интересный кейс: к нам обратился клиент с просьбой увеличить размер кредита. Мы начали разбираться, почему ему потребовалось больше — знали, что это предприятие устойчивое, с компетентной командой, которая делает специализированные работы. Однако в контрактной базе заказчиков нашего заемщика были исключительно предприятия, которые сейчас испытывают сложности и задерживают оплату выполняемых по контракту работ. И пазл сложился: мы поняли, что клиент в этой ситуации вынужден решил, что лучше увеличить долг в банке. Мы ему предложили более удобный для него вариант: через факторинговый механизм выкупить дебиторскую задолженность — по обязательствам перед банком его должникам отказать сложнее.

— Какие еще инструменты могут быть эффективными в качестве поддержки заемщиков?

— Механизм удешевления кредитных средств — это банковские гарантии, когда клиент-контрагент идет в сделку с авансами, то есть, по сути, заказчик берет на себя процентные расходы исполнителя. При этом, выдавая банковскую гарантию, мы в подавляющем большинстве случаев снижаем свои риски залогами или поручительствами или обращаемся к страховым продуктам — такие сейчас активно используются.

— Чаше, чем раньше?

— Однозначно — да, потому что вскрытие гарантий по рынку происходит сейчас намного

чаще. Мы делимся со страховыми компаниями маржей, а они нам часть риска закрывают. 100% риска страховщики на себя не берут — у них тоже есть своя франшиза. Подходы стали консервативнее.

— Как вы в текущей ситуации оцениваете возможности облигационного рынка в качестве альтернативы кредитам?

— Во-первых, облигационный рынок не для всех: заемщик должен дорезать до определенного рынка — если компания не знает на публичном рынке, то надо прорабатывать это знание: получить рейтинги, подготовить качественную отчетность, пройти аудит и т. д. Но даже для крупных компаний, выбирающих долговые инструменты, эти займы недешевы. На самом деле, дешевле получить деньги в двусторонних отношениях с кредитором. Кредитор для определения стоимости риска задает вопросы, разберется в ситуации, покопается в расшифровках статей баланса и так далее. А публичный рынок так не работает. Он хорош для крупных известных компаний, потому что у них есть опыт публичных займов, рейтинги и соответствующий уровень общения с инвесторами. Их рынок, как правило, оценивает эффективнее.

Хотя есть один нюанс: сегодня, в отличие от многих банков, публичный рынок готов покупать длинный риск. И облигационный долг, пусть и сравнительно дорож, может быть более актуальным для компаний, которые ищут финансирование на средне- или долгосрочные проекты.

— Ждете ли вы заметного оживления рынка в первой половине 2026 года? Какие у вас прогнозы?

— В своих прогнозах мы достаточно консервативны, каких-то сверхоптимистических ожиданий у нас нет. Мы понимаем, что движение по ключевой ставке будет, но не так быстрым, как ожидает бизнес. Поэтому мы закладываем умеренный рост портфеля. С точки зрения риска мы думаем, что инерция второй половины 2025 года «шагнет» и в следующий год. То есть каждый бизнес будет прежде всего занят обеспечением своей устойчивости и банки будут помогать ему в этом. Со многими клиентами банки оказываются в одной лодке, понимают, что во многом от их согласованной работы зависит возвратность средств. В целом я думаю, что все плохое рынок уже зафиксировал и «флажки» везде расставил. В любом случае и заемщики, и банки будут искать возможности для развития — зарабатывать всегда интереснее, чем экономить.

Поэтому мы готовы с нашими клиентами эффективно работать, у нас есть преимущество в скорости принятия решений, оно нам всегда помогает выигрывать на этом поле.

Юлия Локшина

Смягчение будет плавным и осторожным

— ставка —

В условиях жесткой денежно-кредитной политики активы банковского сектора в текущем году продолжили расти, а чистая прибыль в 2025 году окажется лишь немногим меньше, чем годом ранее. В следующем году «Эксперт РА» прогнозирует снижение ключевой ставки и, как следствие, оживление потребительского и корпоративного кредитования. Прибыль 2026 года предположительно превысит прибыль текущего года, приблизившись к рекорду 2024 года.

Прибыль-2025

В 2025 году российские банки работали в условиях жесткой денежно-кредитной политики (средняя величина ключевой ставки за год превышает 19% годовых), сильного охлаждения кредитования, сокращения платежеспособного спроса на заемные средства, системного роста кредитного риска и ухудшившегося доступа к ликвидности (в секторе сохраняются структурный профицит ликвидности, но его средняя величина очень невелика на фоне исторических значений).

Но активы банковского сектора продолжили расти, превысив 200 трлн руб., а сгенерированная по итогам девяти месяцев 2025 года чистая прибыль сопоставима с результатом аналогичного периода прошлого года (2,83 трлн руб. против 2,97 трлн руб.).

Ожидается, что чистая прибыль сектора в 2025 году составит 3,5–3,6 трлн руб. (против почти 4 трлн руб. в 2024 году).

Поквартально банки показывали замедлившийся (год к году), но устойчивый прирост стабильных компонентов финансового результата: чистых процентных и комиссионных доходов, стабильности расходов на ведение дела (которые явно и системно не оптимизировались, но и не раздувались), а также последовательный рост начисления резервов на возможные потери, отразивший ухудшение качества кредитных портфелей.

Реальность хуже статистики

В начале года розничный кредитный рынок был фактически заморожен, что было обеспечено беспрецедентным повышением ключевой ставки еще под конец 2024 года.

За девять месяцев 2025 года прирост совокупного розничного кредитного портфеля составил всего 2,8%. Задолженность по ипотеке увеличилась на 3,3%, портфель выданных по-

требительских кредитов сократился на 6,6%, а остаток задолженности по автокредитам увеличился на 10,7% по итогам трех завершившихся кварталов, по данным Банка России.

Ипотека сохранила положительную динамику за счет льготных семейных программ, тогда как рыночный сегмент был задан не подъемными ставками, возросшими требованиями к первому взносу и дальнейшим подорожанием недвижимости.

Портфель автокредитов традиционно сохранил прирост за счет устойчивого спроса со стороны таксистов и индивидуальных предпринимателей, занятых пассажирскими перевозками.

Ставки по розничным кредитам, выданным за девять месяцев 2025 года, усредненные по месяцам и по всем сегментам, составили 28,5% годовых по кредитам срочностью до года и 19,1% по кредитам срочностью свыше года.

Реальность в ипотеке хуже статистики: средневзвешенные ставки занижены льготной ипотекой, а долговая нагрузка новых заемщиков, помимо номинальных ставок, отягощалась обострившейся практикой навязывания услуги снижения ставки за единовременную плату, включающую банками-кредиторами в основной долг по кредиту с последующим начислением процентов на ее величину. Без оплаты такой, по сути, комиссии по потребительским кредитам зачастую предлагались завышенные ставки, а шансы на одобрение кредитной заявки заметно снижались.

Большая часть беззалоговых потребительских кредитов в начале 2025 года выдавалась крупнейшими банками на условиях жестких условий. И регулятор не счел эту практику кабальной, хотя она внесла весомый вклад в ухудшение параметров долговой нагрузки в тот период, когда централизованно пытались если не оптимизировать ее, то по крайней мере остановить ее рост.

Как следствие непрерывного роста долговой нагрузки граждан на протяжении последних нескольких лет и ее ухудшения кредитными высокой стоимости в 2025 году системно увеличился кредитный риск и участились потери банков от его реализации.

По данным Банка России, доля кредитов с платежами, просроченными не менее чем на 90 дней, с начала года выросла с 1,0% до 1,7% в ипотечном портфеле (поквартально наблюдался практически линейный рост с небольшим ускорением в третьем кварта-

ле) и с 9,0% до 12,9% в портфеле потребительских кредитов (здесь рост проблемных кредитов немного замедляется после существенного скачка в первом квартале).

В портфеле автокредитов доля задолженности, просроченной не менее чем на 90 дней, находится на уровне 4,2%, и ее рост незначителен.

Источники финансирования

Темп прироста совокупного корпоративного кредитного портфеля за первое полугодие 2025 года составил скромные 1,3%, но в расчете за девять месяцев текущего года достиг 6,0%. Согласно статистике и комментариям Банка России, ускорение выданных в третьем квартале в значительной части обеспечено финансированием застройщиков по ставкам, которые зависят от наполнения счетов эскроу, и вследствие этого существенно ниже среднерыночного уровня.

Таким образом, даже в жестких денежно-кредитных условиях стройка имеет источники финансирования ограниченной стоимости. То есть независимо от стоимости заемных средств в экономике можно сохранять приличные темпы возведения и сдачи в эксплуатацию объектов и реализовывать их по льготным государственным программам или если оставшимся собственным программам застройщиков, в рамках которых критерии платежеспособности в значительной степени релаксируются. Это не способствует нормализации процессов на рынке недвижимости (в первую очередь процесс ценообразования). В таких реалиях сильно снижаются возможности контроля рынка, что, впрочем, не является новостью, учитывая рост цен последних четырех-пяти лет, а также ухудшение портфеля ипотечных долгов текущего года. По оценкам «Эксперт РА» на основании данных Банка России, среднемесячный объем выданных кредитов в сегменте МСП в 2025 году относительно 2024 года упал более чем на 18%. Просрочка в портфеле МСП за девять месяцев 2025 года сократилась с 4,4% до 3,8%.

Клиентское фондирование

Привлеченные банками клиентские средства за девять месяцев 2025 года выросли всего на 5,3%. В условиях замедления кредитования банкам не нужно было целенаправленно наращивать фондирование, тем более по сильно возросшей стоимости. Достаточно было удерживать свои позиции и делать все воз-

можное для сохранения лояльной части клиентской базы, конечно, в разумных пределах.

В разрезе клиентского фондирования по итогам девяти месяцев видно небольшое сокращение ресурсов юридических лиц (-1,7%) ввиду сокращения у них временно свободных остатков.

При возросшей привлекательности депозитных продуктов и за счет капитализации начисляемых процентов отмечены прирост средств населения (+8,9%) и хороший прирост остатков на счетах эскроу (+14,7%), поскольку стройка и реализация квартир продолжают, несмотря на макроэкономическую ситуацию и очевидные дисбалансы на рынке недвижимости.

Процентного потока достаточно

Год высокой ключевой ставки не оказал существенного негативного влияния на маржинальность и прибыль банков за счет самоограничений. В условиях, требующих поддержания адекватного запаса ликвидности, банки получили возможность ее краткосрочного размещения в безрисковые и низкорискованные активы (депозиты в Банке России, межбанковские кредиты и депозиты) с минимальными операционными издержками и максимальными процентными доходами.

В кредитных портфелях еще будут взрывать и проявляться проблемные долги, но пока процентного потока достаточно для покрытия потерь и формирования резервов без выраженного негативного влияния на финансовый результат и капитал и, соответственно, без массового возникновения потребности в докапитализации.

Система пришла в равновесное состояние.

Рост потерь

В 2026 году смягчение денежно-кредитной политики будет плавным и осторожным, особенно учитывая необходимость оценки последствий повышения НДС в начале года. К концу 2026 года можно ожидать ключевой ставки на уровне 11–12%, причем нижняя граница диапазона скорее позитивный сценарий.

По мере снижения ключевой ставки начнет оживать потребительское кредитование. Однако оно сдерживается не только ставками, но и высокой закредитованностью граждан.

Портфель потребительских кредитов по остатку задолженности в следующем году выйдет на положительную динамику, но она не превысит 7–8% за год, говоря о приросте.

Надзорная практика Банка России не претерпит существенных изменений. Отзыв лицензий будут единичными. Приоритетное нормотворчество будет установление регуляторного контроля над пока не зарегулированными секторами финансового рынка или смежными секторами, в которых развитие конкурентной среды не согласуется с привлекательным конкурентным ландшафтом. В частности, это ждет финансово-платежные инфраструктуры маркетплейсов.

Рыночное ипотечное кредитование начнет восстанавливаться, когда ключевая ставка опустится ниже 15% годовых. Для уверенного его восстановления также требуется улучшение ситуации с закредитованностью, а по хорошему и нормализация процессов ценообразования на рынке недвижимости. С учетом этого соотношение рыночных и льготных ипотечных выданных в 2026 году начнет изменяться, но плавно и неуверенно, а общий объем ипотечных выданных несильно превысит результат текущего года.

Доступность заемных средств для субъектов МСП будет оставаться ограниченной как в части инвестиционных кредитов на развитие бизнеса, так и в части лимитов по оборотным кредитным линиям. Вероятнее всего, динамика портфеля в сегменте МСП по остатку задолженности в следующем году будет околонулевой. Основной объем кредитных выданных крупным предприятиям в 2026 году придется на рефинансирование их задолженности, разросшейся в последние несколько лет и подорожавшей в 2025 году. Совокупный корпоративный кредитный портфель имеет шансы показать умеренный прирост — около 10% за год.

Банковский сектор в 2026 году выйдет на прибыль, сопоставимую с прибылью нынешнего года. Диапазон 3,7–3,8 трлн руб. представляется наиболее вероятным, учитывая консерватизм и плавность смягчения денежно-кредитных условий, с одной стороны, и все же некоторое оживление кредитования — с другой.

Рост потерь по кредитному риску наверняка продолжится, но, как показывают последние несколько лет и особенно 2025 год, с его покрытием нет серьезных трудностей, которые можно было бы рассматривать как значимый сдерживающий фактор, влияющий на финансовый результат.

Годовая инфляция немного снизится, но останется выше таргета Банка России.

Юрий Беликов, «Эксперт РА»

 СБЕР Бизнес

Кешбэк



до 10%

Выбирайте категории
в программе лояльности
СберБизнес Спасибо

Реклама. Рекламодатель – ПАО Сбербанк. Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015.

0+