

GFR

РАБОТА С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЦИФРОВЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ
НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

ДЕКАБРЬ, 2025

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ



МАРИАННА ДАНИЛИНА

*Руководитель управления стратегии,
исследований и аналитики
Ассоциации ФинТех*

Роль GR в компаниях покрыта тайной. Многих интересует, чем именно занимаются специалисты по GR и какова специфика их работы. Нередко руководство крупных организаций поручает сотрудникам GR-направлений выполнение непрофильных функций. Чтобы внести ясность в этот вопрос, мы совместно с участниками рынка подробно изучили роль GR и деятельность сотрудников в сфере работы с государственными цифровыми инициативами на финансовом рынке.

Исследование анализирует структуру взаимодействия с государственными инициативами, основные сложности при их реализации и действенные каналы коммуникации.

Почему GR-инициативы важны? Компании выстраивают GR как стратегию и получают возможность влиять на формирование будущего всей индустрии.

При участии PROфинтех:

PRO
финтех

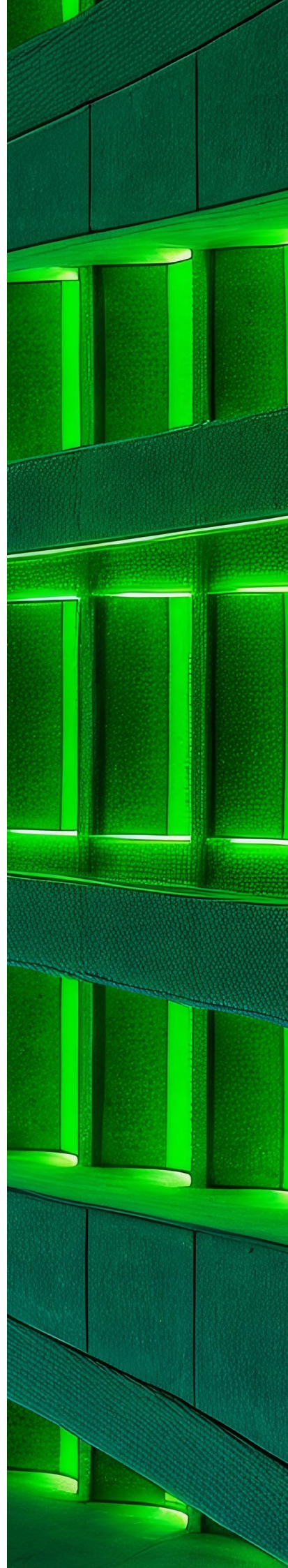


АССОЦИАЦИЯ
ФИНТЕХ

Ассоциация ФинТех основана в конце 2016 г. по инициативе Банка России и ключевых участников отечественного финансового рынка. Это уникальная площадка для конструктивного диалога регулятора с представителями бизнеса. Здесь формируется экспертная оценка инновационных технологий с учетом международного опыта, а также разрабатываются концепции финансовых технологий и подходы к их внедрению.

СОДЕРЖАНИЕ

Периметр исследования	5
Ключевые выводы	7
01. Позитивные тренды	8
02. Сложности при реализации инициатив	9
03. Каналы взаимодействия в работе с государственными цифровыми инициативами	13
04. Лица, принимающие решения об участии в GR-инициативах	16
05. Финансирование и окупаемость GR-инициатив	20
06. Средние сроки реализации государственных цифровых инициатив	23
07. Подходы к организации работы с GR-инициативами	26
Рекомендации	31



ПЕРИМЕТР ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование посвящено анализу принятия решений при реализации государственных цифровых инициатив, возникающих сложностей и механизмов их преодоления. Его результаты помогут выявить лучшие практики и повысить эффективность взаимодействия бизнеса и государства.

В периметр исследования вошли 20 финансовых и технологических компаний, которые принимают участие в развитии цифровых государственных сервисов.

20 финансовых и технологических компаний
приняли участие в исследовании:



ГАЗПРОМБАНК

РТСХБ



отпбанк

ВЭБ | РФ



ВТБ



МОСКОВСКАЯ
БИРЖА



СОВКОМБАНК



БАНК

SWORDFISH
SECURITY

ВСК СТРАХОВОЙ ДОМ



ПСБ



Технологии



синара банк



МКБ



Восток
Инвестиции



сравни

PRO

финтех



токеон



Avito

Методология



Целевая
аудитория

- Топ-менеджеры и руководители GR-команд.
- Представители проектных команд банков и финансовых организаций, которые занимаются развитием цифровых государственных сервисов.
- Лидеры рынка по уровню вовлеченности в государственные проекты.



Качественное
исследование

- Анкетирование участников Ассоциации ФинТех.
- Интервью с ключевыми экспертами рынка и топ-менеджерами банков.
- Точечный опрос экспертов Рабочей группы Ассоциации ФинТех.

01 ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ КОМПАНИЙ В РЕАЛИЗАЦИЮ ИНИЦИАТИВ

Оценить участие крупнейших участников финансового рынка в государственных цифровых инициативах и текущий уровень их развития.



02 ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ

Изучить организационные подходы к внедрению инициатив и определить их место в структуре компаний.



03 ПОЗИТИВНЫЕ ТРЕНДЫ В РАБОТЕ С ИНИЦИАТИВАМИ

Определить успешные практики, измеримые выгоды и формирующиеся конкурентные преимущества, полученные компаниями от участия в инициативах.



04 СЛОЖНОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ

Выявить ключевые сложности, с которыми сталкиваются компании в процессе внедрения и сопровождения инициатив.



КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ



ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЦИФРОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ КАК ОСНОВА ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Некоторые инициативы трансформируются в коммерческие продукты.

Например, Цифровой профиль физических лиц, используемый в том числе для идентификации, стал критической инфраструктурой для бизнеса. Его ценность – в верифицированных персональных данных (личность, документы, право на льготы и т.д.), к которым компании могут получить доступ с согласия самого клиента.



НЕФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ – ДРАЙВЕР УСПЕХА

Неформальные связи играют ключевую роль в успешной реализации государственных цифровых инициатив, особенно в сложных и динамичных проектах.



ГИБКОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК ЗАЛОГ БЫСТРЫХ ВНЕДРЕНИЙ

Часть компаний используют принцип «кубышки Председателя Правления», где бюджет выделяется по мере необходимости без жёстких процедур согласования.

Это позволяет оперативно реагировать на возникающие возможности.

В части компаний реализован специально выделенный бюджет или бюджет продуктовых направлений. Все большее распространение получает развитие общебанковских и общекорпоративных стримов, «заточенных» под развитие и внедрение государственных цифровых инициатив.

01

ПОЗИТИВНЫЕ ТРЕНДЫ

В ОТНОШЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ЦИФРОВЫХ ИНИЦИАТИВ

01

Систематизация процессов



Организации все чаще внедряют централизованные структуры или «единые окна» для работы с государственными цифровыми инициативами, что помогает оперативно реагировать на новые вызовы и упрощает координацию между внутренними подразделениями.

02

Активное участие в ассоциациях и рабочих группах



компании финансового и ИТ-рынка активно участвуют в рабочих группах, например, на площадке Ассоциации ФинТех, что позволяет влиять на разработку стандартов финансового рынка и предлагать изменения в законодательство.

03

Ориентация на бизнес-эффективность



Участники финансового рынка находят применение государственным цифровым инициативам в бизнес-процессах после оценки эффективности и потенциальной выгоды для организации.

04

Fast-track для «мандатных» инициатив



«Мандатные» инициативы часто реализуются быстрее за счет упрощенных процедур согласования и автоматического выделения бюджета.

02

СЛОЖНОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ

Работа с государственными цифровыми инициативами для банков и крупных компаний сопряжена с рядом системных трудностей, которые замедляют реализацию проектов, увеличивают издержки и снижают их бизнес-эффект. Можно выделить ключевые проблемы, влияющие на успешность реализации инициатив:



Организационные барьеры



Недостаточная нормативная и операционная проработка



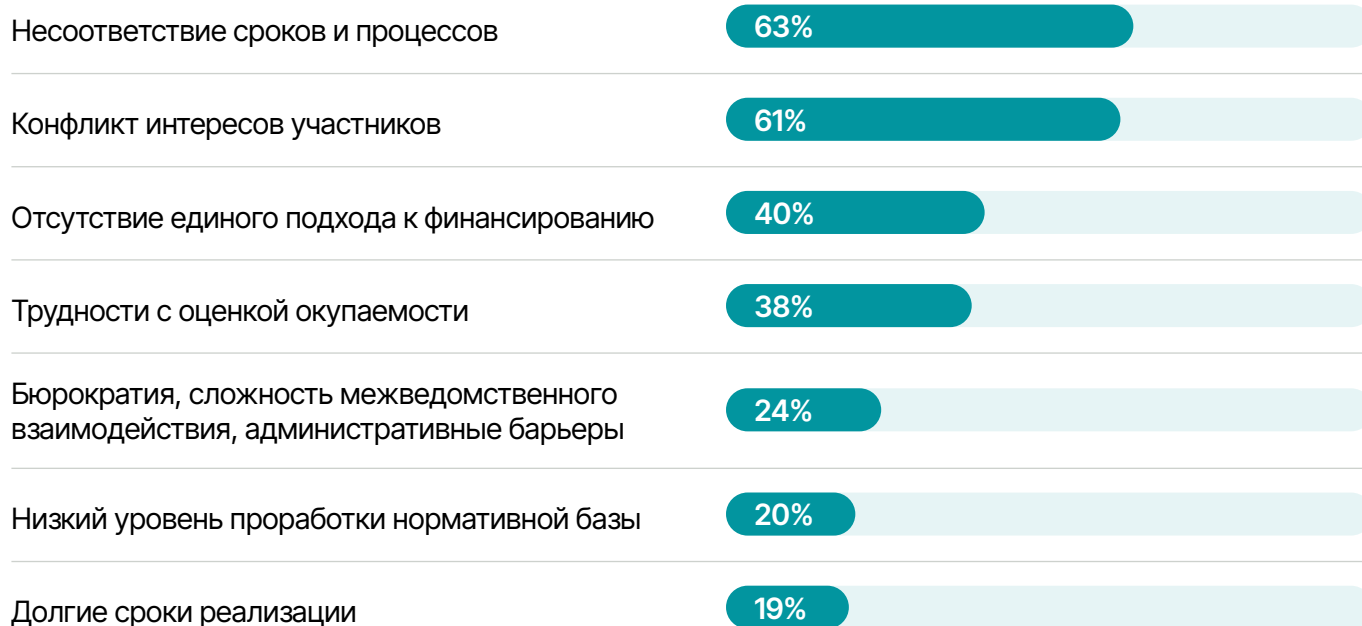
Межорганизационные и кадровые проблемы



Финансовые и ресурсные ограничения

- **Несоответствие сроков и процессов:** регуляторы устанавливают нереалистичные сроки реализации инициатив, не учитывая особенности запуска.
- **Бюрократия, сложность межведомственного взаимодействия, административные барьеры:** внутри организаций и при взаимодействии с государством возникают значительные бюрократические препятствия, замедляющие процессы.
- **Низкий уровень проработки нормативной базы:** инициативы запускаются с недостаточной юридической ясностью, без четких спецификаций и с неурегулированной нормативной базой.
- **Долгие сроки реализации:** отсутствие чётких временных рамок/дорожных карт и слабая координация со стороны государства в части проработки технической стороны инициативы (часто с задержками) – всё это может затягивать проекты на годы.
- **Конфликт интересов участников:** разные участники, включая ключевые банки, пытаются пролоббировать свои предложения, что зачастую приводит к дисбалансу и задержкам в принятии решений.
- **Инертность сотрудников:** низкий уровень проактивности и готовности брать на себя ответственность для задач, касающихся государственных цифровых инициатив.
- **Отсутствие единого подхода** к финансированию внутри компании.
- **Трудности с оценкой окупаемости:** инициативы часто воспринимаются как затратные. Неясные бизнес-эффекты снижают мотивацию к реализации среди участников.

С какими организационными барьерами сталкивается ваша компания при реализации государственных инициатив?



Источник – анкетирование АФТ

>60%

опрошенных компаний сталкиваются с такими барьерами при реализации гос. инициатив, как нереалистичные сроки со стороны регуляторов и конфликт интересов участников рынка.

КЕЙС

РСХБ

минцифры

Пилотный проект Минцифры по очной идентификации для «Госключ» в отделениях АО «Россельхозбанк»¹

Задача/Решение: Расширение использования усиленной квалифицированной электронной подписи (УКЭП) гражданами РФ, у которых нет биометрического загранпаспорта нового образца или зарегистрированной биометрии в ЕБС², для получения услуг онлайн.

РСХБ совместно с Минцифры России реализовал пилотный проект, став первым банком, обеспечившим возможность очной идентификации граждан для получения сертификата УКЭП в мобильном приложении «Госключ»³. Любой гражданин (даже не являющийся клиентом банка) может прийти в офис РСХБ, подтвердить личность у сотрудника и мгновенно выпустить сертификат УКЭП в приложении.

Результат: Инициатива позволила упростить доступ россиян к цифровым государственным и финансовым сервисам. В частности, это ускорило проведение ипотечных сделок (в т.ч. на платформе «Свое Жилье»), сделав процесс полностью цифровым и безопасным. Банк стал драйвером рынка, создав физическую инфраструктуру для развития государственной экосистемы цифровых подписей.

1. По данным РСХБ: rshb.ru

2. Единая биометрическая система (ЕБС) – государственная цифровая платформа для сбора, хранения и использования биометрических данных.

3. «Госключ» – мобильное приложение, которое позволяет бесплатно получить и использовать усиленные электронные подписи для подписания юридически значимых документов с телефона или планшета.



ЮЛИЯ СУВОРОВА

Директор по правовым вопросам
и комплаенс, Финансовый
маркетплейс «Сравни»



Одним из ключевых вызовов при реализации совместных инициатив является различие в темпах работы регуляторов и бизнеса – у каждого участника свои «биоритмы» и особенности процессов.

На этапе подготовки бизнес обычно готов двигаться быстрее. Это связано с большей гибкостью внутренних процессов, отсутствием необходимости длительных согласований и в силу базовой установки бизнеса – «fast to market».

На этапе внедрения картина меняется: регуляторы заинтересованы в том, чтобы изменения заработали как можно скорее в интересах экономики и граждан, а бизнесу важно получить комфортный и предсказуемый переходный период. Это нужно, чтобы успеть заложить изменения в бюджеты и планы, учесть сезонность, техническую сложность доработок, загрузку команд и множество других операционных нюансов.

Такие процессы вполне естественны и главная задача – заранее понимать эти различия и выстраивать дорожные карты так, чтобы оба участника чувствовали себя комфортно и могли эффективно сотрудничать на всех стадиях проекта.

Ключевые драйверы государственных цифровых инициатив



Госорганы и регуляторы



Ассоциации и рабочие группы



Неофициальные контакты

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Инициаторы. • Инициативы поступают через прямые запросы, письма, новые нормативные акты или требования. | <ul style="list-style-type: none"> • Инициативы приходят в финансовые организации через участие в обсуждениях, отраслевых встречах и рабочих группах. • Ассоциации, такие как Ассоциация ФинТех, являются важным посредником между регуляторами и бизнесом. | <ul style="list-style-type: none"> • Иногда сотрудники компании получают предварительную информацию о готовящихся инициативах через личные связи с представителями госорганов или отраслевых ассоциаций. • Это может дать компании временное преимущество, но такой канал зависит от качества отношений и редко является основным. |
|--|---|--|

Инициативы от бизнеса («снизу») также присутствуют, но не являются доминирующими

- Такие инициативы возникают, когда бизнес-юниты видят в инициативе потенциал улучшения своих процессов или продуктов.
- Например, предложение об интеграции с государственной информационной системой для повышения качества данных о клиентах или улучшения клиентского опыта.

КЕЙС



Инициативы «Сверху»

Цифровой рубль¹ – яркий пример инициативы «сверху», драйвером которой является регулятор (Банк России). Участие в пилоте для банков и компаний является добровольным, однако законом установлены сроки, в которые кредитные организации обязаны предоставить своим клиентам возможность пользоваться цифровыми рублями через свои сервисы, а торговые компании – обеспечить возможность оплаты товаров и услуг цифровой формой национальной валюты.

Инициативы «снизу» редко становятся драйверами из-за ограничений со стороны государства (отсутствие нормативно-правовых актов, необходимость согласований с ФОИВами и др.), приоритетности госпрограмм и риск-ориентированности бизнеса, который оценивает окупаемость и регуляторные риски.



ВИТАЛИЙ УКРАИНСКИЙ

Заместитель Председателя Правления,
Директор Дивизиона по управлению
рисками, ОТП Банк



Критичность GR-функции во многом определяется характером самой инициативы. Для инициатив, связанных с текущими, уже изученными процессами, продуктами и технологиями, где регулирование и практики зрелые, потребность в GR будет менее проявленной. Для инициатив, предполагающих развитие новых продуктов или технологий, потребность в GR будет выше в силу необходимости договариваться с рядом контрагентов на фоне отсутствующих или не до конца созревших практик правоприменения, регулирования и подобных аспектов.

1. По данным Банка России: cbr.ru

03

КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАБОТЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЦИФРОВЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ

Уровень контактов и каналы взаимодействия

Эффективная реализация государственных цифровых инициатив требует **многослойного подхода** к взаимодействию. Для повседневных и технических вопросов наиболее полезны контакты с исполнителями и руководителями направлений.

Однако для стратегических вопросов и срочных задач ключевым становится использование личных контактов с руководством департаментов. В итоге работает своего рода **комбинация формальных каналов** (ассоциации, рабочие группы) **с неформальными** (мессенджеры, звонки).

1

ФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ



**Прямое
взаимодействие
с госорганами**

Основной канал, который обеспечивает доступ к нормативным актам, техническим спецификациям и методическим указаниям.

Включает формальные коммуникации через письма, запросы и участие в рабочих группах при госорганах.



**Ассоциации
и отраслевые
объединения**

Платформа для обсуждения инициатив, выработки консолидированной позиции и представления её регуляторам от «участников рынка» (т.е. в обезличенном виде). Ассоциации выступают посредниками между бизнесом и государством.



**Публичные
мероприятия**

Конференции, форумы и круглые столы, где представители бизнеса и госорганов обсуждают перспективы и детали внедрения инициатив.

Через какие формальные каналы вы получаете информацию о готовящихся или о текущих государственных инициативах?

Ассоциации и отраслевые объединения

80%

Прямое взаимодействие с госорганами

51%

Публичные мероприятия

17%

Источник – анкетирование АФТ

2 НЕФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ



Преимущества неформального подхода

Оперативность: позволяют существенно сократить время на коммуникацию по сравнению с традиционными методами, такими как официальные письма или обращения через ассоциации.

Гибкость: позволяет напрямую обращаться к ответственным лицам, минуя бюрократические этапы.



Риски и ограничения

Ограничения: неформальные контакты часто зависят от личной вовлеченности отдельных сотрудников и их профессиональных связей.

Риски: например, информация, полученная подобным образом, не всегда может быть достоверной, при критической важности вопроса приходится ожидать официального подтверждения.



НИКИТА КАГАРМАНОВ

Заместитель руководителя департамента по работе с органами государственной власти и общественными организациями, ПАО «Совкомбанк»



Успешные государственные цифровые инициативы – это, как правило, инфраструктурные проекты, которые являются результатом баланса между запросом граждан, возможностями технологий, позициями бизнеса и государства. Технологии же – фундамент, без которого невозможна современная цифровизация, но они не создают ценности сами по себе: смысл их применения заключается в создании дополнительного удобства для человека.

Государство особенно внимательно относится к поддержке конкуренции, большинство реализованных сегодня государственных финансово-технологических сервисов так или иначе служит поддержке конкурентного поля. При этом бизнес прекрасно чувствует, при каких условиях тот или иной технологический сервис будет иметь успех у потребителя. Именно баланс между этими позициями зачастую рождает наиболее востребованные сегодня финансово-технологические сервисы.

Неформальные каналы взаимодействия становятся важным инструментом в реализации государственных цифровых инициатив, особенно в условиях ограниченного времени и необходимости оперативного принятия решений.



>55%

участников опроса используют неформальные каналы взаимодействия как ключевые при внедрении государственных цифровых инициатив.



ТИМУР ЗАМАНОВ

Руководитель центра управления процессом и методологической поддержкой, АО «Россельхозбанк»



РСХБ

Эффективность GR в финтехе строится на многоуровневом подходе. Безусловно, стратегический вектор фиксируется на уровне высшего руководства организаций. Это как фундамент для старта. Но по моему опыту, настоящие результаты в разработке и запуске проектов получаются на уровне руководителей направлений и групп экспертов. Именно здесь и происходит «приземление» инициатив регуляторов на реальные бизнес-процессы и ИТ-ландшафт. Отраслевые ассоциации, такие как Ассоциация ФинТех, играют здесь критическую роль медиатора, консолидируя различные позиции и проблемы рынка в один четкий сигнал, который обеспечивает системный диалог с регуляторами.



Инициатива по интеграции сведений об участниках СВО в Цифровой профиль физического лица¹

КЕЙС

Задача/Решение: Необходимость оперативного и точного предоставления государственных льгот и банковских мер поддержки (кредитные каникулы, льготная ипотека) участникам СВО и членам их семей при минимизации бумажного документооборота и рисков мошенничества.

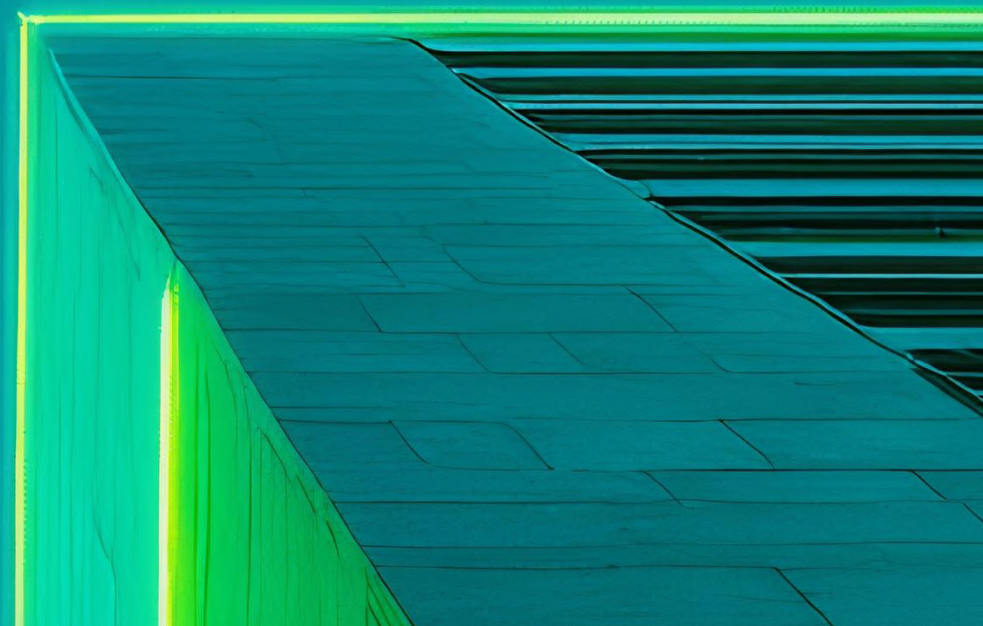
Результат: АО «Россельхозбанк» через Ассоциацию ФинТех инициировал обращение в Банк России с предложением о дополнении Цифрового профиля физических лиц сведениями о принадлежности к категории «участник/члены семьи участника СВО».

Включение этих данных в Цифровой профиль позволит повысить качество оценки заёмщиков, ускорить предоставление положенных льгот и защитить данную категорию граждан от мошеннических действий. Инициатива получила поддержку участников финансового рынка и находится на рассмотрении регулятора.

1. По данным РСХБ, Ассоциации ФинТех.

04

ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ ОБ УЧАСТИИ В GR-ИНИЦИАТИВАХ



Уровень принятия решений

65%



Топ-менеджмент

Большинство решений по масштабным инициативам принимаются на уровне топ-менеджмента, так как они требуют значительных ресурсов и влияют на стратегию компании.

35%



Профильные руководители

Для небольших проектов с минимальными затратами решения могут приниматься профильными руководителями среднего уровня.

Источник – анкетирование АФТ

Подход к принятию решений

Обязательные инициативы

Если инициатива носит **обязательный характер** (например, инициирована Банком России, Минцифры), решение об участии принимается **автоматически**.

Пример: обеспечение обязательного подключения к Системе быстрых платежей (СБП), обязательство сбора биометрических персональных данных банками в своих офисах.

Необязательные инициативы

Решения принимаются на основе анализа экономической целесообразности, долгосрочной выгоды и влияния на рыночное положение.

Пример: Цифровой профиль физического лица.

Имиджевые инициативы

Отдельная категория инициатив, могут быть как обязательными, так и необязательными.

Компании включаются в реализацию таких инициатив для **повышения уровня их репутации** как инновационного или социально ответственного игрока.

Пример: участие в пилоте Цифрового рубля или развитие биометрических сервисов демонстрируют готовность компании идти в ногу с цифровыми трендами и соответствовать образу проактивного банка.



АЛИНА ФАТИХОВА

Руководитель Центра развития государственных цифровых инициатив, Газпромбанк



ГАЗПРОМБАНК

Государственные инновации на примере цифрового рубля – это не просто имидж. Это стратегические инициативы, где банк показывает, что он не догоняет изменения, а возглавляет их. Они формируют наш образ на годы вперед. Роль GR – точно обосновать риски и потенциальный эффект, превращая инициативы в репутационный и рыночный капитал.

Эпоха, когда регуляторные требования считались «чистыми убытками», закончилась. Цифровой рубль, Биометрия, Открытые API – это вложения в завтрашнюю инфраструктуру рынка. Они возвращаются через рост клиентской активности и усиление позиций банка. GR здесь – не надзиратель, а фильтр-оптимизатор, превращающий регуляторные обязанности в рыночную ценность.

Какова структура портфеля ваших GR-инициатив, выделенная по типам целей?

Имиджевые инициативы

39%

Обязательные инициативы

36%

Необязательные инициативы

25%

Источник – анкетирование АФТ

Типология проектных команд

Проектные команды

1

Постоянная команда

Состав

Постоянный состав участников из ключевых подразделений (например, ИТ, аналитика, юристы)

Особенности

- Фокусируется на долгосрочных проектах
- Глубоко погружается в детали инициатив

Пример

Команда, работающая над внедрением и поддержкой в рамках нескольких инициатив

2

Гибридная команда

Сочетание постоянного ядра команды (например, ИТ и бизнес-аналитиков) и временно подключаемых специалистов (юристы, маркетинг, финансы)

- Постоянное ядро команды поддерживает стабильность
- Временные участники подключаются по мере необходимости

Проекты, где требуется оперативное включение специалистов из смежных областей

3

Команда с внешними участниками

Включает сотрудников компании и внешних экспертов, консультантов или подрядчиков (как правило – вендоры)

- Внешние участники привлекаются для решения специфических задач
- Эффективна, когда требуется экспертиза, которой нет внутри компании

Подключение внешних ИТ-консультантов для настройки интеграции с ГИС или API ЕПГУ

4

Временная (ad-hoc) команда

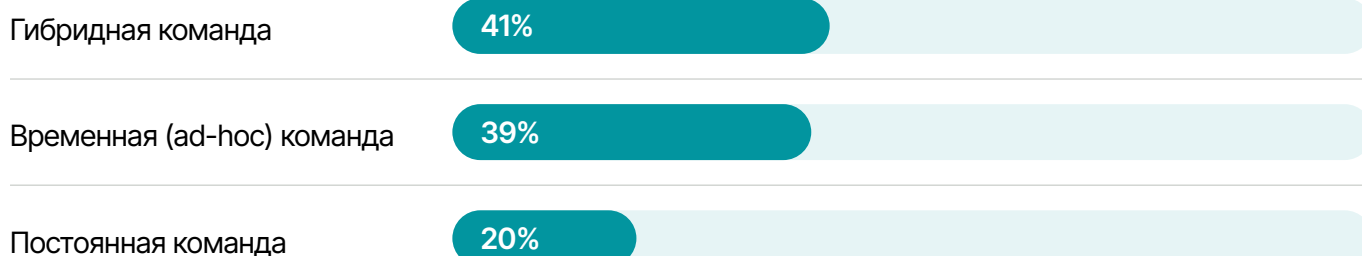
Подбирается под конкретную инициативу и распускается после её завершения

- Обычно не имеет постоянного состава
- Задачи быстро распределяются между участниками

Реализация пилотного проекта с Госключом

Проектные команды формируются как при наличии, так и при отсутствии GR-департамента. Проектная команда представляет собой группу специалистов из различных подразделений компании, сформированную для реализации конкретной инициативы/проекта.

Есть ли в вашей компании выделенный центр экспертизы или особые сотрудники для работы с GR-инициативами?



Источник – анкетирование АФТ



ДАРЬЯ СИМИНА

GR-специалист, Авито



Инициатива тогда получает поддержку, когда является своевременной и отражает интересы участников (пользователей, менеджмента компании, регуляторов). Зачастую запрос на изменения формируют крупнейшие технологические компании: они видят, как технологии могут улучшить сервис для пользователей. А вот финальный проект – результат уже совместной работы.

Задача GR-функции – обосновать какие изменения необходимы и как их можно реализовать. Именно на этом этапе используются различные GR-инструменты, в том числе привлечение ассоциаций с релевантной экспертизой.

05

ФИНАНСИРОВАНИЕ И ОКУПАЕМОСТЬ GR-ИНИЦИАТИВ

Бюджетирование участниками финансового рынка реализации государственных цифровых инициатив

Структурирование и финансирование государственных цифровых инициатив в компаниях отражает их внутреннюю структуру и стратегические приоритеты. При этом окупаемость обязательных инициатив не рассматривается как цель, а бизнес-инициативы оцениваются через призму долгосрочных выгод.

01

Централизованное планирование

- Крупные банки и финансовые институты используют централизованное бюджетирование, где расходы на государственные цифровые инициативы закладываются в общебанковский бюджет. Это позволяет покрывать потребности на масштабные проекты.
- Также могут быть резервные фонды, которые используются для внеплановых инициатив.

02

Децентрализованное планирование

- В некоторых организациях бюджеты и аллокация распределяются по бизнес-направлениям.
- Такой подход часто встречается для менее масштабных инициатив или в рамках небольших доработок уже функционирующих сервисов.

03

Прямое финансирование

- Некоторые компании (редко) используют прямую модель финансирования за счёт текущих ресурсов и согласования проектов непосредственно с руководством без строгой детализации.

**АЛЬБИНА АСКЕРОВА**

Руководитель направления
по взаимодействию с регуляторами,
Swordfish Security



Swordfish Security с момента основания занимается исключительно вопросами безопасности программных продуктов. Если в последние годы основное внимание экспертного сообщества было направлено на формирование лучших отечественных практик по разработке безопасного ПО, то сейчас наступает время, когда в фокус активно входит безопасность технологий искусственного интеллекта (AI Security).

Государственные институты, регуляторы, эксперты и даже Президент РФ подчеркивают, что программное обеспечение с использованием ИИ должно быть не только эффективным, но и доверенным, и безопасным. Следующий год во многом будет посвящен решению именно этой задачи для всех, кто так или иначе внедряет ИИ в критически важные сервисы и продукты.

Окупаемость государственных цифровых инициатив

Общие тенденции окупаемости

1

Большинство инициатив не окупаются напрямую и рассматриваются как обязательные затраты для выполнения требований регуляторов.

2

Некоторые инициативы могут приносить экономический эффект, если они помогают оптимизировать процессы или снизить издержки.

98%

опрошенных компаний оценивают эффект от внедрения GR-инициатив, однако ~40% делают это через формальные процедуры.

1

Успешные инициативы

Система быстрых платежей (СБП)¹:

Хотя СБП изначально не предполагала значительных прямых финансовых эффектов, её внедрение обеспечило рост клиентской базы и увеличение транзакционной активности. Это привело к косвенной финансовой отдаче.

2

Инициативы с отрицательной окупаемостью

Единая биометрическая система (ЕБС)²:

Многие банки изначально не хотели участвовать в инициативе из-за отсутствия очевидных эффектов. Участие стало обязательным после введения законодательных норм.

Проекты без нормативной базы:

Например, проекты, которые остаются на стадии эксперимента в течение долгого времени, могут стать затратными для банков, если их использование не масштабируется.

3

Случаи неожиданной выгоды

Инициативы, которые воспринимались как затратные, оказывались полезными благодаря изменению рыночной конъюнктуры или переоценке бизнес-эффекта:

Пример: создание среды Открытых API начало восприниматься банками как дополнительная возможность для повышения удобства клиентов по управлению своими финансовыми данными и продуктами³.

1. По данным Банка России: cbr.ru

2. По данным ЕБС: ebs.ru

3. По данным Банка России: cbr.ru

06

СРЕДНИЕ СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ИНИЦИАТИВ

Срок реализации инициативы – время, затраченное на выполнение всех этапов проекта: от оценки бизнес-эффекта и аналитики до внедрения инициативы в рамках пилотного проекта или ограниченного тестирования.

Сроки реализации инициатив сильно варьируются в зависимости от их типа и сложности, а также от вовлеченности регулятора в инициативу и уровня проработки нормативно-правовых актов.

Основные этапы включают предпроектную фазу, техническую реализацию, пилотирование и непосредственную эксплуатацию. Задержки на стадии реализации инициативы часто возникают из-за недостаточной глубины проработки технической документации со стороны ФОИВов или вопросов интеграции (бизнес-процессов) нового сервиса, на разрешение которых уходят недели или даже месяцы, при согласовании внутри компании.



Минимальные сроки GR-проектов составляют 6 месяцев, но более крупные проекты могут длиться годы



ДМИТРИЙ АКСАКОВ

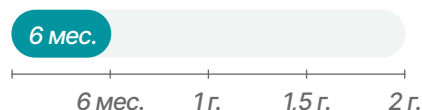
Исполнительный директор, ВЭБ.РФ
Председатель совета директоров, «Токеон»



ВЭБ | РФ
↑ токеон

На сроки реализации госинициатив сильнее всего влияет не техническая сложность, а сочетание двух факторов: качество проработки нормативной базы и скорость межведомственных согласований. Технологии обычно масштабируются быстро, если есть понятные и стабильные правила игры.

В моей практике самыми «быстрыми» были проекты с заранее утверждёнными регуляторными рамками – например, внедрение согласованного, технически проработанного способа идентификации пользователей на существующих платформах. Самыми «длительными», напротив, становились инициативы, где требовалась новая нормативная конструкция и участие нескольких ведомств – именно согласования определяли горизонт реализации. Например, развитие рынка ЦФА определяется законом о рынке ценных бумаг, налоговым кодексом, специальным законом о ЦФА и многими другими документами.

Быстрые инициативы

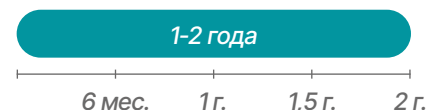
Краткосрочные проекты с минимальной сложностью.

Не требуют масштабной проработки, часто ограничиваются одной системой или продуктом.

Среднесрочные инициативы

Среднесрочные проекты, которые обычно укладываются в 9-12 месяцев.

Часто связаны с обязательными требованиями регуляторов.

Долгосрочные инициативы

Сложные проекты, включающие масштабное изменение бизнес-процессов, законодательства или технической инфраструктуры.

Длительность реализации превышает 1-2 года.

~75%

опрошенных компаний реализуют типичную государственную инициативу за период от 6 месяцев до 1 года, что определяет её как среднесрочный проект в рамках корпоративного планирования.



ЛУКЬЯНОВ АЛЕКСАНДР

Генеральный директор ДОМТЕХ



Технологии

Сроки и успех реализации любого крупного государственного технологического проекта зависят от целого комплекса взаимосвязанных факторов. Ключевыми из них являются не только выбор технологического стека, но и зрелость, адаптивность законодательной базы. Не менее важно и наличие реального сформированного запроса со стороны рынка или граждан, который превращает проект из административной задачи в востребованный сервис. При этом именно цифровизация всё чаще становится драйвером отраслевой трансформации. Для строительного сектора это важно ещё и потому, что он обладает максимальным мультипликативным эффектом.

Ключевым активом в любой сложной задаче была и остается команда. Без сплоченной группы профессионалов, которые не просто обладают экспертизой, но искренне вовлечены в процесс и заряжены на результат, даже самый продуманный технологический задел не мог бы обеспечить такой скорости и качества реализации.



ЕДИНАЯ
ИНФОРМАЦИОННАЯ
СИСТЕМА ЖИЛИЩНОГО
СТРОИТЕЛЬСТВА

НАШ.ДОМ.РФ¹

Единая информационная система жилищного строительства НАШ.ДОМ.РФ – появилась на стыке финансов и строительства, кардинально изменила всю экосистему рынка новостроек, создав новую основу для доверия между застройщиками, банками, государством и гражданами. Во многом благодаря ей стало возможным внедрение безопасных эскроу-счетов как стандарта отрасли и свободный доступ участников рынка к достоверным данным отрасли.

ДОМ.РФ вышел за рамки чисто технической реализации, заложив в архитектуру удобные цифровые сервисы – возможность в несколько кликов проверить статус и историю любой новостройки, оценить надежность застройщика, получить аналитику по рынку в своем регионе и многое другое. Благодаря системе граждане получили полную прозрачность и дополнительную безопасность, рынок – полезные инструменты для бизнеса, а государство – мониторинг отрасли в едином окне.

Вовлеченность финансовых организаций и развитие государственных цифровых инициатив

Крупнейшие российские финансовые организации показывают высокую вовлечённость в реализацию государственных цифровых инициатив, рассматривая их как обязательное условие работы на рынке и способ повышения конкурентоспособности.

Большинство инициатив активно внедряются и масштабируются.

Однако скорость реализации таких инициатив варьируется по нескольким причинам:

- Нереалистичность сроков, отведенных для реализации цифровой инициативы со стороны органов государственной власти.
- Административные барьеры как со стороны государства (большой объем бюрократии, сложность межведомственного взаимодействия), так и среди участников финансового рынка (возможная инертность сотрудников компаний из-за непонимания бизнес-эффектов).
- Недостаточный уровень законодательной проработки, а также отсутствие четких временных рамок.
- Запуск государственных цифровых инициатив после окончания цикла бюджетной кампании участников финансового рынка.

Кроме того, одни проекты, такие как СБП, находят коммерческую отдачу, другие, например, ЕБС (Единая биометрическая система), имеют долгий срок окупаемости.

Несмотря на это, участники финансового рынка продолжают активно участвовать в пилотных инициативах, что позволяет им оставаться в авангарде технологического развития страны.

1. По данным ДОМТЕХ: tech.dom.rf

07

ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С GR-ИНИЦИАТИВАМИ

Способы организации работы с государственными цифровыми инициативами

Способы различаются в зависимости от размера участника финансового рынка и стратегической важности инициатив:

- Крупные игроки используют централизованные структуры (например, GR-департаменты).
- В некоторых компаниях и/или для конкретных инициатив формируются временные проектные команды из специалистов по ИТ, аналитике и юридическому сопровождению.
- Другие участники рынка совмещают централизованное управление с временными командами, что позволяет оперативно реагировать на изменения, сохраняя приверженность своим стратегическим целям развития.



МАРИНА АМЕЛИНА

Вице-президент инвестиционного холдинга «Восток Инвестиции»



Сложно говорить о каких-то универсальных факторах, ведь каждый конкретный проект зачастую имеет собственные уникальные черты и динамику развития. Однако нельзя не отметить, что важную роль играет готовность представителей бизнеса вырабатывать позиции, имеющие общеотраслевой характер и учитывающие интересы всех заинтересованных игроков – такой подход позволяет находить сбалансированные решения и, как следствие, позитивно влияет на сроки реализации регуляторных инициатив.

Форматы работы с государственными цифровыми инициативами

Компании на финансовом рынке выстраивают взаимодействие с государственными цифровыми инициативами в зависимости от своих стратегических приоритетов, имеющихся ресурсов и оценки потенциальной выгоды/рисков. Можно выделить три основных подхода, демонстрирующих различную степень участия:

1

Полная вовлеченность



Организация полностью и централизованно интегрирована в реализацию государственных цифровых инициатив с этапа формирования нормативных актов до вывода в промышленную эксплуатацию.

- Активное участие в разработке нормативных актов
- Формирование стратегии совместно с госорганами
- Гибкость в адаптации государственных цифровых инициатив для нужд банка/организации
- Централизованное проектное управление

2

Частичная вовлеченность



Централизованное участие преимущественно в тех государственных цифровых инициативах, которые напрямую затрагивают операционные процессы или финансовые результаты компании.

- Реактивная модель – участие в инициативах, когда они уже утверждены
- Минимальная связь с процессами разработки законов и стандартов
- Минимизация вовлечения подразделений компании (например, поиск бизнес-заказчика осуществляет GR-подразделение)
- Централизованное проектное управление

3

Проектная вовлеченность



«Разрозненное» подключение с децентрализованным проектным управлением к реализации государственных цифровых инициатив в рамках отдельных продуктовых команд.

- Избирательное участие в государственных цифровых инициативах
- Ориентация на усовершенствование текущего продукта
- Инициация работы только при наличии явного финансового эффекта
- Децентрализованное проектное управление

>80%

опрошенных компаний применяют единое окно или централизованный подход к работе с государственными инициативами, что указывает на преобладание структурированных и скоординированных внутренних процессов.

Определите степень участия в выполнении GR-инициатив, в случае выделения отдельных сотрудников внутри вашей организации.

Полная вовлеченность

43%

Частичная вовлеченность

39%

Проектная вовлеченность

18%

Источник – анкетирование АФТ

Участники финансового рынка по-разному выстраивают свою работу с государственными цифровыми инициативами: как было указано ранее, компании применяют различные стратегии в зависимости от своих целей. При этом важную роль играет именно способ организации этой работы: как распределяются функции внутри компании, какие отделы или проектные команды отвечают за реализацию. Ниже представлены две основные модели, отражающие различные подходы к участию в государственных цифровых инициативах.



ДМИТРИЙ ГЛЕЙЗЕР

Советник Председателя комитета по развитию инструментов стимулирования ВЭД, Деловой совет Россия-АСЕАН

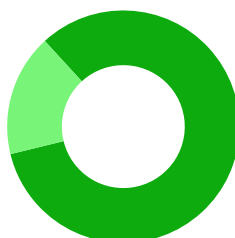


Для эффективной работы с госинициативами наиболее распространены три модели. Выделенный департамент обеспечивает глубокую экспертизу для компаний со стандартной продукцией. Распределённая модель по бизнес-юнитам идеальна для диверсифицированных холдингов, сохраняя гибкость. Однако наиболее сбалансированной является гибридная модель, где центр компетенций стандартизирует процессы, а проектные команды в юнитах обеспечивают отраслевую специфику. Этот подход позволяет сочетать стратегический контроль с оперативной гибкостью.

С точки зрения стратегии работы с государственными инициативами, какого формата придерживается ваша организация?

17%

без команды, где госорган напрямую взаимодействует с отдельными лицами внутри организации



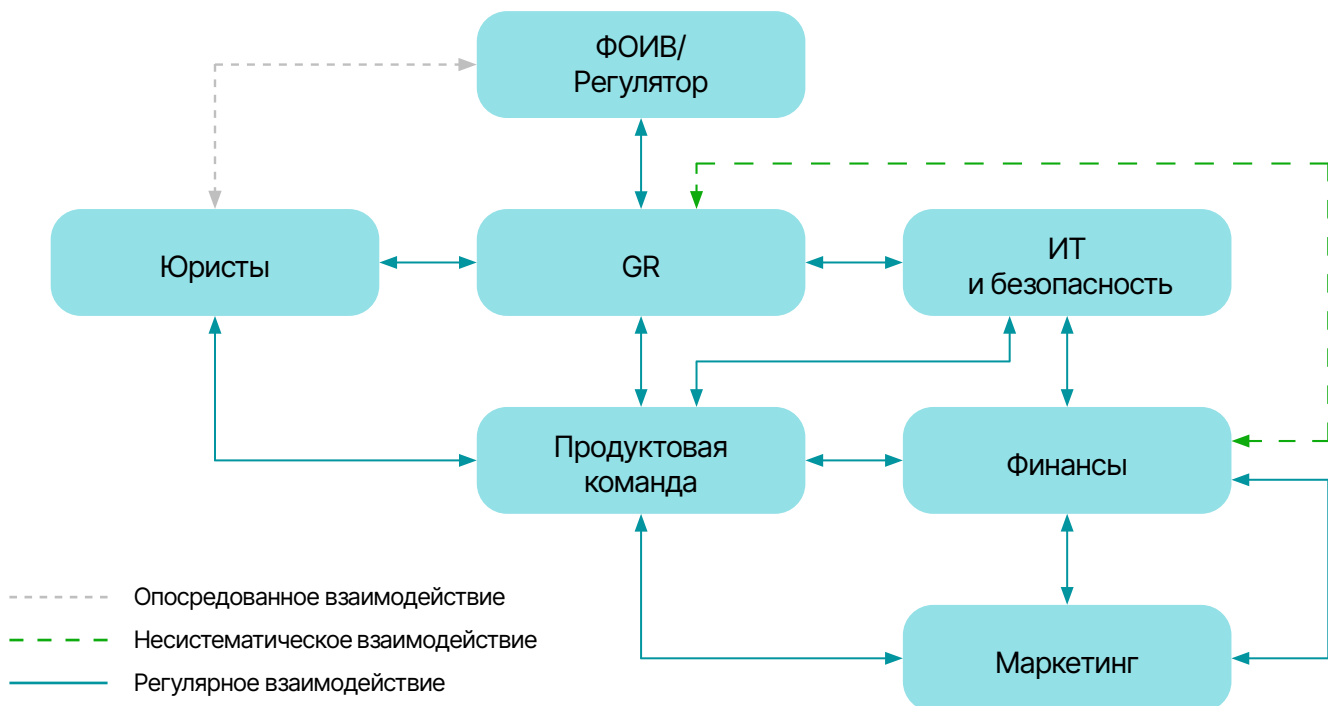
83%

с отдельной GR-командой, где госорган взаимодействует с ней

Источник – анкетирование АФТ

Модель с GR-командой

- Госорган взаимодействует с GR-командой, которая передаёт задачи проектным группам.
- Проектные группы координируют работу различных подразделений (ИТ, юридический отдел, продуктовые команды, финансы, маркетинг).
- Результат (внедрение инициативы) достигается через комплексное взаимодействие.



GR-подразделение в этой модели является **ключевым звеном взаимодействия с государственными органами**, но его роль может варьироваться от стратегической до номинальной, в зависимости от конкретной инициативы или внутренней политики компании.



Ключевая роль GR

- GR-подразделение выступает центральным звеном во взаимодействии с госорганами и внутренними подразделениями компании.
- GR организует работу проектных групп, контролируя их задачи и обеспечивая необходимый темп взаимодействия между подразделениями.



Поддерживающая роль GR

- В этой роли GR обеспечивает сопровождение и защиту интересов организации при разработке нормативных актов/законов, но не принимает активного участия в реализации государственных цифровых инициатив.
- GR получает запросы от госорганов или регуляторов, анализирует и передаёт их проектным группам или другим подразделениям.
- GR консультирует подразделения по вопросам законодательства и помогает адаптировать внутренние процессы под требования регулятора.
- GR может участвовать в обсуждении инициатив, но реализация ложится на проектные группы.

Модель без GR-команды

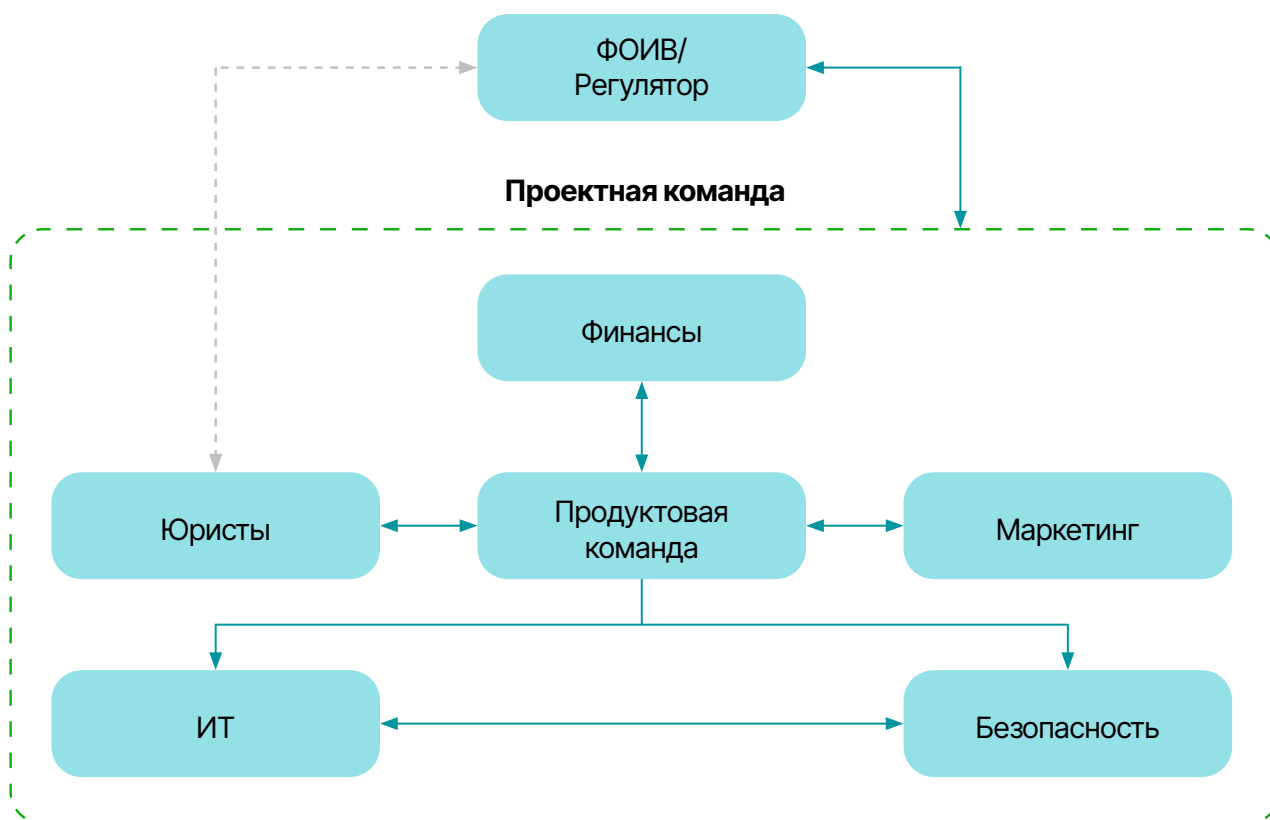
В ряде организаций GR-юниты отсутствуют, а функции взаимодействия с регулятором/ФОИВами выполняют другие подразделения:

- Госорган взаимодействует напрямую с проектными группами.
- Проектные группы самостоятельно распределяют задачи между подразделениями.
- Результат достигается без централизованного управления через GR.

Как устроена работа

Для каждой инициативы формируется отдельная проектная команда, включающая сотрудников различных направлений:

- Продуктовые команды и ИТ-специалисты часто выступают ядром проектных команд, так как от их работы зависит как техническая, так и организационная часть инициативы.
- Юристы и информационная безопасность обеспечивают соответствие требованиям, подключаются в работу при необходимости.
- Маркетинг и финансы подключаются для поддержки и продвижения нового сервиса.



- Опосредованное взаимодействие
- - - - - Несистематическое взаимодействие
- Регулярное взаимодействие

РЕКОМЕНДАЦИИ

Для достижения успеха в государственных цифровых проектах необходимо выстроить комплексный подход, выходящий за рамки технической реализации. Для этого следует сосредоточиться на трёх ключевых направлениях:

01 Инвестировать в построение долгосрочных неформальных сетей

Поскольку успех зависит не только от экспертизы, но и от уровня доверия и качества коммуникации, важно развивать у сотрудников, взаимодействующих с госорганами, гибкие навыки и глубокое понимание внутренних процессов. Параллельно необходимо поощрять экспертов к активному участию в отраслевых мероприятиях и профессиональных сообществах для установления контактов и обмена опытом.

02 Активно использовать площадки ассоциаций для проактивного влияния

Участие в рабочих группах, например Ассоциации ФинТех, должно быть стратегическим. Кроме того, стоит инициировать внесение предложений по изменению законодательства, что значительно повышает вес таких инициатив.

03 Перейти к модели гибкого финансирования

Для повышения скорости и адаптивности необходимо внедрить внутренние механизмы гибкого финансирования и управления проектами в рамках стримов, посвященных госинициативам.



НАД ИССЛЕДОВАНИЕМ РАБОТАЛИ

Исследования & аналитика



МАРИАННА ДАНИЛИНА

Руководитель Управления стратегии, исследований и аналитики, АФТ



МАРИЯ ЧЕРНЫШЕВА

Ведущий бизнес-аналитик, АФТ

Привлечённые эксперты



ВИТАЛИЙ УКРАИНСКИЙ

Заместитель Председателя Правления, Директор Дивизиона по управлению рисками, ОТП Банк



МАРИНА АМЕЛИНА

Вице-президент инвестиционного холдинга «Восток Инвестиции»



ЛУКЪЯНОВ АЛЕКСАНДР

Генеральный директор ДОМТЕХ



ДМИТРИЙ АКСАКОВ

Исполнительный директор, ВЭБ.РФ
Председатель совета директоров, «Токеон»



ДМИТРИЙ ГЛЕЙЗЕР

Советник Председателя комитета по развитию инструментов стимулирования ВЭД, Деловой совет Россия-АСЕАН



ЮЛИЯ СУВОРОВА

Директор по правовым вопросам и комплаенс, Финансовый маркетплейс «Сравни»



ТИМУР ЗАМАНОВ

Руководитель центра управления процессом и методологической поддержкой, АО «Россельхозбанк»



АЛИНА ФАТИХОВА

Руководитель Центра развития государственных цифровых инициатив, Газпромбанк



ВИКТОР КУЗЬМИН

Заместитель директора, Центр развития государственных цифровых инициатив, Газпромбанк



НИКИТА КАГАРМАНОВ

Заместитель руководителя департамента по работе с органами государственной власти и общественными организациями, ПАО «Совкомбанк»



АЛЬБИНА АСКЕРОВА

Руководитель направления по взаимодействию с регуляторами, Swordfish Security



ДАРЬЯ СИМИНА

GR-специалист, Авито

Дизайн



АЛЕКСАНДРА ЩЕДРИНА

Креативный директор, АФТ



ТАТЬЯНА СИМЧУК

Дизайнер, АФТ

GER



АССОЦИАЦИЯ ФИНТЕХ ИССЛЕДОВАНИЯ & АНАЛИТИКА



АССОЦИАЦИЯ
ФИНТЕХ

✉ research.analytics@fintechru.org

ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ АФТ



WWW.FINTECHRU.ORG

Ассоциация ФинТех основана в конце 2016 г. по инициативе Банка России и ключевых участников отечественного финансового рынка. Это уникальная площадка для конструктивного диалога регулятора с представителями бизнеса.

Здесь формируется экспертная оценка инновационных технологий с учетом международного опыта, а также разрабатываются концепции финансовых технологий и подходы к их внедрению.

Информация, содержащаяся в настоящем документе (далее – Исследовании), предназначена только для информационных целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией. Ассоциация ФинТех не дает обещаний или гарантий относительно точности, полноты, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании. Материалы Исследования полностью или частично нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу без предварительного письменного согласия Ассоциации ФинТех.