ГАЗПРОМБАНК

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ



Максим Шеховцов
Роман Черных

Октябрь 2026

ГАЗПРОМБАНК

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ

01. Усиление Банком России регулирования рисков недобросовестного поведения (РНП)
02. Влияние РНП на оценку экономического положения банков (ОЭП)
03. Система противодействия риску недобросовестного поведения в Газпромбанке
04. Практический опыт Газпромбанка по противодействию недобросовестным практикам продаж
05. Правоприменительная практика: от формального согласия клиента к доказательству осознанного выбора

ГАЗПРОМБАНК

УСИЛЕНИЕ БАНКОМ РОССИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ РИСКОВ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ



ГАЗПРОМБАНК

БАНК РОССИИ УСИЛИВАЕТ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Защита прав клиентов становится для банков существенно дороже

С 2026 года размер санкций зависит от масштаба банка[1]

Первое нарушение – до 0,1% капитала банка
После нарушения предписания – до 1% капитала банка

Чем больше банк → тем больше штраф

Повторные нарушения → в 10 раз дороже

Штрафы в цифрах

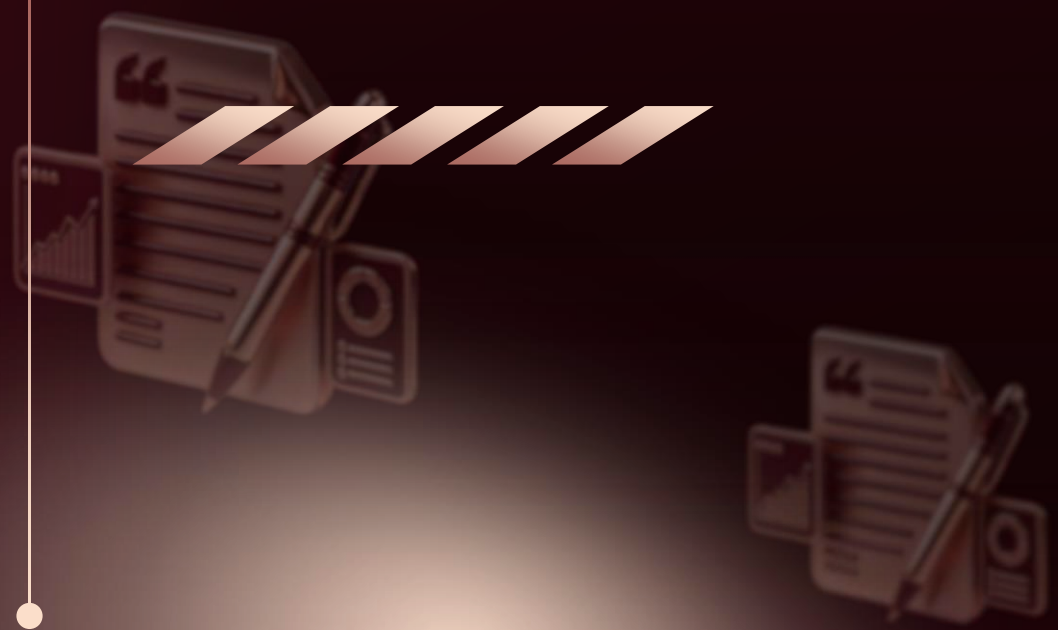
	Крупный банк	Средний банк
Первое нарушение	10-100 млн ₽	0,5-5 млн ₽
Повторные нарушения[2]	100 млн-1 млрд ₽	5-50 млн ₽



[1] ФЗ от 29.12.2025 N 543-ФЗ «О внесении изменений в статью 74 ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации»
[2] В случае нарушения и (или) неисполнения направленных ранее предписаний

ГАЗПРОМБАНК

ВЛИЯНИЕ РНП НА ОЦЕНКУ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ БАНКА

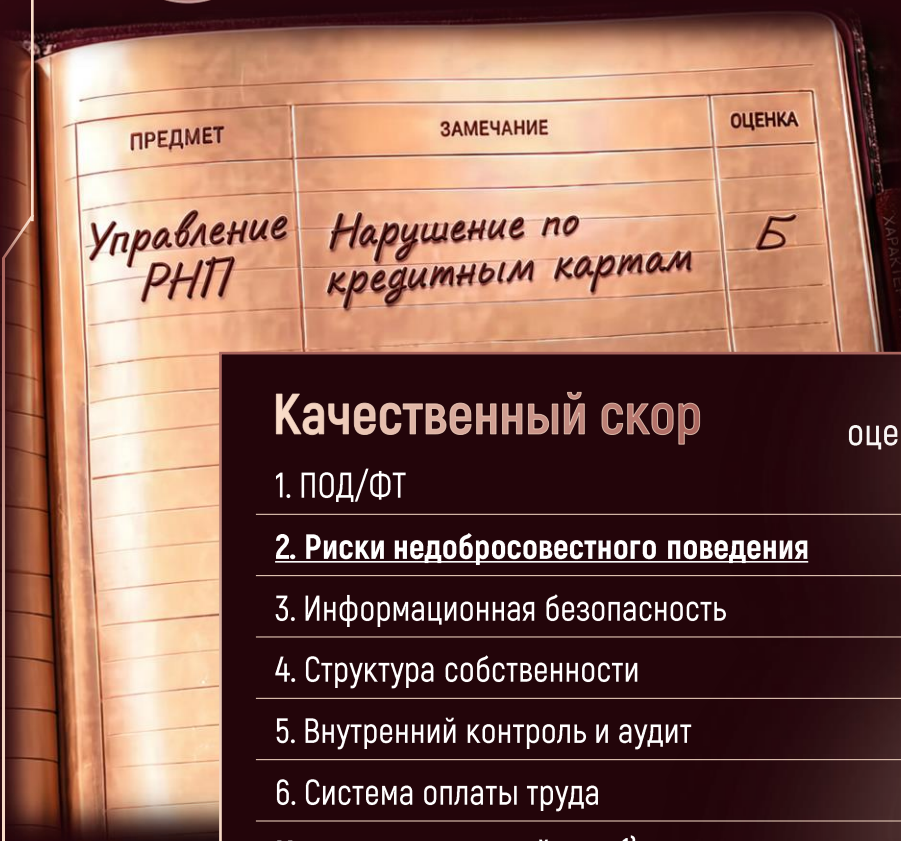




ГАЗПРОМБАНК

ВЛИЯНИЕ РНП НА ОЦЕНКУ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ

Изменения в 4336-У «Об оценке экономического положения банков»
Вступили в силу с 1 октября 2026 года
Оценка банков по новой методике с 2029 года



Качественный скор	оценка
1. ПОД/ФТ	А
2. Риски недобросовестного поведения	**Б**
3. Информационная безопасность	Б
4. Структура собственности	А
5. Внутренний контроль и аудит	А
6. Система оплаты труда	Б
Итого качественный скор[1)]	**Б**

1) Итоговая оценка присваивается по наихудшей оценке

Текущее состояние

Риск недобросовестного поведения не учитывается в оценке экономического положения банка

Ожидаемое изменение

В состав показателей, характеризующих оценку экономического положения, вводятся качественные скоры по 6 направлениям, одно из которых – риски недобросовестного поведения

В исходной концепции оценка экономического положения определялась на соло-уровне
В новой концепции будут учитываться риски участников банковской группы

ГАЗПРОМБАНК

ВЛИЯНИЕ РНП НА ОЦЕНКУ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ

Источники данных для оценки: для каждого компонента используются результаты профильных надзорных оценок

В зависимости от качества управления риском недобросовестного поведения будут присваиваться оценки А, Б, В

Как формируется оценка риска недобросовестного поведения

А — Нарушений нет

- Внутренние документы соответствуют требованиям Банка России
- Нарушение прав потребителя не выявлено

Б — Выявлены нарушения

(достаточно одного признака)

- Внутренние документы не соответствуют требованиям Банка России или не разработаны
- Выявлены нарушения прав потребителя, по которым уже применялись меры Банка России (предписание или штраф)

В — Существенные / повторные нарушения

- Неоднократные меры Банка России в течение 5 лет (за повторное) либо повышенный тариф
- Предписание о приведении СУОР в соответствии с требованиями (в части РНП)
- Действует ограничение / запрет на проведение операций, заключение договоров с ФЛ, применен крупный штраф, обязанность по обратному выкупу проданных финансовых инструментов
- Наличие оснований для ограничений заключения договоров с ФЛ или возложение обязанности по обратному выкупу проданных финансовых инструментов

ВЛИЯНИЕ РНП НА ОЦЕНКУ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ

Пример оценки с обоснованием присвоения

	Оценка	Комментарий
Риски недобросовестного поведения	Б	**Выявлены незначительные нарушения требований** к расчету ПСК по кредитным картам, **к банку применялись меры в виде** некрупного штрафа (до 0,1% от капитала)

На что влияет

Общая оценка ОЭП и ее компоненты будут использоваться при определении интенсивности надзора в отношении Банка, а также ставки взносов в ФОСВ (чем ниже оценка – тем больше взнос)

Взносы устанавливаются в привязке к групповой ОЭП

(все банки в группе платят по одной ставке)



ГАЗПРОМБАНК

СИСТЕМА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ГАЗПРОМБАНКЕ







СИСТЕМА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

ГАЗПРОМБАНК



Рабочая группа по противодействию недобросовестным практикам продаж розничных продуктов

- Координация деятельности по противодействию недобросовестным практикам продаж
- Выработка мер реагирования, направленных на минимизацию уровня РНП
- Разразработка критериев признания практики продажи недобросовестной
- Разработка, одобрение и мониторинг показателей для измерения уровня РНП
- Разработка показателей мотивации работников
- Окончательное решение о наличии / отсутствии фактов недобросовестных продаж



Инструменты контроля

- Ключевые индикаторы риска (КИР)
- Анализ жалоб на недобросовестные практики продаж
- Анализ и реализация мероприятий по предписаниям регулятора и по результатам контрольных закупок
- Контроль условий продуктов
- Мониторинг применения мер реагирования



Система мотивации

- Учет утвержденных фактов недобросовестных практик продаж в мотивации работников фронт-офиса
- Матрица мер реагирования

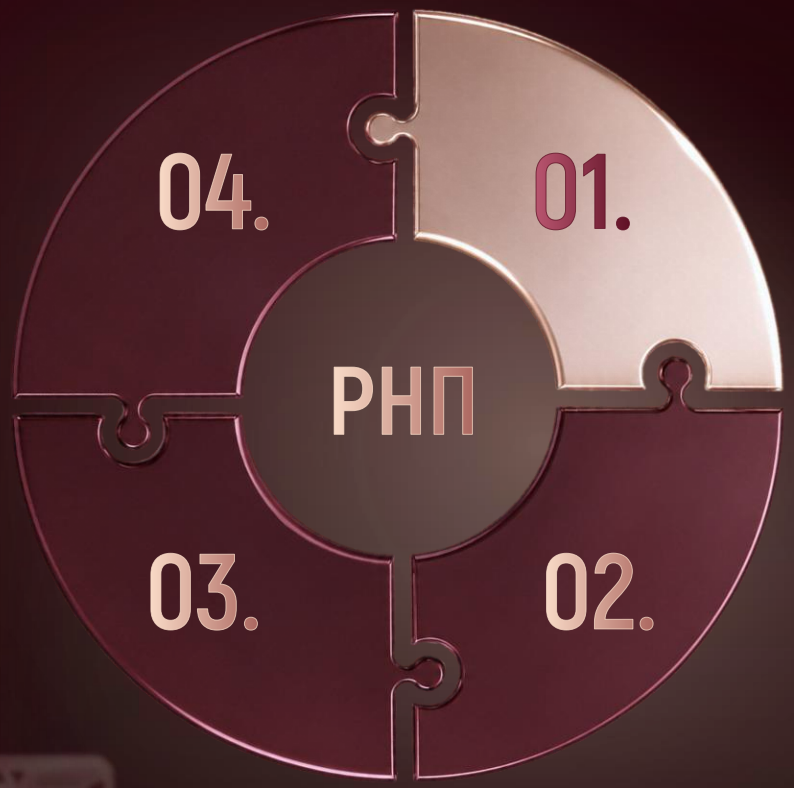
ГАЗПРОМБАНК

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ГАЗПРОМБАНКА ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ НЕДОБРОСОВЕСТНЫМ ПРАКТИКАМ ПРОДАЖ



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

ГАЗПРОМБАНК



01. | Предупреждение и мониторинг

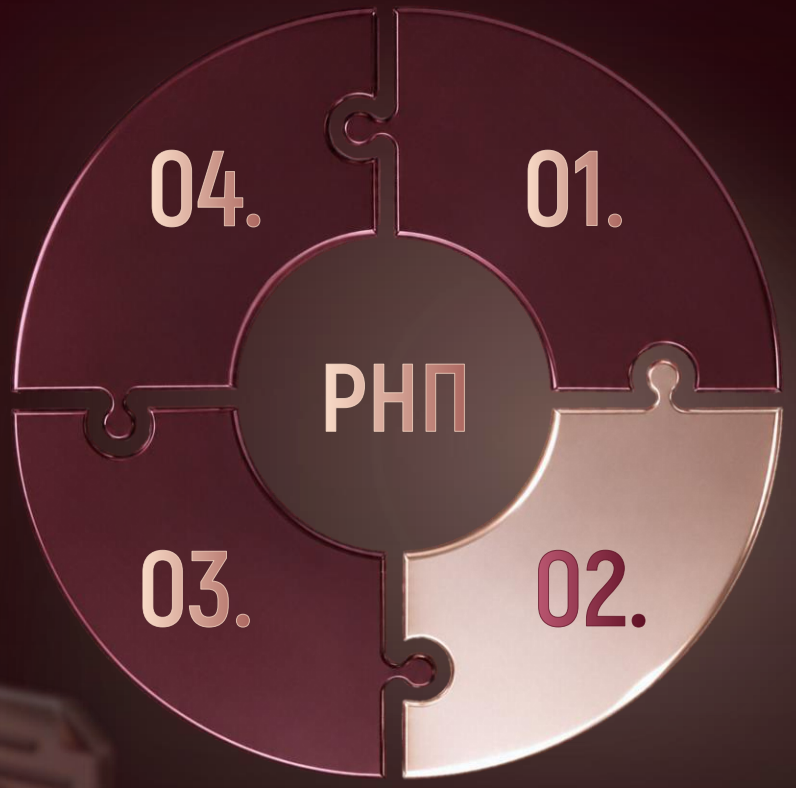
Инструменты мониторинга

- Экспертиза продуктов и процессов на этапе разработки
- Динамика КИР
- Предписания ЦБ
- Результаты контрольных мероприятий ЦБ
- Жалобы и иски клиентов
- Тайный покупатель
- Показатели продаж



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

ГАЗПРОМБАНК



02. | Определение причин отклонения

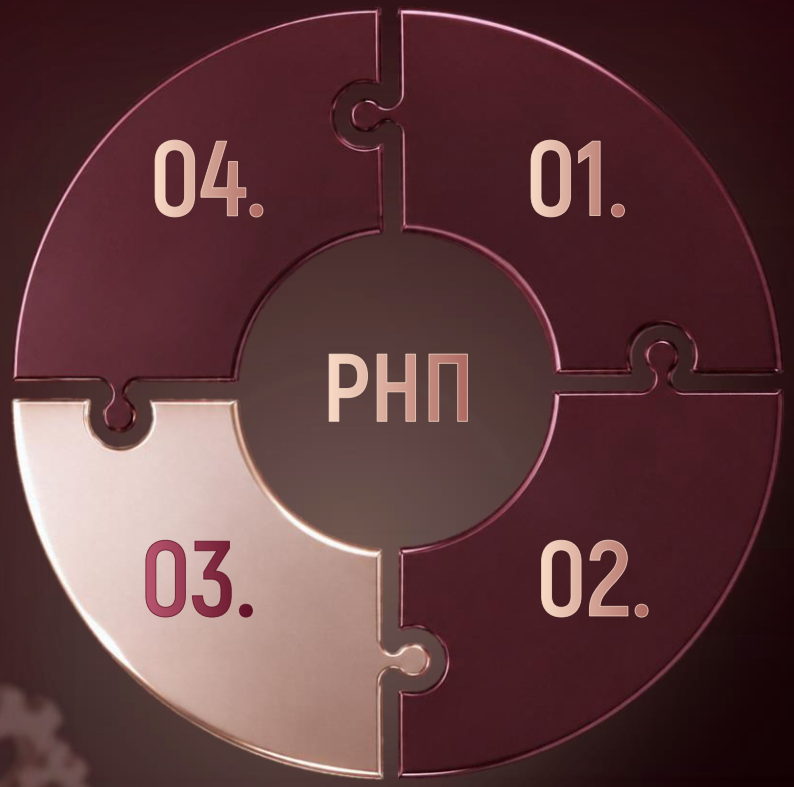
Выявление и предупреждение недостатков

- Анализ жалоб
- Анализ скриптов продаж
- Анализ технической реализации
- Анализ системы мотивации
- Контроль квалификации работников
- Анализ качества обслуживания
- Анализ возможного распространения недостатка на другие процессы / продукты



ГАЗПРОМБАНК

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ



03. | Устранение недостатков



Реализация улучшения

- Доработка условий продукта
- Корректировка системы мотивации
- Переработка скриптов продаж
- Исправление недостатков автоматизации и технической реализации
- Обучение

ГАЗПРОМБАНК

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ



04. | Контроль корректности реализации

Инструменты контроля

- Тестирование доработок
- Пилотные продажи
- КИР



ГАЗПРОМБАНК

СТРУКТУРА КИР ПО РИСКУ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Жалобы клиентов

- Всего жалоб, поступивших в банк от клиентов за период



Замечания регулятора

- Жалобы на банк, поступившие в ЦБ
- НПП, выявленные в рамках контрольных мероприятий
- Предписания ЦБ по НПП



Жалобы по продуктам

- Количество жалоб по продукту
- Доля проданных продуктов с жалобами



Жалобы по точкам продаж

- Средне количество жалоб по продукту на точку продажи
- Доля точек продаж, на которые присутствуют жалобы клиентов



Потери Банка от НПП

- Объем чистых потерь банка от реализации НПП (возмещения клиентам)



Пороговые уровни устанавливаются по относительным КИР, измеряемым в процентах, и рассчитываются по заданному алгоритму

ГАЗПРОМБАНК

УСИЛЕНИЕ МЕР ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ НЕДОБРОСОВЕСТНЫМ ПРАКТИКАМ ПРОДАЖ

инвестиционных, страховых и пенсионных продуктов



От контроля отдельных этапов продаж – к комплексной системе предотвращения недобросовестных практик продаж

Превентивные ограничения

1

продукты и отдельные категории клиентов

100% валидация

2

проверка осознанности покупки и рисков

Многоуровневая система допуска продукта

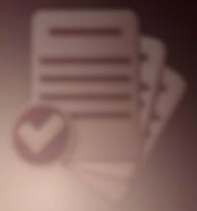
3

risk / compliance / legal

Ответственность за качество продаж

4

изменение мотивации при обоснованных жалобах





ГАЗПРОМБАНК

УСИЛЕНИЕ МЕР ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ НЕДОБРОСОВЕСТНЫМ ПРАКТИКАМ ПРОДАЖ

инвестиционных, страховых и пенсионных продуктов

Действующие меры

- Информирование клиента о характере продукта, рисках и отсутствии гарантий
- Валидационной звонок отдельным категориям клиентов
- Контроль КИР и жалоб на уровне розницы и рабочей группы
- Письменное согласие при приобретении продукта в дополнение к вкладу

новое

Меры после усиления

- Проверка осознанности клиентом покупки
- Валидационный звонок всем клиентам
- Ограничения по продуктам и категориям клиентов (65+ по отдельному заявлению)
- Допуск продукта risk / compliance / legal
- Запрет продуктов без защиты капитала и с плавающим доходом
- Исключение из мотивации сделок:
  1) при наличии жалобы клиента на НПП при продаже продукта
  2) при расторжении договора в результате выявленной НПП в ходе валидационного звонка

Усиление приводит систему из модели реагирования на недобросовестные продажи в модель их предупреждения на этапе допуска продукта, продажи и мотивации сотрудников

ГАЗПРОМБАНК

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕР РЕАГИРОВАНИЯ НА НАРУШЕНИЯ

Для контроля РНП необходимо оценивать полный цикл реагирования
от выбора меры до ее фактического эффекта на поведение и уровень рисков



01. Качество решения

обоснованность | соразмерность | полнота | единообразие

- Правильная ли мера выбрана для конкретного нарушения?

02. Качество исполнения

своевременность | отклонения | эскалация

- Применяется ли мера в соответствии с установленным подходом?

03. Фактический эффект

изменение поведения | снижение риска | обратная связь

- Приводит ли примененная мера к ожидаемому результату?



Главный критерий – фактическое снижение риска,
а не формальное применение меры

ГАЗПРОМБАНК

АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ МЕР РЕАГИРОВАНИЯ НА НАРУШЕНИЯ

Анализ применения мер позволяет оценить, усиливается ли реагирование при повторных нарушениях и соответствует ли фактическая мера установленным рекомендациям



Иллюстративный пример

- Мера не принята
- Принята мера ниже предусмотренной
- Принятая мера соответствует предусмотренной



В фокусе оценки

- Динамика мер от первого к следующим нарушениям
- Соответствие меры уровню и повторности нарушения
- Наличие случаев неприменения или недостаточного уровня воздействия
- Последовательность эскалации мер при повторных случаях

Повторность нарушения должна быть одним из факторов, определяющих усиление мер реагирования, а анализ фактической практики позволит выявлять отклонения от данного принципа

ГАЗПРОМБАНК

ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА: ОТ ФОРМАЛЬНОГО СОГЛАСИЯ КЛИЕНТА К ДОКАЗАТЕЛЬСТВУ ОСОЗНАННОГО ВЫБОРА





ГАЗПРОМБАНК

ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Судебный риск концентрируется вокруг нескольких повторяющихся критериев, связанных с добровольностью выбора продукта и прозрачностью его условий

1. Добровольность выбора продукта
2. Полнота информирования клиента
3. Прозрачность стоимости
4. Соответствие фактической продажи заявленным условиям



Судебная оценка смещается от формального наличия согласия клиента к проверке реальности выбора, качества информирования и фактических условий продажи

ГАЗПРОМБАНК

ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Судебный риск по основным банковским продуктам*



01. Кредитные | очень высокий

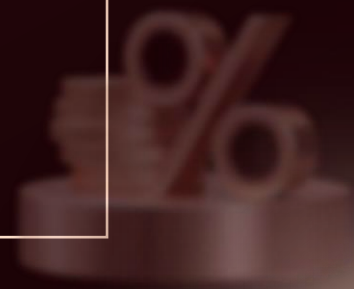
Причины обращений

- Навязывание страховок и услуг
- Дополнительные комиссии
- Включение стоимости услуг в кредит
- Зависимость ставки от оформления дополнительного продукта

Что оценивает суд

- Был ли реальный выбор отказаться от дополнительной услуги
- Раскрыта ли стоимость услуги до сделки
- Является ли услуга самостоятельной
- Не использовалась ли ставка для фактического навязывания





* Экспертная оценка, основанная на устойчивых подходах судебной практики и отмечаемых Банком России общерыночных недобросовестных практик продаж

ГАЗПРОМБАНК

ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Судебный риск по основным банковским продуктам*



02. Страховые | высокий

Причины обращений

- Продажа ИСЖ/НСЖ вместо вклада
- Не полное раскрытие рисков и доходности
- Потери клиента при досрочном расторжении

Что оценивает суд

- Понимал ли клиент, что это страховой, а не вкладочный продукт
- Раскрыты ли риски, доходность, условия выхода
- Не сформировано ли ошибочное представление о продукте

* Экспертная оценка, основанная на устойчивых подходах судебной практики и отмечаемых Банком России общерыночных недобросовестных практик продаж

ГАЗПРОМБАНК

ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Судебный риск по основным банковским продуктам*

03. Инвестиционные | повышенный

Причины обращений

- Продажа инвестиционного продукта вместо вклада
- Обещание гарантированной доходности
- Неподходящий клиенту продукт

Что оценивает суд

- Не создавалось ли впечатление гарантированной доходности
- Раскрыт ли риск возможного убытка
- Соответствовал ли продукт знаниям и опыту клиента

* Экспертная оценка, основанная на устойчивых подходах судебной практики и отмечаемых Банком России общерыночных недобросовестных практик продаж

ГАЗПРОМБАНК

ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Судебный риск по основным банковским продуктам*

04. Подписочные | средний



Причины обращений

- Подключение без явного согласия
- Автоматический переход на платный период после бесплатного
- Непрозрачная стоимость
- Затрудненный отказ

Что оценивает суд

- Было ли явное согласие
- Видел ли клиент стоимость и условия оплаты
- Мог ли клиент отказаться от предложения без отказа в основном продукте

* Экспертная оценка, основанная на устойчивых подходах судебной практики и отмечаемых Банком России общерыночных недобросовестных практик продаж

ГАЗПРОМБАНК

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Шеховцов Максим

maksim.shehovtsov@gazprombank.ru



Черных Роман

roman.chernykh@gazprombank.ru

