
ВТБ
СБЕР
МИССИЯ РНП
СТАНДАРТ
по риску недобросовестного поведения
• Екатерина Фомина, ВТБ
• Владимир Кудреватых, Сбер

ВТБ

Вопрос №1

№1

КАК ПОЯВИЛСЯ СТАНДАРТ

Екатерина Фомина, ВТБ

СБЕР

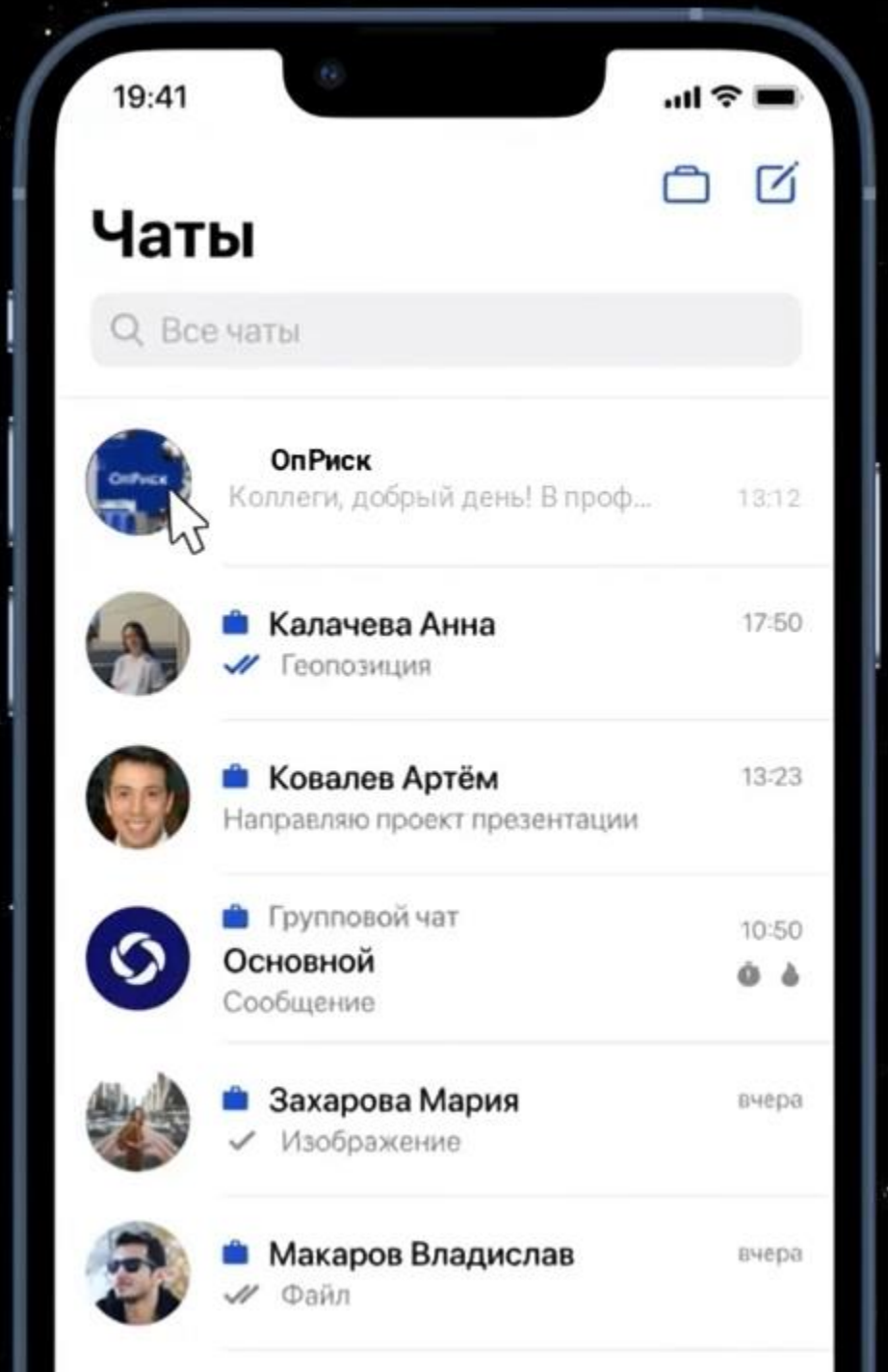
Вопрос №2

№2

ОЦЕНКА РНП

Владимир Кудреватых, Сбер




19:41
Чаты
Все чаты
ОпРиск
Коллеги, добрый день! В проф...
13:12
Калачева Анна
17:50
Геопозиция
Ковалев Артём
13:23
Направляю проект презентации
Групповой чат
10:50
Основной
Сообщение
Захарова Мария
вчера
Изображение
Макаров Владислав
вчера
Файл


9:41
ОпРиск
Старт Лаборатории операционных рисков Уважае
Коллеги, добрый день! В профессиональной деятельности используется очень много сокращений.
Предлагаем Вам ответить на вопрос, что такое НП в Вашем понимании?
Реестр недобросовестных поставщиков
Ваш вариант (в комментариях)
Посмотреть результаты
Коллеги,
Команда Управления операционных рисков приветствует новых риск-координаторов банка, назначенных в июле 2026 года.
Блок корпоративно-инвестиционного бизнеса
В Департаменте координации и анализа бизнеса:
Оникс
Команда ОРИКС – сервиса сравнительной аналитики по операционным рискам – подготовила отчет о состоянии операционных рисков по итогам 1 квартала 2026 года.

ОПРОС В КАНАЛЕ ОПРИСК

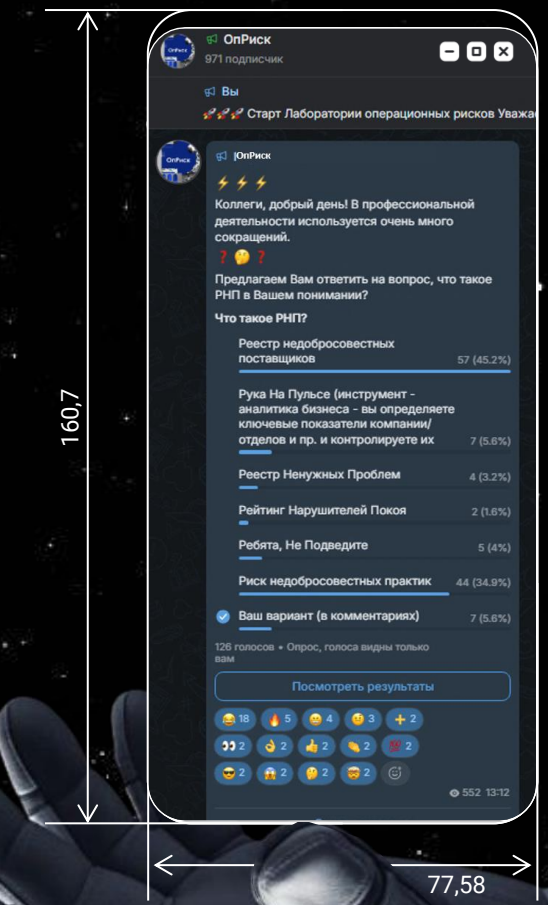
Коллеги, добрый день! В профессиональной деятельности используется очень много сокращений. Предлагаем вам ответить на вопрос, что такое РНП в вашем понимании

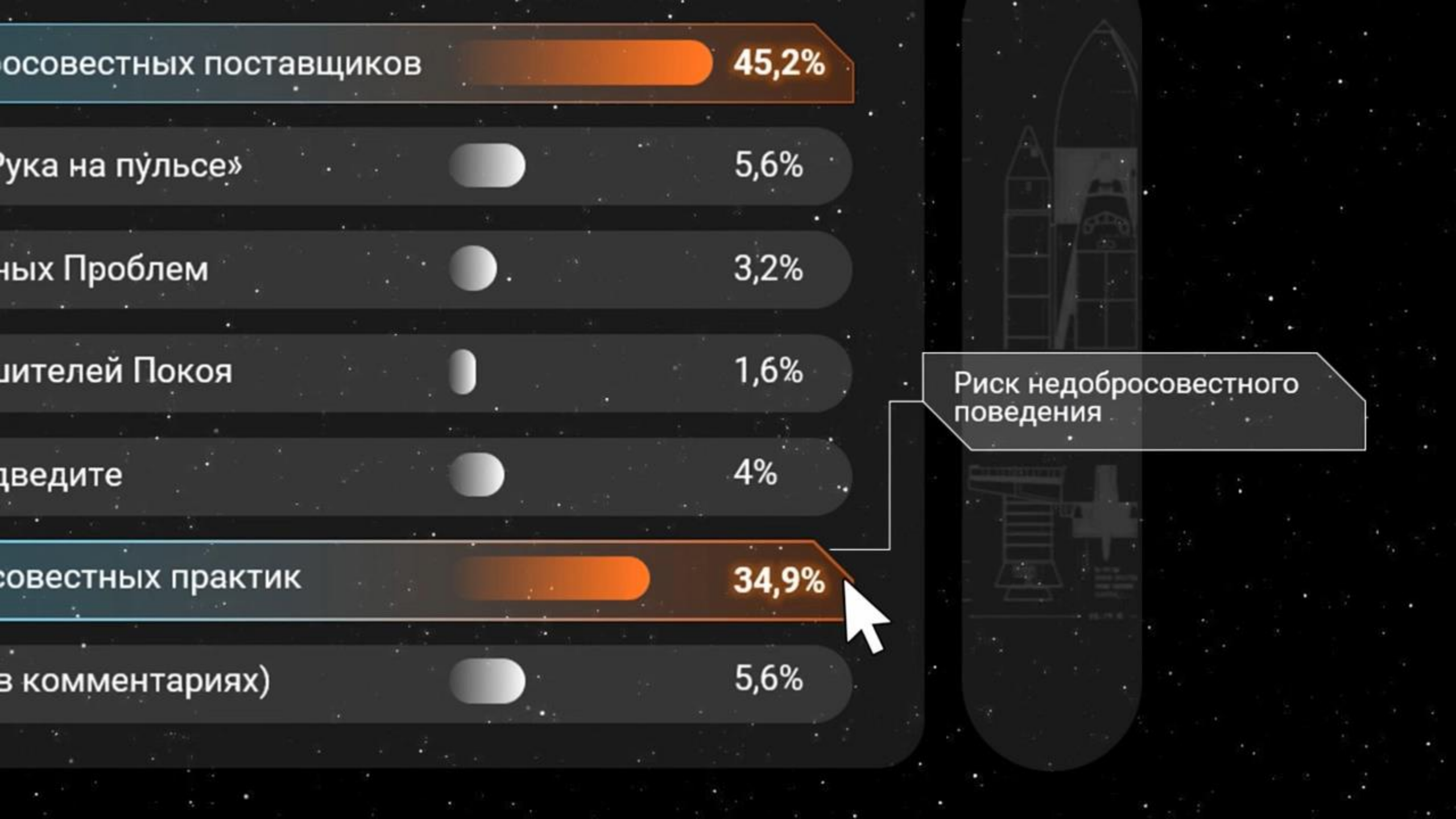
ЧТО ТАКОЕ РНП?

результаты опроса

№1	Реестр недобросовестных поставщиков	45,2%
	Инструмент «Рука на пульсе»	5,6%
	Реестр Ненужных Проблем	3,2%
	Рейтинг Нарушителей Покоя	1,6%
	Ребята, Не Подведите	4%
№2	Риск недобросовестных практик	34,9%
	Ваш вариант (в комментариях)	5,6%

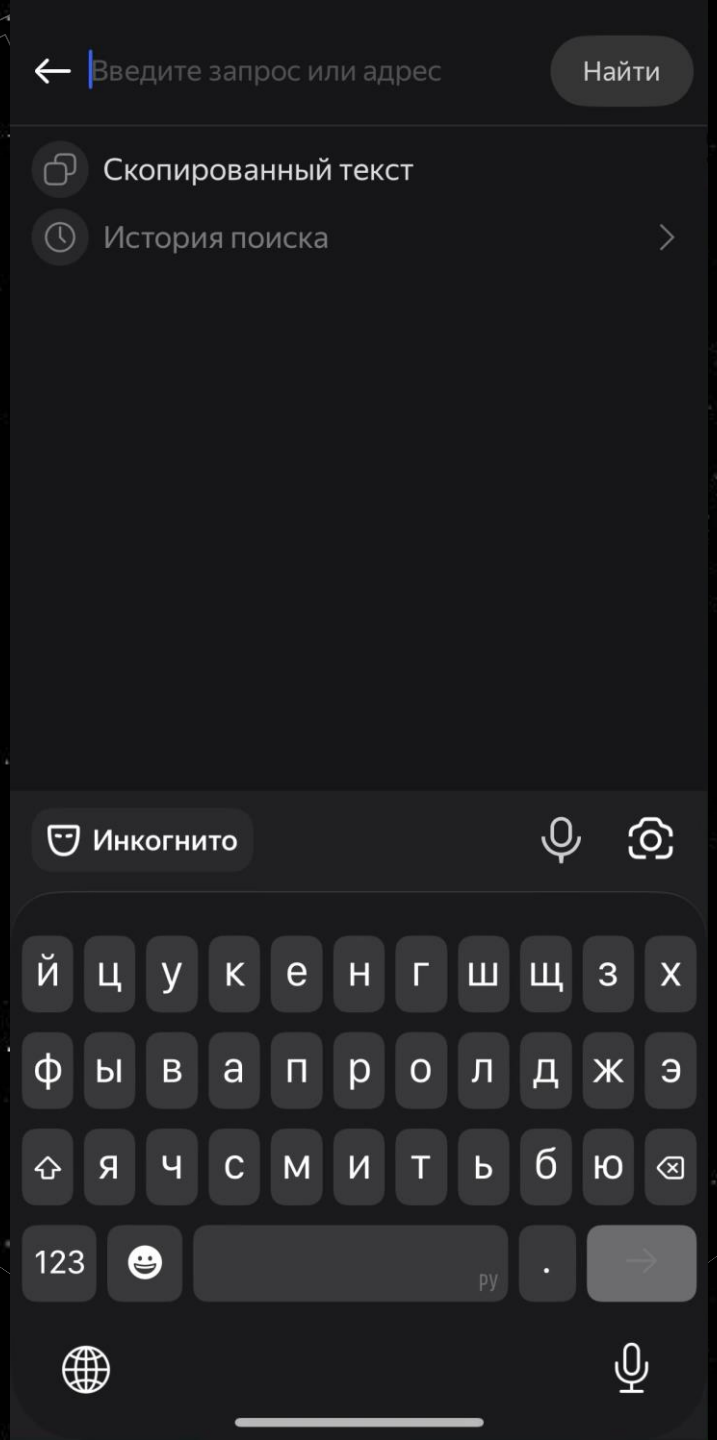
ОпРиск (мессенджер Команда)




осовестных поставщиков
45,2%
Рука на пульсе»
5,6%
ных Проблем
3,2%
шителей Покоя
1,6%
дведите
4%
совестных практик
34,9%
в комментариях)
5,6%
Риск недобросовестного поведения

ЧТО ТАКОЕ РНП

№2
по популярности ответ:
«Риск недобросовестных практик»



ПОИЩЕМ В ИНТЕРНЕТЕ

более популярная расшифровка аббревиатуры РНП – «Реестр недобросовестных поставщиков»

СТРАТЕГИЯ

государственной политики Российской Федерации
в области защиты прав потребителей

Важно!

1. Особенностью отношений с участием потребителей, в целом регулируемых гражданским законодательством Российской Федерации, является то, что Закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" **закрепляет целый ряд преференций для потребителей как объективно более слабой стороны в соответствующих правоотношениях**, нуждающейся в дополнительных гарантиях защиты собственных прав и интересов, предоставленных потребителям Гражданским кодексом Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами

Важно!

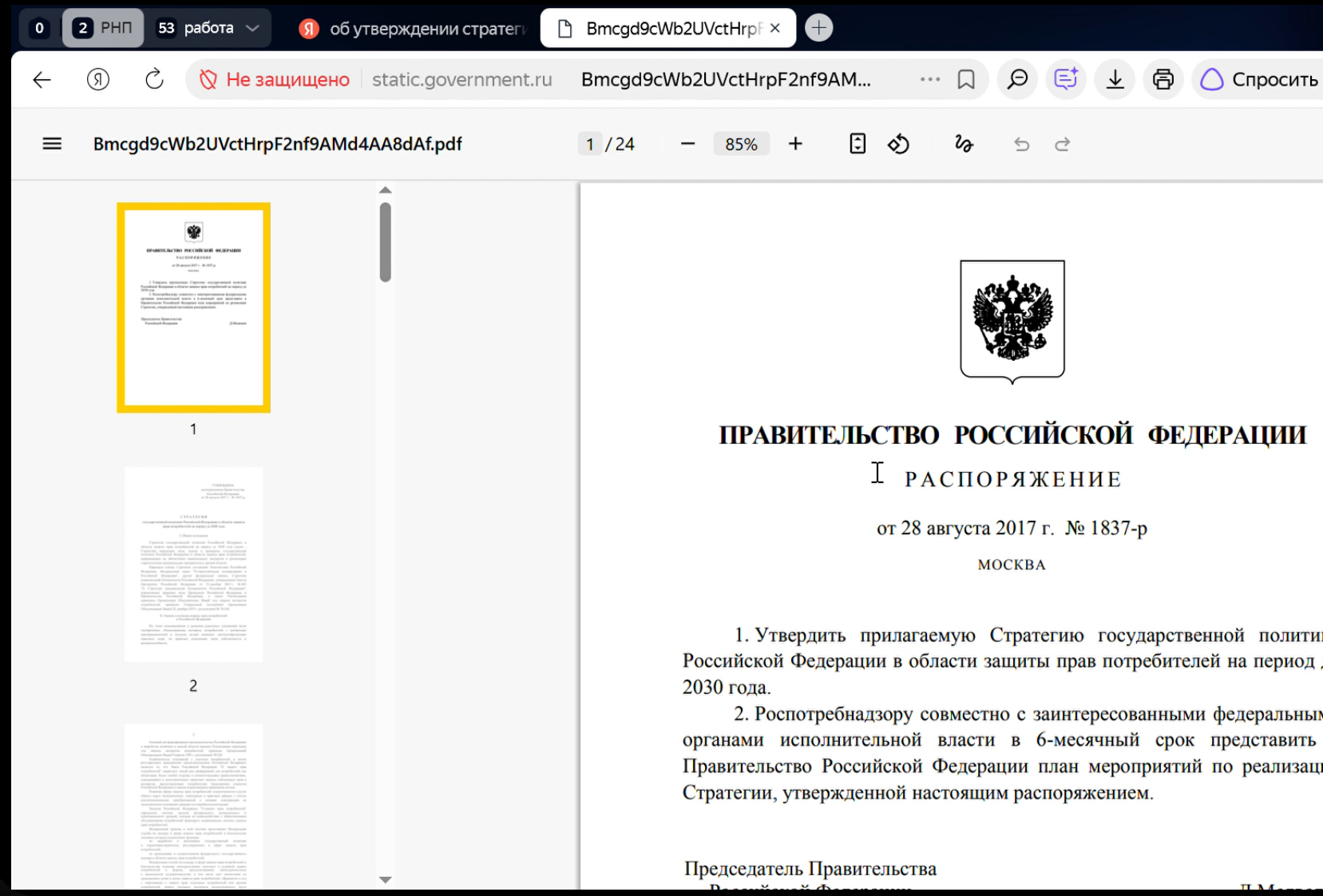
2. Граждане старшего поколения, как правило, обладают недостаточным потребительским опытом при приобретении инновационных товаров и услуг, содержащих сложные договорные условия (банковские)

Важно!

3. В отношении указанной категории потребителей особую значимость приобретают требования потребительского законодательства, устанавливающие обязанности по доведению полной и достоверной информации о приобретаемых товарах и услугах, а также по недопущению навязывания дополнительных услуг

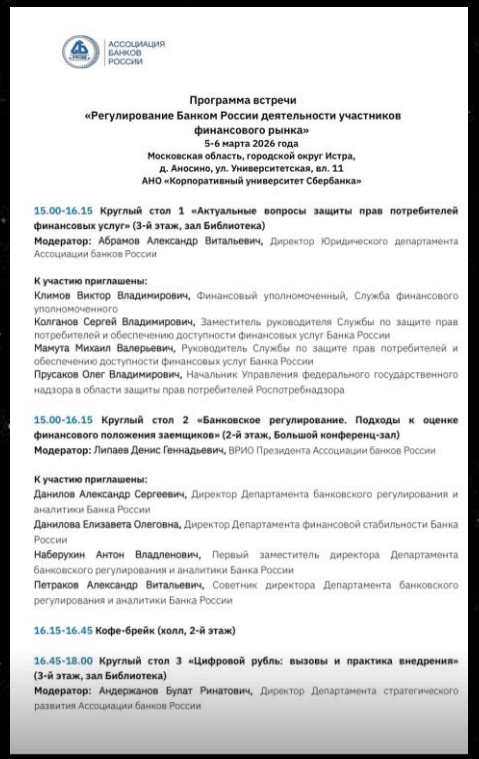
Важно!

4. В отношении указанной категории потребителей особую значимость приобретают требования потребительского законодательства, устанавливающие обязанности по доведению полной и достоверной информации о приобретаемых товарах и услугах, а также по недопущению навязывания дополнительных услуг



ЕЖЕГОДНАЯ ВСТРЕЧА С РУКОВОДСТВОМ БАНКА РОССИИ

Программа 5-6 марта 2026



АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РОССИИ

Программа встречи
«Регулирование Банком России деятельности участников финансового рынка»
5–6 марта 2026 года
Московская область, городской округ Истра, д. Аносино, ул. Университетская, вл. 11
АНО «Корпоративный университет Сбербанка»

15.00-16.15 Круглый стол 1 «Актуальные вопросы защиты прав потребителей финансовых услуг» (3-й этаж, зал Библиотека)
Модератор: Абрамов Александр Витальевич, Директор Юридического департамента Ассоциации банков России

К участию приглашены:
Климов Виктор Владимирович, Финансовый уполномоченный, Служба финансового уполномоченного
Колганов Сергей Владимирович, Заместитель руководителя Службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг Банка России
Мамута Михаил Валерьевич, Руководитель Службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг Банка России
Прусаков Олег Владимирович, Начальник Управления федерального государственного надзора в области защиты прав потребителей Роспотребнадзора

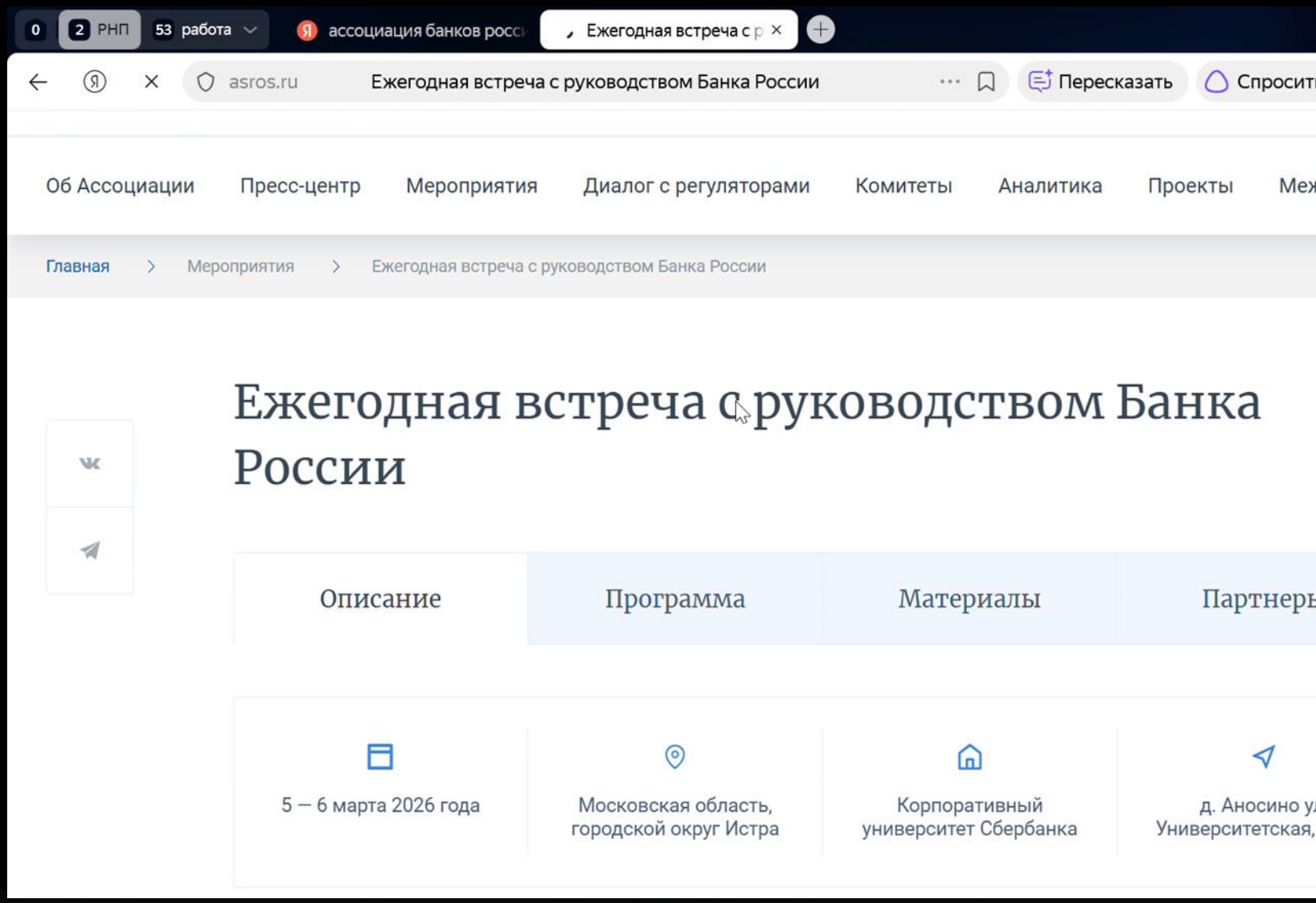
15.00-16.15 Круглый стол 2 «Банковское регулирование. Подходы к оценке финансового положения заемщиков» (2-й этаж, Большой конференц-зал)
Модератор: Липаев Денис Геннадьевич, ВРИО Президента Ассоциации банков России

К участию приглашены:
Данилов Александр Сергеевич, Директор Департамента банковского регулирования и аналитики Банка России
Данилова Елизавета Олеговна, Директор Департамента финансовой стабильности Банка России
Наберухин Антон Владленович, Первый заместитель директора Департамента банковского регулирования и аналитики Банка России
Петраков Александр Витальевич, Советник директора Департамента банковского регулирования и аналитики Банка России

16.15-16.45 Кофе-брейк (холл, 2-й этаж)

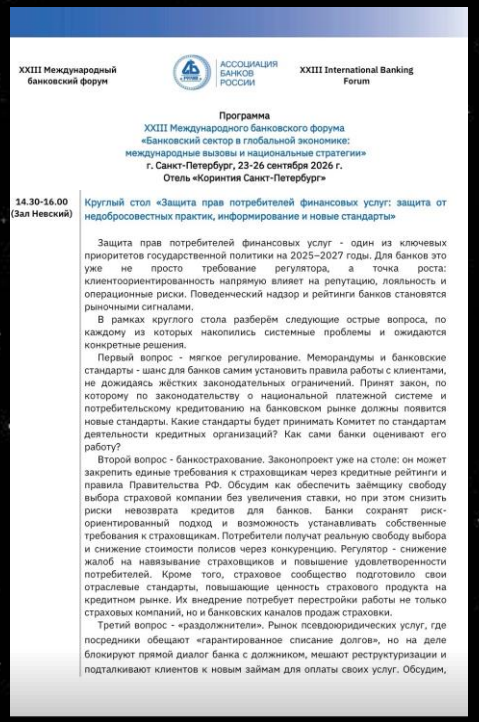
16.45-18.00 Круглый стол 3 «Цифровой рубль: вызовы и практика внедрения» (3-й этаж, зал Библиотека)
Модератор: Андержанов Булат Ринатович, Директор Департамента стратегического развития Ассоциации банков России

К участию приглашены:
Бакина Алла Станиславовна, Директор Департамента национальной платежной системы Банка России
Медведев Андрей Валериевич, Директор Юридического департамента Банка России
Уваров Вадим Александрович, Директор Департамента информационной безопасности Банка России



XXIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНКОВСКИЙ ФОРУМ

Программа 23-26 сент. 2026



XXIII Международный банковский форум

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РОССИИ

XXIII International Banking Forum

Программа
XXIII Международного банковского форума
«Банковский сектор в глобальной экономике: международные вызовы и национальные стратегии»
г. Санкт-Петербург, 23-26 сентября 2026 г.
Отель «Коринтия Санкт-Петербург»

14.30-16.00 (Зал Невский) **Круглый стол «Защита прав потребителей финансовых услуг: защита от недобросовестных практик, информирование и новые стандарты»**

Защита прав потребителей финансовых услуг - один из ключевых приоритетов государственной политики на 2025–2027 годы. Для банков это уже не просто требование регулятора, а точка роста: клиентоориентированность напрямую влияет на репутацию, лояльность и операционные риски. Поведенческий надзор и рейтинги банков становятся рыночными сигналами.

В рамках круглого стола разберём следующие острые вопроса, по каждому из которых накопились системные проблемы и ожидаются конкретные решения.

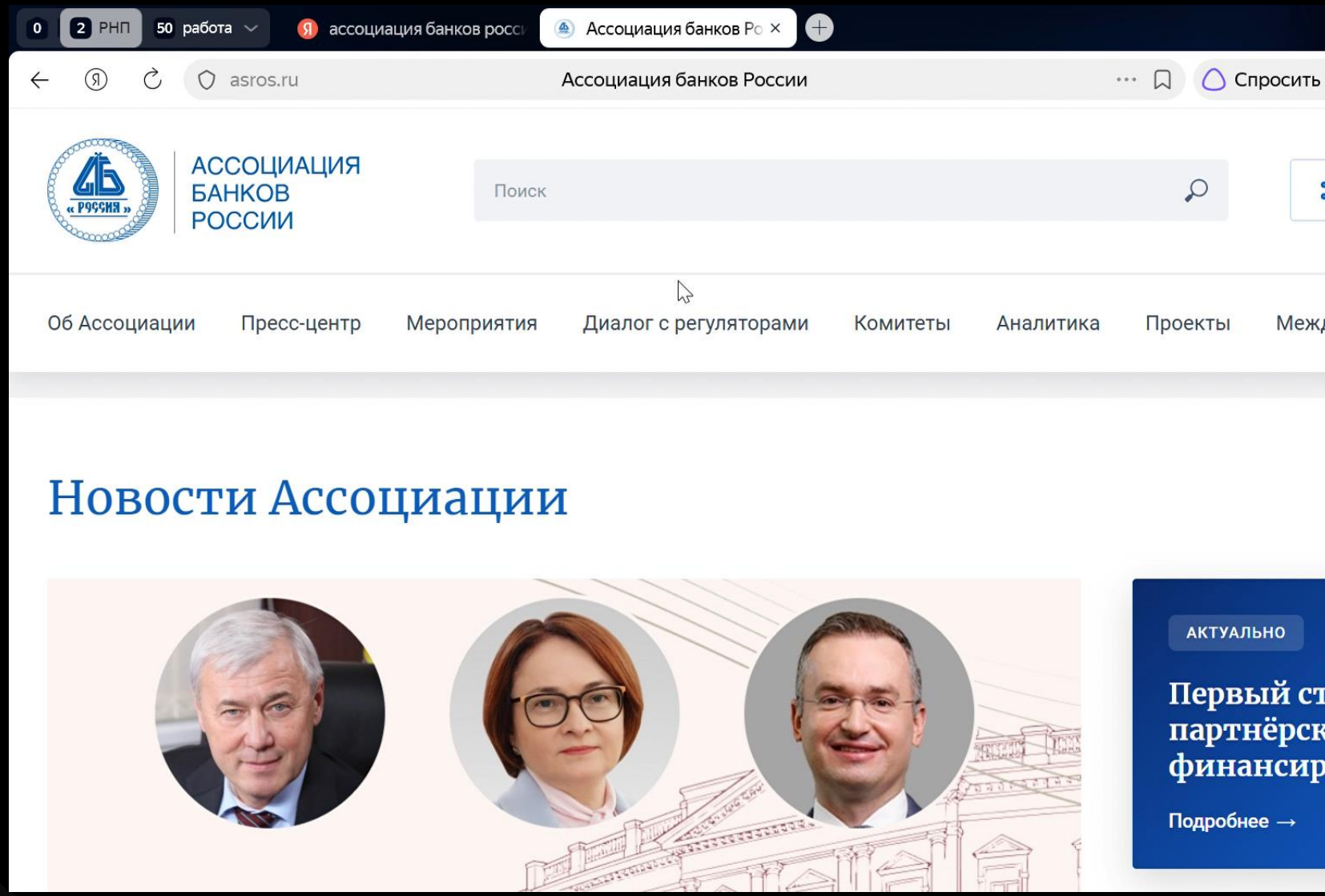
Первый вопрос - мягкое регулирование. Меморандумы и банковские стандарты - шанс для банков самим установить правила работы с клиентами, не дожидаясь жёстких законодательных ограничений. Принят закон, по которому по законодательству о национальной платежной системе и потребительскому кредитованию на банковском рынке должны появится новые стандарты. Какие стандарты будет принимать Комитет по стандартам деятельности кредитных организаций? Как сами банки оценивают его работу?

Второй вопрос - банкострахование. Законопроект уже на столе: он может закрепить единые требования к страховщикам через кредитные рейтинги и правила Правительства РФ. Обсудим как обеспечить заёмщику свободу выбора страховой компании без увеличения ставки, но при этом снизить риски невозврата кредитов для банков. Банки сохранят риск-ориентированный подход и возможность устанавливать собственные требования к страховщикам. Потребители получат реальную свободу выбора и снижение стоимости полисов через конкуренцию. Регулятор - снижение жалоб на навязывание страховщиков и повышение удовлетворенности потребителей. Кроме того, страховое сообщество подготовило свои отраслевые стандарты, повышающие ценность страхового продукта на кредитном рынке. Их внедрение потребует перестройки работы не только страховых компаний, но и банковских каналов продаж страховки.

Третий вопрос - «раздолжнители». Рынок псевдоюридических услуг, где посредники обещают «гарантированное списание долгов», но на деле блокируют прямой диалог банка с должником, мешают реструктуризации и подталкивают клиентов к новым займам для оплаты своих услуг. Обсудим, как стандарты долгового консультирования помогут отсечь недобросовестных игроков, повысить эффективность работы банков с проблемной задолженностью.

Модератор: ***Ненахова Елена Сергеевна**, Заместитель руководителя Службы по защите прав потребителей, Банк России

К участию приглашены:
***Байда Оксана Евгеньевна**, Вице-президент - директор департамента



Банк России

БАНКАМ ПОВЫСЯТ ШТРАФ

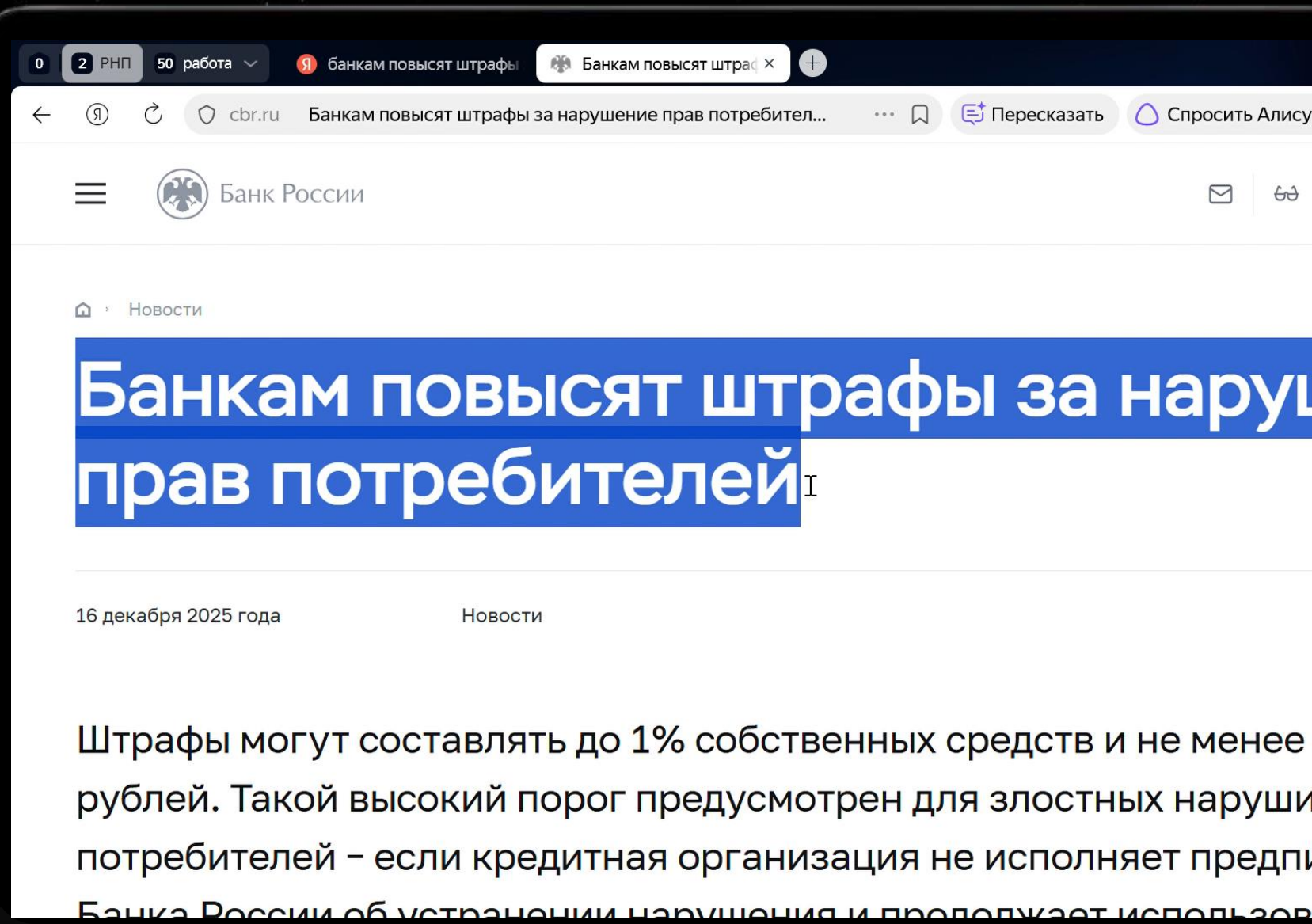
за нарушение прав потребителей

1%

Штрафы могут составлять до 1% собственных средств и не менее 1 млн рублей

Штраф за навязывание услуг в размере 500 тыс руб.

- Законопроект № 924770-8
- Законопроект № 959011-8



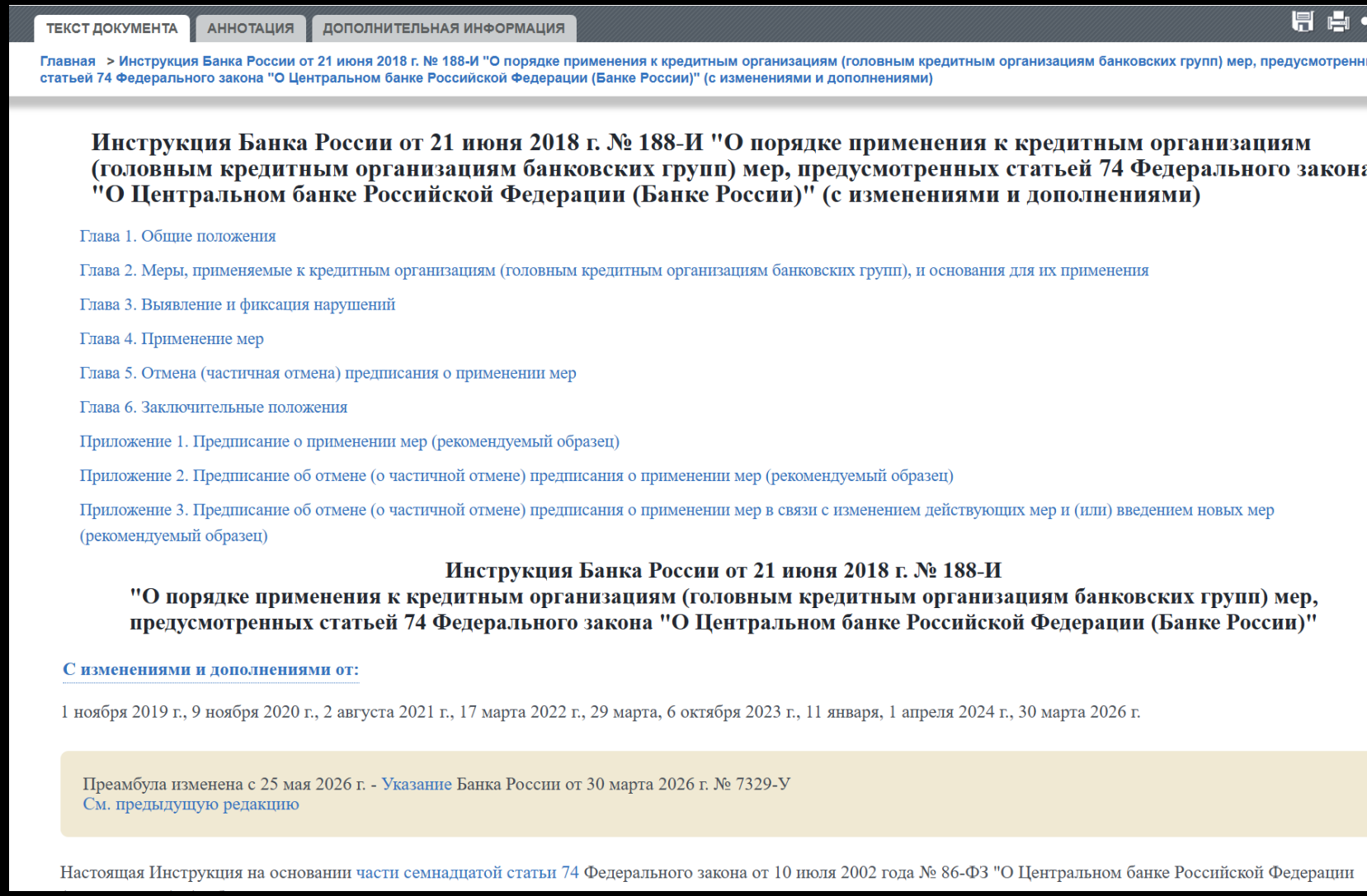
Банк России

ИНСТРУКЦИЯ 188-И

Банк России применяет штраф, предусмотренный частью пятой статьи 74 Федерального закона

"О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)", 86-фз

в размере более 1 миллиона рублей в случае выявления **неоднократного нарушения** кредитной организацией за отчетный период требований одного и того же федерального закона и (или) нормативного акта Банка России, указанных в части пятой статьи 74 Федерального закона.



ТРАНСФОРМАЦИЯ

ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ



1. Продуктоцентричность

С момента зарождения современного банковского дела (XV век) и вплоть до конца 1990-х – начала 2000-х годов

2. Клиентоориентированность

Конец 1990-х – Начало 2000-х годов

3. Клиентоцентричность

Конец 2000-х годов – 2022 год

4. Человекоцентричность

Начиная с 2023 года

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Продуктоцентричность

С момента зарождения современного банковского дела (XV век) и вплоть до конца 1990-х – начала 2000-х годов

Основная цель:

создание и вывод на рынок максимально прибыльных продуктов на основании возможностей банков

Период стандартизации (XX век):

с формированием массового розничного рынка банки сосредоточились на масштабировании стандартных линеек. Главная цель создать универсальный конвейерный продукт и продать его как можно большему числу лиц

Подходы/принципы:

1. **Фокус на KPI продукта:** главный маркер успеха – объем выданных кредитов/открытых карт, а не общая удовлетворенность клиента
2. **Продуктовые департаменты конкурируют между собой** за бюджеты и ресурсы внутри одного банка
3. **Мнение клиента никто не спрашивает.** Банк создает продукт и ищет кому его продать (навязать) с помощью рекламы

1909 год
Гарри Гордон Селфридж, основатель лондонского универмага: Клиент всегда прав.

1909 год
Генри Форд, владелец заводов по производству автомобилей: Каждый покупатель может получить «Форд-Т» любого цвета, при условии, что этот цвет черный

1980-1990-е гг. Пик и кризис модели
Автоматизация позволяет выпускать новые продукты быстрее (появились первые кредитные карты, банкоматы, пакетные услуги и т.д.). Однако не было единого профиля клиента (разные отделы одного Банка собирают разную информацию о клиенте и его продуктах и не обменивается информацией между собой)



ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Клиентоориентированность

Конец 1990-х – Начало 2000-х годов

Основная цель:

не просто продать продукт, но и качественно обслужить клиента, создать позитивный опыт взаимодействия (ориентир на качество обслуживания, обратную связь и коммуникацию)

Ориентация на правило «Клиент всегда прав»:

при этом данное правило никогда не действовало в банковском секторе абсолютно из-за жестких законодательных требований

Подходы/принципы:

1. **Понятные продукты:** услуги и тарифы должны быть простыми, честными и без скрытых комиссий
2. **Быстрое решение проблем:** поддержка оперативно помогает в сложных ситуациях, а не отмахивается от клиента
3. **Язык клиента:** Банк объясняет сложные финансовые термины простыми и доступными словами
4. **Персонализация:** предложения подстраиваются под реальные потребности конкретного человека или бизнеса
5. **Внимание к обратной связи**

Пример №1
115-ФЗ – Банк не может пойти на встречу клиенту и провести операцию без документов

Пример №2
Клиент не может быть прав, если его действия приведут к невозврату кредиту и нарушению безопасности транзакций и т.д.

Пример №3
Ошибки в договорах или требованиях безопасности (например, передача кодов из СМС мошенникам) ложились на плечи клиента



ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ



Клиентоцентричность

Конец 2000-х годов – 2022 год

Основная цель:

учесть интересы клиента, продукты разрабатываются с учетом конкретных потребностей целевой аудитории

Конец 2000-х – начало 2010 годов «**Базовая клиентоцентричность**»
Борьба с очередями (введение электронной очереди) и внедрение стандартов вежливости

2018-2022 году «**Эпоха экосистем и Big Data**»
предвосхищение запросов клиентов. С помощью больших данных организации стали предлагать персонализированные услуги в один клик именно тогда, когда они нужны клиенту

2013-2015 годы «**Зарождение клиентоцентричности**»
в 2015 году СБЕР официально предоставил свою клиентоцентричную модель бизнеса, где базовым принципом стал лозунг «я решаю проблемы клиента». Банки стали проектировать продукты на основе клиентского пути клиента и внедрять метрики лояльности

Подходы/принципы:

1. **Выявление потребностей клиентов:** анализ отзывов клиентов, информация из CRM-систем и других ресурсов
2. **Организация обратной связи:** контактные центры, мобильные приложения, чат-боты
3. **Улучшение качества и скорости обслуживания:** индекс лояльности, показатели удовлетворенности, анализ клиентского пути
4. **Обучение сотрудников:** разработка стандартов обслуживания, обучающих материалов

ТРАНСФОРМАЦИЯ

ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Человекоцентричность

Начиная с 2023 года

Основная цель:

перейти от простой продажи продуктов к долгосрочной заботе о благополучии человека, раскрытию его личного потенциалу и решению его жизненных задач

Фокус:

смещается на этику, финансовое здоровье клиента, прозрачность. Клиент находится в самом центре (под него меняются процессы и т.д.)

Подходы/принципы:

1. **Смена фокуса продукта на человека:** банк предлагает не просто кредит или карту, а решение конкретной жизненной ситуации
2. **Объединение сервисов:** финансовые услуги соединяются с нефинансовыми, чтобы закрывать максимум потребностей человека
3. **Баланс интересов:** забота направлена не только на клиентов, но и на сотрудников, создавая для них комфортную и развивающую среду





СТАНДАРТ

Банки подготовили практические подходы к управлению риском недобросовестного поведения и проектным риском

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РОССИИ

Поиск

Карта сайта

En

Об Ассоциации | Пресс-центр | Мероприятия | Диалог с регуляторами | Комитеты | Аналитика | Проекты | Международное сотрудничество

Главная > Пресс-центр > Новости Ассоциации > Банки подготовили практические подходы к управлению риском недобросовестного поведения и проектным риском

14 августа 2023 года

Рабочая группа по операционному риску Экспертного центра по применению продвинутых подходов к оценке банковских рисков для регуляторных целей

Банки подготовили практические подходы к управлению риском недобросовестного поведения и проектным риском

Рабочая группа по операционным рискам Экспертного центра Ассоциации банков России рассмотрела подготовленные кредитными организациями (Сбербанк и ВТБ) стандарт работы, направленный на повышение прозрачности финансовых услуг и защиту интересов клиентов, а также рекомендации по управлению рисками в технологических проектах.

Стандарт «Управление риском недобросовестного поведения с применением человекоцентричных правил разработки, продажи, продвижения и постпродажного сопровождения финансовых и нефинансовых продуктов» будет носить рекомендательный характер как для членов Ассоциации, так для других кредитных организаций.

Он детализирует принципы 19-MP и 22-MP в части управления рисками и описывает практическую интеграцию оценки риска недобросовестного поведения в этапы жизненного цикла продукта.

Как пояснили авторы, главная идея Стандарта состоит в том, что управление рисками должно строиться исходя из учета интересов клиента на каждом этапе – от появления нового продукта до его закрытия. В рамках стандарта разработан чек-лист, который поможет банкам выявлять и оценивать риски недобросовестного поведения еще до запуска самого продукта. Стандарт может стать основой для внутренних документов банков, помочь повысить

СТАНДАРТ ПО РНП

Устанавливает подходы к управлению риском недобросовестного поведения (далее – РНП) на всех этапах жизненного цикла продукта – розничного и брокерского

Кому адресован: кредитным организациям, банковским группам и некредитным финансовым организациям

По каким клиентам: клиенты – физические лица; при необходимости подходы применимы и к юридическим лицам

На основе чего разработан:

395-1	716-П	19-МР	22-МР	Доклад ЦБ
Федеральный закон «О банках и банковской деятельности»	Положение Банка России об управлении операционным риском	Рекомендации ЦБ по управлению финансовым продуктом	Рекомендации ЦБ по продуктам в дистанционных каналах	Управление финансовым продуктом: потребительские риски, 2021

Стандарт не отменяет гэп-анализ соответствия ВНД и продуктовых процессов принципам 19-МР и 22-МР – он раскрывает практическую интеграцию оценки РНП в этапы жизненного цикла продукта

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СТАНДАРТА

. Три цели

Соответствие рекомендациям Банка России

Учет интересов клиентов, минимизация продажи продуктов без клиентской ценности, снижение РНП в физических и дистанционных каналах

Долгосрочные отношения с клиентом

Выравнивание устойчивых отношений и повышение лояльности клиента

Положительный имидж и доверие

Формирование имиджа КО и доверия клиента к ее продуктам и услугам

- **Позитивное позиционирование присоединившихся к Стандарту банков перед Регуляторами**
- **Мягкое регулирование вместо «жесткого»**
- **Мы, как клиенты присоединившихся к Стандарту банков, сможем ожидать применение добросовестных практик при приобретении продуктов и услуг у больших количества КО**

Четыре задачи

Раздел 5. Ключевые принципы

Принципы, снижающие уровень РНП на всех этапах жизненного цикла

Раздел 6. Требования к этапам

Требования, предупреждающие недобросовестные практики ведения бизнеса

Приложение 1. Раскрытие информации

Минимальный перечень сведений по типам продуктов, включая рекламу

Приложения 2-3. Инструменты оценки

Инструменты оценки РНП на различных этапах жизненного цикла

СТАНДАРТ УТВЕРЖДЕН. ЧТО ДАЛЬШЕ ?

Какие действия потребуются:

01 Как минимум, изучить данный Стандарт по РНП, если ранее не рассматривали. Если согласны, то присоединиться к нему

02 Провести гэп-анализ соответствия процессов, ВНД, продуктов на 19-МР, 22-МР и 1-МР (если вдруг не проводили ранее)

03 Проанализировать текущий процесс оценки РНП на всех стадиях жизненного цикла продуктов на предмет того, есть ли он, достаточен, что можно добавить из Стандарта и т.д.

04 Оперативно реаировать на недостатки, которые выявляются в рамках Контрольных мероприятий Банка России, разобрать их и устранить

05 Провести анализ целесообразности внедрения процедуры «Тайного покупателя» на уровне Банка

06 Изучать на сайте Банка России обзор по недобросовестным практикам по своим продуктам по ссылке: hlips://cbr.ru/protection righls/ с целью исключения аналогичных практик (Информация размещена на сайте Банка России в Разделе «Защита прав потребителей финансовых услуг»)

07 При разработке новых продуктов изучать в открытых источниках «боли» клиентов по схожим продуктам

08 Анализировать штрафы и частоту применения штрафных санкций по ссылке https://www.cbr.ru/rbr/inj-cred/ для использования данных при проведении оценки риска РНП (Информация о направленных кредитным организациям предписаниях Банка России за нарушение в сфере защиты прав потребителей размещена на сайте Банка России в Разделе «Решения Банка России»)

09 При необходимости, актуализировать продуктовые курсы для сотрудников точек продаж в части слайдов по РНП с учетом выпуска нового Стандарта по РНП


ВТБ
Вопрос №1
СТАНДАРТ РНП
«как появился стандарт»