



ФИНТЕХ
АССОЦИАЦИЯ

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АССОЦИАЦИИ ФИНТЕХ НА ПЕРИОД 2023-2024 ГГ.

Москва 2023



Оглавление

ОБ АССОЦИАЦИИ.....	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	5
2. УЧАСТНИКИ АССОЦИАЦИИ	8
3. ЦЕЛЕВОЕ ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ АССОЦИАЦИИ.....	9
3.1 Цели развития Ассоциации	9
3.2 Стратегические направления работы.....	10
4. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ	17
4.1 Принципы функционирования операционной модели	17
4.2 Система принятия решений и контроля	19
5. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.....	21
6. ФИНАНСИРОВАНИЕ	21
7. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	21

ОБ АССОЦИАЦИИ

Ассоциация ФинТех (далее – Ассоциация, АФТ) учреждена в конце 2016 года по инициативе Банка России и ключевых участников финансового рынка, как межотраслевая платформа для взаимодействия банков, страховых компаний, профессиональных участников рынка ценных бумаг, телеком-операторов, технологических и ИТ-компаний, участников финтех-рынка и регулятора. АФТ – площадка для взаимодействия заинтересованных сторон, направленного на развитие высокотехнологичного и технологически независимого финансового рынка на основе российских или независимых технологических решений.

14 организаций имеют статус члена Ассоциации: Банк России, Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Газпромбанк, Национальная система платежных карт (НСПК), КИВИ Банк, Ак Барс Банк, Тинькофф Банк, Райффайзенбанк, Россельхозбанк, Московская Биржа, Дом.РФ, Страховой Дом ВСК.

20 компаний выступают в качестве ассоциированных членов Ассоциации: Банк Синара, Совкомбанк, ПСБ, РНКО Платежный центр, МТС, Ростелеком, МегаФон, Росбанк, Почта Банк, Абсолют Банк, АльфаСтрахование, Московский кредитный банк, Кредит Европа Банк (Россия), Банк Русский Стандарт, Яндекс, Ингосстрах, Капитал Life, Ядро, Атомайз, Банк Центр- Инвест.

Для повышения качества своей экспертизы Ассоциация привлекает партнеров – профильные российские и международные компании, ВУЗы и ассоциации. В рамках сотрудничества участники рынка обмениваются опытом в сфере разработки и внедрения финансовых технологий и инноваций, а также аналитическими и исследовательскими материалами.

Важный аспект развития среды участников Ассоциации – кросс-индустриальный подход, в частности работа с представителями не только банковской, страховой, инвестиционной отраслей, но и с поставщиками инфраструктурных решений.

Отраслевой профиль участников АФТ:

61%



Банки

14%



Инфраструктура
фин. рынка

13%



Страховые
компании

9%



Телекоммуникационные
компании

3%



ИТ-компании

ВВЕДЕНИЕ

В период с 2016 по 2022 годы Ассоциация участвовала в решении ряда важных задач в области развития финансовых технологий на отечественном рынке, в частности, технологий распределенного реестра, среды Открытых API, розничного платежного пространства, удаленной идентификации в финансовой сфере и пр.

Стратегия развития Ассоциации ФинТех на период 2023-2024 г.г. (далее – Стратегия) должна обеспечить:

- Эффективную реализацию Приоритетных направлений деятельности Ассоциации¹ с фокусом на достижение практических результатов и гибкое реагирование на быстро меняющиеся факторы, которые оказывают влияние на финансовый рынок.
- Дальнейшее развитие Ассоциации в качестве площадки для обсуждения и реализации инициатив в области финансовых технологий, а также выработки консолидированных предложений по развитию технологий, цифровых продуктов и сервисов.
- Расширение участия Ассоциации в национальных инфраструктурных проектах Российской Федерации.
- Повышение эффективности взаимодействия Ассоциации с регуляторами и федеральными органами исполнительной власти (ФОИВы).
- Внедрение эффективной операционной модели с прозрачными принципами управления и четкими критериями успешности реализации инициатив.

¹ Утверждены Протоколом № 26 от 03.08.2022 Очередного Общего собрания членов Ассоциации.

1. ТRENДЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Развитие технологий меняет структуру экономики, экономические взаимоотношения во всех отраслях, повседневную жизнь людей, модели их поведения и потребления продуктов и услуг. Ключевым фактором в новой реальности становятся данные и цифровые каналы взаимодействия.

Ключевые глобальные тренды

На сегодняшний день можно выделить ряд трендов, определяющих развитие рынка финансовых технологий:

1. Клиентоцентричность.
2. Гибкость и адаптивность сервисов.
3. Персонализация.
4. Встроенные финансы (англ. embedded finance).
5. Формирование экосистем и бигтехов (англ. BigTech).
6. Дезинтермедиация процессов.
7. Развитие обмена данными посредством Открытых API.
8. Развитие цифровых финансовых активов (ЦФА) и цифровых валют центральных банков (англ. Central Bank Digital Currency, CBDC).
9. Рост значимости управления киберрисками.
10. Деглобализация.

Тренд на **клиентоцентричность** или выстраивание технологической структуры вокруг потребностей клиента побуждает провайдеров финансовых и нефинансовых услуг адаптировать и делать более удобным клиентский путь. Необходимость для поставщиков и потребителей быть **гибкими и адаптивными** вызвана динамичным развитием новых финансовых технологий, а также политико-экономической турбулентностью, в которую попал мир сегодня.

В условиях растущей конкуренции выигрывают те игроки, которые способны качественно оценить каждого своего клиента, изучить его потребности и предложить именно тот продукт, в котором нуждается конкретный пользователь. Поэтому тренд на **персонализацию** и кастомизацию финансовых продуктов и услуг остается по-прежнему ключевым. Более того, объединение финансовых и нефинансовых сервисов в рамках одного продукта, бесшовное встраивание финансовых продуктов в различные контексты жизни клиента создает основу для тренда на **встроенные финансы**. Данный подход позволяет участникам финансового рынка находить новые точки взаимодействия с клиентами, «упаковывая» свои традиционные продукты в более удобный формат.

Повышение спроса клиентов на комплексные решения, в рамках которых идет объединение финансовых и нефинансовых сервисов, приводит к тому, что сегодня на повестке дня находится **формирование экосистем** на основе крупных технологических (бигтех) и финансовых компаний.

Стремительное развитие технологий формирует новые подходы к организации процессов, что приводит к **дезинтермедиации** – снижению количества посредников в различных бизнес-процессах. Этому способствует развитие технологии распределенного реестра и блокчейна, благодаря которым ускоряются процессы и снижаются издержки.

Кроме того, активно развивается концепция обмена данными посредством **Открытых API**, что существенно повышает конкуренцию на рынке финансовых услуг для поставщиков и является катализатором повышения качества продуктов и сервисов, предлагаемых конечным клиентам. Открытые API стали основой для формирования открытых экосистем как новой бизнес-модели – возможности быстро создавать новые партнерства на недискриминационной основе, в том числе и со вчерашними конкурентами.

Развитие **цифровых финансовых активов и цифровых валют центральных банков (CBDC)** является одним из ключевых трендов в мировой финтех-практике. В настоящий момент около 105 стран мира так или иначе занимаются развитием проекта национальной цифровой валюты. Третья форма денежных средств – органичное решение для повышения финансовой инклюзивности², уменьшения доли использования наличных средств, а также стимулирования развития платежных систем. Особенности выпуска и оборота цифровых финансовых активов в России регулирует закон № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах и цифровой валюте»³, и им посвящен доклад Банка России для общественных консультаций - «Развитие рынка цифровых активов в Российской Федерации».

Растет роль эффективного **управления киберрисками**, процесс начал набирать обороты еще в 2020 году из-за Covid-19. Массовый переход компаний в онлайн, а сотрудников – на удаленный режим работы открыли новые просторы для мошенников, хакеров и всевозможных злоумышленников. Повышение уровня технологичности бизнес-процессов приведет компании к необходимости изменения подходов к информационной безопасности: пересмотру модели угроз и выбора способов митигации рисков. Особую актуальность в условиях текущей геополитической ситуации получило управление различными типами рисков, связанных с применением современных цифровых технологий.

Деглобализация выражается в создании возможностей для повышения конкуренции на мировом финансовом рынке за счет усиления многополярности во взаимодействии участ-

² Финансовая инклюзивность определяется Всемирным банком как состояние, когда все заинтересованные лица и предприятия имеют доступ к полезным и доступным финансовым продуктам и услугам, которые отвечают их потребностям, предоставляется ответственным и устойчивым образом (WorldBank, 2013).

³ Федеральный закон № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 г.

ников и развития новой трансграничной финансовой инфраструктуры, объединяющей региональные объединения стран. Для России, также как и для ряда других стран, актуальной стала задача развития **независимых технологий**.

Особенности российского финансового рынка

Российский финансовый рынок в 2022 году в условиях санкционного давления столкнулся с рядом вызовов. В последние годы его развитие шло независимым путем, близким к подходам Индии и Китая – с опорой на развитие национальных платформ и государством в роли драйвера развития финансовых технологий. Как показала практика, такой подход оказался оправданным, что помогло справиться с санкционными вызовами 2022 года. Так, благодаря созданию национальной системы платежных карт (НСПК) банковские карты россиян не пострадали от ухода зарубежных игроков, а система передачи финансовых сообщений (СПФС) позволила обмениваться информацией вне зависимости от инфраструктуры недружественных стран.

На фоне ухода с отечественного рынка зарубежных решений и продуктов актуализируется разработка аналогов привычных цифровых сервисов. Например, остановка деятельности платежных сервисов Apple Pay и Samsung Pay позволяет развиваться отечественным платежным решениям – MirPay, СБПэй и пр. Приоритетными видами деятельности становятся развитие цифровых финансовых активов (ЦФА) и инфраструктурных платформ, таких как цифровой профиль, взаимодействие с государственными сервисами и т. д.

Дальнейшее устойчивое развитие цифровой экономики требует бесшовного взаимодействия цифровых сервисов бизнеса и государства, а также дальнейшей цифровизации платежной инфраструктуры. Банк России, как и регуляторы других стран, реализует проект внедрения цифровой валюты - цифрового рубля. Развитие цифрового рубля позволит создавать новые бизнес-модели, с одной стороны, с другой стороны – снизить издержки граждан и бизнеса, повысить доступность финансовых услуг, улучшить качество финансовых продуктов и клиентского пути.

Важный тренд отечественного финансового сектора – развитие Открытых API не только с точки зрения Открытых финансов, но и перехода к более широкой модели обмена открытыми данными. Благодаря этому появляется возможность значительно улучшить клиентский путь, в том числе за счет объединения финансовых и нефинансовых сервисов.

2. Участники Ассоциации

Под участниками Ассоциации (далее – Участники) понимаются члены и ассоциированные члены Ассоциации. В качестве Участников могут выступать:

- Государство в лице Регулятора,
- Участники финансового рынка,
- Технологические и финтех-компании.

Работа с Участниками строится на основе следующих принципов:

- **Ориентированность на Участников:** работа в интересах Участников, позволяющая получать максимальную пользу и способствующая достижению ими бизнес-ориентированных результатов.
- **Командная работа:** получение синергетического эффекта от работы сплоченных и целеустремленных рабочих групп, состоящих из Участников, сотрудников и партнеров Ассоциации.
- **Объективность:** следование высоким этическим стандартам, демонстрация непредвзятости, честности и последовательности в каждом решении. Ассоциация работает с Участниками и партнерами в открытой форме, придерживаясь принципов равноудаленности и объективности. Ключевой ресурс АФТ – доверие ее Участников.
- **Эффективность:** достижение поставленных целей в срок согласно плану с ориентацией на результат.
- **Профессионализм:** следование принципам профессионализма, компетентности, уважения и ответственности по отношению к коллегам и партнерам. Твердое стремление к росту способствует профессиональному развитию команды и участников Ассоциации.

Ассоциация стремится выявить потребности каждого Участника, организовать совместную работу и найти решение конкретных вопросов развития финансового рынка, что может быть достигнуто только в случае организации эффективного взаимодействия между всеми участниками. Ассоциация будет консолидировать и объединять усилия участников рынка, в организации совместной работы представителей всех ключевых сегментов финансового рынка и других отраслей для достижения синергетического эффекта в решении вопросов, связанных с развитием финансовых и цифровых технологий, цифровых финансовых продуктов и сервисов в России, а также для совершенствования регулирования.

Ассоциация позволяет Участникам экономить ресурсы для решения общих вопросов, систематизирует подход к совместной работе так, чтобы это отвечало их потребностям, а также на постоянной основе мониторит удовлетворенность с точки зрения полученной пользы от участия в Ассоциации.

3. МИССИЯ, ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ АССОЦИАЦИИ

Миссия Ассоциации ФинТех – быть эффективной площадкой для диалога и координации взаимодействия заинтересованных сторон с целью развития высокотехнологичного и технологически независимого финансового рынка на основе российских решений. Ассоциация должна обеспечить эффективный диалог профессиональных сообществ разного уровня – топ-менеджеров, лидеров и экспертов, позволяющий заинтересованным сторонам обмениваться мнениями и опытом, а также консолидировать усилия по развитию финансовых и информационных технологий, цифровых финансовых продуктов и сервисов в Российской Федерации.

3.1 Цели развития Ассоциации

С учетом анализа потребностей участников Ассоциации и финансового рынка **ключевыми целями** Ассоциации на 2023-2024 г.г. являются:

1. Создание условий для координации усилий заинтересованных сторон в рамках разработки и внедрения новых технологических решений участниками финансового рынка и государством в лице ФОИВ для обеспечения развития финансового рынка Российской Федерации;
2. Консолидация кросс-отраслевых усилий участников Ассоциации по развитию и модернизации цифровых продуктов, сервисов и совершенствованию клиентского пути, созданию оптимальных регуляторных условий;
3. Предоставление независимой аналитической экспертизы и исследовательская деятельность в области финансово-технологических трендов и цифровой зрелости рынка.

Ассоциация сосредоточит усилия на содействии развитию финансовых технологий на основе российских или независимых решений, совершенствованию цифровых продуктов, сервисов, клиентских путей, как для финансовых организаций, так и для других типов организаций, включая страховые компании, компании инфраструктуры финансового рынка, телекоммуникационные компании, ИТ-компании.

Для реализации стратегических целей Ассоциация планирует внедрить новую операционную модель. Это даст возможность создать «конвейер инициатив», позволяющий эффективно и быстро реализовывать инициативы участников Ассоциации. Такие инициативы могут включать в себя как исследовательские задачи и решение вопросов, связанных с развитием регулирования, так и пилотирование и прототипирование цифровых решений.

Планируется актуализировать текущий портфель инициатив Ассоциации, провести анализ их практической полезности для участников и, в случае необходимости, принять решение о корректировке целей, задач и рамок отдельных инициатив или об их закрытии.

3.2 Стратегические направления работы

Основные приоритетные направления деятельности Ассоциации:

1. Исследования и аналитика;
2. Развитие цифровых продуктов и сервисов;
3. Развитие финансовых и информационных технологий;
4. Пилотирование инициатив;
5. Повышение уровня информационной безопасности финансового рынка.

Стратегическое направление №1: ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

Ключевая задача: предоставление независимой экспертизы с учетом реализации аналитических исследований в области финансово-технологических трендов и бенчмаркинга цифровой зрелости участников рынка.

Приоритетным направлением развития с точки зрения исследовательской деятельности будет создание аналитической площадки для проведения стратегических сессий, регулярных мероприятий, семинаров и встреч профессионального сообщества финансового рынка с целью обсуждения актуальных вопросов.

В рамках данного стратегического направления Ассоциация будет проводить аналитические исследования и бенчмаркинг. Исследовательские задачи будут ориентированы на потребности и запросы Участников с фокусом на:

- Развитие и содействие применению современных финансовых и цифровых технологий, цифровых продуктов и сервисов;
- Цифровизацию клиентского пути и совершенствование процессов получения цифровых продуктов и услуг потребителями;
- Использование аналитических инструментов для оценки влияния регуляторных и законодательных норм на эффективность ведения деловой деятельности, разработки и продвижения цифровых продуктов и сервисов.

Ассоциация будет предоставлять внутреннюю экспертную оценку и привлекать внешних экспертов по трендам развития финансовых технологий как в России, так и за рубежом. Дополнительно в задачи развития аналитического направления входит развитие совместных информационно-аналитических систем и сервисов, а также создание интерактивного портала АФТ с базой бенчмарков, метрик и аналитики.

Задачи направления:	Ожидаемые результаты:
1. Анализ технологических трендов, обеспечение обмена информацией в области финансовых и цифровых технологий.	✓ Актуальная и качественная информация в области финансово-технологических трендов.
2. Предоставление независимой технологической экспертизы.	✓ Заключение и отчеты по результатам экспертизы.
3. Проведение оценки и сравнения уровня цифровой зрелости и технологического развития.	✓ Бенчмаркинг и информация об уровне цифровой зрелости и технологического развития финансового рынка и отдельных участников.

Стратегическое направление №2:

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ

Ключевая задача: содействие созданию технологических и регуляторных условий для развития и модернизации цифровых финансовых продуктов, сервисов и совершенствованию клиентского пути.

Ассоциация будет осуществлять отбор наиболее актуальных идей и инициатив в области совершенствования цифровых финансовых продуктов, сервисов и клиентских путей. После оперативной проработки целевых моделей будут формироваться консолидированные предложения Участников и других представителей рынка по развитию цифровых продуктов, сервисов и совершенствованию клиентского пути как в технологическом, так и регуляторном аспекте. Для верификации целевых моделей и консолидированных предложений будут инициироваться пилоты и проводиться оценка их результатов.

Задачи направления:	Ожидаемые результаты:
1. Идентификация потребностей в создании и/или модернизации цифровых финансовых продуктов и сервисов, совершенствовании клиентского пути.	✓ Приоритизированный список инициатив по созданию и/или модернизации цифровых продуктов и сервисов, совершенствованию клиентского пути.

2. Разработка предложений по созданию и/или модернизации цифровых продуктов и сервисов, совершенствованию клиентского пути.

- ✓ Консолидированные предложения по созданию и/или модернизации цифровых продуктов и сервисов, совершенствованию клиентского пути.
- ✓ Предложения по пилотированию.

3. Разработка предложений по изменению регулирования, созданию технологической инфраструктуры в интересах развития цифровых продуктов и сервисов, совершенствования клиентского пути.

- ✓ Изменение регулирования, создание технологической инфраструктуры в интересах развития цифровых продуктов и сервисов, совершенствования клиентского пути.

На 2023-2024 годы Ассоциация определила ключевые темы в области развития цифровых продуктов и сервисов:

- **Цифровые финансовые активы (ЦФА):** содействие развитию условий для эмиссии и оборота цифровых финансовых активов на российском рынке.
- **Открытые данные и экосистемы, Хаас («все-как-сервис»):** разработка предложений по изменению регулирования, модернизации технологической инфраструктуры и совершенствованию клиентского пути с применением технологии Открытых API.
- **Цифровой профиль юридических и физических лиц:** расширение перечня подключаемых к сервису организаций и увеличение количества доступных сведений, предоставляемых в рамках сервиса.
- **Развитие платежных технологий:** разработка предложений по развитию цифрового платежного пространства, включая трансграничные и B2B-решения, совершенствованию клиентского пути в рамках запускаемых сервисов на базе системы быстрых платежей (СБП).
- **Интеграция безналичных расчетов с цифровым рублем:** подготовка предложений по совершенствованию клиентского пути в рамках использования платформы цифрового рубля и его интеграции с безналичными расчетами.
- **Развитие кросс-платформенных решений и сервисов:** разработка предложений по развитию технологической инфраструктуры для создания кросс-платформенных решений.
- **Интеграция коммерческих и государственных сервисов:** подготовка предложений по развитию Суперсервисов и поддержка соответствующих интеграций.
- **Цифровизация клиентского пути:** совершенствование процессов получения цифровых продуктов и услуг потребителями.

- **Оценка регуляторных воздействий:** использование аналитических инструментов для оценки влияния регуляторных и законодательных норм на эффективность ведения деловой деятельности, разработки и продажи цифровых продуктов и сервисов.

Развитие продуктов и сервисов включает в себя применение новых финансовых технологий во всех типах финансовых продуктов и сервисов, включая ипотечное и другое розничное кредитование, корпоративное финансирование, факторинг, лизинг, платежные продукты и сервисы, секьюритизация активов, биржевые и инвестиционные продукты, а также страхование (включая медицинское страхование) и развитие небанковских сервисов.

Стратегическое направление №3:

РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Ключевая задача: консолидация совместных усилий участников Ассоциации по развитию российских или независимых ИТ-решений для финансового рынка, а также бизнес- и технологической архитектуры.

В рамках этого направления будут созданы условия для совместной работы участников, экспертов, провайдеров технологических услуг и партнеров по развитию финансовых и информационных технологий в интересах участников финансового рынка. Предполагается сформировать ключевые элементы бизнес- и технологической архитектуры, такие как функциональные карты, классификаторы технологических решений. Дополнительно предполагается обеспечить бизнес-ориентированную классификацию существующих российских или независимых решений для финансового рынка и разместить соответствующую информацию в реестре импортонезависимых решений и репозитории кода программного обеспечения.

Важной составляющей консолидации усилий участников финансового рынка, разработчиков и поставщиков ИТ-решений станет организация взаимодействия и обмена информацией о потребностях финансовых организаций, а также поддержка работы совместных команд разработчиков по развитию решений для финансового рынка, в том числе на основе открытого исходного кода.

Задачи направления:	Ожидаемые результаты:
1. Поиск и участие в развитии российских и/или независимых технологических решений, содействие разработке типовых решений для широкого применения.	✓ Повышение доли российских и/или независимых решений в технологическом ландшафте организаций финансового рынка.
2. Организация репозитория современных российских и/или независимых технологических решений для финансового рынка.	✓ Функционирование репозитория российских и/или независимых технологических решений. Обеспечение удобного доступа к репозиторию участников АФТ.

3. Разработка предложений по развитию регулирования и стандартизации, удешевлению и повышению уровня доступности информационных технологий для организаций финансового рынка.

✓ Развитие регулирования и стандартизации, удешевление и повышение уровня доступности информационных технологий для организаций финансового рынка.

В планах Ассоциации на 2023-2024 годы:

- **Развитие архитектуры:** разработка типовых решений в области бизнес- и технологической архитектуры, функциональных карт для различных типов финансовых организаций.
- **Создание репозитория технологических решений:** поддержка функционирования реестра российских и/или независимых ИТ-решений для организаций финансового рынка и репозитория программного кода.
- **Развитие и повышение доступности цифровых и финансовых технологий:** сбор информации и поддержка проектов по совместному развитию российских и/или независимых ИТ-решений для организаций финансового рынка.
- **Поддержка развития технологического суверенитета финансового рынка:** координация усилий и консолидация предложений участников АФТ по развитию технологического суверенитета финансового рынка.

Стратегическое направление №4: ПИЛОТИРОВАНИЕ ИНИЦИАТИВ

Ключевая задача: проведение пилотных проектов для подтверждения целевых моделей цифровых финансовых продуктов, сервисов и клиентских путей, а также для апробации прототипов технологических решений.

Создание и поддержка функционирования технологической песочницы АФТ для пилотирования цифровых решений позволит участникам быстрее выполнять совместные проекты и снизить расход времени и ресурсов на их реализацию. Подтвержденная информация по результатам пилотов будет использоваться для развития бизнес-моделей, цифровых продуктов и сервисов участников Ассоциации, а также для обоснования экономической эффективности решений и дорожных карт их внедрения доступных для всех участников рынка.

Задачи направления:	Ожидаемые результаты:
1. Создание и развитие технологической песочницы для пилотирования цифровых продуктов, сервисов и информационных технологий.	✓ Функционирование технологической песочницы в тесном взаимодействии с регулятивной песочницей Банка России.
2. Организация и проведение пилотных проектов совместно с участниками АФТ, партнерами и другими заинтересованными сторонами.	✓ Реализация пилотных проектов совместно с участниками АФТ, партнерами и другими заинтересованными сторонами.
3. Анализ результатов пилотирования и подготовка предложений для реализации проектов участниками рынка.	✓ Подтвержденная информация для развития бизнес-моделей, цифровых продуктов, сервисов и технологий. Дорожные карты по внедрению.

Стратегическое направление №5:

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Ключевая задача: консолидация совместных усилий участников Ассоциации по развитию технологий информационной безопасности и повышению уровня информационной безопасности финансового рынка.

Реализация направления связана с актуальностью вопроса информационной безопасности в связи с санкционным давлением и необходимостью повышения уровня информационной безопасности участников российского финансового рынка.

Ассоциация планирует делать регулярный анализ трендов, а также проводить оценку и запускать инициативы по развитию отечественных и независимых технологических решений в области информационной безопасности. Материалы по трендам и предложениям в области информационной безопасности будут частью репозитария АФТ и должны быть доступны всем Участникам.

Задачи направления:	Ожидаемые результаты:
1. Анализ трендов информационной безопасности финансового рынка.	✓ Актуальная и качественная информация в области трендов информационной безопасности финансового рынка.
2. Формирование предложений по развитию технологий информационной безопасности финансового рынка.	✓ Развитие технологий информационной безопасности финансового рынка.
3. Формирование предложений по совершенствованию регулирования информационной безопасности финансового рынка.	✓ Консолидированные предложения по совершенствованию регулирования информационной безопасности финансового рынка.

4. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Операционная модель Ассоциации определяет функциональную структуру, а также принципы управления, эскалации и принятия решений при запуске и завершении инициатив.

4.1 Принципы функционирования операционной модели

Новая операционная модель АФТ направлена на обеспечение деятельности Ассоциации по реализации стратегических направлений работы на 2023-2024 годы.

Целевая операционная модель базируется на пяти принципах:

1. **Оптимальная функциональная и организационная структура** обеспечивает эффективное взаимодействие подразделений внутри Ассоциации. Организационные изменения нацелены на поддержание работы в формате «конвейера инициатив», что позволит организации быть гибкой, адаптивной и приносить практическую пользу участникам.
2. **Внедрение прямой ответственности** за реализацию инициатив. За каждое приоритетное направление отвечает отдельное подразделение в организационной структуре Ассоциации. Реализация инициатив в каждом направлении привязывается к системе КПЭ.
3. **Контроль реализации инициатив на всех этапах** предполагает следование четким критериям начала и завершения работы над инициативами, а также контроль достигаемых результатов.
4. **Прозрачная и формализованная система принятия решений** обеспечивает эффективное управление процессом реализации инициатив с механизмом внесения изменений, включая решение вопросов, требующих эскалации на вышестоящий уровень – Наблюдательный совет или Общее собрание.
5. **Адаптивность и периодическая актуализация** перечня реализуемых инициатив на уровне Наблюдательного совета Ассоциации в условиях высокого уровня неопределенности.

В целевой модели функциональные блоки четко привязываются к реализации стратегических направлений работы Ассоциации. Ответственность за реализацию задач стратегических направлений закрепляется за руководителями соответствующих структурных подразделений внутри Ассоциации.

Матрица ответственности за реализацию ключевых функций:

Стратегическая инициатива:	Ответственное структурное подразделение АФТ:
1. Аналитика и исследования	✓ Управление исследований и аналитики
2. Развитие цифровых продуктов и сервисов	✓ Управление цифровых продуктов и сервисов
3. Развитие финансовых и информационных технологий	✓ Управление развития технологий
4. Пилотирование инициатив	✓ Управление пилотирования и прототипирования
5. Повышение уровня информационной безопасности финансового рынка	✓ Управление информационной безопасности
Поддержка и управление консолидированным портфелем инициатив:	
✓ Оценка	✓ Проектный офис
✓ Управление, контроль и эскалация	
✓ Анализ результатов	
Поддержка взаимодействия с участниками:	
✓ Организация работы по привлечению новых участников	✓ Отдел взаимодействия с участниками
✓ Поддержка планирования вовлечения участников в инициативы АФТ	
✓ Мониторинг получаемого результата и удовлетворенности от участия в Ассоциации	

4.2 Система принятия решений и контроля

Система принятия решений и контроля реализации приоритетных направлений деятельности подразумевает прозрачный процесс взаимодействия административных органов Ассоциации для управления инициативами, включая решение вопросов, требующих внесения изменений, их согласование и при необходимости эскалацию на вышестоящий уровень.

В функциональной структуре Ассоциации определяются следующие ключевые органы управления:

- Общее собрание членов Ассоциации,
- Наблюдательный совет,
- Генеральный директор,
- Исполнительный комитет,
- Рабочая группа,
- Экспертный совет.

Матрица полномочий в рамках принятия решений:

Роль:	Полномочия:
<i>Стратегический уровень</i>	
Общее собрание членов АФТ (ОС)	<ul style="list-style-type: none">✓ Утверждение приоритетных направлений деятельности.
Наблюдательный совет (НС)	<ul style="list-style-type: none">✓ Рекомендации по приоритетным направлениям деятельности к утверждению ОС.✓ Утверждение перечня реализуемых инициатив в рамках приоритетных направлений.✓ Принятие решений о начале реализации или завершении инициатив.✓ Согласование руководителей Рабочих групп и Экспертных советов.✓ Принятие решений по вопросам, требующим эскалации на НС с уровня Руководства АФТ, Рабочих групп или участников Ассоциации.

Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Подготовка рекомендаций для НС для открытия инициативы/завершения текущей, изменения целей и задач инициатив. ✓ Отчетность Наблюдательному совету о ходе реализации инициатив (выполнению дорожной карты). ✓ Формирование и вынос на НС вопросов, требующих эскалации. ✓ Формирование Рабочих групп и Экспертных советов, назначение их руководителей.
----------------------	---

Операционный уровень

Исполнительный комитет	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оперативный контроль реализации инициатив. ✓ Текущий контроль работы Проектного офиса. ✓ Финансово-административные вопросы.
Рабочая группа	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Операционная реализация инициативы в соответствии с целями, задачами и дорожной картой в рамках своей компетенции.
Экспертный совет	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Формирование экспертных заключений в области компетенции. ✓ Поддержка принятия решений в рамках отдельных инициатив.

Система принятия решений и контроля отдельных инициатив базируется на следующих принципах:

- На этапе запуска инициативы производится оценка ее целесообразности, полезности для участников Ассоциации, наличия ресурсов для реализации, определяется ответственное структурное подразделение Ассоциации, а также определяются ожидаемые результаты и ключевые показатели эффективности, формируется карточка инициативы, дорожная карта и рабочая группа.
- Исполнительный комитет осуществляет текущий контроль реализации инициатив в разрезе следующих критериев:
 - достижение ожидаемых результатов;

- удовлетворенность участников инициативы результатами ее реализации;
- соблюдение сроков и бюджетного плана.

При необходимости осуществляется оперативная эскалация на вышестоящий уровень управления.

- Наблюдательному совету предоставляется ежеквартальный отчет о статусе реализации всего портфеля инициатив, а также предложения по закрытию и пересмотру инициатив со значительными отклонениями от целевых показателей.

5. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Дорожная карта реализации приоритетных направлений деятельности Ассоциации развития финансовых технологий на 2023 г. приведена в Приложении №1.

В соответствии с запросом на пересмотр и анализ целесообразности реализации отдельных инициатив, проведен анализ текущего портфеля инициатив и состава рабочих групп Ассоциации, определены инициативы, предлагаемые к закрытию (Приложение №2).

6. ФИНАНСИРОВАНИЕ

Реализация Стратегии развития Ассоциации будет финансироваться за счет взносов членов и доходов от исполнения договоров с ассоциированными членами АФТ.

Предполагается рост доходной части за счет расширения состава участников и партнеров и достижение общего положительного сальдо денежных потоков к 2025 году. Ожидается, что к 2025 году доходная часть бюджета Ассоциации от членских взносов вырастет на 30% относительно показателей 2022 года. Таким образом, АФТ будет иметь необходимые финансовые ресурсы для реализации Стратегии.

7. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В качестве ключевых показателей эффективности деятельности Ассоциации определяются:

1. Рост числа участников, характеризующий развитие Ассоциации.

Расчет показателя осуществляется на основе оценки процентного прироста количества Участников относительно их количества за предыдущий отчетный период.

2. Удовлетворенность участников, характеризующий практическую пользу от участия в Ассоциации.

Расчет показателя осуществляется на основе оценки среднего уровня удовлетворенности Участников от результатов работы Ассоциации по 5-балльной шкале.

3. Успешность исполнения инициатив Дорожной карты, характеризующий эффективность реализации приоритетных направлений деятельности Ассоциации.

Расчет показателя осуществляется на основе оценки доли инициатив, предусмотренных Дорожной картой в отчетном периоде, выполненных с достижением ожидаемых результатов в установленные сроки.