



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

Государство, вузы, бизнес: экосистемный подход к кадровому обеспечению

Андрей Афонин
Директор Университета Банка России

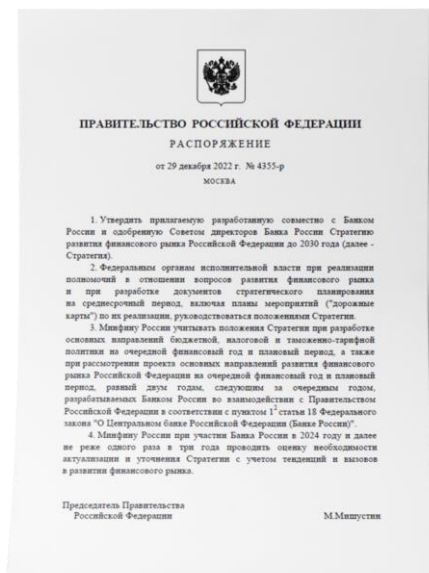
30 октября 2025

Предпосылки реализации инициатив кадрового обеспечения



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

Вопрос отраслевого кадрового обеспечения имеет **высокий приоритет**, включен в **Стратегию развития финансового рынка 2030***



«Одним из важных условий развития российского финансового рынка является своевременная подготовка и повышение квалификации кадров для финансового рынка с учетом индикатора...»

Композитный индекс удовлетворенности финансовых организаций качеством подготовки кадров – утвержденный показатель эффективности реализации Стратегии-2030, п. 9 «Подготовка кадров для финансового рынка»

Задачи стратегического контура:

- ✓ Содействие реализации национальных стратегий и федеральных программ, направленных на развитие системы подготовки кадров в интересах повышения кадровой устойчивости организаций финансовой отрасли.
 - ✓ Консолидация усилий работодателей финансовой отрасли и академического сообщества для формирования совместной позиции по ключевым вопросам подготовки специалистов.
 - ✓ Развитие и запуск учебных инициатив Университета Банка России.
 - ✓ Совершенствование квалификационной системы финансового рынка*
- *
- Методическое и консультационное обеспечение согласованности (синхронизации) национальной системы квалификаций с квалификационными требованиями системы допуска Банка России.
 - Экспертное содействие в развитии инструментов системы независимой оценки квалификаций и профессионально общественной аккредитации.
 - Поддержка профессиональных сообществ в части развития и стандартизации оценочных и сертификационных процедур.
 - Развитие механизмов международного признания и взаимопризнания квалификаций.
 - Интеграция стратегически значимых решений и инициатив по кадровому обеспечению в стратегические программы и национальные проекты, включая проекты технологического суверенитета, структурной адаптации экономики и устойчивого развития.

* утверждена в 2022 году, далее – Стратегия-2030

Исследование удовлетворенности финансовых организаций качеством подготовки кадров



В 2023 году Банк России совместно с Исследовательским холдингом «РОМИР» впервые провел **исследование уровня удовлетворенности финансовых организаций качеством подготовки кадров** для финансового рынка



материалы
исследования

Исследование, проводимое на регулярной основе (раз в 3 года), позволит обеспечить:

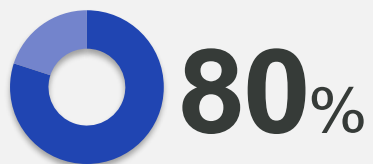
- **Комплексную оценку** уровня удовлетворенности работодателей специалистами по трем группам навыков, с учетом их важности: hard skills, soft skills и digital skills
- **Мониторинг** соответствия качества подготовки специалистов запросам финансовой отрасли
- **Дополнительный канал для эффективной коммуникации** между вузами и представителями отрасли в части определения приоритетов подготовки кадров

63%

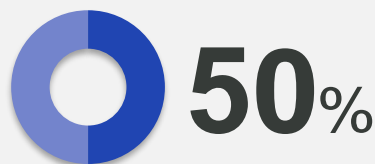
удовлетворенность
отрасли качеством
кадрового потенциала*

67-75%

целевое значение**
удовлетворенности
к 2030 году



сотрудников финансового рынка
имеют высшее образование



организаций нанимают
выпускников без опыта работы



сотрудников отмечают важность
доп. обучения для эффективной
работы в организации, в том
числе для карьерного роста



работодателей отмечают
практику как самую
дефицитную область
компетенций выпускников

* по результатам опроса (осень 2023 года)

** по результатам круглого стола с участием представителей вузов и работодателей (29 февраля 2024)

Ключевые вехи стратегического характера



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

2022

Банк России совместно с Минфином России разработали **Стратегию развития финансового рынка до 2030 года**

«Подготовка кадров для финансового рынка» выделена в отдельном разделе

2023

Старт реализации Минобрнауки России **пилотного проекта по совершенствованию системы высшего образования**

Принято решение об участии финансовой отрасли в пилотном проекте

2024

Минтруд России формирует **прогноз потребности экономики в кадрах** в региональном и отраслевом разрезе в рамках Национального проекта «Кадры»

2024

июнь

Проведена **Стратегическая сессия «Кадры для финансовой отрасли: совершенствование системы высшего образования»** (24 июня)

октябрь ноябрь

Сформирована **Рабочая группа при Банке России по вопросам подготовки кадров для финансовой отрасли** (8 октября)

Правительством РФ инициирован старт разработки **Стратегии развития образования до 2036 года с перспективой до 2040**

2025

апрель - май

Валидация инициатив с вузами (>40 вузов)

июнь

Сессия с HRD финансовых организаций по обсуждению применению инициатив Рабочей группы

сентябрь – октябрь

Предварительное **обсуждение инициатив** с Минобрнауки России, Минпросвещения России, НАРК, ВНИИ труда

2026

Проведение Стратегической сессии 2.0

октябрь 2024 – 2025 гг.

- Активная деятельность Рабочей Группы при Банке России по вопросам подготовки кадров для финансовой отрасли по **7 направлениям**
- В деятельность Рабочей Группы вовлечены **крупнейшие организации финансовой отрасли** и ведущие вузы страны (16 инициатив)
- Участие в формировании **Стратегии развития образования РФ до 2036 года**

Стратегическая сессия «Кадры для финансовой отрасли» в 2024 году



Стратегическая сессия — площадка для обсуждения предложений и практических решений по совершенствованию модели подготовки кадров для финансовой отрасли в контексте:

- реализации Стратегии развития образования с перспективой до 2040 года
- масштабирования итогов пилотного проекта Минобрнауки России по изменению системы высшего образования с 2027 года

Ключевые задачи:

01

Рассмотреть предложения финансовой отрасли по совершенствованию институциональных механизмов взаимодействия системы образования и работодателей в части подготовки кадров

02

Сформировать план мероприятий по переходу к целевому образу системы подготовки кадров

03

Определить необходимые меры поддержки формирования новой модели образования со стороны финансовых организаций

В мероприятии приняли участие руководство и представители:



профильных органов государственной власти и ведомств



компаний — лидеров финансовой отрасли



образовательных организаций высшего образования



профессиональных сообществ и объединений

Участники сессии в 2024 году:



Что мы видим

Стейкхолдеры не удовлетворены качеством

37 % выпускников не считают себя конкурентоспособными на рынке труда

70 % работодателей не удовлетворены практической подготовкой

Рабочая группа при Банке России



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

8 октября 2024

старт функционирования
Рабочей группы

ЦЕЛЬ

Повышение качества
подготовки кадров
и расширение
возможностей кадрового
обеспечения финансовой
отрасли

ЗАДАЧИ

- Исследовать актуальные направления совершенствования модели кадрового обеспечения для финансовой отрасли
- Проработать вопросы практической реализации решения по подготовке высококвалифицированных специалистов для финансового сектора
- Сформировать предложения по повышению эффективности взаимодействия вузов и работодателей

ПАРАМЕТРЫ ГРУППЫ

7

направлений работы
и исследований

65+

постоянных участников
в качестве экспертов,
в том числе из числа вузов

5

организаций – лидеров
финансовой отрасли

11

ведущих вузов
и образовательных
организаций



**Проектный офис
при Банке России**
обеспечивает
кросс-функциональное
взаимодействие
направлений

120+

общее число
привлеченных экспертов

Направления Рабочей группы и участники от отрасли и вузов

1 **Альфа Банк**

Разработка новых образовательных форматов с ориентацией на рынок труда

Предложить меры по повышению качества форматов в соответствии с потребностями работодателей

2 **СБЕР**

Описание перспективных ролей и актуализация моделей компетенций

Составить актуальный список ролей и уровня необходимых для них компетенций: профессиональных, цифровых и мягких навыков с фокусом на новые и приоритетные в будущем, и механизм его регулярного обновления

3 **ВСК СТРАХОВОЙ ДОМ**

Повышение квалификации преподавателей

Предложить инициативы по повышению квалификации преподавателей с фокусом на результат- и практико-ориентированности

4 **Т БАНК**

Система мотивации преподавателей из бизнеса и работодателей

Разработать меры по стимулированию инвестирования работодателей в систему высшего образования и повышение качества подготовки кадров

5 **СБЕР**

Комплексная модель мониторинга рынка труда и прогноза кадровой потребности

Сформировать модель мониторинга и сценарный прогноз кадров в разрезе актуальных ролей и подходы к его актуализации и использованию в системе высшего образования

6 **МОЕХ МОСКОВСКАЯ БИРЖА**

Механизмы участия работодателей в оценке качества подготовки кадров

Сформировать институциональные механизмы участия работодателей в оценке качества и эффективности подготовки кадров

7 **Банк России УНИВЕРСИТЕТ**

Привлечение кадров из-за рубежа

Разработать систему стимулов для частичного закрытия кадровой потребности за счет студентов и специалистов из-за рубежа

Проектный офис



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

Эксперты



Российский университет
дружбы народов



МИСИС
УНИВЕРСИТЕТ

ВСК
УНИВЕРСИТЕТ



ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Инициативы Рабочей группы и Национальная система квалификаций (точки сопряжения)

8



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

Инициативы рабочей группы

Национальная система квалификаций

Семейство А
**Какие специалисты
необходимы отрасли**

- 1 **Реестр ролей** финансовой отрасли с описанием, функционалом и типовыми карьерными треками
- 2 **Модель компетенций** с целевыми уровнями развития профессиональных, цифровых и мягких компетенций
- 3 **ИИ-помощник** для анализа и улучшения содержания **образовательных программ**

**Отраслевая рамка
квалификаций**

Семейство Б
**Сколько потребуется
специалистов**

- 1 **Модель мониторинга и прогноза** численности кадров финансовой отрасли
- 2 **Интерактивный дашборд кадровой аналитики** для разных пользователей (организации, вузы, гос.органы)

**Мониторинг рынка
труда**

Семейство В
**Как эффективно
подготовить студентов
для работы в отрасли**

- 1 **Библиотека актуальных учебных кейсов** и тем выпускных квалификационных работ
- 2 **Рекомендации по составу и содержанию** образовательных дисциплин на основе лучших практик
- 3 **Онлайн-портал учета прохождения практики** и ознакомительная онлайн-практика от работодателей
- 4 **Система обмена опытом** для преподавателей и руководителей образовательных программ

**Профессионально-
общественная
аккредитация**

Семейство Г
**Как правильно оценить
качество подготовки**

- 1 **Критерии качества и рейтинг образовательных программ** от организаций финансовой отрасли
- 2 Системный процесс получения **обратной связи от работодателей** и выпускников
- 3 **Экспертный центр работодателей** для предоставления **обратной связи** по качеству образования

Семейство Д
**Кто должен учить
будущих специалистов**

- 1 **Программа привлечения преподавателей - практиков** из отрасли в вузы
- 2 Реестр программ **дополнительного профессионального образования для преподавателей**
- 3 Программа **повышения квалификации преподавателей** на базе работодателей
- 4 **Цифровая платформа информирования и коммуникации преподавателей с организациями отрасли**

Целевое видение модели взаимодействия стейкхолдеров

Ключевая проблема в обеспечении качества подготовки кадров: отсутствие системной коммуникации и эффективных координационных механизмов взаимодействия стейкхолдеров

Вектор развития: усиление роли бизнеса в качестве ключевого заказчика на объем подготовки (количество) и квалификации специалистов (качество)

РАБОТОДАТЕЛИ

формируют
и коммуницируют
запрос на кадры
и их квалификации

Ключевой запрос:
эффективное кадровое
обеспечение для решения
бизнес-задач



ВУЗЫ

обеспечивают эффективную подготовку студентов
в соответствии с ожиданиями и требованиями государства и работодателей

Ключевой запрос:
четкое понимание приоритетов по подготовке
кадров с учетом потребностей работодателей

ГОСУДАРСТВО

обеспечивает систему
планирования подготовки
кадров и оценку
эффективности работы вузов

Ключевой запрос:
рост производительности
труда, отраслевое развитие,
региональное развитие

Принципы взаимодействия:

- **Экосистемный подход:** тесная интеграция регулятора, бизнеса и образовательных учреждений в интересах развития человеческого капитала отрасли.
- **Доказательная основа:** принятие решений на базе аналитики, исследований и обратной связи от отрасли.
- **Опережающее развитие:** фокус на задачах и решениях, опережающих текущие вызовы.
- **Региональная специфика:** учет территориальных различий в профессионально-квалификационной структуре рынка труда.
- **«Кроссплатформенность»:** интеграция передовых технологических решений для обеспечения качества коммуникаций, анализа данных, вырабатываемых решений.

Ценностные предложения для разных целевых аудиторий

Государственные органы, Банк России



Трансляция **единой отраслевой позиции работодателей** по ключевым вопросам подготовки кадров, в том числе по:

- содействию **совершенствованию системы ВО и СПО**
- **формированию потребности экономики в кадрах** в проф.-квалификационном разрезе, в т.ч. для определения приоритетов платного приема
- формированию перечня востребованных **ролей и компетенций** (текущих и перспективных)
- **определение критериев практико-ориентированности образовательных программ**

Организации финансовой отрасли



1. **Укрепление HR-бренда и привлекательности работы в финансовой отрасли** как ключевого фактора её конкурентоспособности на рынке труда среди других отраслей
2. **Повышение прозрачности стратегического кадрового планирования**
3. **Детальный средне- и долгосрочный прогноз численности и оценка требуемых компетенций в целях выстраивания HR-стратегий**
4. **Позиционирование работодателей как ключевых заказчиков, определяющих объем подготовки и квалификационный профиль востребованных специалистов**

Вузы



1. **«Единое окно» предоставления экспертизы и коммуникаций с вузами в части:**
 - трансляции единой позиции работодателей по тому, **какие специалисты и в каком количестве** нужны отрасли
 - обеспечения доступа к **отраслевой экспертизе, в том числе** совместное проектирование **практико-ориентированных образовательных материалов/продуктов**
 - централизованного инструмента **привлечения преподавателей-практиков в вузы**
 - предоставления **обратной связи** по качеству подготовки кадров

Профессиональные сообщества и объединения



1. **Методологическую и экспертную поддержку в реализации проектов по стандартизации отраслевых сертификационных процессов.**
2. **Содействия инициативам международного признания и взаимопризнания профессиональных квалификаций**
3. **Экспертное содействие в повышении качества отраслевых программ дополнительного профессионального образования, включая применение механизмов профессионально-общественной аккредитации образовательных программ**

Ключевые направления взаимодействия

Перспективные планы:



- консолидация ресурсов в целях реализации стратегических инициатив и предложений Рабочей группы при Банке России



- развитие учебных инициатив по подготовке специалистов финансовой отрасли с учетом консолидированного запроса работодателей;



- исследования рынка труда финансовой отрасли, а также комплексный анализ мнений финансовых организаций о качестве подготовки кадров



- координация процесса формирования отраслевого запроса на объем и качество подготовки кадров, в т.ч. формирование модели прогноза численности и определении целевых ролей и компетенций финансовой отрасли



- участие в развитии национальной системы квалификаций и совершенствование квалификационной системы финансового рынка



- обеспечение системной коммуникации и эффективных координационных механизмов взаимодействия государства, бизнеса, академического и профессионального сообществ



- выстраивание отраслевого образовательного пространства в экосистемной логике с возможностью формирования гибких карьерно-образовательных траекторий и бесшовных переходов между направлениями подготовки, учебным процессом и реальной практикой



- существенное усиление роли работодателей в качестве ключевого заказчика, определяющего направления и объемы подготовки кадров, а также вовлечение в образовательный процесс на разных этапах профессиональной подготовки



- проработка вопроса о дополнительных стимулах со стороны государства для организаций, инвестирующих в развитие системы образования и кадровое обеспечение экономики

Контакты ответственных сотрудников



Попова Екатерина Сергеевна

Начальник управления

E-mail: pes1@cbr.ru
+7 (495) 771-4216
8 (916) 934 20-81



Демидов Дмитрий Николаевич

Руководитель направления

E-mail: demidovdn@cbr.ru
тел.: +7 (495) 771-9999, доб. 39766



Чистяков Илья Александрович

Консультант

E-mail: ChistyakovIA@cbr.ru
тел.: +7 (495) 771-9999, доб. 22887
8 (950) 248 47-41



Козырева Мария Андреевна

Ведущий эксперт

E-mail: KozyrevaMA@cbr.ru
тел.: +7 (495) 771-9999, доб. 22917

**Всегда на связи и готовы
к сотрудничеству!**

Благодарю за внимание!