



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

Государство, вузы, бизнес: экосистемный подход к кадровому обеспечению

Андрей Афонин

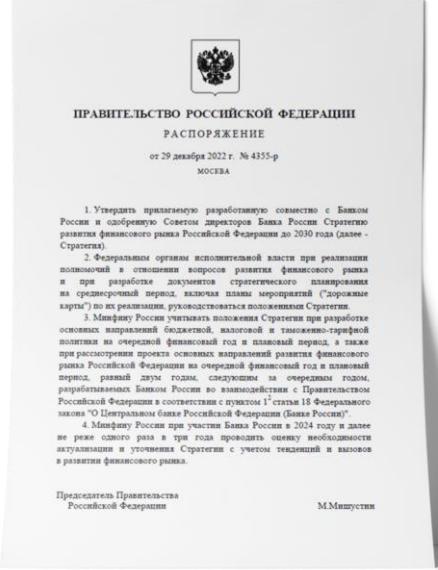
Директор Университета Банка России

30 октября 2025

Предпосылки реализации инициатив кадрового обеспечения



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»

* утверждена в 2022 году, далее – Стратегия-2030

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.

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

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

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



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

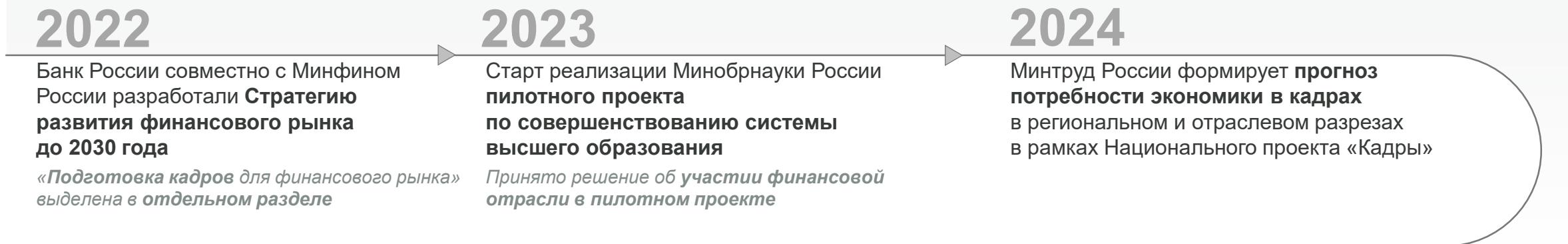


работодателей отмечают
практику как самую
дефицитную область
компетенций выпускников

* по результатам опроса (осень 2023 года)

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

Ключевые вехи стратегического характера



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 pilotного 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



образовательных организаций высшего образования



компаний – лидеров финансовой отрасли



профессиональных сообществ и объединений

Участники сессии в 2024 году:



Рабочая группа при Банке России



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	<p>Альфа Банк</p> <p>Разработка новых образовательных форматов с ориентацией на рынок труда Предложить меры по повышению качества форматов в соответствии с потребностями работодателей</p>	<p>Проектный офис</p> 
2	<p>СБЕР</p> <p>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</p>	
3	<p>ВСК Страховой дом</p> <p>Повышение квалификации преподавателей Предложить инициативы по повышению квалификации преподавателей с фокусом на результо- и практико-ориентированности</p>	<p>Эксперты</p> 
4	<p>Т БАНК</p> <p>Система мотивации преподавателей из бизнеса и работодателей Разработать меры по стимулированию инвестирования работодателей в систему высшего образования и повышение качества подготовки кадров</p>	
5	<p>СБЕР</p> <p>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</p>	
6	<p>МОЕХ МОСКОВСКАЯ БИРЖА</p> <p>Механизмы участия работодателей в оценке качества подготовки кадров Сформировать институциональные механизмы участия работодателей в оценке качества и эффективности подготовки кадров</p>	
7	<p>Банк России УНИВЕРСИТЕТ</p> <p>Привлечение кадров из-за рубежа Разработать систему стимулов для частичного закрытия кадровой потребности за счет студентов и специалистов из-за рубежа</p>	

Инициативы Рабочей группы и Национальная система квалификаций (точки сопряжения)



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

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)

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

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

Отраслевая рамка квалификаций

Мониторинг рынка труда

Профессионально- общественная аккредитация

Целевое видение модели взаимодействия стейкхолдеров

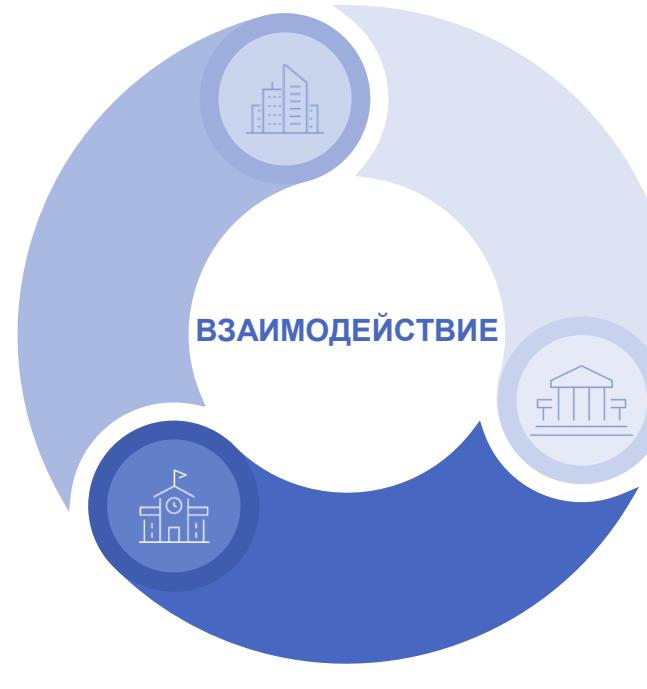
Ключевая проблема в обеспечении качества подготовки кадров: отсутствие системной коммуникации и эффективных координационных механизмов взаимодействия стейкхолдеров

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



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

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.

Ценостные предложения для разных целевых аудиторий



Государственные органы, Банк России

МИНИСТЕРСТВО
РОССИИ ПО ОБРАЗОВАНИЮ
 МИНИСТЕРСТВО
ФИНАНСОВОЙ
ПОЛИТИКИ
РОССИИ
 Банк России
 Минтруд
России

Организации финансовой отрасли



Вузы



Профессиональные сообщества и объединения



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

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

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
- представления **обратной связи** по качеству подготовки кадров

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 подготовки 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 Андреева

Ведущий эксперт

E-mail: KozyrevaMA@cbr.ru

тел.: +7 (495) 771-9999, доб. 22917

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

Благодарю за внимание!