



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

НА ЛИНИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В ПОИСКЕ ОПОРЫ

II ИССЛЕДОВАНИЕ МНЕНИЙ CRO:
ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ БАНКОВСКИМИ
РИСКАМИ

2026 год



СОДЕРЖАНИЕ



ВСТУПЛЕНИЕ

3



РОССИЙСКИЙ БАНКОВСКИЙ СЕКТОР В 2026 ГОДУ: ЦИФРЫ И ФАКТЫ

4



ОСОЗНАННЫЙ РИСК- МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОТВЕТ НА СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

12



ПРИОРИТЕТЫ СРО НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

13



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

32



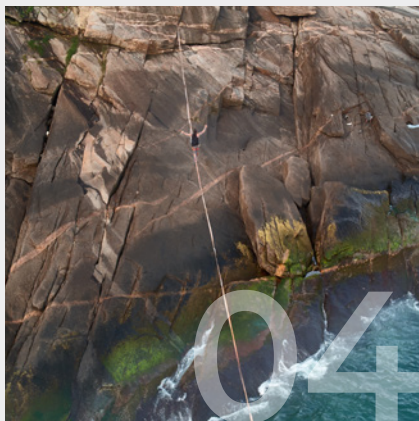
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

33



ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

7



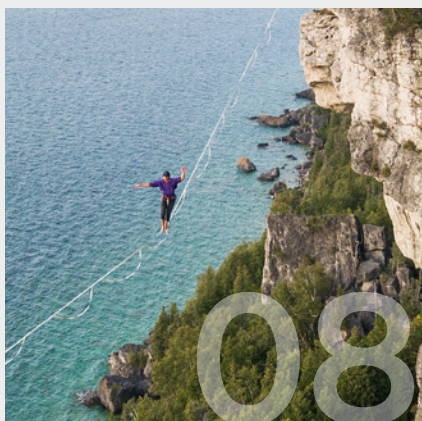
ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

8



ПЛАН РАЗВИТИЯ ФУНКЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

10



КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

17



АДАПТАЦИЯ К РЕГУЛЯТОРНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

23



НА ГРЕБНЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ВОЛНЫ: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ДАННЫЕ И ИИ

26



КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

34



ВСТУПЛЕНИЕ



**ГЕННАДИЙ
ШИНИН**

Партнер, руководитель направления по оказанию услуг компаниям финансового сектора



**МИХАИЛ
ЦИБУЛЕВСКИЙ**

Партнер, руководитель группы по оказанию консультационных услуг для организаций финансового сектора

С каждым годом роль системы по управлению рисками становится все более значимой для обеспечения стратегической, финансовой, операционной и технологической устойчивости финансовых организаций. В связи с этим сами методы риск-менеджмента трансформируются.

Развитие подходов к управлению рисками обусловлено несколькими факторами. Прежде всего, технологии ИИ все активнее проникают в деятельность финансовых организаций. При этом регуляторы совершенствуют требования к системе управления рисками. Кроме того, методы риск-менеджмента, которые формировались банками на протяжении многих лет, сейчас подвергаются беспрецедентному стресс-тестированию в связи с макроэкономической и геополитической ситуацией, санкционным давлением и угрозами непрерывности деятельности.

Риск-менеджмент в финансовых организациях давно перестал быть аналитическим направлением по оценке рисков и превратился в критически важную функцию по обеспечению «здоровья» бизнеса. По прогнозу Банка России, чистая прибыль банков в 2026 г. составит от 3,4 до 3,9 трлн руб.¹, несмотря на сохранение существенных угроз. Эта оценка свидетельствует, помимо прочего, о высокой эффективности систем управления рисками, используемых участниками рынка.

Мы рады представить результаты II исследования мнений руководителей по рискам (CRO²). В этом году в нем учтены мнения CRO 39 кредитных организаций России, которые охватывают 94% активов банковского сектора. Наших респондентов отличает разный масштаб деятельности: 57% системно значимых кредитных организаций и банков с активами более 500 млрд руб., 43% банков с активами менее 500 млрд руб. Отдельно следует выделить 23% респондентов – это банки с иностранным участием в капитале.

Цель нашего исследования – изучить тренды в области подходов к управлению рисками, проанализировать, как изменилась повестка CRO и ландшафт значимых рисков по сравнению с 2025 г. Особое внимание уделено вопросам влияния ИИ на риск-менеджмент.

Мы благодарим всех респондентов за предоставленные ответы и развернутые комментарии, которые позволили создать глубокий аналитический обзор ситуации в области управления рисками в российском банковском секторе и выделить наиболее приоритетные и важные области, а также вопросы, волнующие многих участников рынка.

¹ Кредитование в I квартале умеренно выросло (<https://www.cbr.ru/press/event/?id=28551>)

² CRO – Chief Risk Officer.

РОССИЙСКИЙ БАНКОВСКИЙ СЕКТОР В 2026 ГОДУ: ЦИФРЫ И ФАКТЫ

358 действующих кредитных организаций^{3,4}

▲ +1,5 п. п. г/г

На **7** п. п.

снизилась ключевая ставка Банка России с момента выхода прошлого исследования⁵

ПРИБЫЛЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

3,5 трлн руб.

чистая прибыль банков в 2025 г.



До **3,4–3,9** трлн руб.

прогноз объема чистой прибыли банков, составленный Банком России на 2026 г.

АКТИВЫ⁴

214,1 трлн руб.

активы банковского сектора

100,2 трлн руб.

корпоративные кредиты⁷

▲ +16 п. п. г/г

39,8 трлн руб.

розничные кредиты⁷

▲ +8 п. п. г/г

КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁴

14,1%

средний норматив достаточности капитала Н1.0⁶

4,7 трлн руб.

резервы на задолженность юридических лиц⁸



5,1% от суммы задолженности

▼ -0,1 п. п. г/г

3,0 трлн руб.

резервы на задолженность физических лиц⁸



7,7% от суммы задолженности

▲ +0,4 п. п. г/г

³ Здесь и далее источник значений показателей – Банк России, если не указано иное.

⁴ Данные указаны по состоянию на 01.07.2026.

⁵ Июль 2025 г. Устойчивая волатильность: балансируя между вызовами и возможностями. Исследование мнений CRO: тренды в управлении банковскими рисками (<https://bi.ru/analytics/bi1-cro-survey-trends-in-banking-risk-management/>).

⁶ Н1.0 – норматив достаточности собственных средств.

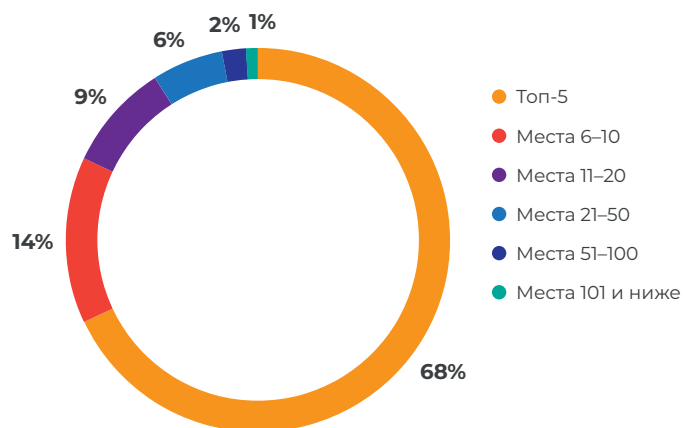
⁷ По данным структуры активов банковского сектора.

⁸ На основе данных формы 0409115.

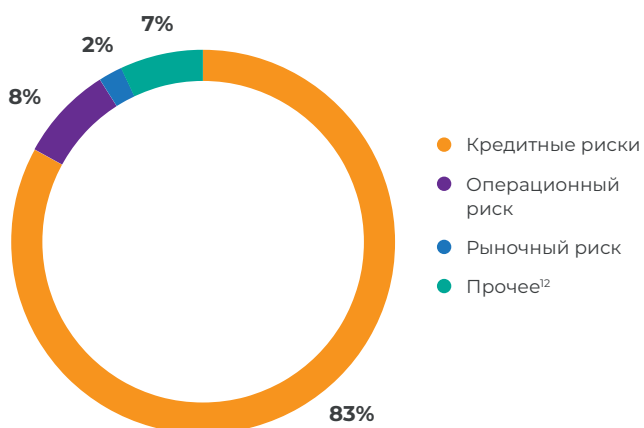


ПЛАТЕЖИ И ОПЕРАЦИИ⁹

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ АКТИВОВ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ СРЕДИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ^{10, 11}



СТРУКТУРА АКТИВОВ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ВЗВЕШЕННЫХ ПО УРОВНЮ РИСКА¹⁰



88%

безналичных платежей в розничном обороте

▲ +3 п. п. г/г

544
млн

карт выпущено банками

3,6

банковских карт на 1 жителя

72,7
млрд

операций по банковским картам

⁹ Данные указаны по состоянию на 01.01.2026.

¹⁰ Данные указаны по состоянию на 01.07.2026.

¹¹ Кредитные организации ранжированы по величине активов.

¹² Повышенный риск по вложениям в акции (доли) и отложенные налоговые активы.



ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

39

кредитных организаций,
включая СЗКО¹³

▲ +63 п. п. г/г

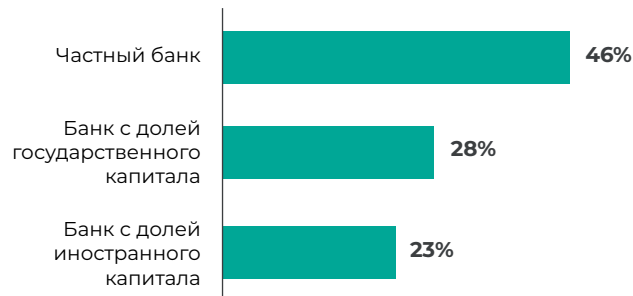
94%

активов банковского
сектора

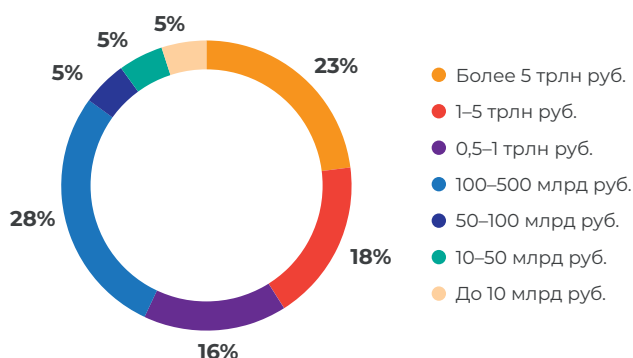
▲ +16 п. п. г/г

ТИП БАНКА

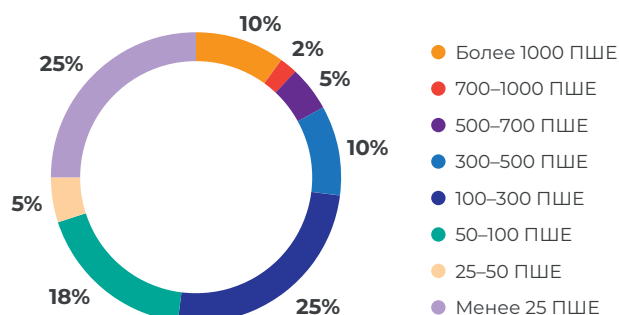
Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



ВЕЛИЧИНА АКТИВОВ, млрд руб.

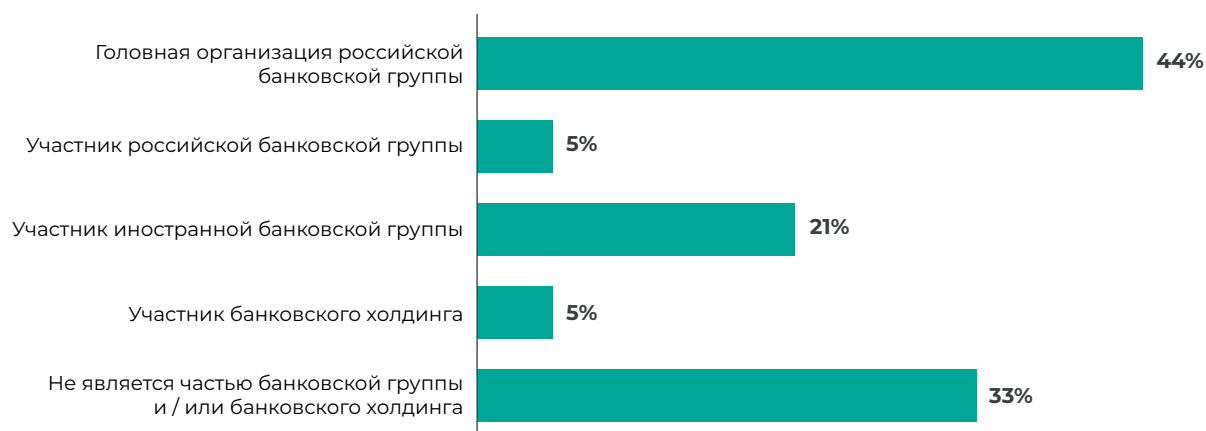


КАКОВ РАЗМЕР ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ВАШЕМ БАНКЕ В ПОЛНЫХ ШТАТНЫХ ЕДИНИЦАХ (ПШЕ)?



ВАШ БАНК ЯВЛЯЕТСЯ УЧАСТНИКОМ БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ И / ИЛИ БАНКОВСКОГО ХОЛДИНГА?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



¹³ СЗКО – системно значимые кредитные организации.

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Общая экономическая ситуация и текущая динамика развития финансового сектора в России требуют от функций управления рисками в банках трансформации сложившейся организации процессов. Это необходимо для успешной адаптации к изменениям и обеспечения конкурентоспособности бизнеса.

Большинство респондентов, принявших участие в нашем исследовании, видят современный риск-менеджмент как новый стратегический центр банка. Кроме того, это партнер бизнеса, который, обладая всесторонним видением, может координировать информацию и выравнять процессы между всеми заинтересованными сторонами.

Помимо накопления и систематизации общебанковских знаний и опыта, функция управления рисками исторически выступает в роли основного держателя знаний в области аналитики. Именно поэтому важно привлекать риск-менеджмент к бизнес-задачам по повышению качества и скорости принятия управленческих решений, основанных на использовании больших данных.

Для того чтобы продолжать работать максимально эффективно, риск-менеджмент вынужден быть на передовой внедрения современных технологических решений. Так, у 69% респондентов есть планы по автоматизации рутинных задач по управлению рисками

и комплаенс-проверкам, в том числе за счет масштабирования применения ИИ-помощников (ассистентов). Цель преобразования – высвобождение кадрового ресурса для решения задач по управлению изменениями, которых, по оценкам руководителей по рискам, становится все больше по сравнению с операционными процессами.

Большее половины участников исследования отмечают, что развитие применения инструментов ИИ позитивно повлияет на функцию риск-менеджмента. При этом треть руководителей по рискам считает, что использование технологий ИИ создает дополнительные риски и трудности для функции управления рисками.

Сложная экономическая ситуация влияет и на распределение доступных средств для покрытия различных потребностей банков, что может ограничивать возможности по привлечению компетентных кадровых ресурсов.

Общая динамика изменения бизнес-моделей банков связана

со стремлением обеспечить максимальную бесшовность клиентского пути и предоставлять наиболее комплексное предложение за счет подключения новых нефинансовых партнеров и сервисов. Несмотря на то что в настоящий момент только треть респондентов отмечает потребность в специальных знаниях в этих новых областях, высокая конкуренция за «кошелек» клиента и стремление обеспечить гиперперсонализированное предложение может повысить уязвимость финансовых организаций и потребовать от риск-менеджмента дополнительных ресурсов для быстрой адаптации.

Пятая часть участников исследования уже отмечает тенденцию к уменьшению числа сотрудников в риск-менеджменте на фоне общего сокращения расходов банка. При этом возможности по замене специалистов или уменьшению их количества за счет применения инструментов ИИ видят пока только несколько банков – участников исследования.

Процесс риск-менеджмента от идентификации до принятия решения, оценки и мониторинга из периодического процесса постепенно трансформируется в непрерывный контур: идентификация – мониторинг – принятие решений.

Участник исследования



КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ВЫ ОТМЕЧАЕТЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



ПЛАН РАЗВИТИЯ ФУНКЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

То, что внимание руководителей по рискам сосредоточено на совершенствовании внутренних процессов и процедур, обусловлено необходимостью реакции на возникающие конъюнктурные вызовы, а также регуляторной повесткой.

Уже второй год подряд более 80% респондентов включают в план по развитию функции дополнительную проработку подходов к оценке рисков и проведению стресс-тестирования / сценарного анализа для предоставления руководству банков более точных возможных негативных сценариев развития, которые учитываются при принятии стратегических решений.

Тот факт, что данный инструмент снова оказывается лидером в повестке руководителей по рискам, свидетельствует о необходимости постоянного совершенствования риск-менеджмента в текущей нестабильной экономической и геополитической ситуации.

Более 70% респондентов отметили необходимость совершенствования применяемых риск-технологий и инфраструктуры данных для эффективной интеграции обновляющихся инструментов управления рисками и обеспечения высокого качества информации по рискам. Например, это платформенные решения для унификации и ускорения процессов риск-менеджмента.

КАКИЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ВАШ БАНК ПЛАНИРУЕТ УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО ГОДА?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.





Работа с данными и отчетностью по рискам как самостоятельная задача также требует реализации длительных внутренних проектов и долгосрочной аллокации ресурсов. Так же, как и в 2025 г., в 2026 г. с этим согласны 71% участников.

Впервые более половины участников заявило о планах по улучшению онлайн-аналитики для непрерывного мониторинга рисков (в режиме реального времени).

По сравнению с 2025 г., когда внедрение инструментов на базе ИИ в систему управления рисками планировала только треть респондентов, в 2026 г. доля CRO с такими инициативами существенно увеличилась и превысила 60%.

Банки находятся в состоянии постоянного пересмотра собственных бизнес-моделей, что приводит к повышению зависимости результатов деятельности финансовых организаций от различных

факторов, связанных как с их внутренней организацией, так и с факторами внешней среды. В 2026 г. около трети респондентов отметили необходимость совершенствования подходов к выявлению рисков и оценке их значимости.

Кроме того, в качестве ответа на изменяющуюся среду около половины респондентов выбрали улучшение системы кибербезопасности.

Управление риском концентрации сохраняет свою актуальность для трети участников.

Сохраняющееся лидерство финансовых рисков в приоритетах CRO объясняет фокус внимания более 60% респондентов на совершенствовании настройки системы мониторинга и индикаторов раннего предупреждения, а также на показателях риск-аппетита и системы лимитов.

Необходимость формирования оперативной аналитики по кредитным рискам также обусловлена ожиданиями CRO в отношении повышения качества кредитного портфеля банков.

Несмотря на некоторые характерные особенности работы банков в России, основные темы во многом совпадают с общемировыми тенденциями в ключевых приоритетах по трансформации подходов к риск-менеджменту в 2026 г. Так, руководители по рискам международных банков также сфокусированы на вопросах совершенствования процедур стресс-тестирования и активном внедрении ИИ в ежедневные задачи риск-менеджмента¹⁴. Кроме того, они пересматривают подходы к установлению риск-аппетита и лимитов к рискам.

84%

CRO планируют пересмотреть подходы к оценке рисков, стресс-тестированию и сценарному анализу

¹⁴ 15-е ежегодное исследование риск-менеджмента в банках / 15th annual EY/IIF global bank risk management survey (<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/banking-capital-markets/documents/ey-iif-global-bank-risk-management-survey-02-2026.pdf>)

ОСОЗНАННЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОТВЕТ НА СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

После реализации вышеупомянутых планов по внедрению различных изменений в процедуры управления рисками, ожидается, что система риск-менеджмента станет отвечать современным вызовам и будет глубоко интегрирована в бизнес-процессы банка.

Ее трансформация обеспечит эффективность функции и позволит выстроить качественное управление рисками на уровне всех линий защиты.

Респонденты выделили ключевые характеристики и признаки, которыми должна обладать зрелая система управления рисками (СУР).

гибкая и готовая к трансформации

СУР имеет ресурсы и инструменты для того, чтобы гибко адаптироваться под изменяющие потребности бизнеса и общую экономическую ситуацию в достаточно сжатые сроки

технологичная

СУР отвечает современным технологическим трендам, адаптируя их в своих подходах и процедурах и обеспечивая высокое качество данных и скорость их обработки для принятия решений

интегрированность в повседневные бизнес-задачи

СУР трансформируется из периодически запускаемого процесса, возникающего на отдельных этапах бизнес-задач, в непрерывный контур цикла управления рисками

развитая риск-культура

СУР обеспечивает не только применение эффективных инструментов и подходов на уровне второй линии защиты, но и содействует развитию культуры понимания и принятия рисков на уровне подразделений первой линии защиты

дополнительная ценность для бизнеса

СУР не стремится ограничить принятие рисков, не только выполняя контролирующую функцию, но и выступая в роли внутреннего консультанта бизнеса, предоставляющего свои знания, опыт и эффективные инструменты для принятия решений

проактивная

СУР самостоятельно определяет потребность в трансформации своих процессов и инструментов, не дожидаясь запроса от бизнеса, а проактивно реагируя на появляющиеся тренды

опытная команда профессионалов

СУР развивается благодаря качеству знаний и опыту команды по управлению рисками, несмотря на появление новых технологий и расширение сфер применения технологий ИИ

высокое качество данных для принятия решений

СУР совместно с ответственными подразделениями в банке способствует улучшению качества данных, в том числе для повышения точности инструментов по оценке рисков

Зрелая система управления рисками – та, что способна предсказывать не вчерашние события, а «черных лебедей»¹⁵ и проактивно готовиться к ним.

Участник исследования

¹⁵ «Черный лебедь» – событие, вероятность которого крайне низка, но его последствия наносят серьезный ущерб.

ПРИОРИТЕТЫ СРО НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

Спектр наиболее значимых рисков в исследовании 2026 г. во многом сопоставим с результатами опроса 2025 г. – финансовые и технологические риски выделяются как наиболее существенные.

Это кредитный риск, процентный риск банковской книги, риск информационной безопасности,

риск ликвидности и фондирования и риск информационных систем.

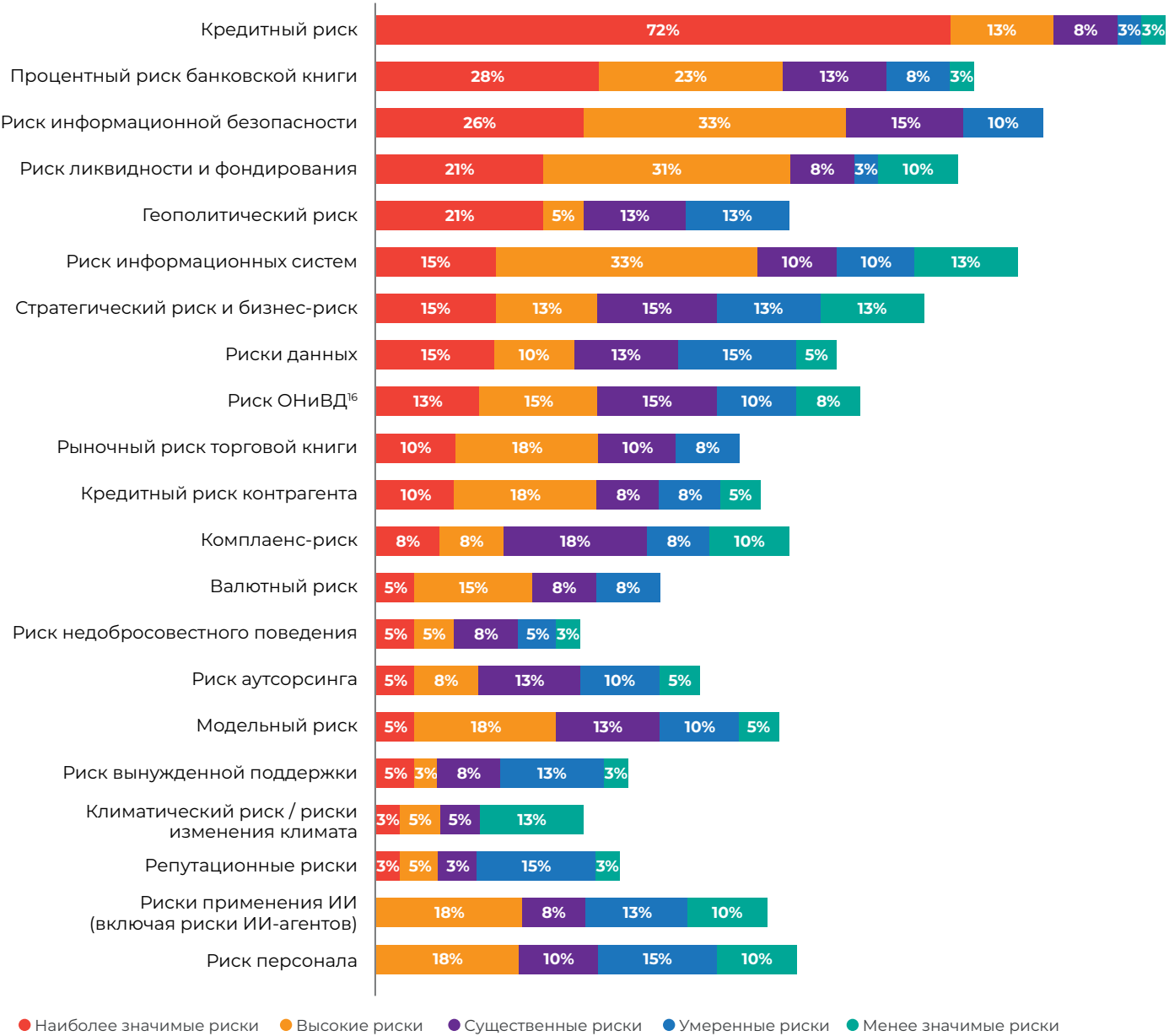
Наибольший рост за год среди значимых рисков приходится на кредитный риск (+10 п. п. г/г респондентов, которые отнесли его к наиболее значимым и высоким рискам), риск недобросовестного поведения (+10 п. п. г/г), риски примене-

ния ИИ (+6 п. п. г/г) и риски информационных систем (+6 п. п. г/г).

Геополитический риск (-12 п. п. г/г), риск ликвидности и фондирования (-10 п. п. г/г), кредитный риск контрагента (-10 п. п. г/г) отмечались как наиболее значимые меньшим числом респондентов, чем в прошлом году.

КАКИЕ РИСКИ БУДУТ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫМИ В БЛИЖАЙШЕМ ГОДУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



Вопрос предполагал выбор до 10 ключевых рисков и их ранжирование по степени значимости. Одинаковая степень значимости может быть присвоена нескольким рискам. Ответы респондентов были сгруппированы в зависимости от присвоенного ранга: 1–2 – наиболее значимые риски, 3–4 – высокие риски, 5–6 – существенные риски, 7–8 – умеренные риски, 9–10 – менее значимые риски.

¹⁶ ОНИВД – обеспечение непрерывности и восстановления деятельности.

01 Кредитный риск в центре внимания

Кредитный риск сохраняет высокую актуальность для российских банков и становится одной из ключевых уязвимостей банковского сектора – 85% опрошенных относят его к высоким и наиболее значимым рискам. При этом риск имеет системный характер, поскольку связан с замедлением экономики и затрагивает как корпоративное, так и розничное кредитование.

Сохраняется высокая стоимость фондирования, которая снижается медленнее ожиданий рынка. При этом общий тренд денежно-кредитной политики за последний год снизил значимость оценки процентного риска банковской книги и рисков ликвидности среди респондентов исследования.

Рост уровня просроченной задолженности, в особенности по розничному сегменту и отдельным сегментам корпоративного кредитования, изменение подходов к оценке финансового положения заемщиков вызывают увеличение резервов. Это напрямую влияет на достаточность капитала, прибыльность и финансовую устойчивость банков. Более подробный анализ рисков кредитного портфеля представлен далее в разделе **«Качество кредитного портфеля»**.

Важно отметить, что повышение значимости кредитного риска наблюдается и на глобальном уровне. Среди CRO международных банков 62% опрошенных в рамках исследования EY/IIF¹⁷ отметили высокую значимость кредитного риска впервые за долгий период. Эксперты связывают эту общемировую тенденцию с ростом объемов частного, небанковского кредитования, а также с недостатками в отдельных аспектах управления кредитными рисками.

02 Риск информационной безопасности – одна из главных угроз для российских банков

Согласно данным Банка России¹⁸, за первое полугодие 2026 г. зафиксировано 145 DDoS-атак на участников финансового рынка. При сохранении текущей интенсивности годовой показатель может приблизиться к уровню 2025 г.

Сохраняется высокий уровень операций без добровольного согласия клиентов: за первое полугодие 2026 г. было совершено около 954 тыс. таких операций на сумму 14,75 млрд рублей — это уже почти 60% годового количества и около половины объема, зафиксированного за весь 2025 г.

С одной стороны, киберугрозы постоянно совершенствуются, кибератаки становятся автономными за счет ИИ-агентов, ужесточается регулирование по выявлению подозрительных операций на стороне банков. С другой стороны, банки уже осознали, что информационная безопасность – один из стратегических приоритетов для обеспечения устойчивости бизнеса и повышения доверия клиентов, партнеров и государства.

В 2026 г. 59% CRO выделяют риск информационной безопасности как один из наиболее существенных. Киберриски и технологические риски на протяжении последних нескольких лет рассматриваются как наиболее приоритетные в повестке CRO и на глобальном уровне. В исследовании EY/IIF¹⁸ в 2026 г. так считают 86%.

03 Геополитическая обстановка в мире продолжает оказывать влияние на отрасль

Геополитические риски особенно актуальны для банков с иностранным участием в капитале, поскольку продолжающееся санкционное

давление на российскую экономику и напряженность в мире создают неопределенность в планах международных финансовых групп по сохранению бизнеса в России.

04 Технологические риски занимают топ-позицию в повестке риск-менеджмента из-за высокого уровня цифровизации банков, ИТ-трансформации, импортозамещения и локализации ИТ-решений

Для российских банков эти риски связаны не только с возможными сбоями программного обеспечения и оборудования, но и со сложностями перехода на отечественные решения, несовместимостью отдельных компонентов ИТ-ландшафта, дефицитом квалифицированных специалистов и зависимостью от ограниченного числа поставщиков.

В 2026 г. проекты по импортозамещению продолжают охватывать критически важные банковские системы, включая автоматизированные банковские системы, процессинг, дистанционное банковское обслуживание и базы данных. По оценке экспертов¹⁹, по итогам первого квартала 2026 г. уровень импортозамещенности в СЗКО вырос на 3–5% по сравнению с аналогичным периодом 2025 г., а в средних и небольших банках – на 5–7% до доли замещения в 90–95% и 75–80% соответственно. Таким образом, риски информационных систем остаются в фокусе CRO как минимум до завершения импортозамещения основной инфраструктуры.

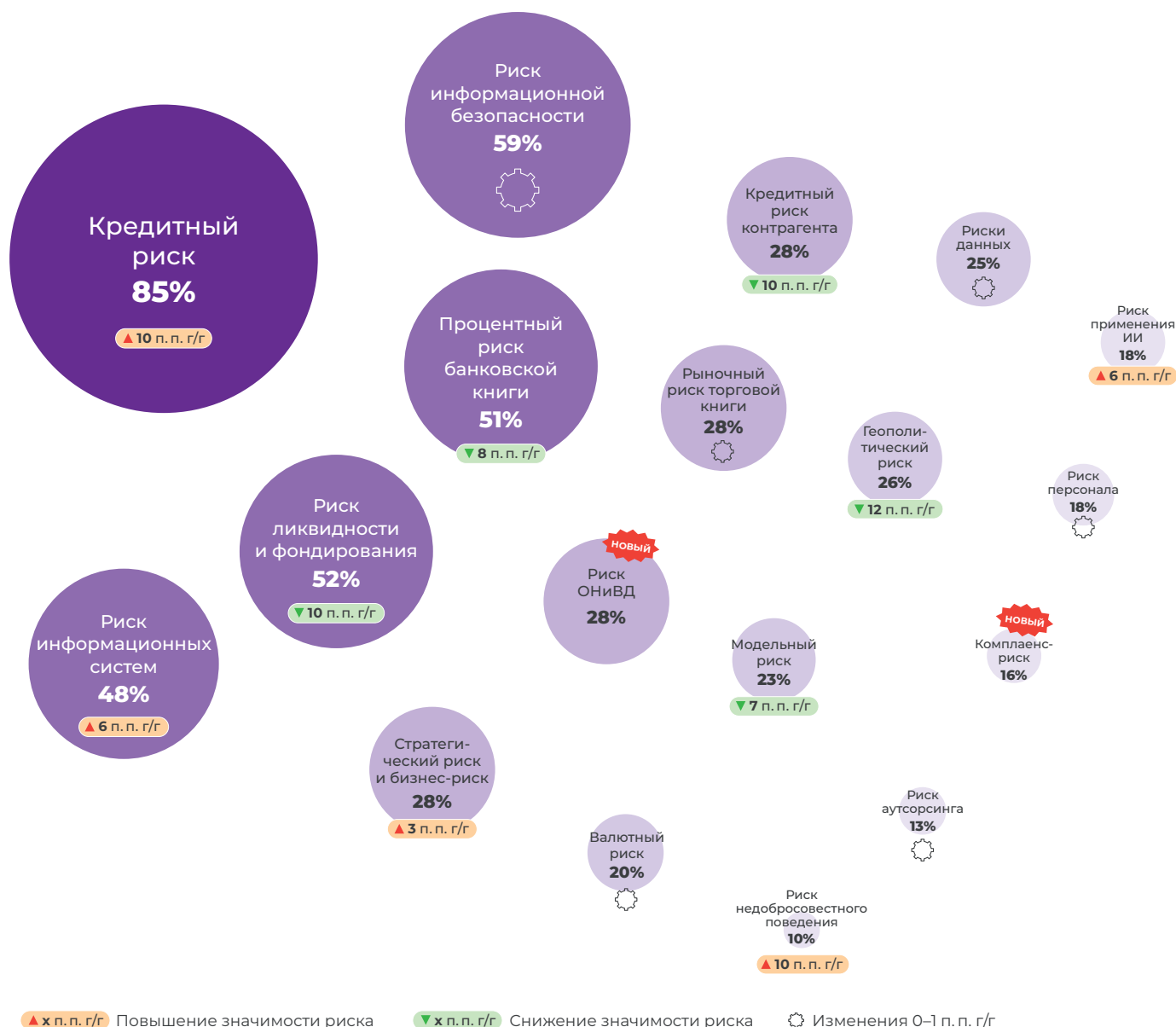
Дополнительные факторы – это рост значимости управления рисками данных как одним из элементов развития систем управления данными в банках, а также переосмысление подходов к обеспечению непрерывности и устойчивости для адаптации к изменяющейся внешней среде.

¹⁷ 15-е ежегодное исследование риск-менеджмента в банках / 15th annual EY/IIF global bank risk management survey (<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/banking-capital-markets/documents/ey-iif-global-bank-risk-management-survey-02-2026.pdf>)

¹⁸ Обзор отчетности об инцидентах информационной безопасности при переводе денежных средств. II квартал 2026 года (https://www.cbr.ru/statistics/ib/review_2q_2026/)

¹⁹ Цифру в деньги / Коммерсантъ (<https://www.kommersant.ru/doc/8671577>).

ДИНАМИКА ЗНАЧИМОСТИ²⁰ РИСКОВ: СРАВНЕНИЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ 2025 Г.



05 Управление рисками вынужденной поддержки – необходимость для современной модели банкинга

Планы регулятора по реализации обязательных требований к управлению риском вынужденной поддержки в рамках обновления концепции ВПОДК²¹ усилили значимость данного вида риска в 2026 г. Кроме того, рост роли экосистем, платформенного банкинга и стратегических партнерств

трансформировали бизнес-модели банков и расширили спектр рисков в отношении контрагентов, по которым у банков могут возникать обязательства вынужденной поддержки.

Важно отметить, что ряд банков проактивно развивали подходы по управлению рисками вынужденной поддержки на протяжении нескольких лет, учитывая особенности своей бизнес-модели, а также следуя мировым трендам в риск-менеджменте.

06 Повысилась значимость риска недобросовестного поведения

За последний год был реализован ряд инициатив: компоненты по риску поведения включены в оценку экономического положения банков, началась публикация антирейтинга банков по обращениям клиентов, был увеличен размер штрафов за навязывание услуг. Комплексная работа Банка России в области поведенческого надзора повышает значимость риска недобросовестного поведения.

²⁰ Учтена доля респондентов, оценивших риск как наиболее значимый или высокий.

²¹ ВПОДК – внутренние процедуры оценки достаточности капитала.

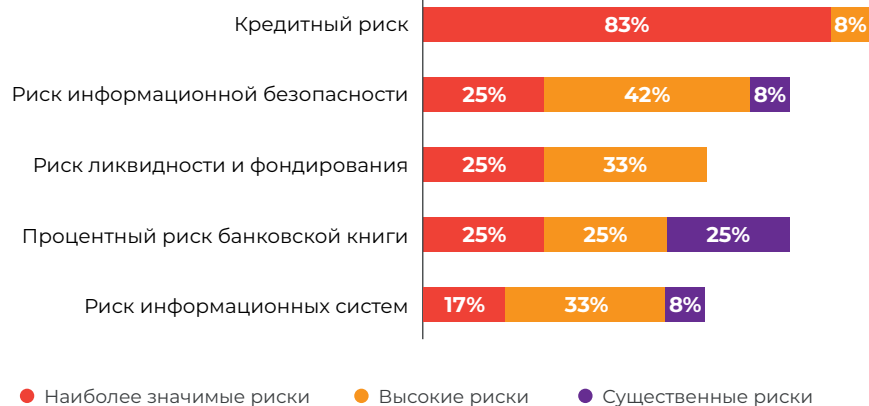
Если анализировать профиль значимых рисков в разрезе типов банков (СЗКО, банки с активами более 500 млрд рублей и менее этой суммы), можно отметить следующие особенности.

► **Свыше 80% респондентов среди СЗКО и банков с активами более 500 млрд руб. оценивают кредитный риск как наиболее значимый**, выделяя его среди прочих рисков. Профиль остальных наиболее приоритетных рисков у этих групп банков схожий.

► **Для банков с активами более 500 млрд руб. сохраняется высокая значимость процентного риска банковской книги.** Одним из объяснений может быть серьезная конкуренция кредитных организаций за срочное фондирование по сравнению с СЗКО, а также более сильная зависимость от отдельных сегментов кредитования.

► **Для банков с активами менее 500 млрд руб. существенными оказываются стратегические, бизнес-риски и риски данных.** С одной стороны, этой группе банков необходимо переосмыслить стратегию, чтобы адаптировать бизнес-модели к текущему рынку и найти возможности, которые позволят конкурировать с лидерами рынка, особенно учитывая разрыв в доступе к новым технологиям, включая ИИ. С другой стороны, усиливающийся регуляторный фокус на развитии банками систем управления данными и повысившаяся зависимость кредитных организаций от данных для выстраивания современных, конкурентных процессов и принятия управленческих решений заставляют задуматься о необходимости совершенствования подходов к управлению данными и связанными рисками. Более подробно об этом читайте в разделе **«На гребне технологической волны: цифровизация, данные и ИИ».**

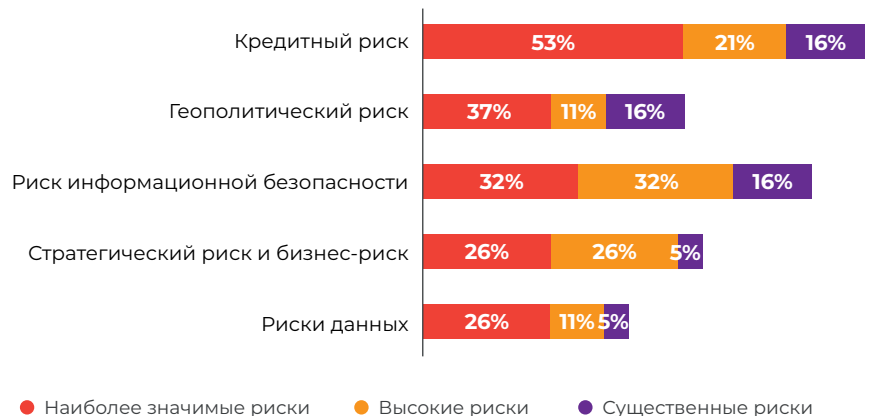
СЗКО



БАНКИ С АКТИВАМИ БОЛЕЕ 500 МЛРД РУБ.



БАНКИ С АКТИВАМИ МЕНЕЕ 500 МЛРД РУБ.



На графиках не отображены доли респондентов, отметивших указанные риски как умеренные или менее значимые. Вопрос предполагал выбор до 10 ключевых рисков и их ранжирование по степени значимости. Одинаковая степень значимости может быть присвоена нескольким рискам. Ответы респондентов были сгруппированы в зависимости от присвоенного ранга: 1–2 – наиболее значимые риски, 3–4 – высокие риски, 5–6 – существенные риски, 7–8 – умеренные риски, 9–10 – менее значимые риски.

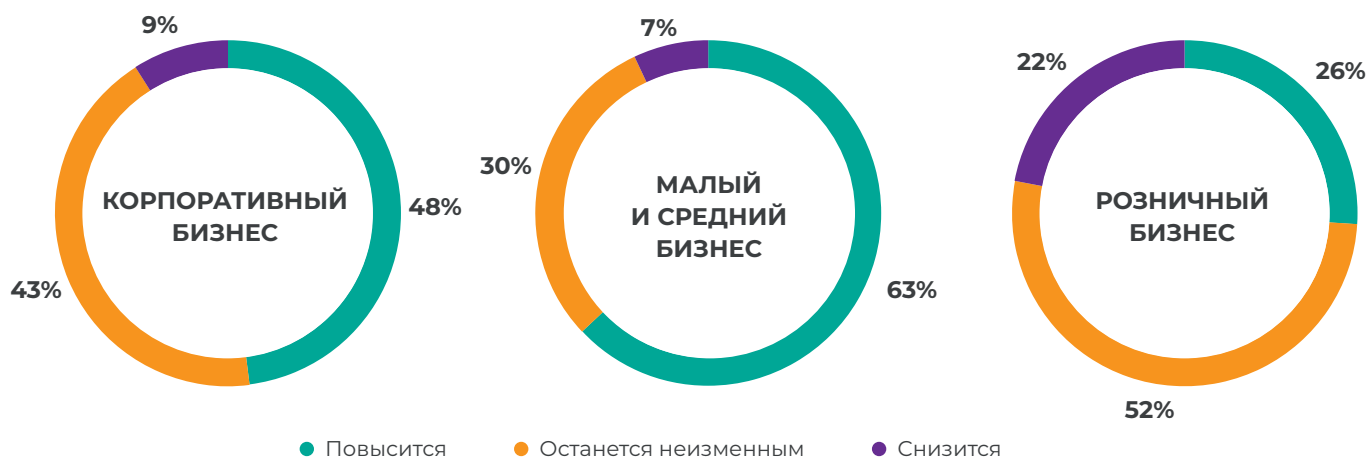
КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

По оценкам руководителей по рискам, наиболее уязвимый сегмент клиентов с точки зрения перспектив уровня кредитного риска – это малый и средний бизнес. 63% респондентов ожидают повышения уровня кредитного риска для портфеля МСБ.

Наибольшее улучшение ожидается в сегменте розничного кредитования: 22% респондентов оценивают положительно изменение кредитного качества, что может свидетельствовать о прогнозе по частичному восстановлению после заметного снижения в 2025 г.

Для крупного корпоративного бизнеса почти половина банков ожидает сохранения текущего уровня кредитного риска.

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ДИНАМИКУ ОБЩЕГО УРОВНЯ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ ДЛЯ ВАШЕГО БАНКА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ?



После сбора мнений руководителей по рискам для данного исследования возникли факторы дополнительной нагрузки на качество корпоративного кредитного портфеля – ущерб бизнесу из-за военных атак на логистические центры. Кроме того, на рентабельность кредитования могут повлиять рекомендованные Банком России меры поддержки селлеров маркетплейсов.

КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

По результатам опроса, на качество кредитного портфеля по совокупности факторов наибольшее влияние оказывает повышающаяся геополитическая напряженность в мире – увеличение количества и интенсивности военных конфликтов, введение многосторонних ограничений на торговые отношения.

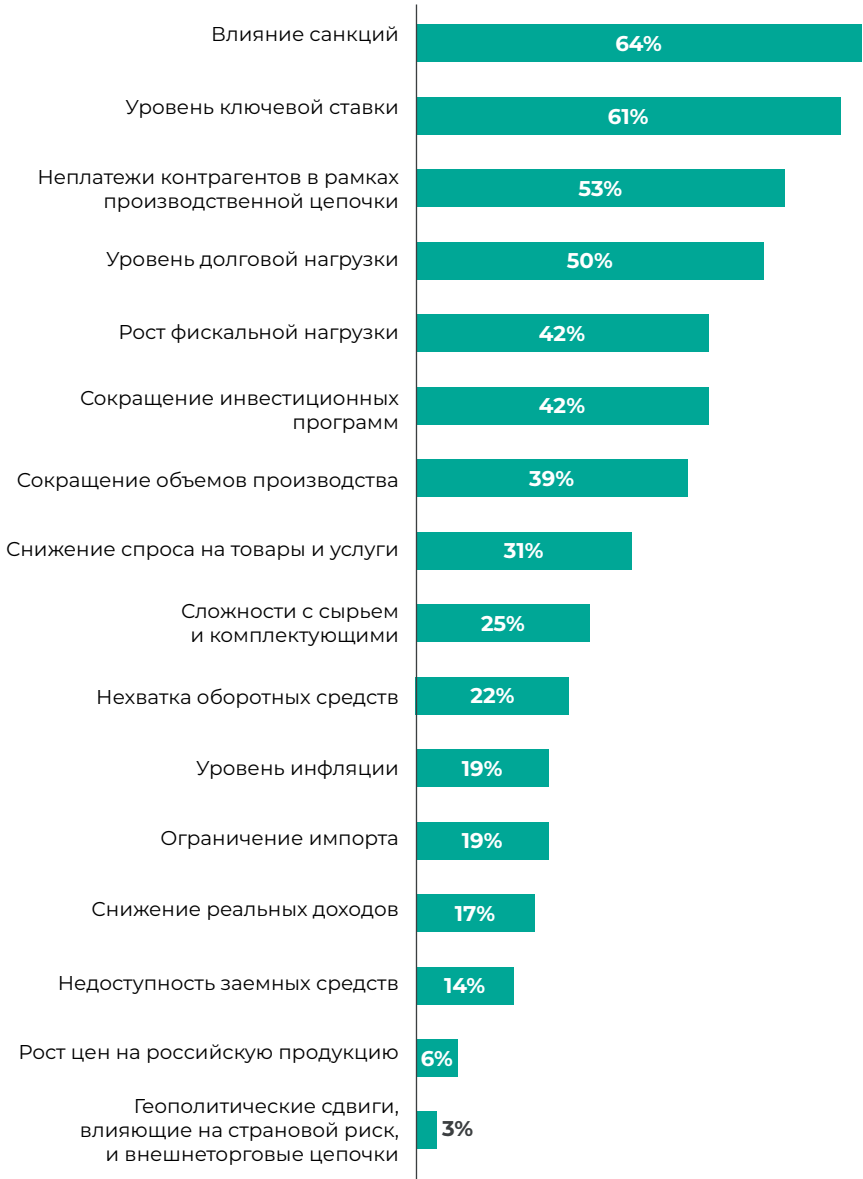
Так, больше 60% респондентов отметили как ключевой фактор влияние санкций, а больше половины указали неплатежи контрагентов в рамках производственной цепочки.

Вторым по значимости фактором (около 60% ответивших) стал уровень ключевой ставки. Несмотря на наметившуюся тенденцию к снижению, ключевая ставка в 2026 г. продолжает оставаться на достаточно высоком уровне. Как показало совместное исследование Группы компаний Б1 и рейтингового агентства НКР²², посвященное анализу мнений CFO²³, большинство респондентов рассчитывали в рамках бюджетирования на ключевую ставку на уровне 14–16%. По среднесрочному прогнозу Банка России, приведение уровня ставки к нейтральному уровню 8% ожидается в 2028 г.

Следующий значимый фактор – текущий уровень долговой нагрузки, который выбрала половина респондентов, что в совокупности с высокой стоимостью заемных средств приводит к сокращению инвестиционных программ и объемов производства (отметили 42%).

ПЯТЬ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ БОЛЬШЕ ВСЕГО ПОВЛИЯЮТ НА КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ В ЭТОМ ГОДУ

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



²² Позитив нарастает: как банковская система пройдет 2026 год (<https://b1.ru/analytics/b1-banking-trends-2026-survey/>)

²³ CFO (Chief Financial Officer) – финансовый директор.

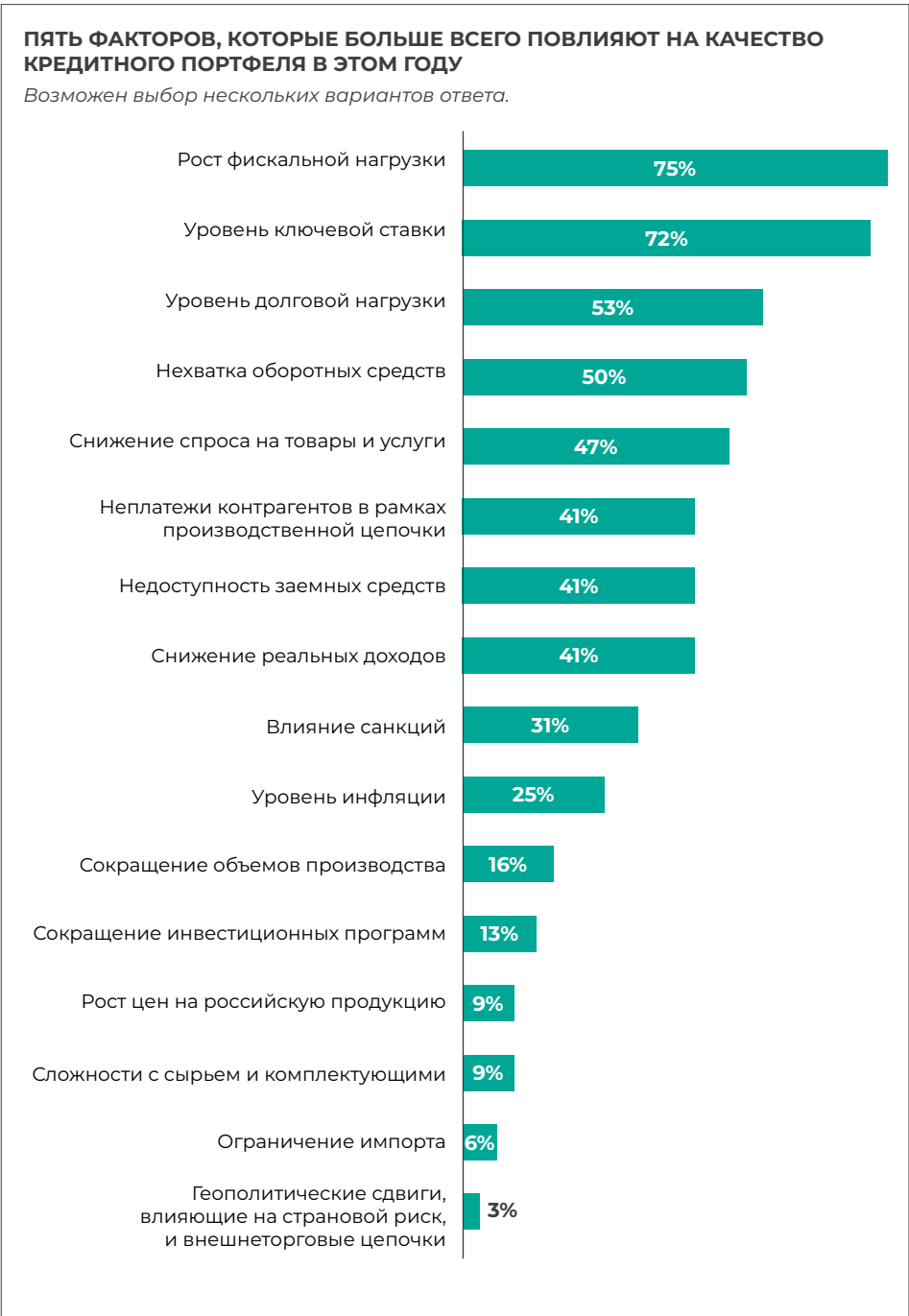
МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Руководители по рискам в роли ключевой причины, оказывающей влияние на качество кредитного портфеля компаний малого и среднего бизнеса, выбрали рост фискальной нагрузки (75%).

Это следствие изменений в налоговом регулировании с 1 января 2026 г.

На втором месте так же, как и для корпоративного портфеля, – уровень ключевой ставки, но его значимость выше (выбрали 72% респондентов). Данный фактор является возможной причиной общего ухудшения финансового положения МСБ – нехватка оборотных средств (50%) и недоступность заемных (41%).

Третьим по значимости фактором стал уровень долговой нагрузки – 53%. По мнению руководителей по рискам, компании МСБ более чувствительны к снижению спроса на товары и услуги, чем крупный корпоративный сегмент: 47% против 31%. При этом влияние санкций и неплатежи контрагентов в рамках производственной цепочки, напротив, оказывают меньшее влияние на малый и средний бизнес: всего 31% и 41% банков соответственно отметили данные факторы.



РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

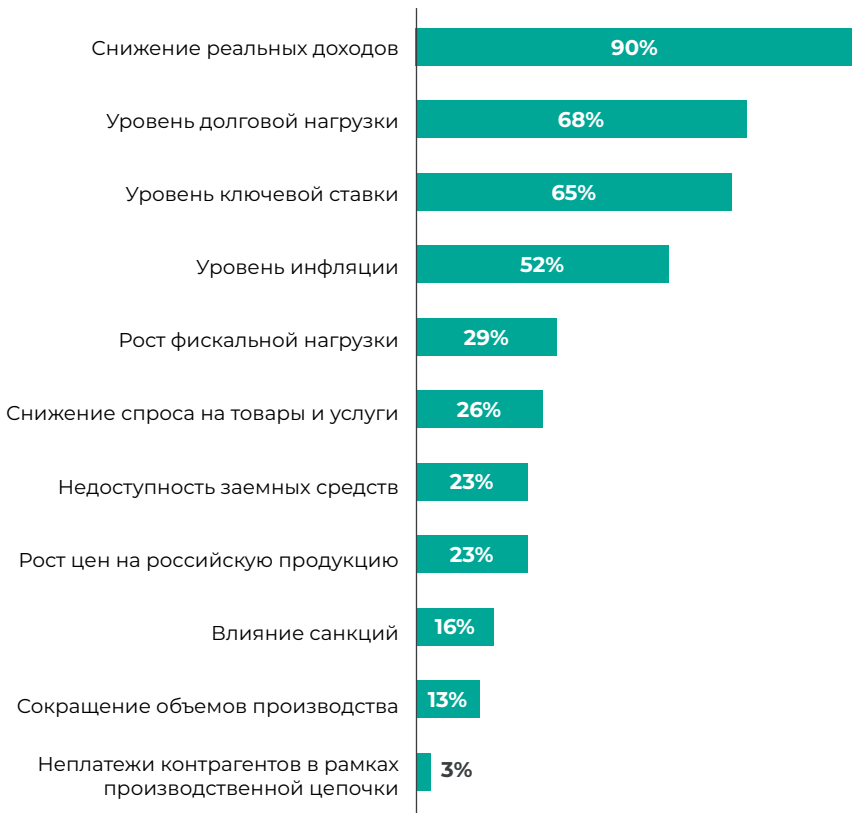
На портфель кредитов физическим лицам наибольшее влияние оказывает фактор снижения реальных доходов – его отметили 90% респондентов.

На втором уровне – высокий уровень за кредитованности населения – так считают почти 70%. В совокупности эти факторы могут приводить к снижению спроса на товары и услуги (отметили 26% респондентов), что, в свою очередь, может запустить цепную реакцию, оказывающую влияние на состояние компаний МСБ и корпоративных заемщиков.

Среди макроэкономических причин, которые могут способствовать ухудшению качества кредитного портфеля физических лиц, респонденты указали инфляцию (52%) и уровень ключевой ставки (65%).

ПЯТЬ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ БОЛЬШЕ ВСЕГО ПОВЛИЯЮТ НА КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ В ЭТОМ ГОДУ

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



ИНИЦИАТИВЫ ПО РАБОТЕ С КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ LTV²⁴ КЛИЕНТОВ В СВОЕМ ПОРТФЕЛЕ, БАНКИ ДОЛЖНЫ АДАПТИРОВАТЬ СВОИ ПОДХОДЫ К ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ. ВЫБОР КОНКРЕТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ПРОЦЕДУР ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ СИЛЬНО ЗАВИСИТ ОТ КЛИЕНТСКОГО СЕГМЕНТА.

КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

Внимание большей части руководителей по рискам в настоящий момент сфокусировано на трансформации процессов работы с клиентами. Цель – недопущение ухудшения их кредитного качества.

В случае если клиенты допустили просрочку по платежам, меняется процесс управления просроченной задолженностью и залоговым обеспечением.

Респонденты сообщили, что в их практике идет активный пересмотр процесса мониторинга качества заемщиков (75%), управление просроченной задолженностью (47%) и залоговым обеспечением (41%).

В фокусе внимания также остается процесс принятия решения о кредитовании (69%), однако большинство занимается адаптацией процессов, а не вопросами, связанными с разработкой моделей оценки рисков. Разработку и применение моделей скоринга, а также выявление мошенничества выбрали всего 13% и 6% респондентов соответственно.

ПРОЦЕССЫ И / ИЛИ ПОДХОДЫ В РАБОТЕ С КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС АКТИВНЕЕ ВСЕГО ПЕРЕСМАТРИВАЮТСЯ

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



²⁴ LTV (Lifetime Value) – пожизненная ценность клиента.

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Топ-3 направлений по совершенствованию процессов работы с компаниями малого и среднего бизнеса соответствует (с небольшим отклонением по доле в ответах) приоритетам руководителей по рискам для крупного корпоративного бизнеса: принятие решения о кредитовании (76% респондентов), мониторинг качества заемщика (76%), управление просроченной задолженностью (60%).

Однако вопросы, связанные с количественной оценкой рисков, в отличие от крупного корпоративного сегмента, находятся в фокусе внимания у большего количества респондентов. Больше половины выбрали разработку и применение моделей скоринга, почти 40% отметили необходимость дополнительной проработки подходов к выявлению мошенничества. Это может быть связано как с историческими сложностями



с прогнозированием уровня кредитных рисков в данном сегменте ввиду достаточно низкого качества данных о финансовом положении заемщиков, особенно в сегменте малого и микробизнеса,

так и с появлением новых угроз и внешних факторов, которые могут также негативно сказаться на возможности МСБ своевременно гасить требования по своим обязательствам.

РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

С учетом текущего уровня кредитного риска и динамики изменения по отношению к прошлому году в приоритетные направления для развития процессов в розничном сегменте попали управление просроченной задолженностью (65%) и разработка и применение моделей скоринга (62%).

Это может быть связано с желанием банков обеспечивать максимально широкую поверхность контакта с клиентами и встраивания банковских продуктов в ключевые клиентские сценарии. Однако данная тенденция требует пересмотра подходов к управлению кредитным риском клиента. На первом месте для розничного сегмента стоит задача по выявлению мошенничества. Ее указали почти 80% респондентов, что может объясняться усложнением мошеннических схем, использующих и технологии ИИ. Эта тенденция может потребовать переработки



собственных алгоритмов банков по их выявлению и предотвращению инцидентов операционных рисков. Широкие возможности по реализации мошеннических

схем обуславливаются, помимо прочего, более комплексными и сложными продуктовыми предложениями для клиентов со стороны банков.

АДАПТАЦИЯ К РЕГУЛЯТОРНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

При анализе перспективных направлений развития систем управления рисками в банках необходимо учитывать планы Банка России в части регулирования.

В контексте регуляторных изменений на 2026 г. можно выделить несколько актуальных тем:

► **Актуализация требований к ВПОДК.** В обновленной концепции ВПОДК банкам предлагаются более интенсивная интеграция инструментов управления рисками со стратегическим планированием и принятием бизнес-решений, изменения в организации ВПОДК, а также дополнительные процедуры по управлению отдельными видами рисков. 50% респондентов считают обновление требований к ВПОДК наиболее значимыми изменениями в регулировании. Ожидается, что они вступят в силу с 1 октября 2026 г.

► **Обновление требований к резервированию по отдельным типам кредитования.** Для розничных заемщиков ужесточены процессы проверки источников доходов для предотвращения возможных искажений показателя предельной долговой нагрузки (ПДН), существенно увеличены требования к резервированию по заемщикам без официального подтверждения доходов. Дополнительно вводятся повышенные требования к резервированию по ряду ипотечных сделок.

ТРИ ОСНОВНЫХ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ БАНКА РОССИИ, КОТОРЫЕ ОКАЖУТ НАИБОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА БАНК В БЛИЖАЙШИЕ ТРИ ГОДА

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



Для корпоративных заемщиков вводятся критерии по оценке отчетности МСФО, влияющие на требования к резервам, а также ужесточаются резервные требования для финансирования сделок слияний и поглощений.

На среднесрочном горизонте в регулировании также ожидается ряд существенных изменений, связанных с подходами к управлению рисками:

- **Изменение подходов к оценке экономического положения банков** (выделяется как значимое 45% респондентов). Ожидается, что регулятор откажется от прежней балльно-весовой системы оценки экономического положения в пользу учета совокупного влияния всех присущих рисков.
- **Введение риск-чувствительного лимита (РЧЛ).** Это новый инструмент для ограничения избыточных вложений банков

в активы с высоким уровнем риска и в непрофильные активы (нефинансовые активы, недвижимость и т. д.). Применение РЧЛ планируется с 1 апреля 2027 г. 39% респондентов исследования выделяют данную инициативу как одну из наиболее значимых.

- **Изменение порядка определения системно значимых кредитных организаций.** Ожидается включение новых критериев, таких как количество клиентов, наличие экосистемы у финансовой организации, значимость на рынке платежных услуг. Уже в 2027 г. планируется первое применение новой методики с постепенным переходом к применению надбавок к достаточности капитала. 16% респондентов отмечают значимость влияния этих планов, а 24% воспринимают введение дифференцированных надбавок для СЗКО как существенное изменение регулирования.

- **Введение концепции надзорного стресс-тестирования** (предварительно с 2028 г.). Ожидается, что ежегодное надзорное стресс-тестирование станет обязательным для СЗКО и будет учитываться при определении экономического положения банков и возможных надбавок в рамках надзора за ВПОДК. 34% CRO ожидают существенно-го влияния этой регуляторной инициативы на банк в течение ближайших трех лет.

Среди прочих значимых направлений по изменению регулирования CRO отмечают повышение минимального размера капитала (29%), изменение подходов к определению периметра консолидации банковской группы (16%), переход к обязательному применению стандартов открытых API²⁵ на финансовом рынке (13%) и вступление в силу измененных требований к ПВФУ²⁶ (11%).

КАКИЕ ИЗ ПЛАНИРУЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ВПОДК ПОТРЕБУЮТ НАИБОЛЬШИХ ТРУДОЗАТРАТ ДЛЯ БАНКА?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



Вопрос предполагал выбор до 5 ключевых изменений и их ранжирование по степени значимости. Одинаковая степень значимости может быть присвоена нескольким изменениям. Ответы респондентов были сгруппированы в зависимости от присвоенного ранга: 1 – наиболее значимые изменения, 2–3 – значимые изменения, 4–5 – существенные изменения.

²⁵ API (Application Programming Interface) – программные интерфейсы.

²⁶ ПВФУ – планы восстановления финансовой устойчивости.

ПРИОРИТЕТЫ ПО РЕГУЛЯТОРНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ НА 2026 Г.

Учитывая приближающийся срок соответствия обновленным требованиям ВПОДК и большой объем нововведений, **респонденты выделяют следующие топ-3 трудозатратных изменений:**

- ▶ Совершенствование подходов к процедурам стресс-тестирования и сценарного анализа в соответствии с детализированными требованиями (75%)
- ▶ Уточнение требований к составу отчетности по ВПОДК и срокам ее подготовки и рассмотрения на коллегиальных органах (70%)

Ускорение сроков подготовки отчетности для многих банков означает необходимость существенных инвестиций в процесс отслеживания жизненного цикла данных (data lineage), архитектуру данных, используемых для подготовки отчетности, а также повышение уровня автоматизации формирования отчетов.

- ▶ Трудозатратность интеграции ВПОДК в стратегическое планирование и принятие решений (47%)

На текущий момент наиболее распространенными подходами для сближения ВПОДК с бизнес-решениями считаются планирование размера капитала на ежегодной основе, в то время как обновленная концепция ВПОДК предполагает более долгий (трехлетний) период планирования капитала.

Другие темы, актуальные для банков:

- ▶ внедрение обязательных требований к управлению процентным риском банковской книги;
- ▶ выстраивание подходов к управлению риском вынужденной поддержки;
- ▶ введение обязательных рекомендованных показателей риск-аппетита, особенно для банков с активами менее 500 млрд руб.

С учетом высокого темпа развития регулирования в сфере подходов к управлению рисками банки понимают необходимость повышения затрат на обеспечение соответствия требованиям обновленного регулирования (74%), готовятся к вызовам, связанным с возрастающим давлением на капитал или необходимостью в ликвидности (55%), а также осознают, что численности текущего персонала может быть недостаточно для внедрения регулярных изменений в подходы банков.

45% респондентов ожидают, что могут столкнуться с рисками неполного соответствия регуляторным требованиям, других беспокоят риски практической интерпретации регуляторных норм в рамках надзора.

С КАКИМИ ВЫЗОВАМИ МОГУТ СТОЛКНУТЬСЯ БАНКИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ БАНКОМ РОССИИ ИЗМЕНЕНИЙ В РЕГУЛИРОВАНИИ В 2026 Г.?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



НА ГРЕБНЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ВОЛНЫ: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ДАННЫЕ И ИИ



УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ ПО РИСКАМ

Полученные в 2026 г. ответы CRO позволяют говорить об общем улучшении качества данных по рискам для всех групп финансовых организаций.

Эти результаты доказывают правильность мер, принятых банками год назад, по повышению качества данных по рискам. Эти решения описаны в прошлогоднем исследовании Б1²⁷.

- ▶ По оценкам респондентов, доля банков, которые соответствуют продвинутому уровню зрелости системы управления качеством данных, увеличилась на 7 п. п. по сравнению с 2025 г.
- ▶ Наблюдается сокращение на 3 п. п. доли банков с низким уровнем зрелости системы управления качеством данных, сейчас таких финансовых организаций 18%.

- ▶ Динамика доли банков, которые отнесли себя к среднему уровню зрелости системы управления качеством данных, объясняется перераспределением значений между соседними категориями.
- ▶ Наибольшая положительная динамика в оценке зрелости системы управления качеством данных по рискам наблюдается в группах банков с размером активов до 500 млрд руб. и свыше 500 млрд руб., которые не относятся к группе СЗКО.

В группе крупных банков (не СЗКО) сформировалась достаточно существенная доля тех, кто оценивает качество данных по рискам на продвинутом уровне (30%). По результатам прошлогоднего опроса руководители по рискам давали более консервативные оценки и не выбирали данный вариант ответа.

В банках с размером активов до 500 млрд руб. сократилась с 27% до 17% доля банков, которые отметили уровень развития системы управления качеством данных по рискам как низкий.

В СЗКО распределение долей банков по уровням развития системы управления качеством данных по рискам осталось без значительных изменений, что может объясняться тем, что в данной категории банков процессы уже были выстроены на достаточно высоком уровне и требуют не настройки с нуля, а адаптации и реконфигурации для соответствия изменяющимся требованиям основных заинтересованных сторон.

²⁷ Устойчивая волатильность: балансируя между вызовами и возможностями. Исследование мнений CRO: тренды в управлении банковскими рисками (<https://b1.ru/analytics/b1-cro-survey-trends-in-banking-risk-management/>).

ОБЩАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ ПО РИСКАМ

Критерий	Начальный (5%)	Низкий (18%)	Средний (53%)	Продвинутый (21%)	Высокий (3%)
Система управления качеством данных, распределение ролей и обязанностей	Бессистемный характер, отсутствие ролей и обязанностей	Внедрены отдельные инструменты, определены некоторые роли	Внедрены отдельные инструменты, определены некоторые роли	Управление централизовано	Управление централизовано, роли и обязанности четко определены
Методология / руководство по управлению данными	Частично / отсутствуют	Внедрены отдельные элементы	Внедрены и используются	Внедрены и используются	Детальные стандарты / руководства, хорошо понятны сотрудникам
Механизмы контроля	Отсутствуют / не согласованы	Отсутствуют / не согласованы	Минимальные, требуемые регулятором метрики	Метрики эффективности управления качеством данных	Метрики оценки управления качеством данных и эффективности процессов
Уровень качества данных	Низкий	Низкий, определены основные проблемы	Средний	Измеримое повышение качества данных	Высокий, приоритет у аналитики и качества данных
Уровень автоматизации	Низкий	Низкий	Средний	Высокий	Высокий
Прогнозируемость процессов и качества данных	Низкая или отсутствует	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая
Система управления рисками качества данных	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Есть	Есть, минимизация рисков

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ ПО РИСКАМ?

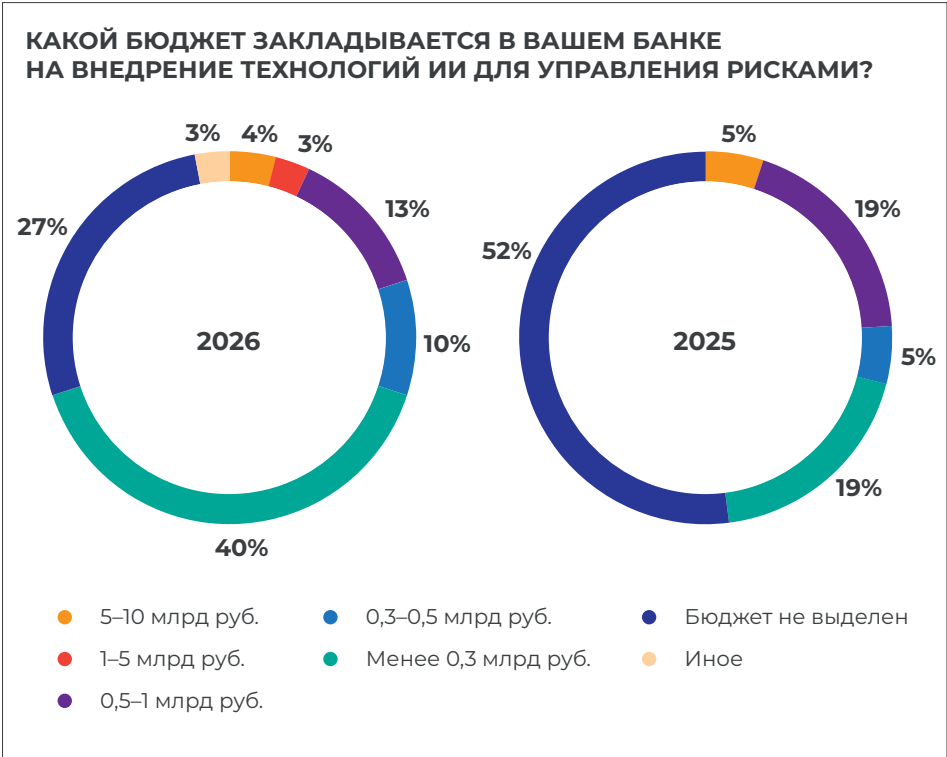


РАЗВЕРТЫВАНИЕ ИИ

По оценкам CRO, риски применения ИИ стали более значимы в 2026 г. по сравнению с предыдущим годом: 18% респондентов отметили риск как высокий (8% в 2025 г.), что, безусловно, объясняется более широким применением ИИ в бизнес-процессах банков и в собственных процессах управления рисками.

Данное наблюдение также подтверждается тем, что снизилась доля банков, которые отметили, что бюджет на внедрение технологий ИИ в управление рисками не выделяется (27% в 2026 г. против 52% в 2025 г.). Кроме того, в два раза выросла доля банков, в которых на эту сферу выделяется бюджет в размере от 0,3 до 0,5 млрд руб.

Одновременно с этим наблюдается калибровка бюджетов в секторе от 0,5 до 1 млрд руб., что может



объясняться, помимо прочего, увеличением бюджетов и переходом доли банков в категорию с бюджетом свыше 1 млрд руб. Параллельно возможна «заморозка» инвестиций на развитие технологий ИИ для управления рисками с учетом тенденций общей экономической ситуации.

Среди областей управления рисками, в которых банки уже применяют или планируют начать применение технологий ИИ на горизонте 5 лет, лидеры – это моделирование кредитного риска, мониторинг транзакций в режиме реального времени и чат-боты. На четвертой позиции по результатам опроса оказалось применение ИИ в целях управления операционными рисками и как частный случай – киберрисками.

Судя по ответам руководителей по рискам, планы применения технологий ИИ в процессах управления рисками на среднесрочном горизонте характеризуются положительной динамикой.

Выбор руководителей по рискам российских банков в целом соответствует планам коллег в международном сообществе по наращиванию применения ИИ в процессах по управлению рисками. По данным международного опроса²⁸, топ-позиции также занимают чат-боты, мониторинг транзакций в режиме реального времени, а также управление операционными рисками и киберрисками. Применение технологий ИИ в целях моделирования кредитного и рыночного рисков занимает 4-ю позицию по частоте ответов у руководителей по рискам международных банков в 2026 г.

Распространение технологий ИИ требует от банков адаптации системы управления рисками, что также подтверждается динамикой в ответах руководителей по рискам

В КАКИЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ БАНК ВНЕДРИЛ ИЛИ ПЛАНИРУЕТ ВНЕДРИТЬ ИИ НА ГОРИЗОНТЕ ПЯТИ ЛЕТ?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



по сравнению с 2025 г. Доля банков, в которых риски применения ИИ уже анализируются, увеличилась с 25% до 33%. Кроме того, по сравнению с 2025 г. сформировалась

группа банков, в которых уже выстроена организационная структура для управления рисками применения ИИ (6%).

²⁸ 15-е ежегодное исследование риск-менеджмента в банках / 15th annual EY/IIF global bank risk management survey (<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/banking-capital-markets/documents/ey-iif-global-bank-risk-management-survey-02-2026.pdf>)

Подавляющее большинство банков уже проводят у себя в разных форматах мероприятия, связанные с развитием уровня грамотности по работе с данными и технологиями ИИ для сотрудников функции управления рисками. Только 15% респондентов сообщили, что подобные мероприятия на текущий момент в их банках отсутствуют.

В рамках исследования мы попросили руководителей по рискам высказать свое мнение в отношении цитаты одного из CRO крупной международной финансовой группы. Ее суть в том, что на текущий момент применение ИИ связано больше с рисками, чем с помощью командам по управлению рисками выявлять и предотвращать реализацию рисков. Примечательно, что большая часть респондентов высказалась нейтрально, в то время как пятая часть полностью поддержала данное высказывание, а другая пятая часть полностью с ним не согласилась.

По результатам опроса руководителей по рискам можно выделить несколько ключевых особенностей применения технологий ИИ для целей управления рисками:

- ▶ Применение ИИ для оценки рисков и принятия управленческих решений требует повышенной точности и устранения «галлюцинаций».
- ▶ В функции управления рисками необходимы сотрудники, обладающие достаточным уровнем знаний и опыта, для оценки результатов, полученных с помощью ИИ.
- ▶ Более широкое применение технологий ИИ в процессах банка требует модернизации ИТ-архитектуры и процессов. В противном случае локальное внедрение ИИ может привести к закреплению неэффективных подходов и усложнить последующие изменения.
- ▶ Распространение применения технологий ИИ требует совершенствования контрольной среды для поддержания высокого качества принимаемых решений.

ВЫСТРОЕНА ЛИ В ВАШЕМ БАНКЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ИИ?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



ПРОВОДЯТСЯ ЛИ В ВАШЕМ БАНКЕ МЕРОПРИЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ УРОВНЯ ГРАМОТНОСТИ ПО РАБОТЕ С ДАННЫМИ И ИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



Безусловно, активное внедрение технологий ИИ в процессы управления рисками сталкивается с рядом ограничений. Первые две позиции, выбранные руководителями по рискам российских банков (доступность и качество данных; чувствительность и защита данных) соответствуют мнению международного банковского сообщества. Однако в дальнейшем видении наблюдаются определенные различия.

Для российских банков характерны проблемы, связанные с архитектурой хранения данных, и бюджетные ограничения, в то время как международные банки выделяют дефицит навыков и знаний в области ИИ как более значимую проблему. Международные банки снизили значимость бюджетных ограничений на развитие ИИ для целей управления рисками по сравнению с прошлым годом.

Российские банки в настоящий момент испытывают меньшее регуляторное давление по сравнению с международными коллегами.

КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИИ В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ВЫ НАБЛЮДАЕТЕ В ВАШЕМ БАНКЕ?

Возможен выбор нескольких вариантов ответа.



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

1

ОЦЕНКА РАЗМЕРОВ АКТИВОВ РЕСПОНДЕНТОВ ПРОВОДИЛАСЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА **01.07.2026** ПО ДАННЫМ АГЕНТСТВА **БАНКИ.РУ** И НА ОСНОВЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ДАННЫХ С САЙТА **БАНКА РОССИИ**.

2

ВСЕМ УЧАСТНИКАМ ОПРОСА **ГАРАНТИРОВАНА ПОЛНАЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ** В ОТНОШЕНИИ ВСЕХ ПОЛУЧЕННЫХ СВЕДЕНИЙ. В ИССЛЕДОВАНИИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ АНОНИМНЫЕ, ОБОБЩЕННЫЕ И ОБРАБОТАННЫЕ ДАННЫЕ.

3

ПРИ АНАЛИЗЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ С ВОЗМОЖНОСТЬЮ ВЫБОРА НЕСКОЛЬКИХ ВАРИАНТОВ ОТВЕТА ДЛЯ КАЖДОГО ВАРИАНТА РАССЧИТЫВАЛАСЬ **ЧАСТОТА ВЫБОРА СРЕДИ ОТВЕТИВШИХ РЕСПОНДЕНТОВ**.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



II ежегодное исследование мнений руководителей по рискам российских банков подтвердило **устойчивый интерес финансовых организаций к данной тематике**: количество участников практически удвоилось и составило 39, что обеспечило покрытие 94% активов банковского сектора.



Сохраняющаяся геополитическая напряженность и, как следствие, сложные экономические условия ставят перед банками в России все новые вызовы. **Финансовые организации вынуждены на постоянной основе адаптировать свои процессы оценки и управления рисками для адекватного учета текущей ситуации и сохранения устойчивости.**



По-прежнему **в достаточно сложной ситуации оказываются заемщики банков**, что отражается в повышающейся значимости оценки кредитного риска и в ожиданиях риск-менеджмента в отношении динамики уровня кредитного риска по всем ключевым сегментам.



Активное влияние на задачи функций по управлению рисками на ближайший год оказывают **планируемые Банком России изменения в регулировании**, которые затронут как непосредственно процедуры и подходы системы управления рисками, так и бизнес-контекст банков.



Кроме того, на развитие и активную трансформацию системы управления рисками **оказывают влияние общерыночные тренды**, связанные с продолжающейся **цифровизацией и распространением внедрения инструментов ИИ в ключевые процессы банка, расширением сервисного предложения банков в рамках движения в сторону платформенной модели бизнеса.**



Положительная динамика в оценках бюджетов на внедрение ИИ в процессы риск-менеджмента и повышение уровня качества данных **свидетельствуют о позитивном тренде в развитии технологичности управления рисками.**

МЫ С НЕТЕРПЕНИЕМ ЖДЕМ НОВОЙ ВСТРЕЧИ С РИСК-МЕНЕДЖЕРАМИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ В 2027 Г., ЧТОБЫ ОБСУДИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕКУЩИХ ПЛАНОВ И НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



ГЕННАДИЙ ШИНИН

Партнер, руководитель направления по оказанию услуг компаниям финансового сектора

gennadiy.a.shinin@b1.ru



МИХАИЛ ЦИБУЛЕВСКИЙ

Партнер, руководитель группы по оказанию консультационных услуг для организаций финансового сектора

michail.tsibulevsky@b1.ru



АННА БАГАЕВА

Старший менеджер группы по оказанию консультационных услуг для организаций финансового сектора

anna.bagaeva@b1.ru



НЕЛЛИ РАМАЗЯН

Старший менеджер группы по оказанию консультационных услуг для организаций финансового сектора

neli.ramazyan@b1.ru



ТАМАРА ЧЕРНЫШОВА

Менеджер группы по оказанию консультационных услуг для организаций финансового сектора

tamara.chernyshova@b1.ru

О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и более 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложных проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 – Консалт», 2026

Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

Информация в данной публикации не предназначена для потребителей.

B1.RU | B1.BY



Единый номер для звонков из России

8 800 500 9700

Офис в Москве

+7 495 755 9700