



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

УСТОЙЧИВАЯ ВОЛАТИЛЬНОСТЬ: БАЛАНСИРУЯ МЕЖДУ ВЫЗОВАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ

ИССЛЕДОВАНИЕ МНЕНИЙ СРО:
ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ
БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

2025 год

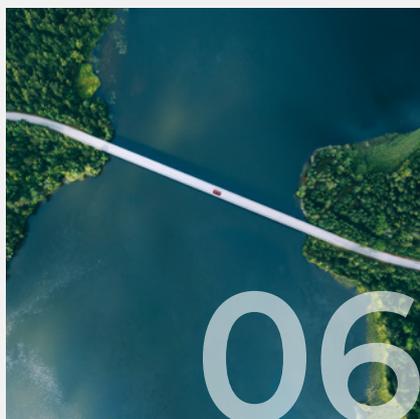
СОДЕРЖАНИЕ



ВСТУПЛЕНИЕ
3



**ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ
ОПРОСА**
4



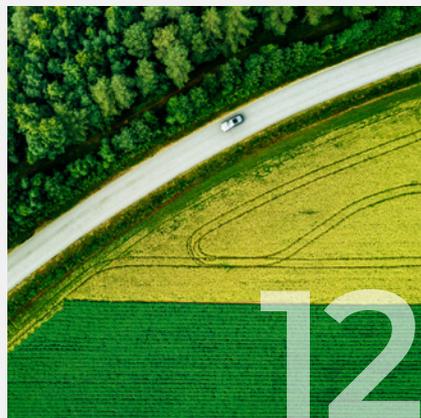
**АДАПТАЦИЯ
К РЕГУЛЯТОРНЫМ
ИЗМЕНЕНИЯМ**
16



**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ**
18



ЗАКЛЮЧЕНИЕ
28



**ПРИЛОЖЕНИЕ.
НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ
РИСКИ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД**
29



**КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ
И РЕЗУЛЬТАТЫ**

5



**ПРИОРИТЕТЫ СРО
НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД**

8



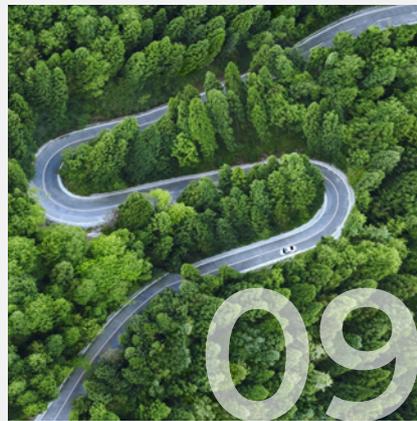
**ИЗМЕНЕНИЕ
И ТРАНСФОРМАЦИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ**

12



**НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:
ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ
ДЛЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ**

20



**РИСК-КУЛЬТУРА
И КОМПЕТЕНЦИИ
СПЕЦИАЛИСТОВ –
КЛЮЧ К УСТОЙЧИВОСТИ**

24



**МЕТОДОЛОГИЯ
ИССЛЕДОВАНИЯ**

27



**КОНТАКТНАЯ
ИНФОРМАЦИЯ**

30



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

Банковский сектор в России развивается под воздействием большого количества постоянно меняющихся внутренних и внешних факторов: геополитические и макроэкономические изменения, санкционное давление и вызовы в регулировании рынка, появление новых технологий и трендов в потребительском поведении требуют от банков серьезных инвестиций и трудовых затрат для адаптации и успешной конкуренции.

Несмотря на значительное давление среды, банки демонстрируют довольно высокий уровень устойчивости: в 2024 году, по данным Банка России, чистая прибыль сектора выросла по сравнению с прошлым годом: банки заработали 3,8 трлн рублей¹. При этом ожидания рынка относительно дальнейшего развития экономической ситуации отражают осторожность и скептицизм: во всех сегментах прогнозируется более значительное увеличение стоимости риска, чем это было в прошлом году (по данным исследования мнения руководителей финансовой функции (CFO), проведенного в 2024 году Б1 и НКР²). Кроме того, инфляционные ожидания остаются высокими, а смягчение денежно-кредитной политики прогнозируется в конце 2025 – начале 2026 года.

Цель нашего исследования – изучение и сопоставление ожиданий банков в области оценки рисков и управления ими на системном уровне, анализ вызовов и возможностей, которые сейчас актуальны в повестке руководителей по рискам (Chief Risk Officer, CRO).

В исследовании представлены мнения 24 кредитных организаций с разным масштабом деятельности: 46% респондентов – банки с размером активов менее 500 млрд рублей, 29% – дочерние банки иностранных банковских групп. Общее покрытие исследования – 78% активов российского банковского сектора³.

Это первое масштабное исследование данной сферы, которое проводится на российском рынке. В дальнейшем планируется его ежегодное обновление для анализа динамики изменений в разные периоды и формирования выводов и прогнозов относительно взглядов банковского сектора на существующие и новые риски.

Мы благодарим всех респондентов за предоставленные ответы и развернутые комментарии, которые позволили сформировать аналитический взгляд на ситуацию в области управления рисками в российском банковском секторе и выделить наиболее приоритетные и важные области, а также вопросы, волнующие участников рынка.

¹ О развитии банковского сектора Российской Федерации в декабре 2024 (Банк России, https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55056/razv_bs_24_12.pdf)

² Адаптация и стабильность: как банковская система пройдет 2024 год (<https://b1.ru/analytics/banking-trends-survey-march-2024/>)

³ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов (Банк России, https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027/)

ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА

24

кредитных
организации РФ,
включая СЗКО

78%

активов
банковского
сектора РФ

79%

входят
в банковскую
группу



КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ

88% Ожидания руководства

71% Вовлечение сотрудников

50% Регуляторные требования

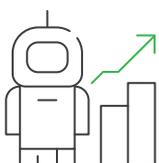
КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

- ▶ Трудозатраты при внедрении новых регуляторных требований
- ▶ Сохранение рыночной напряженности и повышение значимости кредитного и процентного рисков
- ▶ Недостаточный уровень зрелости системы управления данными для развития информационных систем и внедрения новых технологий
- ▶ Потребность в развитии существующих и получении новых навыков сотрудников
- ▶ Развитие уровня риск-культуры на первой линии защиты

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



Управление капиталом за счет продвинутых подходов



Внедрение в процессы новых технологий и искусственного интеллекта

01

CRO отмечают **повышение значимости традиционных рисков** (кредитного риска, риска ликвидности, процентного риска) для осуществления деятельности банков и достижения стратегических целей. Это связано с давлением геополитической ситуации, тенденциями денежно-кредитной политики и влиянием меняющегося регулирования со стороны Банка России.

02

Ключевая ставка сохраняется на высоком уровне, и вероятность ее повышения остается, если скорость дезинфляции окажется низкой. Инфляционные ожидания рынка по-прежнему высоки, хотя большинство участников говорят о пройденном пике ужесточения денежно-кредитной политики. На рынке наблюдается закономерное замедление темпов и объемов кредитования (за исключением субсидируемого кредитования) как в корпоративном, так и розничном секторе при ожиданиях роста стоимости риска в кредитовании в 2025 году⁴.

Помимо этого, **Банк России в 2025–2026 годах фокусируется на различных направлениях регулирования**. Ужесточение требований к достаточности капитала, внедрение новых продвинутых подходов количественной оценки рисков, требования к системе управления отдельными видами рисков, инициативы, направленные на повышение конкуренции и защиту прав потребителей, требуют от банков большей гибкости и дополнительных ресурсов для оперативного внедрения требований.

Проведенный анализ свидетельствует о глубокой трансформации систем управления рисками в российском банковском секторе, где традиционные вызовы переплетаются с новыми при управлении рисками информационных систем. Профиль наиболее значимых рисков у банков с различным масштабом бизнеса во многом совпадает. Основные тренды, определяющие будущее системы управления рисками, – это регуляторные требования, появление и внедрение новых технологий и ПО, преобразования макроэкономической и геополитической ситуации, а также развитие качества данных.

03

Появление новых технологий, например, применение искусственного интеллекта и машинного обучения в бизнес- и риск-процессах банков, цифровизация и автоматизация работы с данными, импортозамещение и использование новых информационных систем, **двойственно влияет на систему управления рисками**. С одной стороны, новые технологии – ключ к оптимизации и повышению эффективности для ряда процессов, а также к улучшению аналитики, ее качества и глубины. С другой стороны, эта тенденция порождает множество новых рисков, связанных как с появлением неучтенных уязвимостей, так и с некорректным внедрением и использованием технологий, встраиванием новых типов алгоритмов в существующие процедуры управления модельным риском. Применение новых алгоритмов в управлении рисками может повлечь за собой необходимость разъяснений Банку России и возможность ограничений из-за новых регуляторных требований.

04

Сохраняющаяся проблема с недостаточно зрелой системой управления качеством данных затрагивает все больше тем: это влияние на автоматизацию расширяющегося перечня отчетности, применение продвинутых подходов к оценке риска и возможность внедрения искусственного интеллекта и машинного обучения.

Банк России уделяет особое внимание важности борьбы с кибермошенничеством. Обеспокоенность в связи с появлением новых видов киберугроз проявляют и участники рынка. При этом изменение поведения потребителей и рост конкуренции требуют от банков особого баланса осмоторительности и движения в ногу со временем.

Управление качеством данных становится важным аспектом выстраивания эффективной системы управления рисками. В большинстве банков не выделена роль CDO⁵, а гибридная модель взаимодействия CRO и CDO определяется банками как оптимальная.

Импортозамещение ПО сталкивается с рядом сложностей – от отсутствия полноценных аналогов до высоких затрат, что объясняет различия в бюджетировании банков.

Многие банки используют или планируют использовать самописные решения либо уже перешли на отечественное ПО.

⁴ Денежно-кредитные условия и трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики: информационно-аналитический комментарий Банка России, март 2025 г. (https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55535/DKU_2503-33.pdf)

⁵ CDO – Chief Data Officer.

05

Дополнительную нагрузку в будущем для банков может создать **развитие в России регулирования в области искусственного интеллекта**: потенциально к финансовым организациям может быть предъявлен ряд серьезных требований, о соответствии которым следует задуматься уже сейчас.

06

На фоне появления новых направлений в области регулирования, применения новых технологий и усиления конкуренции **базой для развития эффективной системы управления рисками становятся кадры**: уровень риск-культуры сотрудников, приобретение и развитие ими навыков сейчас скорее вызов, чем сильная сторона для банков. При этом совершенствование в этой области позволит не только прогнозировать новые тренды и технологии, эффективнее выявлять риски и управлять ими, но и минимизировать последствия от реализации таких рисков.

Исследование выявило существенные различия в уровне зрелости риск-культуры на разных линиях защиты. Для CRO важно повышение уровня риск-осознанности у бизнес-подразделений. Кроме того, сегодня подчеркивается особая важность наличия у сотрудников навыков в области интегрированного риск-менеджмента, *soft skills* и навыков работы с данными. А в будущем ожидается рост востребованности области знаний, связанных с применением искусственного интеллекта, *Data Science* и операционной надежностью.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ПО ОЦЕНКЕ CRO)



АДАПТАЦИЯ К РЕГУЛЯТОРНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ



УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ



УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ НА ПОКРЫТИЕ РИСКОВ



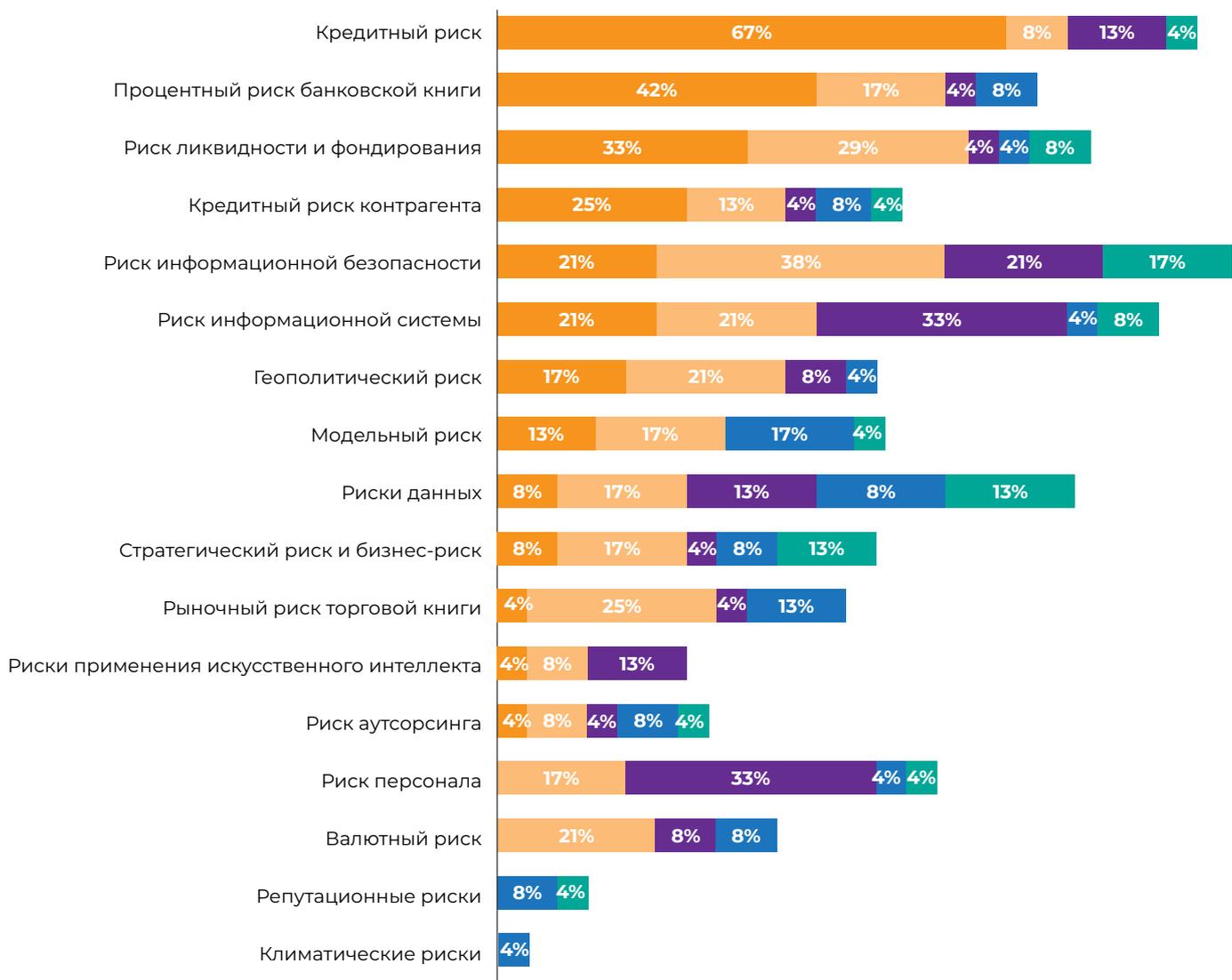
ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ С УЧЕТОМ РЕГУЛЯТОРНЫХ ТРЕБОВАНИЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ



РАЗВИТИЕ РИСК-КУЛЬТУРЫ И НАВЫКОВ ПЕРСОНАЛА

ПРИОРИТЕТЫ СРО НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

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



● Наиболее значимые риски ● Высокие риски ● Существенные риски ● Умеренные риски ● Незначимые риски

* Вопрос предполагал выбор до 10 ключевых рисков и ранжирование их 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 – незначимые риски.

Существующие «традиционные» риски меняются и требуют адаптации уже имеющихся способов и инструментов управления. В связи с этим среди приоритетных рисков большинство СРО банков выделяют кредитный риск, процентный риск банковской книги, риск ликвидности и фондирования и риски информационной безопасности (включая киберриск) и информационных систем.

ТЕНДЕНЦИИ, НАБЛЮДАЕМЫЕ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

01 Текущие направления денежно-кредитной политики определяют фокус на управление кредитным, процентным рисками и риском ликвидности

В портфеле крупных банков сохраняется большой объем выданных до 2022 года долгосрочных ссуд (включая ипотечные ссуды) под относительно низкие ставки.

На фоне текущего высокого уровня ключевой ставки и ожиданий, связанных с сохранением повышенных значений в среднесрочной перспективе, банки продолжают ощущать рост процентного риска⁶. С учетом возможных последующих изменений уровня ставок риск остается значимым.

При этом снижение темпов розничного кредитования и кредитования среднего и малого бизнеса, уменьшение потребности банков в привлеченных средствах и сокращение приветственных надбавок⁷ позволяет крупным игрокам снизить уровень процентных ставок по вкладам и незначительно скорректировать маржинальность.

Результаты опроса финансовых директоров крупных банков показали, что около половины (51%) респондентов ожидают увеличения стоимости риска в кредитовании, что окажет давление на финансовый результат 2025 года⁸. Регулирование Банка России нацелено на ограничение риск-аппетита банков: например, повышаются надбавки к коэффициентам риска по кредитам, предоставленным заемщикам с высокой долговой нагрузкой, вводятся меры по ограничению рисков концентрации.

При этом Банк России заявляет о том, что вероятность повышения ставки сохраняется, если скорости дезинфляции окажется недостаточно для возвращения уровня инфляции к цели в 2026 году⁹.

Инфляционные ожидания рынка сохраняются на высоком уровне, при этом большинство участников опроса считают, что пик ужесточения денежно-кредитной политики пройден, и говорят о возможном начале ее смягчения в конце первого – начале второго полугодия 2025 года¹⁰.

02 В условиях активной цифровизации появляются новые уязвимости и сохраняется важность управления информационной безопасностью

Защита от угроз кибермошенничества остается актуальным и значимым вопросом в повестке всех участников банковского сектора, включая мегарегулятора. Борьба с кибермошенничеством — одна из приоритетных задач Банка России. Поэтому внедряются требования к новым мерам защиты: устанавливается период охлаждения для кредитов и займов, ускоряется обмен информацией с бюро кредитных историй (БКИ), планируется использование новых мероприятий в борьбе с дропперами¹¹.

Наряду с инициативами Банка России Минцифры рассматривает возможность добавить в закон о борьбе с телефонными и интернет-мошенниками обязанность банков компенсировать клиентам часть похищенных средств, что повышает значимость последствий от реализации риска информационной безопасности¹².

^{6,9} Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов (Банк России, https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027/)

⁷ Frank RG: на рынке вкладов появились клиенты — банковские абыюзеры (РБК, <https://www.rbc.ru/quote/news/article/680898119a79474a1a2bfaa8?from=copy>)

⁸ Осторожный оптимизм и ставка на долгосрочный рост: как банковская система пройдет 2025 год (<https://b1.ru/analytics/b1-banking-trends-2025-survey/>)

¹⁰ Денежно-кредитные условия и трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики: информационно-аналитический комментарий Банка России, март 2025 г. (https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55535/DKU_2503-33.pdf)

¹¹ Кибермошенничество: противодействие новым угрозам, 2025 (Банк России, <https://www.cbr.ru/content/document/file/174841/cyberfraudcounteringnewthreats.pdf>)

¹² Жертвы мошенников могут получить право на выплаты от банков с «дырами» в системе безопасности (Интерфакс, <https://www.interfax.ru/russia/1016427>)

В 2024 году эффективность антифрод-систем крупных банков составила 99,7%¹³. Но сами банки отмечают недостаточный уровень готовности к новым угрозам информационной безопасности на фоне развития технологий ИИ, которые могут позволить преступникам полностью преодолеть языковой барьер: атаки и мошенничество приобретут глобальный уровень, а регулирование, нацеленное на банки внутри страны, в меньшей степени сможет защитить жертв мошенничества, при этом сами схемы фишинга станут совершеннее и сложнее.

Угрозы развиваются и становятся разнообразнее и сложнее, что вынуждает банки разрабатывать новые методы контроля (например, звонки от сотрудников через приложение для проверки транзакций, обратная верификация сотрудников клиентами через мобильное приложение, внедрение сервисов, распознающих звонки злоумышленников, в том числе с применением методов ИИ).

03 Развитие информационных систем несет в себе как новые возможности, так и дополнительные риски

Риски информационных систем остаются значимыми на фоне активного импортозамещения, ограничения поддержки иностранных решений, частых сбоев и появления новых технологий, включая ИИ, что создает дополнительные риски – от ошибок алгоритмов до масштабных сбоев с критическими последствиями для всего банка.

Помимо этого, ожидание появления новых требований в области ИИ (см. раздел «Новые технологии: возможности и вызовы для системы управления рисками») создает дополнительную нагрузку для банков при их внедрении.

04 Участники рынка не прогнозируют значительных последствий от реализации риска недобросовестного поведения

Несмотря на внедрение новых регуляторных требований Банка России в отношении риска

недобросовестного поведения и ужесточение требований в области защиты прав потребителей, ни один из респондентов не выделил риск недобросовестного поведения как значимый с точки зрения последствий.

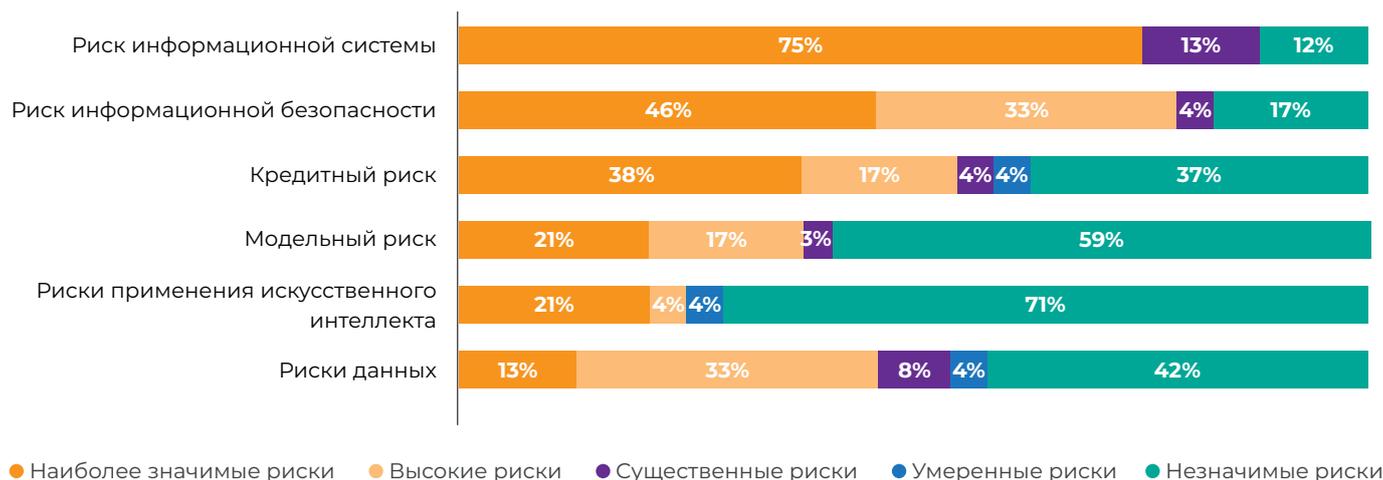
Банк России нацелен на повышение размеров штрафов, применяемых к банкам за нарушение прав потребителей финансовых продуктов и услуг, для того чтобы каждое нарушение ощутимо сказывалось на доходах банка, а полученная выгода не перекрывала штрафные выплаты¹⁴.

Некоторые респонденты отмечают среднюю значимость данного риска по критерию выделения бюджета на совершенствование системы управления им.

05 Банки в основном закладывают бюджет на совершенствование системы управления традиционными рисками на ближайший год

Наблюдаемые тенденции требуют дополнительных финансовых вложений в развитие системы управления рисками (СУР).

КАКИЕ РИСКИ БУДУТ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫМИ В БЛИЖАЙШЕМ ГОДУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПЛАНИРУЕМОГО БЮДЖЕТА?*



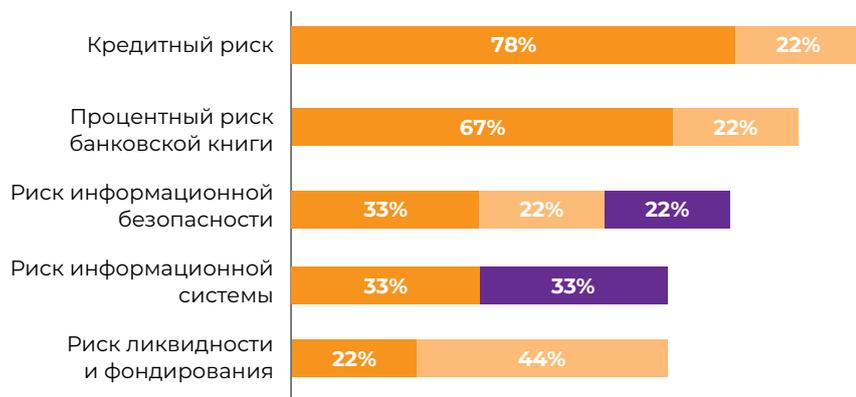
* Вопрос предполагал выбор до 10 ключевых рисков и ранжирование их по степени значимости. Одинаковая степень значимости может быть присвоена нескольким рискам. Ответы респондентов были сгруппированы в зависимости от присвоенного ранга: 1–2 – наиболее значимые риски, 3–4 – высокие риски, 5–6 – существенные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

¹³ Кибермошенничество: противодействие новым угрозам, 2025 (Банк России, <https://www.cbr.ru/content/document/file/174841/cyberfraudcounteringnewthreats.pdf>)

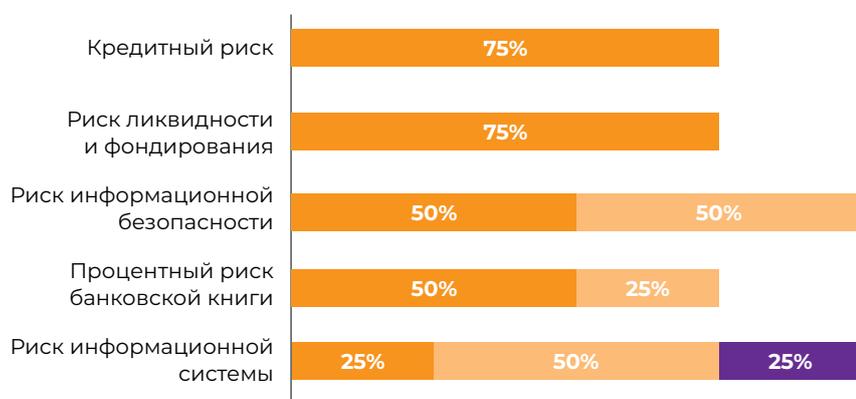
¹⁴ Оградительные замеры: ЦБ предлагает повысить штрафы для банков за нарушение прав потребителей (Эксперт РА : https://raexpert.ru/researches/publications/iz_apr05_2025/)

КАКИЕ РИСКИ БУДУТ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫМИ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ (ТОП-5 РИСКОВ)?*

Системно значимые кредитные организации



Банки с активами более 500 млрд руб. (не СЗКО)



Банки с активами менее 500 млрд руб.



● Наиболее значимые риски ● Высокие риски ● Существенные риски

* На графике не отображены доли респондентов, определивших указанные риски как умеренные или незначимые. Вопрос предполагал выбор до 10 ключевых рисков и ранжирование их 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 – незначимые риски.

Отдельно были проанализированы приоритеты CRO системно значимых кредитных организаций (СЗКО), банков с активами более 500 млрд руб. (кроме СЗКО) и банков с активами менее 500 млрд руб.

Профиль наиболее значимых рисков (топ-5) незначительно отличается у СЗКО, а также банков с различным масштабом бизнеса.

Кредитный риск, риски информационной безопасности и информационной системы, риск ликвидности и фондирования отмечают как наиболее значимые на ближайший год все группы банков.

Риски информационной безопасности и информационной системы крупные банки видят более значимыми, нежели СЗКО, что может быть связано с продолжающимися процессами импортозамещения и внедрением новых технологий защиты от уязвимостей и угроз, которые в СЗКО находятся на более высоком уровне зрелости.

Для банков с меньшим размером активов процентный риск банковской книги оказался не столь значимым, что объясняется меньшим объемом активов, подверженных этому риску, с учетом структуры и специфики бизнеса.

Менее крупные банки в большей степени нуждаются в квалифицированных кадрах и испытывают сложности, связанные с риском персонала.

Более подробно распределение ответов представлено в приложении в конце исследования.

ИЗМЕНЕНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

КЛЮЧЕВЫЕ ДРАЙВЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

01

РЕГУЛЯТОРНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Усиление требований в части оценки отдельных видов рисков, рост нагрузки на капитал в рамках повышения требований к достаточности оказывают влияние на возможности роста бизнеса.

Сохраняется усиление значимости риска концентрации из-за изменений в регулировании и ограниченных возможностей и инструментов управления им.

02

ТЕХНОЛОГИИ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Развитие искусственного интеллекта и машинного обучения, в основе деятельности которых находится широкий доступ к внешним данным, позволит перейти к предиктивному риск-менеджменту.

При этом цифровизация создает новые уязвимости и повышает требования к сохранению прозрачности процессов.

03

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ И ГЕОПОЛИТИКА

Изменения в геополитической среде влияют на появление новых рисков, регуляторные требования и доступность рынка капитала.

Банки подчеркивают необходимость гибкости и адаптации бизнес-планов и стратегий в условиях нестабильности внешних факторов и сокращения горизонтов планирования.

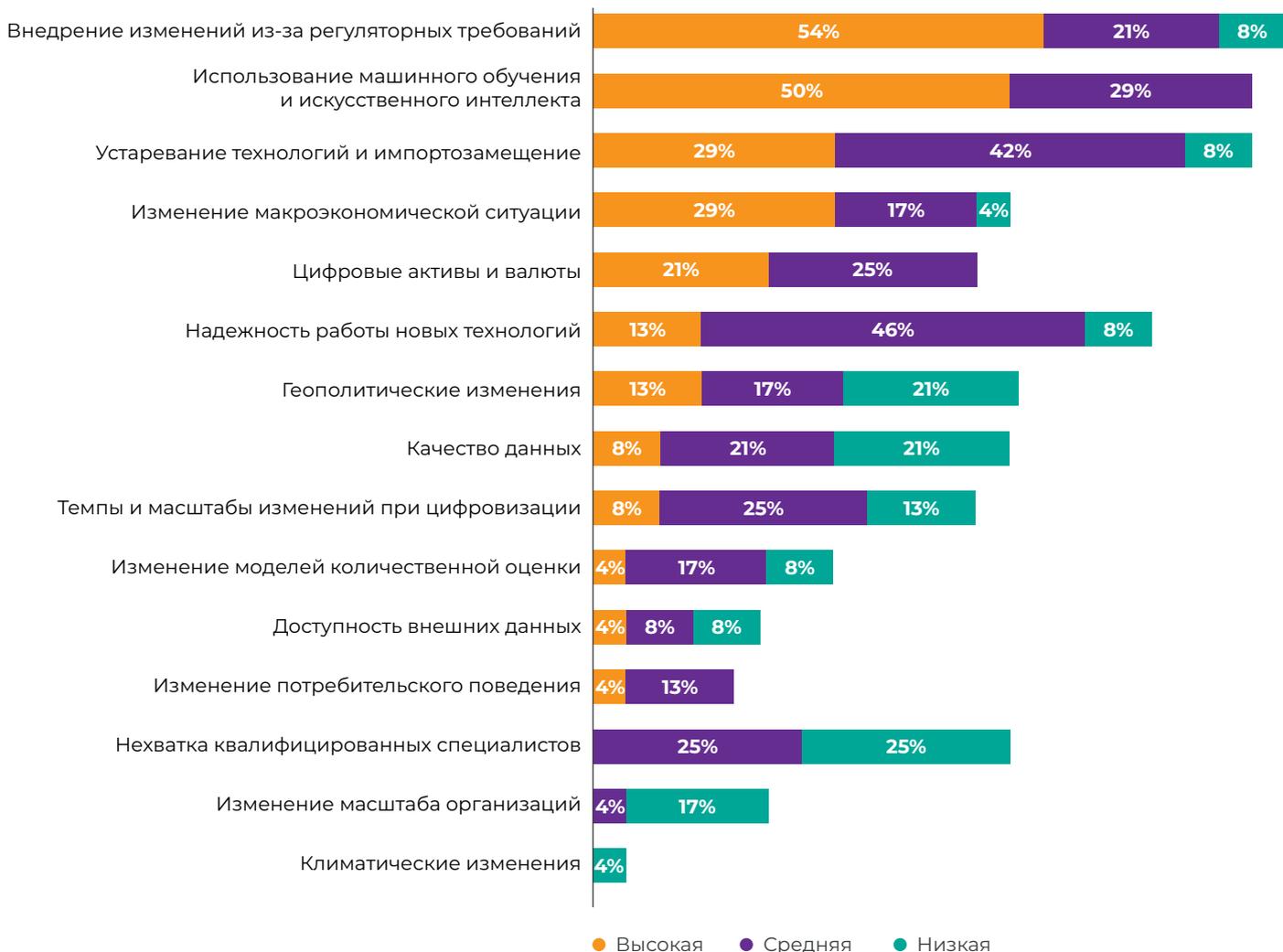
04

КАЧЕСТВО ДАННЫХ

Система управления данными большинством банков оценивается на среднем уровне зрелости (см. раздел «Развитие системы управления данными»). При этом качество данных влияет на многие аспекты СУР: применение продвинутых подходов к оценке риска, возможность использования и корректность работы новых технологий, качество имеющихся инструментов СУР, скорость принятия решений и их качество, а также точность продуктовых предложений.



ОЦЕНИТЕ ЗНАЧИМОСТЬ ВЛИЯНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ТЕМ НА ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ РИСКОВ И / ИЛИ ИЗМЕНЕНИЕ СУР В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ПЯТИ ЛЕТ.*



* Вопрос предполагал выбор до 7 тем и ранжирование их от 1 до 7, где 1 – тема окажет наибольшее влияние. Одинаковая степень влияния может быть присвоена нескольким темам. Ответы респондентов были сгруппированы в зависимости от присвоенного ранга по значимости влияния: 1–2 – высокая значимость, 3–5 – средняя значимость, 6 и более – низкая значимость. Для каждой темы оценивалась частота выбора рангов среди ответивших респондентов.

ОСНОВНЫЕ ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ ПО ОЦЕНКЕ CRO¹⁵

75%

Правление

46%

Совет директоров

71%

Сотрудники

50%

Банк России

21%

Клиенты

РУКОВОДСТВО – ПЕРВЫЙ ПО ЗНАЧИМОСТИ ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ОТМЕЧЕННЫЙ БОЛЬШИНСТВОМ CRO.

- ▶ Определяет требования к системе управления рисками, ключевые цели и стратегию с учетом уровня рисков.
- ▶ Формирует риск-культуру через тон сверху и открытый диалог, поощрение риск-ориентированного поведения сотрудников, определяя реальное место СУР в бизнес-процессах.

БОЛЬШИНСТВО РЕСПОНДЕНТОВ УКАЗАЛИ СОТРУДНИКОВ КЛЮЧЕВЫМ ДРАЙВЕРОМ РАЗВИТИЯ, ЧТО ПРОДИКТОВАНО СЛЕДУЮЩИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ УЧАСТИЯ СОТРУДНИКОВ В СУР:

- ▶ Принимают непосредственное участие в развитии и совершенствовании СУР, вовлекаясь в разработку новых инструментов, проходя обучение и предоставляя обратную связь по улучшению элементов СУР.
- ▶ Являются центром раннего выявления рисков и сообщения о них, а также предоставляют экспертизу по своим бизнес-процессам.
- ▶ Оказывают влияние на СУР за счет применения знаний и инструментов риск-менеджмента в своих бизнес-процессах.

ПОЛОВИНА БАНКОВ ОПРЕДЕЛЯЕТ ДЛЯ СЕБЯ ВАЖНЫМ ДРАЙВЕРОМ БАНК РОССИИ В СВЯЗИ С ТЕМ, ЧТО МЕГАРЕГУЛЯТОР:

- ▶ Фокусируется на широком перечне направлений регулирования в рамках надзора за системой управления рисками банков: усиление требований к достаточности капитала, внедрение новых требований к отдельным видам рисков (кредитный риск, риски недобросовестного поведения и аутсорсинга, операционная надежность и др.), внедрение продвинутых методик оценки рисков и создание особых условий для развития конкуренции.

НЕСМОТЯ НА ТЕНДЕНЦИЮ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И ДОВЕРИЕЦЕНТРИЧНОСТИ¹⁶, КЛИЕНТЫ НЕ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТОМ КАК КЛЮЧЕВОЙ ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ СУР, НО СОХРАНЯЮТ ДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ ВАЖНОСТИ В ОСНОВНОМ У КРУПНЫХ БАНКОВ И СЗКО.

¹⁵ Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

¹⁶ 3x10 трендов 2025 года: исследование АФТ (<https://www.fintechru.org/press-center/issledovaniya/3kh10-trendov-2025-goda/>)

Появление новых тем и драйверов, влияющих на систему управления рисками, приводит к **необходимости совершенствования отдельных инструментов управления рисками.**

Многие преобразования в первую очередь продиктованы **необходимостью адаптации к изменениям в регулировании.** Совершенствование отдельных областей может покрывать все виды рисков, но по ряду из них есть определенные особенности:

- ▶ Совершенствование оценки рисков, стресс-тестирования и сценарного анализа коснется прежде всего процентного риска, кредитного риска и риска ликвидности.
- ▶ Изменения в риск-аппетите и системе лимитов покрывают все виды рисков и становятся необходимыми в том числе по причине появления новых разъяснений и рекомендаций Банка России по ВПОДК¹⁷.
- ▶ Стандартизация и совершенствование модельной документации, а также система мониторинга определяются некоторыми банками как область для улучшения при управлении кредитным риском, в том числе в рамках перехода на ПВР¹⁸.
- ▶ Замена / установка ИТ-решений происходит в банках в рамках импортозамещения и появления новых требований к отдельным видам рисков. При этом закладываемый бюджет меняется в зависимости от размера банка или структуры собственности (см. раздел «Новые технологии: возможности и вызовы для системы управления рисками»).
- ▶ Работа с данными и отчетностью будет происходить в том числе в рамках внедрения регуляторных требований, например подготовки части банков к переходу на ПВР. Респонденты отмечают управление данными как значительный вызов при применении продвинутого подхода к оценке кредитного риска (см. раздел «Адаптация к регуляторным изменениям»).

КАКИЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ БАНКИ ПЛАНИРУЮТ УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО ГОДА?*



* Респонденты могли выбрать один или несколько вариантов ответа.



¹⁷ ВПОДК – внутренние процедуры оценки достаточности капитала.

¹⁸ ПВР – подход на основе внутренних рейтингов.

АДАПТАЦИЯ К РЕГУЛЯТОРНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

КАКОЙ ПОДХОД ПРИМЕНЯЕТСЯ ДЛЯ РАСЧЕТА ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА?



- Применяется расчетный КВП (744-П)
- Применяется расчетный КВП (744-П и 814-П)
- Планируется переход на расчетный КВП (744-П) в ближайшие 1-5 лет
- Не планируем применять расчетный КВП



- Применяется ПВР
- Планируется переход на ПВР в ближайшие 1-5 лет
- Не планируем применять ПВР

В условиях регуляторных изменений и увеличения нагрузки на капитал (включая введение дополнительных надбавок достаточности капитала) **банки стараются найти способы управления капиталом**, в том числе с применением продвинутых подходов к расчету необходимого для покрытия рисков капитала. Некоторые респонденты **стремятся достичь оптимизационного эффекта не только на соло-основе, но и в периметре группы**.

79% респондентов применяют или планируют применять расчетный КВП¹⁹ для оценки операционного риска.

54% респондентов применяют или планируют применять ПВР, при этом большинство из них – СЗКО, а оставшиеся банки – с активами менее 500 млрд руб.

¹⁹ КВП – коэффициент внутренних потерь.

Большинство респондентов (70%) ожидают положительный эффект от перехода на применение ПВР для оценки кредитного риска. При этом половина из них говорит о том, что положительный эффект возможен лишь в краткосрочной перспективе.

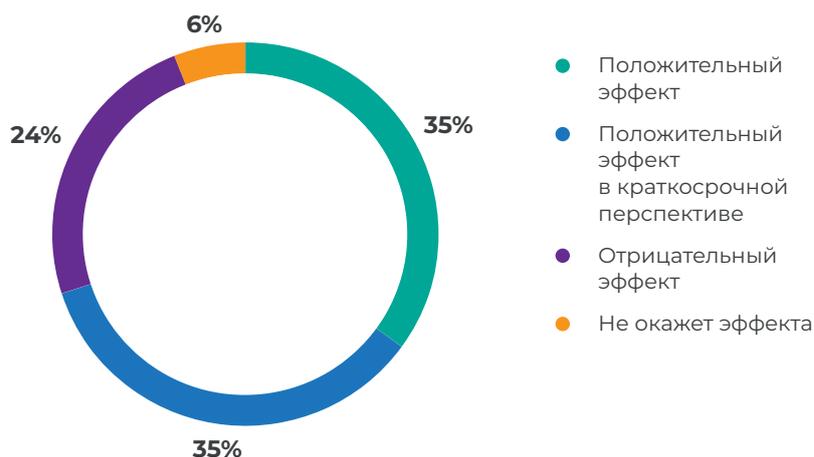
Крупные банки, уже внедрившие ПВР, отмечают улучшение коэффициентов достаточности, экономию около 1,7 трлн рублей²⁰ в среднем на банк.

Внедрение новых регуляторных требований в области ПВР (845-П) поставило перед банками сразу несколько вызовов.

1. Банки, уже перешедшие на ПВР в соответствии с 483-П, должны адаптировать свою систему управления кредитным риском к новым требованиям.
2. У банков, готовящихся к переходу на ПВР, появилось сразу несколько новых областей для проработки.
3. Банк России озвучил свои планы по обязательному переводу СЗКО в ближайшее время на ПВР, что также требует от банков мобилизации ресурсов и приведения методологии, систем, данных, внутренних документов и процессов в соответствие с требованиями регулятора.

При этом наиболее трудозатратной CRO называют необходимость ретроспективного обновления данных для внедрения изменений в определении дефолта на исторических данных (94% респондентов). Вторым по сложности становится расширение требований к валидации моделей. Важным является и аспект управления данными, который не только находится в фокусе внимания CRO в рамках управления ПВР (см. раздел «Развитие системы управления данными»), но и позволяет при этом повысить качество данных во внутренних системах банка, что улучшает прогнозируемость процессов и аналитику при принятии решений.

КАКОЙ ЭФФЕКТ НА КАПИТАЛ ОЖИДАЕТСЯ ОТ ПЕРЕХОДА НА ПВР?



С КАКИМИ КЛЮЧЕВЫМИ СЛОЖНОСТЯМИ, СВЯЗАННЫМИ С ИЗМЕНЕНИЕМ ТРЕБОВАНИЙ К ПВР, СТАЛКИВАЮТСЯ БАНКИ?*



* Вопрос предполагал выбор до 5 аспектов и ранжирование их от 1 до 5, где 1 – наиболее сложные изменения. Одинаковая степень влияния может быть присвоена нескольким аспектам. Ответы респондентов были сгруппированы в зависимости от присвоенного ранга: 1 – наиболее сложные изменения, 2–3 – сложные изменения, 4–5 – менее сложные изменения.

²⁰ Годовой отчет – 2024: Банк России (https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf).

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ ВАШЕГО БАНКА?

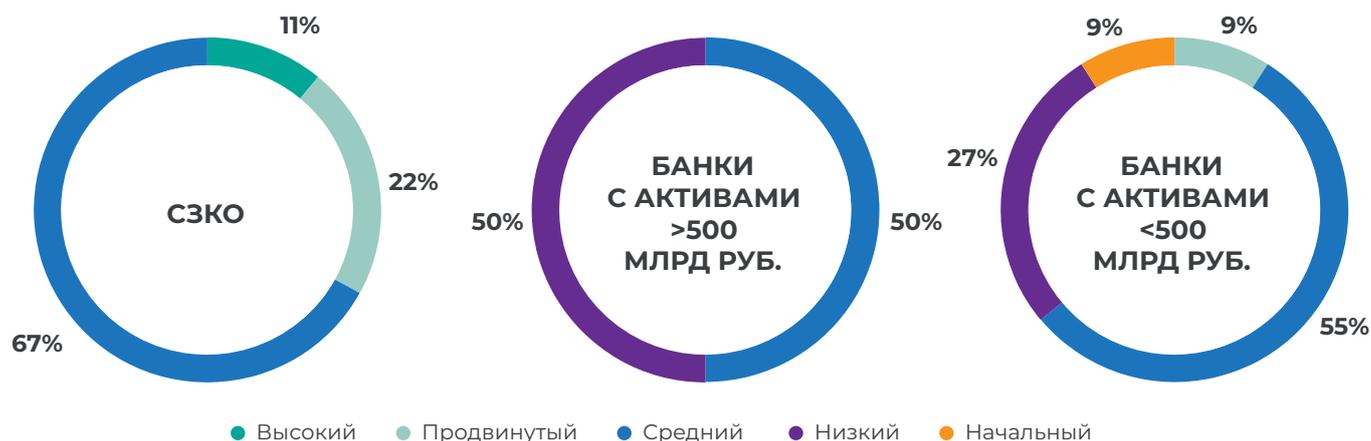
Элемент системы управления КД / уровень зрелости	Начальный (4%)	Низкий (21%)	Средний (58%)	Продвинутый (13%)	Высокий (4%)
Система управления КД, распределение ролей и обязанностей	Бессистемный характер, отсутствие ролей и обязанностей	Частично внедрены отдельные инструменты, описаны некоторые роли	Внедрены отдельные инструменты, определены некоторые роли	Управление централизованно	Управление централизованно, роли и обязанности четко определены
Методология / руководство по управлению данными	Частично / отсутствует	Внедрены отдельные элементы	Внедрены и используются	Внедрены и активно используются	Детальные стандарты / руководства хорошо понятны сотрудникам
Механизмы контроля	Отсутствуют / не согласованы	Отсутствуют / не согласованы / на стадии обсуждения	Минимально требуемые регулятором метрики	Метрики эффективности управления КД	Метрики оценки управления КД и эффективности процессов
Уровень качества данных	Низкий	Низкий, определены основные проблемы	Средний	Измеримое повышение КД	Высокий, приоритет у аналитики и КД
Уровень автоматизации	Крайне низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
Прогнозируемость процессов и КД	Низкая или отсутствует	Низкая	Средняя	Выше среднего	Высокая
Система управления рисками КД	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Есть	Есть, минимизация рисков

Только 17% банков-респондентов указали продвинутый и высокий уровни зрелости управления качеством данных (КД) в риск-менеджменте. Более низкий уровень зрелости у других банков можно объяснить недостатком

ресурсов и устаревшими системами. В ближайшие 3–5 лет разрыв может сократиться за счет внедрения регуляторных требований и активной цифровизации банковских процессов, в том числе процедур управления рисками.

При этом уровень зрелости управления КД в риск-менеджменте варьируется в зависимости от масштаба и технологической оснащенности банка.

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ БАНКОВ



КАКОВА РОЛЬ CRO В ВАШЕМ БАНКЕ В РАМКАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КД?*



* Респонденты могли выбрать один или несколько вариантов ответов.

ВЫДЕЛЕНА ЛИ РОЛЬ CDO В ВАШЕМ БАНКЕ?



В зависимости от масштаба деятельности роль CRO в управлении КД может меняться. Для крупных банков увеличение роли CRO в этом направлении с точки зрения внедрения регуляторных требований объясняется применением продвинутых подходов к оценке рисков, требующих более высокого уровня качества данных.

В банках с меньшим объемом активов вовлеченность CRO в управление КД находится на более высоком уровне благодаря тому, что за счет меньшего масштаба бизнеса внедрять процессы на централизованном уровне может быть не столь трудозатратно.

В большинстве банков-участников роль CDO не формализована, а функционал выполняется ИТ-подразделением. С учетом нагрузки ИТ-подразделения возможно размытие ответственности за управление качеством данных. Оптимальным решением для таких случаев может являться гибридная модель, когда CDO курирует data-стратегию, а CRO отвечает за использование данных в риск-доменах.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Для более эффективного внедрения новых технологий крайне важны высокий уровень качества данных и наличие выстроенной технологической базы. После ухода крупных иностранных вендоров ПО российские банки столкнулись с необходимостью перехода на отечественное ПО или самописные решения. В зависимости от масштабов деятельности и стадии готовности к обязательному переводу на отечественное ПО банки по-разному планируют бюджет на импортозамещение.

В крупных банках для управления рисками ранее использовался значительный объем иностранного ПО, поэтому для них более критично выделение финансирования.

При этом многие крупные банки планируют переход на использование внутренних разработок²¹. У банков с меньшим масштабом бизнеса импортозамещение не находится в приоритете, в том числе по причине исходно невысокого уровня автоматизации или использования менее дорогостоящего отечественного ПО.

Существуют дополнительные сложности, затрудняющие процесс импортозамещения ПО:

- ▶ Полная замена зарубежных решений требует существенных затрат.
- ▶ У российского рынка нет полноценных аналогов для ключевых модулей. Банки фокусируются

на поддержке текущей ИТ-инфраструктуры, клиентских технологиях и срочных регуляторных задачах (например, переход на ПВР).

- ▶ Регуляторная политика ЦБ РФ допускает временное использование иностранного ПО при условии локализации данных и наличия плана миграции на отечественное ПО до 2025–2027 годов.

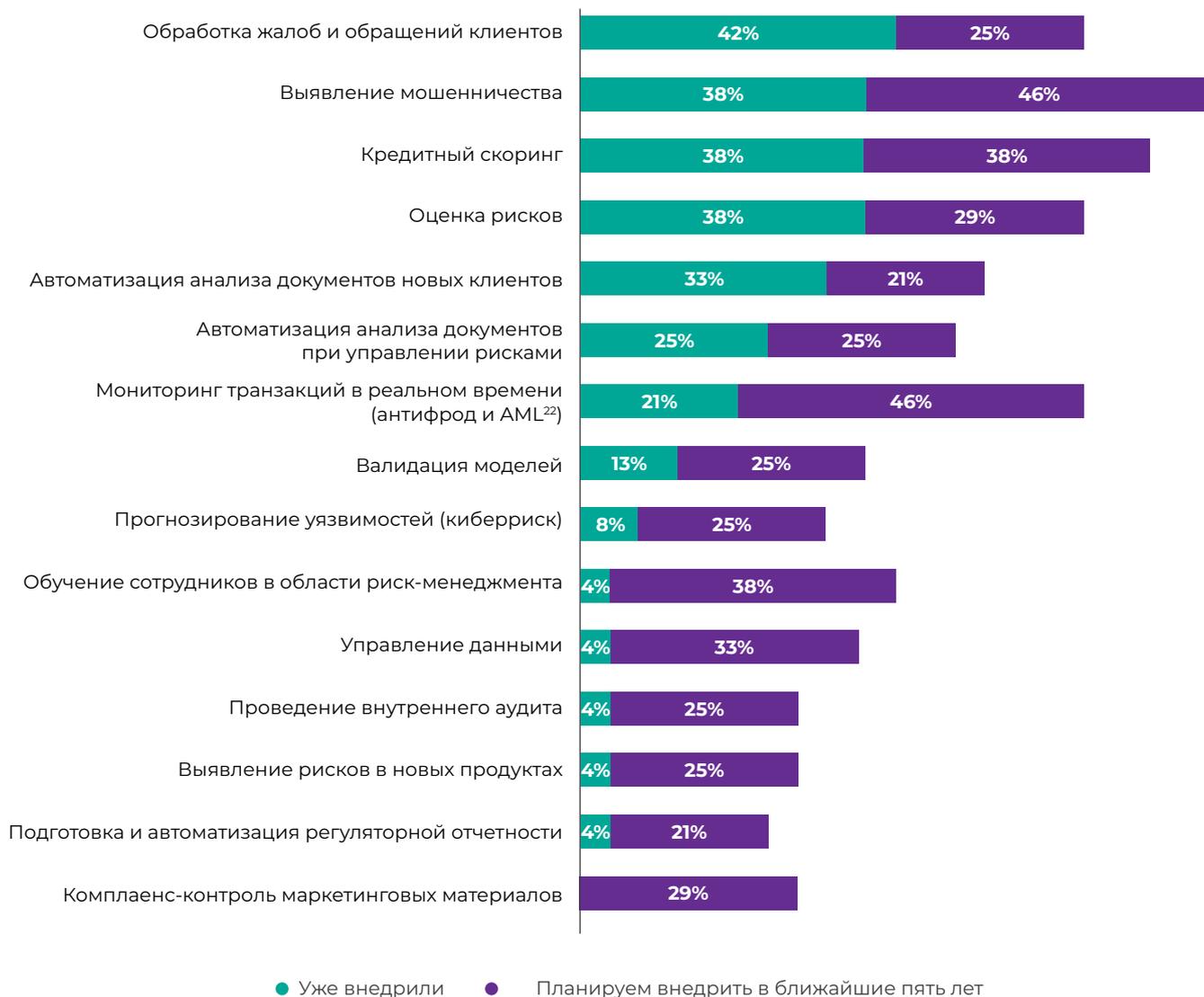
Национальные цели развития Российской Федерации предполагают к 2030 году импортозамещение ПО не менее чем у 80% российских организаций ключевых отраслей экономики, при этом в объеме до 95% будут внедрены отечественные решения в государственные корпорации и компании.

**КАКОЙ БЮДЖЕТ ПЛАНИРУЕТСЯ НА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ?***



²¹ Осторожный оптимизм и ставка на долгосрочный рост: как банковская система пройдет 2025 год (<https://b1.ru/analytics/b1-banking-trends-2025-survey/>)

В КАКИЕ ПРОЦЕССЫ БАНК ВНЕДРИЛ ИЛИ ПЛАНИРУЕТ ВНЕДРИТЬ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НА ГОРИЗОНТЕ ПЯТИ ЛЕТ?*



* Респонденты могли выбрать один или несколько вариантов ответа.

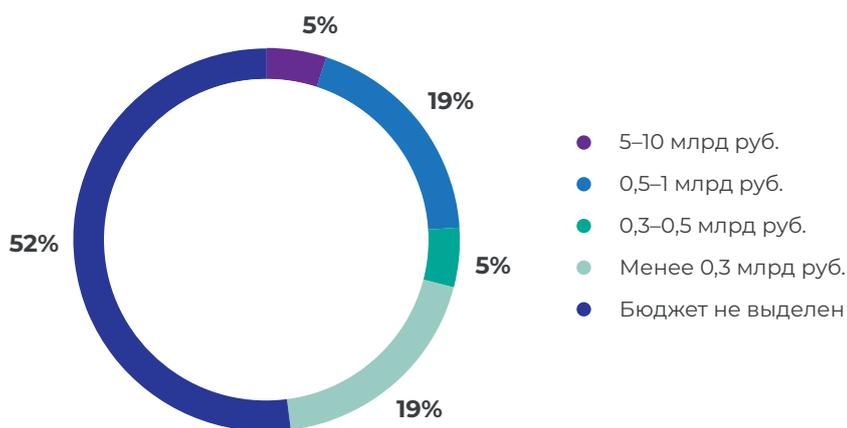
Искусственный интеллект остается ключевой инновацией в банковском секторе. Технология уже активно применяется для автоматизации анализа документов, оценки рисков, мониторинга транзакций, кредитного скоринга, валидации моделей, обработки обращений клиентов и борьбы с мошенничеством.

Хотя искусственный интеллект помогает оптимизировать процессы, его неконтролируемое применение или внедрение его в процессы сотрудниками, не обладающими достаточным уровнем навыков, может привести к системным ошибкам в кредитовании, дискриминационным практикам при

скоринге, утечкам данных, а также другим серьезным последствиям и нарушению этических принципов применения ИИ. Уже сегодня наблюдаются случаи, когда чрезмерная автоматизация процессов снижает качество обслуживания и подрывает доверие клиентов к финансовым институтам.

²² AML (Anti-Money Laundering) – система мер по предотвращению отмыwania денег и финансирования терроризма.

КАКОЙ БЮДЖЕТ БАНКИ ПЛАНИРУЮТ НА ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ?*



* Ни один респондент не выбрал вариант «0,5–5 млрд руб.».



Низкие темпы инвестирования в искусственный интеллект могут объясняться несколькими факторами:

- ▶ **Регуляторная неопределенность:** не сформированы четкие стандарты для ИИ-решений в риск-менеджменте, при этом возможны регуляторные ограничения применения искусственного интеллекта.
- ▶ **Перенасыщение рынка решениями в области ИИ** приводит к осторожности при их выборе, чтобы обеспечить достаточные безопасность и качество работы.

Некоторые банки не выделяют бюджет под внедрение технологий ИИ: решение о необходимом финансировании принимается отдельно для каждого кейса в рамках текущей деятельности.

Выделение бюджета на внедрение ИИ в СУР может быть менее приоритетным для руководства ввиду более высокой значимости решения бизнес-задач и оптимизации бэк-офиса.

В частности, внедрение ИИ позволяет банкам снижать издержки на рутинные операции за счет сокращения части расходов на содержание штата: чат-боты и голосовые ассистенты справляются с типовыми запросами клиентов, освобождая сотрудников для более сложных и важных задач. Это подтверждается аналитическими прогнозами: в ближайшие годы в мировых банках может быть сокращено до 200 тысяч рабочих мест²³. На данном уровне развития и применения цифровых решений клиенты все больше ценят персонализированный подход, эмоциональный интеллект и способность решать нестандартные задачи. Данный факт позволяет модели общения с клиентом «человек – человек» стать более премиальной.

²³ Bloomberg: мировые банки могут сократить до 200 тыс. рабочих мест из-за ИИ (ТАСС: <https://tass.ru/ekonomika/22840633?ysclid=mav31z2nmh962439798>)

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



Масштабное внедрение искусственного интеллекта, в особенности в бизнесе, приведет к возникновению новых рисков, к которым банки пока не готовы, – **большинство банковских систем управления ИИ-рисками находятся на начальной стадии развития.**

Банк России планирует проводить **постоянный мониторинг и анализ текущих практик** российских финансовых организаций по управлению ИИ-рисками, что существенно повлияет на бюджетные приоритеты банков в среднесрочной перспективе²⁴.

Новое регулирование в области применения систем ИИ²⁵ станет как **мощным драйвером** для развития СУР, так и **серьезным вызовом** для банков:

1 Для систем, по которым будет определен высокий и ограниченный уровень риска, потребуются расширенные меры и инструменты контроля со стороны банка.

2 Банкам будет важно разработать специфические элементы СУР, например методологии применения ИИ, подходы к оценке уровня риска ИИ, структуру системы управления рисками ИИ и пр.

3 Несмотря на планы Банка России придерживаться мягкого подхода в регулировании ИИ, важным остается обеспечение прозрачности и понятности применяемых систем. Так, например, Банк России планирует внедрить и использовать специальные реестры для обеспечения прозрачности и контроля над использованием технологий искусственного интеллекта в финансовом секторе, что потребует от банков дополнительных усилий при внедрении ИИ-решений.

На фоне развития экспериментальных режимов Банка России²⁶ и внедрения нового законодательства банкам важно сохранять диалог с регулятором для достижения собственных целей при внедрении ИИ-систем и обеспечения их надежности и безопасности.

²⁴ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов (Банк России, https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027/)

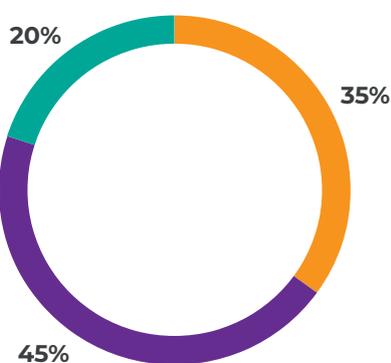
²⁵ Авторы законопроекта об искусственном интеллекте пояснили суть инициативы (РБК, https://www.rbc.ru/technology_and_media/15/04/2025/67fe02d89a79472cf8ca1af4?ysclid=mazd0oxrus765201984)

²⁶ Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платежном рынке, 2024 г.: аналитический доклад (Банк России, https://www.cbr.ru/Content/Document/File/161600/analytical_report_20240605.pdf)

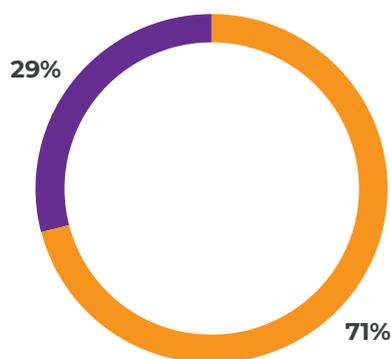
РИСК-КУЛЬТУРА И КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ – КЛЮЧ К УСТОЙЧИВОСТИ

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ УРОВЕНЬ РИСК-КУЛЬТУРЫ В ВАШЕМ БАНКЕ ПО ЛИНИЯМ ЗАЩИТЫ?

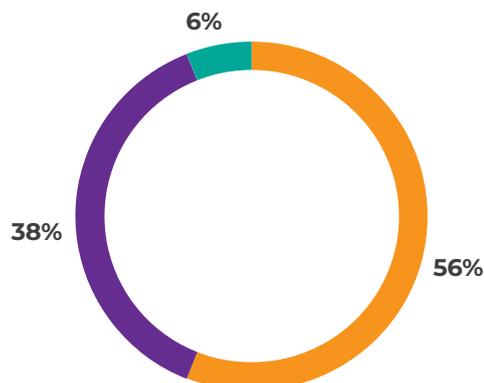
1-я ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ
(БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ) —
ПРИОРИТЕТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ



2-я ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ
(РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ) —
АМБАССАДОР РАЗВИТИЯ



3-я ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ
(ВНУТРЕННИЙ АУДИТ) —
**УСИЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ**



● Высокий ● Средний ● Низкий

По мнению CRO, **текущий уровень понимания значимости управления рисками**, а также знаний и навыков персонала в области риск-менеджмента на первой и второй линиях защиты **является недостаточным для получения максимального эффекта от трансформации подходов к управлению рисками внедрения**.

Особенно важным достижение высокого уровня риск-культуры становится в условиях роста значимости существующих рисков и появления новых угроз из-за использования продвинутых технологий, передовых методов управления данными, а также в условиях изменения среды и новых регуляторных требований.

Все это создает дополнительные вызовы при появлении новых рисков и необходимости быстрой адаптации к изменениям.

Для обеспечения эффективного управления рисками, минимизации значительных потерь, улучшения бизнес-процессов, а также устойчивости и гибкости банкам нужно, чтобы сотрудники не только активно вовлекались в управление рисками, но и обладали широким перечнем компетенций. Это особенно важно в условиях появления трендов и технологий, которые несут в себе новые вызовы и риски.



В РАМКАХ КАКИХ ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ НЕОБХОДИМО УСИЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И НАВЫКОВ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ?*



* Респонденты могли выбрать один или несколько вариантов ответа.

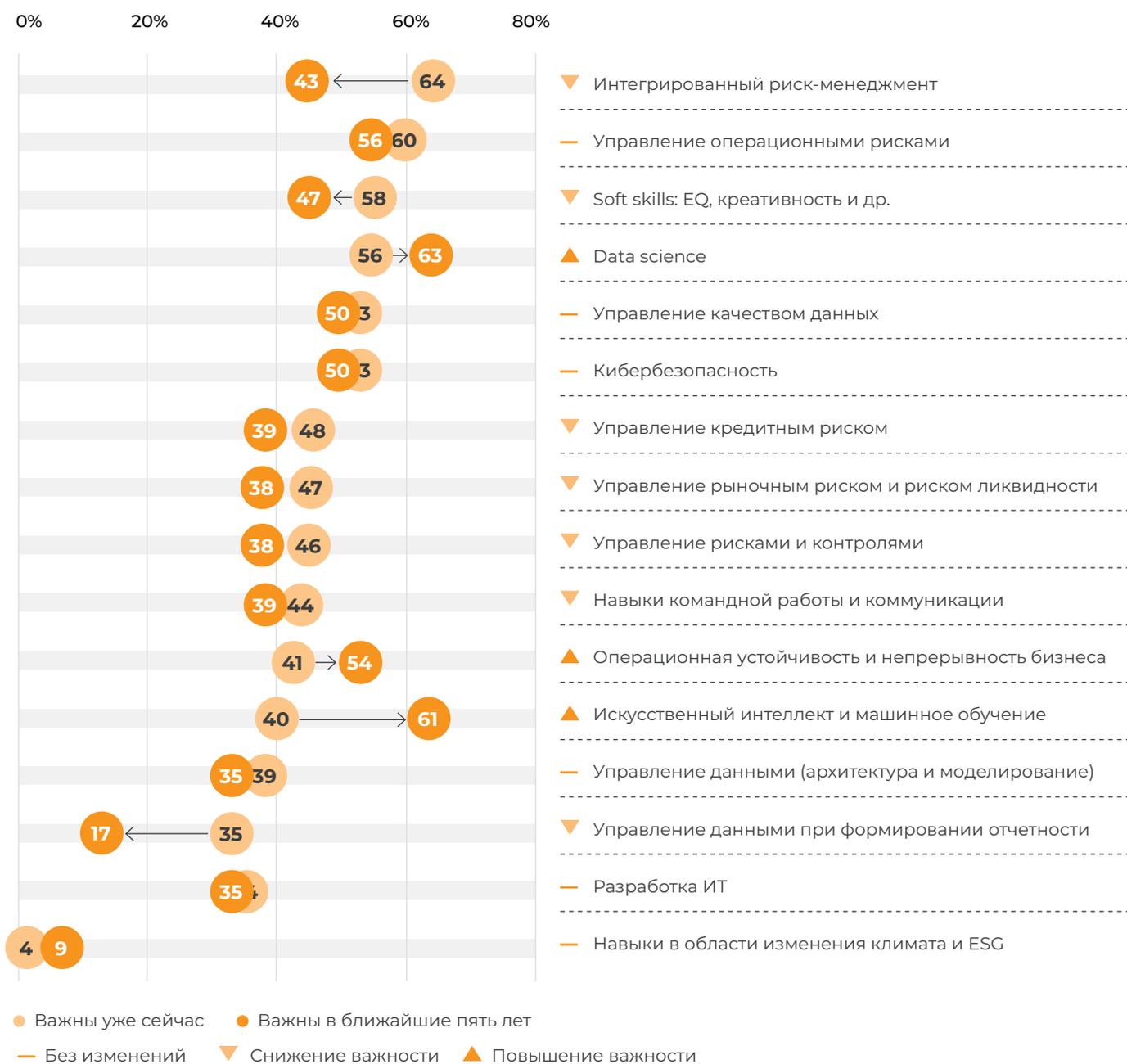
Важно отметить, что на текущий момент **усиление существующих компетенций и приобретение новых**, по мнению CRO, **критически важны** на всех линиях защиты.

Особенно остро недостаток навыков для целей риск-менеджмента проявляется у сотрудников бизнес-подразделений, совмещающих бизнес-задачи с первичным выявлением и управлением рисками, без необходимого уровня специальных знаний. Более 80% респондентов отмечают необходимость развития базовых компетенций в части риск-менеджмента на первой линии защиты, а более половины банков говорят о важности усиления существующих навыков новыми.

Стремительное внедрение технологий в банковские процессы и появление новых видов рисков требует от риск-менеджеров второй линии защиты более глубокого освоения новых компетенций в передовых областях. Ключевыми становятся навыки управления данными, понимания процессов в области ИИ и новых источников рисков (например, ESG), а также глубокое понимание актуальных регуляторных требований. Недостаточный уровень этих компетенций препятствует формированию актуальной методологической базы и контрольной среды, учитывающих современные вызовы.

На третьей линии защиты нехватка необходимых навыков у специалистов приводит к более формальным проверкам и сложностям в восприятии полной картины существующих уязвимостей. При этом появление новых регуляторных требований, например, в части ПВР, требует от внутреннего аудита более продвинутых навыков в областях валидации, анализа ИТ-систем, позволяющих понимать и выявлять недостатки используемых моделей / программных кодов, анализировать полноту и качество данных.

КАКИЕ ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ СРЕДИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ?*



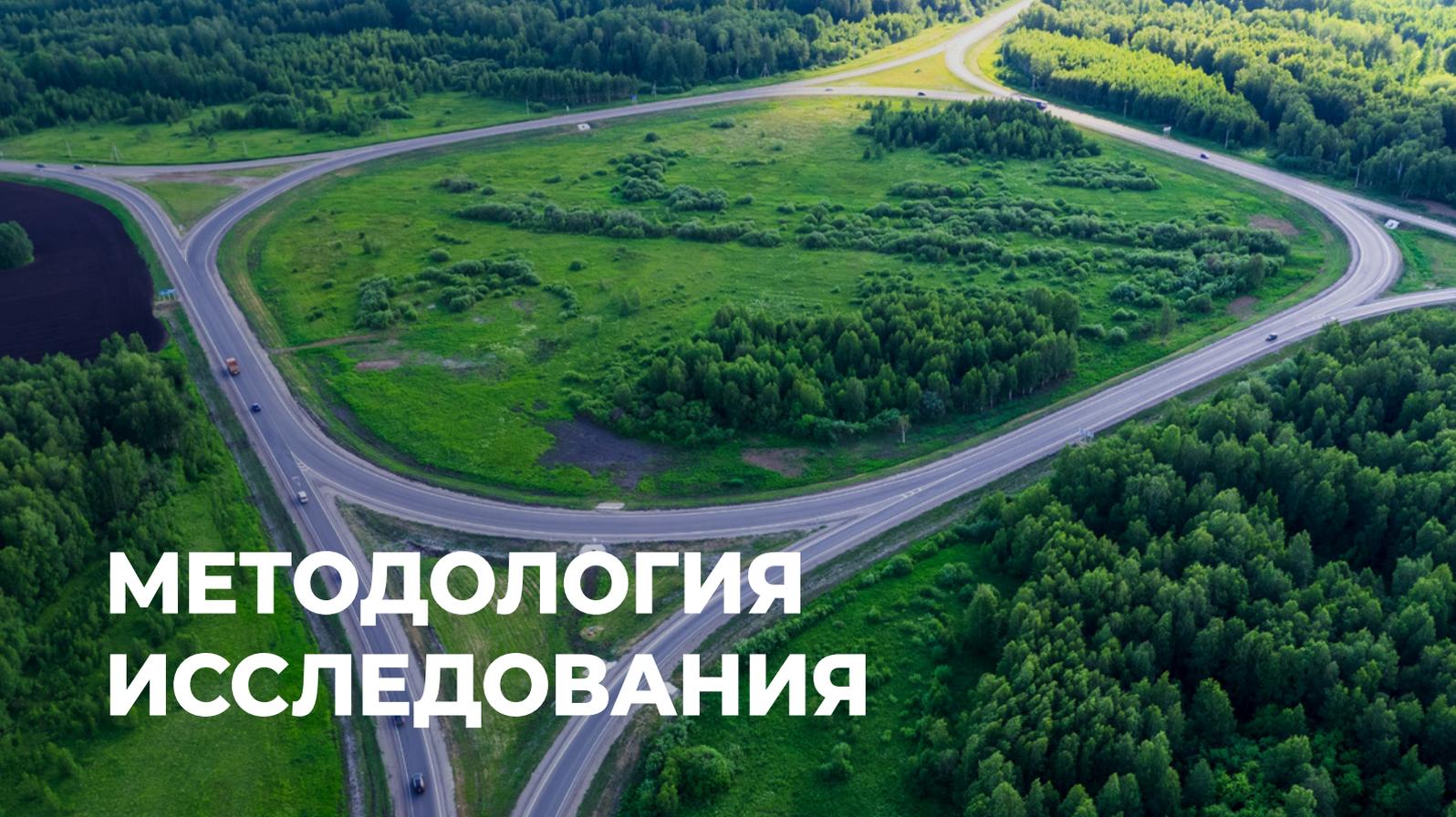
* Вопрос предполагал выбор до 10 областей навыков / знаний и ранжирование их по степени важности, где 1 – наиболее важная. Определение уровня важности каждой темы происходило балльно-весовым методом в зависимости от присвоенного ранга.

Сейчас сильнее всего востребованы специалисты со знаниями в областях традиционного риск-менеджмента, soft skills, а также навыками, связанными с управлением данными и информационной безопасностью. При этом новые тренды диктуют повышение востребованности компетенций в области Data Science, искусственного интеллекта, обеспечения устойчивости и непрерывности деятельности банка.

Банки отмечают снижение важности навыков в управлении данными при формировании отчетности ввиду ее стандартизации в будущем.

Решение проблемы дефицита навыков у сотрудников для повышения эффективности СУР стоит довольно остро. Поиск и наем специалистов с достаточным уровнем знаний в указанных областях затруднен в связи с дефицитом подходящих кадров на рынке, в связи с чем решение указанной

проблемы возможно через создание комплексных программ обучения и переподготовки существующих сотрудников на всех трех линиях защиты. Это позволяет восполнить пробелы и сформировать компетенции, максимально соответствующие специфике и потребностям финансовых организаций. При этом высокая текучесть кадров остается серьезным вызовом при решении этого вопроса.



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

1

ОЦЕНКА РАЗМЕРОВ АКТИВОВ РЕСПОНДЕНТОВ ПРОВОДИЛАСЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА 30.04.2025 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 НЕСКОЛЬКИМИ ВАРИАНТАМИ ОТВЕТА РАССЧИТЫВАЛАСЬ ЧАСТОТА ВЫБОРА ДЛЯ КАЖДОГО ВАРИАНТА СРЕДИ ОТВЕТИВШИХ РЕСПОНДЕНТОВ.

4

ПРИ АНАЛИЗЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ С ОДНИМ ВАРИАНТОМ ОТВЕТА РАССЧИТЫВАЛАСЬ ЧАСТОТА ВЫБОРА ДЛЯ КАЖДОГО ВАРИАНТА СРЕДИ ОТВЕТИВШИХ РЕСПОНДЕНТОВ.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в нашем исследовании тренды наглядно демонстрируют, что **задачи, стоящие перед CRO, становятся все более комплексными**. Глобальные события, макроэкономические изменения, ужесточение регулирования и контроля, тенденции потребительского поведения, постоянные технологические инновации и появление новых угроз – все эти факторы оказывают прямое воздействие на деятельность CRO, определяя их текущие приоритеты и долгосрочные стратегии.

CRO важно учитывать сложное взаимодействие между разными видами рисков и смежными тематиками. Способность оперативно отвечать на внезапные угрозы и кризисные ситуации наравне с прогнозированием, превентивным реагированием на риски и проактивным управлением делают роль CRO более стратегической.

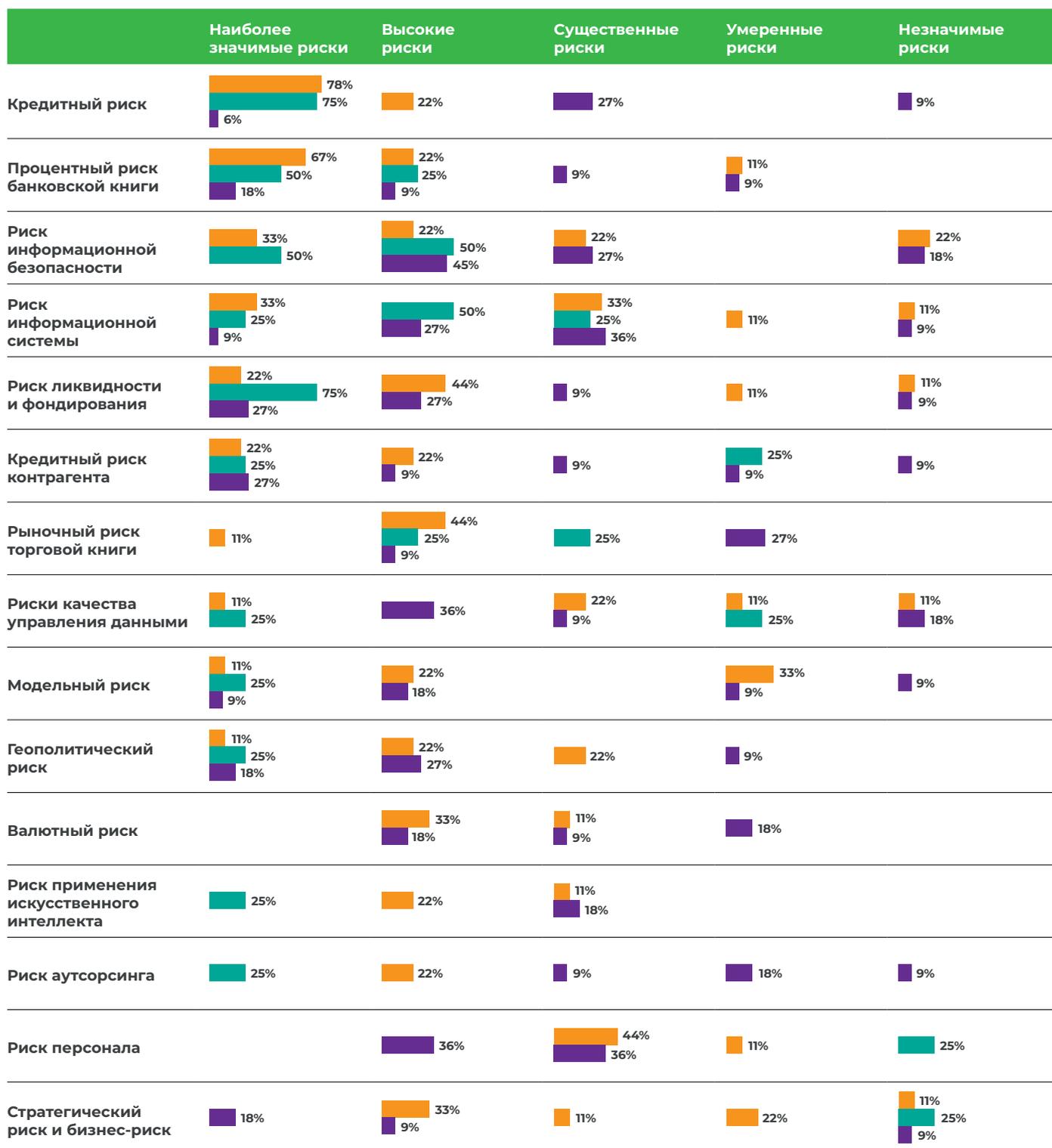
Для управления рисками в будущем **будут важны гибкость, способность адаптироваться к новым изменениям и умение выстоять в условиях волатильности экономической ситуации**. Ключом к успешному управлению рисками остаются высокий уровень развития системы управления данными и их качеством, достаточный уровень риск-культуры в подразделениях на всех линиях защиты, получение новых навыков и совершенствование существующих в различных областях – от soft skills до технических, связанных с новыми технологиями, трендами и управлением рисками.

Развитие вышеперечисленных аспектов **позволит CRO более эффективно выполнять широкий спектр задач, оптимизировать операционную деятельность и, в конечном счете, повысить ценность для бизнеса**.

Успешная трансформация **потребуется от банков сбалансированных инвестиций** в технологии, кадры и методологическую базу с учетом индивидуальных особенностей и масштаба деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ. НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ РИСКИ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

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



● СЗКО ● Банки с активами >500 млрд руб. ● Банки с активами <500 млрд руб.

* Вопрос предполагал выбор до 10 ключевых рисков и ранжирование их 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 – незначимые риски.

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
nelli.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 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших 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», 2025
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.

B1.RU | B1.BY



Единый бесплатный номер для звонков по России:

8 800 500 9700

Связаться с офисом в Москве:

+7 495 755 9700