

13 МАРТА 2025 ГОДА

ОСТОРОЖНЫЙ ОПТИМИЗМ И СТАВКА НА ДОЛГОСРОЧНЫЙ РОСТ

КАК БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ПРОЙДЁТ 2025 ГОД

Группа компаний Б1 и рейтинговое агентство НКР представляют результаты второго совместного опроса финансовых директоров 29 российских банков, проведённого в январе–феврале 2025 года. В исследовании приняли участие банки разного размера, на долю которых в общей сложности приходится 65% активов банковской системы РФ. Среди респондентов – 8 из 10 крупнейших банков страны.

Периметр опроса

29

кредитных организаций РФ

65%

активов банковской системы

8 из 10

крупнейших банков России

- Российские кредитные организации, как и год назад, не ожидают существенной девальвации рубля и резких изменений кредитно-денежной политики.
- Более половины опрошенных прогнозируют рост чистой прибыли в 2025 году. Основное давление на прибыль окажут рост стоимости риска и увеличение операционных расходов, особенно на оплату труда и разработку программного обеспечения.
- По сравнению с прошлым годом выросло число участников, предполагающих рост стоимости риска в кредитовании, особенно в автокредитах и взаимодействии с малым и средним бизнесом (МСБ).
- Наибольшие перспективы роста банки, как и в прошлом году, видят в кредитовании корпоративного сегмента и МСБ; в массовой рознице они ожидают в основном стагнацию либо спад.
- Наиболее проблемными областями для банков в сфере работы с персоналом оказались трудности с удержанием квалифицированных сотрудников и нехватка специалистов с необходимыми компетенциями.
- Самыми дефицитными специалистами, по мнению участников опроса, являются те, кто занимается цифровыми технологиями и кибербезопасностью.
- Косвенные факторы указывают на то, что всё более глубокая цифровизация банковского сектора приводит к дальнейшему увеличению расходов на информационные технологии, иногда за счёт других статей.

**Геннадий Шинин**

партнёр, руководитель направления по работе с финансовыми институтами
Группа компаний Б1

Мы благодарны клиентам и партнёрам за участие во втором выпуске нашего исследования и надеемся, что оно будет полезным дополнительным источником информации для банков.

Анализ показал, что сектор сохраняет осторожный оптимизм, прогнозируя рост чистой прибыли в 2025 году, особенно в корпоративном сегменте. Однако увеличение операционных расходов, включая затраты на персонал и ИТ, требует повышения операционной эффективности. Возрастают ожидания по стоимости риска, особенно в автокредитовании и кредитовании малого и среднего бизнеса, что подчёркивает необходимость более взвешенного управления рисками.

Снижение процентной маржи воспринимается как потенциальный ограничитель бизнеса, а качество кредитного портфеля остаётся одной из важнейших проблем. Кроме того, мы видим, что остро стоит вопрос дефицита квалифицированных кадров, особенно в цифровых технологиях и кибербезопасности.

**Кирилл Лукашук**

председатель совета директоров
НКР

Ежегодный опрос финансовых директоров — это информационный продукт, позволяющий банкам лучше понять ожидания коллег на предстоящий год, сопоставить свои оценки с мнением рынка, и, самое главное, сформировать дополнительные сценарии развития бизнеса.

Мы видим, что банки в целом закладывают адаптивные сценарии, не предполагающие ни агрессивного роста, ни существенного сжатия масштабов деятельности, и текущий этап денежно-кредитной политики ожидаемо выступает серьёзным ограничителем. Надеемся, что 2025 год позволит банковскому сектору начать формирование более долгосрочных планов, основанных на стабилизации инфляционных ожиданий и появлении новых возможностей для развития бизнеса.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

(вопросы 1 и 2)

Стабильные ожидания

Большинство опрошенных нами банков не ожидают серьёзных макроэкономических потрясений в 2025 году, в частности, не предполагают дальнейшего повышения ключевой ставки Банка России.

Отвечая на вопрос о том, какой уровень ставки ЦБ был заложен в бюджет, большая часть опрошенных (69%) выбрала диапазон от 20% до 22%. Уменьшения ставки ЦБ до менее чем 20% ожидают 17% респондентов. Дальнейшее увеличение ставки — максимум до 24% — прогнозируют лишь 14% участников исследования.

Что касается прогнозов изменения курса рубля к доллару, то 62% опрошенных банков закладывают в бюджет 100–105 рублей за доллар, то есть не ожидают обесценения национальной валюты по сравнению с уровнем на начало 2025 года.

По данным опроса, проведённого нами в прошлом году, 73% респондентов рассчитывали на 90–100 рублей за доллар в 2024 году, и эти прогнозы полностью оправдались. А вот ожидания относительно ключевой ставки были слишком оптимистичными. Большинство респондентов закладывали в бюджеты ставку в 12,5–15%. Однако по итогам года она достигла 21%.

Ставка Банка России

20–22%

заложили в планы на 2025 год
69% респондентов

Курс \$

100–105 руб.

заложили в планы на 2025 год
62% участников опроса

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

(вопросы 3–6)

Давление на прибыль усиливается

В целом участники исследования с умеренным оптимизмом смотрят на динамику финансового результата в 2025 году. 58% надеются на рост чистой прибыли, 10% считают, что она останется без изменений, а 31% — что снизится. При этом большинство респондентов (62%) не ожидают сокращения чистой процентной маржи и закладывают в бюджет рост чистого комиссионного дохода.

В прошлом году в отношении чистого комиссионного дохода преобладали нейтральные (36%) и положительные (39%) прогнозы. При этом более 60% банков не видели возможности роста комиссионных.

Сейчас респонденты в целом не ожидают увеличения дохода от валютных операций. Лишь 21% рассчитывают на умеренный рост этого показателя в 2025 году. Но 62% респондентов ориентируются на рост доходов от ценных бумаг.

62%

опрошенных
ориентируются на рост доходов
от ценных бумаг

82%

респондентов
ожидают в 2025 году роста
расходов на ФОТ

Что касается отдельных статей расходов на 2025 год, то большинство респондентов (69%) ожидают умеренного роста операционных затрат, 51% прогнозирует увеличение расходов на создание резервов.

Тенденция, связанная с ожиданиями роста операционных расходов, сохраняется. Год назад об их увеличении говорили 79% опрошенных, в этом году так считают 76% респондентов.

Прогнозы доходов от операций с валютой за год стали немного позитивнее. Подавляющее большинство опрошенных по-прежнему не ожидают роста доходов от валютных операций в 2025 году. Но пятая часть предполагает их умеренный рост, и никто не видит вероятности резкого снижения.

На рост чистого комиссионного дохода в 2025 году рассчитывают сразу 62%. Его снижение заложили в бюджет лишь 10% участников исследования.

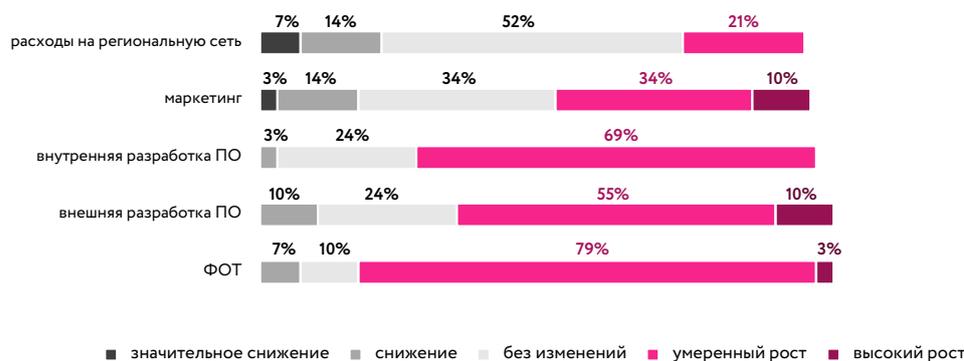
В прошлом году более 60% CFO не видели возможности роста комиссионных. Одновременно чуть больше половины опрошенных (52%) рас-

считывали на сохранение текущего уровня доходов от валютных операций, при этом около трети (30%) предвидели снижение.

Основным драйвером роста расходов в 2025 году остаются траты на ФОТ – так считают 82% опрошенных. Однако за год несколько увеличилась доля тех, кто уверен, что расходы будут уменьшаться. Теперь меньше опрошенных прогнозируют рост расходов на маркетинг (на 5 процентных пунктов, п. п.) и на региональную сеть (на 9 п. п.). Несколько уменьшилась доля тех, кто ожидает роста по всем категориям расходов, кроме ФОТ. Возможно, это связано с планами банков сократить затраты в условиях высоких процентных ставок.

Наименьшее изменение в прогнозах произошло в сфере внутренней разработки ПО. Вероятно, инвестиции в собственные продукты останутся достаточно стабильными в среднесрочной перспективе в связи с политикой перехода на отечественные программы и приложения.

Прогнозы изменения расходов¹



¹ Здесь и далее сумма процентных долей может незначительно отличаться от 100% из-за погрешности округления.

Около половины (51%) опрошенных ожидают увеличения стоимости риска в кредитовании, что также окажет давление на финансовый результат 2025 года.

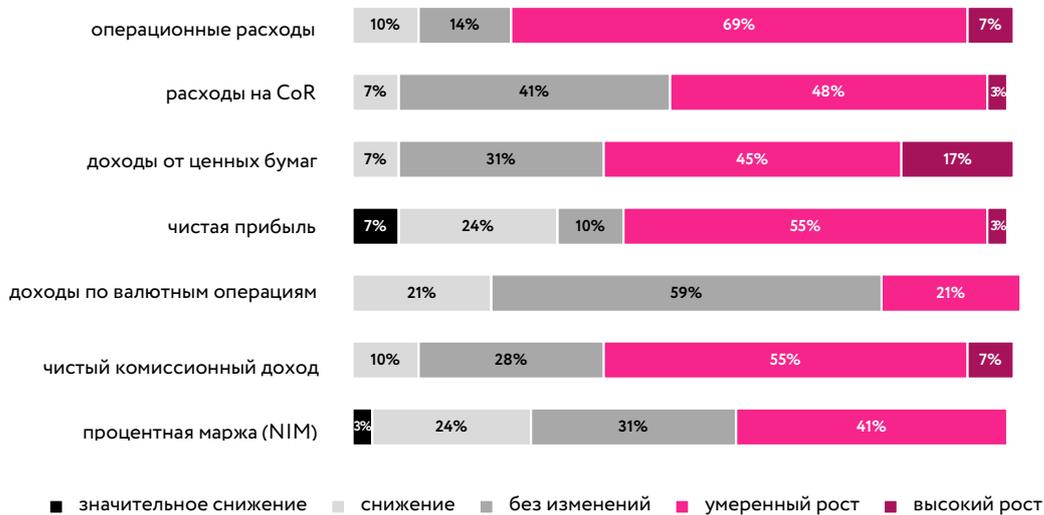
По сравнению с прошлым годом несколько увеличилось число топ-менеджеров банковского сектора, которые ждут роста доходности в различных сегментах согласно результатам нашего опроса.

Наиболее позитивно респонденты по-прежнему оценивают перспективы роста в корпоративном сегменте и сегменте МСБ. Так, с 45% до 52% увеличилась доля тех, кто рассчитывает на позитивную динамику в корпоративном сегменте. Тех, кто

ждёт роста в сегменте МСБ тоже стало больше – 48% против 45% годом ранее. Как и в прошлом году, сегмент Private / Premium представляется «тихой гаванью»: значительных изменений в нём не ожидают 93% опрошенных.

Банки стали давать более позитивные прогнозы относительно доходности операций в корпоративном сегменте и сегменте МСБ. На наш взгляд, это связано с тем, что бизнес в меньшей степени будет подвержен инфляционному давлению и сможет переложить его на конечного потребителя. Кроме того, ставки по кредитам бизнесу в значительной части являются плавающими и подстраиваются под динамику ключевой ставки.

Ожидания по статьям доходов и расходов в 2025 году





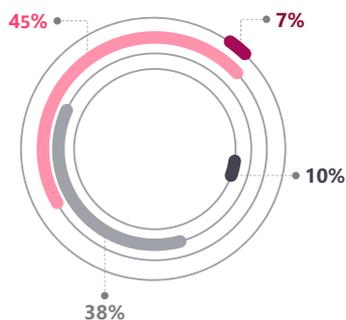
Евгений Фомичев

старший менеджер, отдел по оказанию консультационных услуг
организациям финансового сектора
Группа компаний Б1

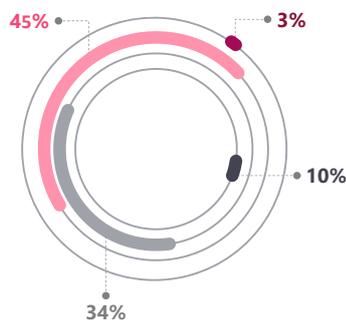
Рост операционных расходов банков, судя по всему, продолжится. Однако наблюдается тенденция к сокращению расходов на маркетинг и региональную сеть, что связано с оптимизацией в условиях высокой ключевой ставки. Банки делают упор на рост чистого комиссионного дохода, тогда как доходы от валютных операций останутся стабильными.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДОХОДНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТОВ БИЗНЕСА

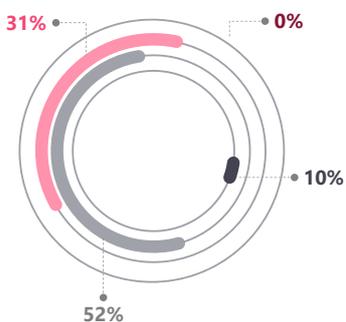
Корпоративный сегмент



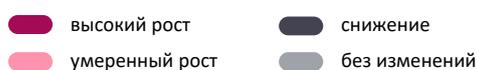
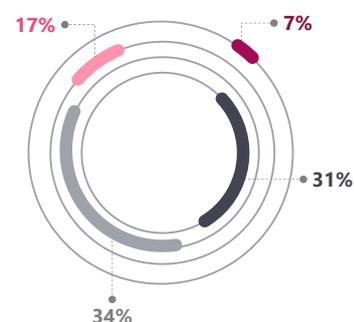
МСБ



Private/Premium



Массовая розница



Стоимость риска и динамика кредитных портфелей

(вопросы 4 и 7)

Портфели замедляются, риски растут

Отношение банков к стоимости риска за прошедший год изменилось. Во всех сегментах участники опроса рассчитывают на более значительное увеличение стоимости риска, чем это было в прошлом году. Снизилась доля тех, кто настроен нейтрально. Мы считаем, что это отражает подготовку банков к возможному увеличению резервирования кредитного портфеля на фоне высоких ставок и растущей долговой нагрузки заёмщиков.

Наиболее значительно изменилась доля тех, кто прогнозирует рост этого показателя в автокредитовании (10% в 2024 году и 31% в 2025 году) и кредитовании МСБ (29% в 2024 году и 55% в 2025 году). Наименьшая доля респондентов (24%) ожидает роста стоимости риска

для ипотеки.

Участники исследования изменили отношение к ожидаемой динамике кредитных портфелей в предстоящем году. По сравнению с предыдущим опросом наиболее существенно уменьшились доли тех, кто считает, что будет наблюдаться рост автокредитования (на 22,2 п. п.) и ипотеки (на 25,5 п. п.).

Судя по всему, ожидания сокращения либо стагнации ипотечного портфеля связаны со снижением уровня государственной поддержки строительной отрасли, с частности, с прекращением массовой программы льготной ипотеки, а также с резким ростом процентной ставки ЦБ во второй половине 2024 года.



Михаил Доронкин

управляющий директор группы рейтингов финансовых институтов НКР

Банки в 2025 году продолжают делать ставку на кредиты крупному бизнесу и МСБ, тогда как в розничном кредитовании ожидают преимущественно стагнацию либо сокращение портфелей. В отличие от розницы кредитование бизнеса пока не подвержено регулятивным ограничениям, к тому же компании могут хотя бы частично переложить высокие ставки на конечного потребителя.



Михаил Цибулевский

партнёр, руководитель группы по предоставлению консультационных услуг для организаций финансового сектора
Группа компаний Б1

Рост стоимости риска во всех сегментах вынуждает банки адаптировать подходы к управлению рисками. Доля тех, кто ожидает роста кредитного портфеля в автокредитовании и ипотеке снижается, что отражает сдержанность в оценках по данным сегментам. В то же время повышение ожиданий по динамике портфеля в сегменте МСБ указывает на поиск новых точек роста.

Рост CoR в сегментах в 2024 и 2025 годах

на **22** п. п.стало меньше ожидающих роста
портфеля в **автокредитовании****88%**

респондентов

ожидают стагнации

или снижения

кредитного портфеля в ипотеке

Автокредитование также находится под давлением из-за роста процентной ставки ЦБ. Кроме того, увеличение утилизационного сбора и таможенных пошлин на автомобили привело к значительному росту цен на них и сумм автокредитов. К тому же в прошлом году Банк России ввёл повышенные коэффициенты риска по таким займам.

Доля тех, кто ожидает увеличения объёмов бизнеса в сегменте кредитных карт, увеличилась на 5 п. п., в кредитовании МСБ — на 2 п. п. В сегментах потребительского и корпоративного кредитования доли тех, кто ожидает роста, практически не изменились.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ СЕТИ

(вопрос 8)

Расширение на паузе

Развитие региональной сети в 2025 году будет менее активным, чем в прошлом. Согласно результатам опроса, значительно — с 3% до 25% — выросла доля тех, кто собирается сокращать региональную сеть. Более чем вдвое, с 36% до 14%, уменьшилась доля банков, которые планируют рост региональной сети.

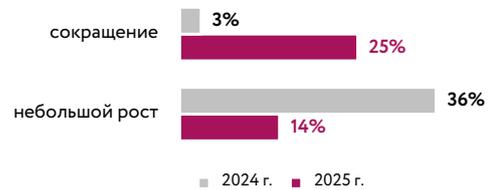
Мы считаем, что снижение расходов на развитие региональной сети связано не только с планами банков по сокращению расходов в сложившихся условиях, но и с тем, что за последние годы несколько снизилось значение физических отделений банков. Активная цифровизация отрасли существенно изменила способы взаимодействия с клиентами. Многие услуги, которые раньше можно было получить только в отделениях, теперь доступны в банковских приложениях или банкоматах. Большая часть клиентов всё реже посещают банковские отделения. Например, по данным исследования, проведённого Группой компаний Б1² летом 2024 года, 57% респондентов указали, что пользуются банковскими приложениями каждый день, а 51% не смогли вспомнить, когда последний раз посещали офис банка.

На планах по развитию региональной сети могла отразиться и продолжающаяся консолидация отрасли, в ходе которой объединяющиеся банки оптимизируют сеть подразделений.

61%

банков не планируют
развивать региональные сети

Планы в отношении РЕГИОНАЛЬНЫХ СЕТЕЙ



²[Технологии, инструменты, безопасность: мнения клиентов российских банков](#)

ДЕПОЗИТЫ, ПРОЦЕНТНАЯ МАРЖА И РИСКИ ДЛЯ КРЕДИТОВАНИЯ

(вопросы 9, 10 и 11)

Рисков оттока нет

Оценивая возможное негативное влияние резкого изменения процентной ставки ЦБ, большинство (76%) опрошенных нами представителей банковского сектора считают вероятность оттока депозитов из своих банков низкой или даже очень низкой. Лишь около 4% респондентов считают такую вероятность очень высокой.

По нашему мнению, это объясняется тем, что российские вкладчики традиционно консервативны и выбирают инструменты с наименьшим (в их понимании) риском. Чаще всего они используют для этих целей банковские депозиты. Ситуация в банковском секторе достаточно стабильна, и даже в случае существенного снижения ставок быстрый отток маловероятен.

Даже если незначительный отток и произойдёт, можно предположить, что деньги останутся внутри банковского сектора, например, будут вложены в российские ценные бумаги через брокерские счета или же в другие финансовые продукты, которые предлагают банки. Кроме того, возможно, будет реализован отложенный спрос на недвижимость, который формируется в настоящее время.

Наиболее вероятными из рисков для доступности кредитования участники опроса считают снижение кредитного качества заёмщиков и повышение регуляторной нагрузки на капитал. Острее всего вопросы кредитного качества стоят для физических лиц, малого и среднего бизнеса. Повышение регуляторной нагрузки в большей степени также затрагивает обычных граждан.

Риском с наименьшей вероятностью опрошенные сочли снижение спроса на кредиты вследствие роста их стоимости для крупного бизнеса и МСБ: 36% и 37% респондентов соответственно отметили, что вероятность этого события в этих сегментах низкая и очень низкая.

По мнению участников исследования, снижение процентной маржи окажет умеренное давление на все аспекты деятельности банков. Подавляющее число ответивших (83%) считают, что это в значительной мере отразится на рентабельности и устойчивости их бизнеса.

76%

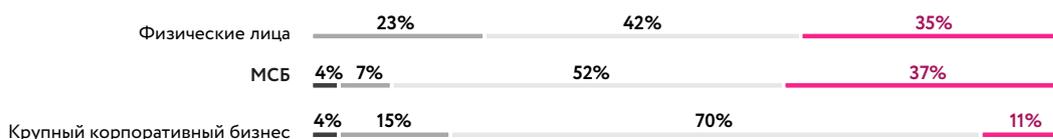
респондентов считают вероятность **оттока депозитов** низкой или даже очень низкой

83%

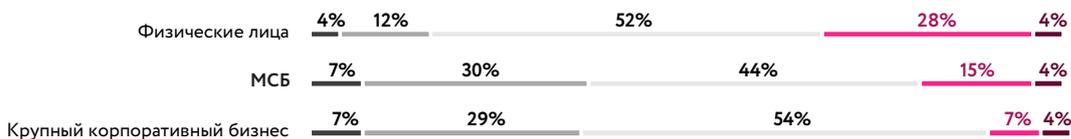
полагают, что **снижение процентной маржи** отразится на рентабельности и устойчивости бизнеса

ВЕРОЯТНОСТЬ РИСКОВ ДЛЯ ДОСТУПНОСТИ КРЕДИТОВАНИЯ

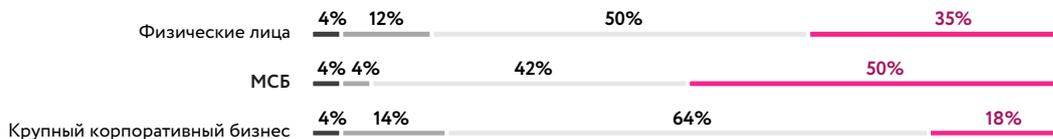
Увеличение просроченной задолженности



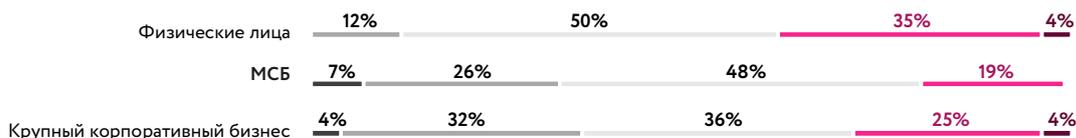
Существенное снижение спроса вследствие роста стоимости кредитования



Снижение кредитного качества заёмщиков



Повышение регуляторной нагрузки на капитал



■ очень низкая ■ низкая ■ средняя ■ высокая ■ очень высокая

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

(вопросы 12, 13 и 14)

Турбулентно, но достаточно

Более половины (55%) участников исследования считают, что информации для принятия управленческих решений в условиях турбулентности достаточно.

Что касается достаточности информации в различных источниках, большинство респондентов наиболее высоко оценивают аналитику СМИ и внутренние отчёты своего банка (89% респондентов выбрали варианты «удовлетворительно» и «хорошо»), общение с коллегами и экспертами (86%).

Более всего респондентам не хватает информации о конкурентах: 55% указали, что её недостаточно. Вполне возможно, что это обусловлено ограниченным раскрытием части форм банковской отчётности с 2022 года и недоступностью отчётности по МСФО либо примечаний к ней по большому числу банков.

Мы полагаем, что отсутствие информации о российском банковском секторе от крупнейших мировых информационных агентств также ограничивает эффективность принятия решений.

Оценивая информацию, которая может повысить такую эффективность, на первое место участники нашего опроса наиболее часто ставили макроэкономические прогнозы (32%) и данные о поведении клиентов (29%). Никто из опрошенных не считает приоритетными данные внешних аналитических агентств и аналитику СМИ. По полученным в ходе опроса данным можно предположить, что банкам зачастую достаточно выводов собственных аналитических служб и они меньше используют сторонние аналитические материалы общей направленности при принятии решений.

**ЧТО МОЖЕТ ПОВЫСИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ,
ПО МНЕНИЮ CFO**

32%

макроэкономические прогнозы

29%

данные о поведении потребителей

14%

информация о конкурентах

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА

(вопросы 15 и 16)

Привлечь и удержать

Трансформация ландшафта в банковском секторе и экономике в целом, внедрение новых цифровых технологий меняют и потребности банков в персонале, и запросы к квалификации потенциальных сотрудников. В связи с этим мы решили добавить в исследование вопросы о кадровом обеспечении банковской деятельности.

Чаще всего среди проблем кадрового обеспечения участники опроса называли удержание ква-

лифицированных сотрудников и нехватку специалистов с необходимыми компетенциями: 90% респондентов указали, что эти проблемы являются актуальными.

Мотивация сотрудников и несоответствие существующей системы обучения потребностям бизнеса упоминались реже (48% и 69% респондентов соответственно).

ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ КАДРАМИ

Несоответствие существующей системы обучения потребностям бизнеса



Нехватка специалистов с необходимыми компетенциями



Отсутствие мотивации у сотрудников



Трудности с удержанием квалифицированных сотрудников



Наиболее дефицитными специалистами участники опроса назвали тех, кто занимается цифровыми технологиями (62% опрошенных) и кибербезопасностью (35%). Наименьший дефицит представители банковского сектора наблюдают в области маркетинга (0% отметили нехватку таких специалистов как максимальную для себя) и управления проектами (10% указали наличие дефицита выше среднего).

По нашему мнению, итоги опроса подтверждают глубокие изменения в банковской сфере. Можно говорить о снижении спроса на маркетологов по сравнению с интересом к ИТ-специалистам. Мы видим, что функция маркетинга в банковских организациях становится всё более цифрови-

зированной и автоматизированной: для выполнения части функций вместо сотрудников уже используются технологичные решения и автоматизированные системы. И те, кто разрабатывает и поддерживает эти решения и системы, уже относятся к службам ИТ и кибербезопасности.

Однако основной спрос на ИТ-специалистов в штате и на аутсорсе формируют технологические сдвиги в области разработки и внедрения информационных систем. Разработку банковских систем кредитные организации предпочитают проводить собственными силами, а автоматизацию поддерживающих функций в значительной степени доверяют внешним контрагентам или приобретают сторонние решения.

Авторы

Рейтинговое агентство НКР

Александр Проклов

старший управляющий директор
по рейтинговой деятельности

alexander.proklov@ratings.ru

Михаил Доронкин

управляющий директор
группы рейтингов финансовых институтов

mikhail.doronkin@ratings.ru

Группа компаний Б1

Геннадий Шинин

партнёр, руководитель направления по работе с финансовыми институтами

gennadiy.a.shinin@b1.ru

Михаил Цибулевский

партнёр, руководитель группы по предоставлению консультационных услуг для организаций финансового сектора

michail.tsibulevsky@b1.ru

Евгений Фомичев

старший менеджер, отдел по оказанию консультационных услуг организациям финансового сектора

evgeny.fomichev@b1.ru

Об агентстве НКР

Кредитное рейтинговое агентство НКР входит в Группу компаний РБК.

Рейтинги НКР в регулировании используют Банк России, Московская Биржа, СПБ Биржа, НРД, другие ведомства и коммерческие компании. С февраля 2022 года ВЭБ.РФ включил НКР в перечень верификаторов зелёных финансовых инструментов.

Компактная и эффективная команда НКР объединяет аналитиков и методологов с опытом работы как в российских, так и в международных рейтинговых агентствах, а также крупнейших банках.

НКР регулярно публикует аналитические исследования, активно сотрудничает с крупнейшими профессиональными объединениями и средствами массовой информации.

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 11 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге и Тольятти.

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

ОБЩАЯ СТАТИСТИКА ОТВЕТОВ

Процентные значения посчитаны от числа ответивших на каждый вопрос.

1 Какие параметры вы заложили в бюджет/бизнес-план в 2025 году?

Ключевая ставка (среднегодовая)	< 20%	20–22%	22–24%
	17%	69%	14%

2 Какие параметры вы заложили в бюджет/бизнес-план в 2025 году?

Курс RUB / USD (среднегодовой)	< 100	100–105	105–110	110–115
	17%	62%	14%	7%

3 Ожидаете ли вы существенных изменений основных статей отчёта о финансовых результатах (P&L) вашего банка в 2025 году относительно 2024 года?

	значительное снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
Процентная маржа (NIM)	3%	24%	31%	41%	0%
Чистый комиссионный доход	0	10%	28%	55%	7%
Доходы от валютных операций	0	21%	59%	21%	0
Чистая прибыль	7%	24%	10%	55%	3%
Доходы от ценных бумаг	0	7%	31%	45%	17%
Изменение расходов на создание резервов (CoR)	0	7%	41%	48%	3%
Изменение операционных расходов	0	10%	14%	69%	7%

4 Ваши ожидания по изменениям стоимости риска (Cost of Risk, CoR) в разрезе сегментов в 2025 году относительно 2024 года?

	значительное снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
Корпоративный сегмент	0	3%	48%	48%	0
МСБ	0	3%	34%	45%	10%
Ипотека	0	0	62%	21%	3%
Автокредитование	0	0	55%	28%	3%
Потребительские кредиты	0	3%	38%	41%	3%
Кредитные карты	0	0	45%	41%	3%

5 Какие планы по изменению расходов в вашем банке в 2025 году относительно 2024 года?

	значительное снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
ФОТ	0	7%	10%	79%	3%
Внешняя разработка ПО	0	10%	24%	55%	10%
Внутренняя разработка ПО	0	3%	24%	69%	0
Маркетинг	3%	14%	34%	34%	10%
Расходы на региональную сеть	7%	14%	52%	21%	0

6 Как вы оцениваете перспективы роста доходности различных сегментов бизнеса в 2025 году относительно 2024 года?

	значительное снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
Корпоративный сегмент	0	10%	38%	45%	7%
МСБ	0	10%	34%	45%	3%
Private / Premium	0	10%	52%	31%	0
Массовая розница	0	31%	34%	17%	7%

7 Ваши ожидания по динамике кредитных портфелей в разрезе сегментов в 2025 году относительно 2024 года?

	снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	значительный рост
Кредитование корпоративного сегмента	0	17%	24%	55%	3%
Кредитование МСБ	0	17%	21%	55%	3%
Ипотека	3%	34%	38%	10%	0
Автокредитование	3%	24%	45%	7%	3%
Потребительские кредиты	3%	28%	31%	17%	7%
Кредитные карты	3%	28%	34%	24%	0

8 Какие планы по развитию региональной сети на 2025 год?

Сокращение	25%
Без изменений	61%
Небольшой рост	14%

9 С учётом текущей экономической ситуации и поведения ваших клиентов, как вы оцениваете вероятность существенного оттока депозитов из вашего банка в случае существенного снижения ключевой ставки Банка России?

Вероятность очень низкая	17%
Вероятность низкая	59%
Вероятность средняя	21%
Вероятность высокая	3%

10 Как вы оцениваете вероятность возникновения следующих рисков для доступности кредитования в сегментах клиентов?

	очень низкая	низкая	средняя	высокая	очень высокая
Увеличение просроченной задолженности					
крупный корпоративный бизнес	4%	15%	70%	11%	0
МСБ	4%	7%	52%	37%	0
физлица	0	23%	42%	35%	0
Существенное снижение спроса вследствие роста стоимости кредитования.					
крупный корпоративный бизнес	7%	29%	54%	7%	4%
МСБ	7%	30%	44%	15%	4%
физлица	4%	12%	52%	28%	4%
Снижение кредитного качества заёмщиков					
крупный корпоративный бизнес	4%	14%	64%	18%	0
МСБ	4%	4%	42%	50%	0
физлица	4%	12%	50%	35%	0
Повышение регуляторной нагрузки на капитал (рост риск-весов, повышение надбавок к достаточности капитала)					
крупный корпоративный бизнес	4%	32%	36%	25%	4%
МСБ	7%	26%	48%	19%	0
физлица	0	12%	50%	35%	4%

11 Как вы оцениваете влияние снижения процентной маржи на следующие аспекты деятельности?

	Проблема достаточно острая	Проблема умеренная	Проблема незначительная	Проблема не актуальна
Рентабельность и устойчивость	17%	62%	21%	0
Возможности для роста бизнеса	24%	52%	24%	0
Качество кредитного портфеля	21%	66%	14%	0
Инвестиции в технологии	21%	48%	28%	3%

12 Насколько, по вашему мнению, достаточна информация, которой вы располагаете, для принятия эффективных управленческих решений в условиях экономической турбулентности?

Информации более чем достаточно	3%
Информации достаточно	52%
Информации недостаточно	45%

13 Отранжируйте, какая конкретная информация, по вашему мнению, могла бы повысить эффективность вашего принятия решений в текущих условиях

	1	2	3	4	5
Макроэкономические прогнозы	28%	14%	31%	21%	3%
Аналитика отраслей	14%	24%	31%	21%	7%
Данные о поведении клиентов	14%	17%	24%	38%	7%
Информация о конкурентах (вкл. бенчмаркинг)	10%	10%	24%	41%	14%
Данные внешних аналитических агентств	14%	21%	38%	28%	0
Отчеты Центрального банка	21%	31%	31%	17%	0
Улучшенные внутренние отчеты банка	31%	34%	28%	7%	0
Аналитика СМИ	28%	21%	41%	7%	0
Общение с коллегами и экспертами	10%	41%	34%	10%	0

14 Отранжируйте, какая конкретная информация, по вашему мнению, могла бы повысить эффективность вашего принятия решений в текущих условиях, 1-е место, частотность

Макроэкономические прогнозы	32%
Аналитика отраслей	11%
Данные о поведении клиентов	29%
Информация о конкурентах (вкл. бенчмаркинг)	14%
Данные внешних аналитических агентств	0
Отчеты Центрального банка	4%
Улучшенные внутренние отчеты банка	4%
Аналитика СМИ	0
Общение с коллегами и экспертами	7%

15 С учётом текущих трендов на рынке труда и цифровизации банковских услуг, какие из следующих проблем кадрового обеспечения являются для вас наиболее актуальными?

	крайне острая	достаточно острая	умеренная	незначительная	не актуальна
Нехватка специалистов с необходимыми компетенциями (например, в области цифровых технологий, риск-менеджмента, кибербезопасности)	10%	38%	45%	7%	0
Трудности с удержанием квалифицированных сотрудников	10%	45%	41%	3%	0
Отсутствие мотивации у сотрудников	0	10%	59%	24%	7%
Несоответствие существующей системы обучения потребностям бизнеса	0	10%	38%	45%	7%

16 С учётом текущих трендов в банковской сфере и развития технологий, какие из следующих компетенций являются для вас наиболее дефицитными?

	1 практически нет дефицита	2	3	4	5 максимальный дефицит
Цифровые технологии (включая data science, машинное обучение, блокчейн)	7%	3%	28%	48%	14%
Кибербезопасность	10%	17%	38%	21%	14%
Риск-менеджмент	14%	24%	52%	7%	0
Финансовый анализ	14%	28%	34%	17%	0
Управление проектами	10%	34%	34%	10%	0
Маркетинг	14%	48%	34%	0	0

© 2025
ООО «НКР» и Группа компаний Б1
Ограничение
ответственности

Данный проект, соправообладателями которого выступают общество с ограниченной ответственностью «Национальные Кредитные Рейтинги» (далее – ООО «НКР») и Группа компаний Б1 (далее – Б1), является совместной интеллектуальной собственностью ООО «НКР» и Б1 и защищён законом.

Представленная информация предназначена для использования исключительно в ознакомительных целях. Вся информация для данного проекта получена посредством опроса. ООО «НКР» и Б1 не осуществляют проверку полученной информации и не несут ответственность за её достоверность и полноту.

Данное исследование не является подготовленным в рамках оказания ООО «НКР» дополнительных услуг.

ООО «НКР» и Б1 не несут ответственности за любые прямые и косвенные убытки, затраты, расходы, судебные издержки или иного рода убытки или расходы (включая недополученную прибыль) в связи с любым использованием информации, размещенной в рамках данного проекта. Любая информация, являющаяся мнением ООО «НКР» и Б1, является актуальной на момент её публикации, не является гарантией получения прибыли и не служит призывом к действию и носит исключительно информационный характер.

Воспроизведение и распространение информации, соправообладателями которой является ООО «НКР» и Б1, допускается любым способом и в любой форме только при наличии ссылки на источник. Использование указанной информации в нарушение указанного требования запрещено.

Указанная информация не может быть использована для каких-либо незаконных или несанкционированных целей или целей, запрещённых законодательством Российской Федерации.