

16 МАРТА 2026 ГОДА

ПОЗИТИВ НАРАСТАЕТ

КАК БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ПРОЙДЁТ 2026 ГОД

Группа компаний Б1 и рейтинговое агентство НКР представляют результаты третьего совместного исследования мнений финансовых директоров российских банков, проведённого в январе–феврале 2026 года.

На банки-респонденты приходится 80% суммарных активов российских кредитных учреждений. В опросе приняли участие как крупнейшие, так и средние российские банки, что, на наш взгляд, обеспечило высокую репрезентативность.

Периметр опроса

32

российских банка

80%

активов банковской системы

6 из 10

крупнейших российских банков
по размеру активов

6 из 12

системно значимых
кредитных организаций
в соответствии с перечнем
Банка России

9 из 18

кредитных организаций,
признанных Банком России
значимыми на рынке
платёжных услуг

- Рост чистой прибыли по итогам 2026 года прогнозируют две трети опрошенных банков — это больше, чем в прошлом году.
- Драйвером роста в кредитовании, как и годом ранее, будут корпоративный сектор и сегмент малого и среднего бизнеса (МСБ), однако всё больше опрошенных видят потенциал ускорения и в рознице.
- Меньшее число банков рассчитывает на рост стоимости риска. Одновременно с этим растёт доля опрошенных, ожидающих падения стоимости риска.
- Самую высокую вероятность возникновения рисков для кредитования участники опроса видят в снижении качества заёмщиков в сегменте МСБ — на это обратили внимание 90% респондентов.
- 88% опрошенных банков используют в своём бизнесе технологии искусственного интеллекта (ИИ), однако в большинстве случаев применение ИИ не является системным и стратегически спланированным.
- Наиболее часто банки внедряют технологии искусственного интеллекта для сокращения расходов, а их использование в большей степени ограничено подготовкой отчётности, задачами казначейства и бюджетированием.
- Банковский сектор достаточно хорошо готов к исполнению требований к безопасности критической информационной инфраструктуры (187-ФЗ и 58-ФЗ). Для большинства систем респонденты уже внедрили отечественные решения.
- Наиболее дефицитными для банков по-прежнему являются специалисты в области цифровых технологий и кибербезопасности.

**Геннадий Шинин**

партнёр, руководитель направления по оказанию услуг компаниям финансового сектора
Группа компаний Б1

Вот уже третий год мы проводим наше исследование и надеемся, что его результаты являются хорошей помощью для принятия решений руководством российских банков.

В очередной раз хочется поблагодарить наших клиентов и партнёров за участие в третьем выпуске.

Российский банковский сектор продолжает смотреть в будущее с осторожным оптимизмом, а снижение ставки даёт надежду на окончание сложного для банков периода. Основным драйвером роста остаётся корпоративный сектор, однако в этом году можно рассчитывать и на увеличение доходов от массовой розницы.

При этом расходы продолжают расти, большинство банков остановили региональную экспансию и больше внимания уделяют обновлению и реорганизации существующих офисов.

Рост стоимости риска, несомненно, продолжится, но темпы будут несколько ниже, чем в прошлом году.

Новый тренд в области технологий: искусственный интеллект активно используется банками в различных процессах и функциях. Но для внедрения решений требуется дополнительное финансирование.

Технологичность стала ключевым фактором конкурентного преимущества на рынке банковских услуг, при этом процесс импортозамещения технологических решений ещё продолжается, и банки активно инвестируют в эту область. Поэтому мы видим, что участники опроса планируют увеличение расходов на разработку ПО.

**Кирилл Лукашук**

председатель совета директоров
НКР

Оптимизм участников ежегодного опроса вырос в сравнении с прошлым годом, не в последнюю очередь благодаря постепенному смягчению денежно-кредитной политики. Растёт число банков, ожидающих ускорения в ключевых сегментах кредитования, включая массовую розницу, которая в прошлом году уже начала показывать первые признаки разморозки.

Умеренно позитивные настроения и в отношении стоимости риска: вероятно, основной рост проблемных активов пришёлся на прошлый год, а теперь по мере снижения ставок будет улучшаться и долговая нагрузка заёмщиков.

Участники опроса отмечают и ряд рисков для банковского бизнеса, прежде всего, в части качества отдельных сегментов кредитования: мы уже стали свидетелями ряда дефолтов по корпоративным облигациям в сегменте высокодоходных облигаций в прошлом году.

Несмотря на определённые сложности, число банков, ожидающих роста своего финансового результата, увеличилось по сравнению с прошлогодним опросом. В 2025 году сектору не удалось достичь рекорда по прибыли 2024 года, результаты опроса вселяют надежду на более успешный текущий год.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

(вопросы 1 и 2)

Стабильность во всём

Представители банков, опрошенные нами, как и в прошлом году не видят причин для резких колебаний отдельных макропоказателей.

Оценивая вероятность изменения ставки Банка России, подавляющее большинство участников нашего исследования, 97%, заложили в бюджеты на 2026 год значения в диапазоне от 12% до 16%. При этом 60% опрошенных ожидают, что этот показатель окажется в диапазоне от 14% до 16%. В период проведения опроса ключевая ставка составляла 16%.

Респонденты не ждут дальнейшего значительного удорожания или удешевления национальной валюты по сравнению с началом 2026 года. 84% участников нашего исследования заложили в бюджеты своих банков курс от 80 до 100 рублей за доллар. 13% считают, что доллар будет стоить дешевле 80 рублей. Лишь 3% ждут роста курса доллара выше 100 рублей в 2026 году.

Можно с уверенностью сказать, что мнение экспертов банковского сектора, которые участвуют в нашем исследовании, достаточно хорошо позволяет оценить изменение макроэкономических параметров в течение следующего года.

Так, в прошлом году наши респонденты практически единодушно рассчитывали на то, что Банк России не будет поднимать ставку выше 22% в 2025 году. Кроме того, подавляющее большинство участников нашего опроса закономерно не ожидали дальнейшего снижения курса национальной валюты по сравнению с показателями начала 2025 года.

Ставка Банка России

14–16%

заложили в планы на 2026 год
60% респондентов

Курс \$

80–90 руб.

заложили в планы на 2026 год
56% участников опроса

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

(вопросы 3, 5, 6)

Большинство банков, принявших участие в нашем исследовании, как и год назад, смотрят в будущее с умеренным оптимизмом. 66% ожидают роста чистой прибыли, 65% прогнозируют увеличение чистого комиссионного дохода, 50% — процентной маржи.

При этом тенденция к росту расходов в банковском секторе сохраняется. Подавляющее большинство (78%) респондентов, опрошенных нами в этом году, рассчитывают на рост операционных расходов. В прошлом году такое изменение расходов закладывали 76% респондентов. По сравнению с прошлым годом с 62% до 47% снизилась доля тех, кто ожидает роста доходов от ценных бумаг. Возможно, это вызвано тем, что доходность ценных бумаг на российском фондовом рынке связана с уровнем ставки Банка России. Кроме этого, участники рынка ожидают ясности с геополитической ситуацией, которая оказывает серьёзное влияние на рынок.

Значительно уменьшилась доля тех, кто ожидает увеличения расходов на создание резервов (CoR). В прошлом году их было 51%, в этом году — 34%. В 2025 году банковский сектор действительно столкнулся с заметным ростом стоимости риска как в розничном, так и в корпоративном портфелях. Вероятно, участники рынка полагают, что основные риски уже реализовались.

66%

ожидают роста **чистой прибыли**

78%

рассчитывают на рост **операционных расходов**

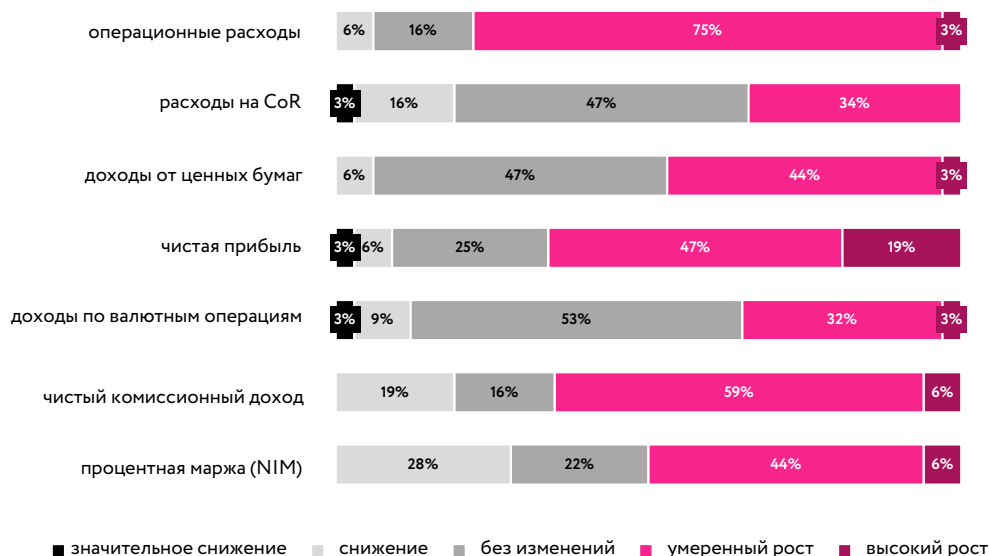
75%

ожидают роста **расходов на ФОТ**

с 31% до 6%

снизилась доля тех, кто ждёт **снижения доходов в массовой рознице**.

Ожидания по статьям доходов и расходов в 2026 году¹



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

Что касается планов по изменению расходов, то ни по одной из статей ни один респондент не указал их возможное значительное снижение. Самая большая доля респондентов, 75% (в 2025 году – 82%) ожидает роста расходов на оплату труда.

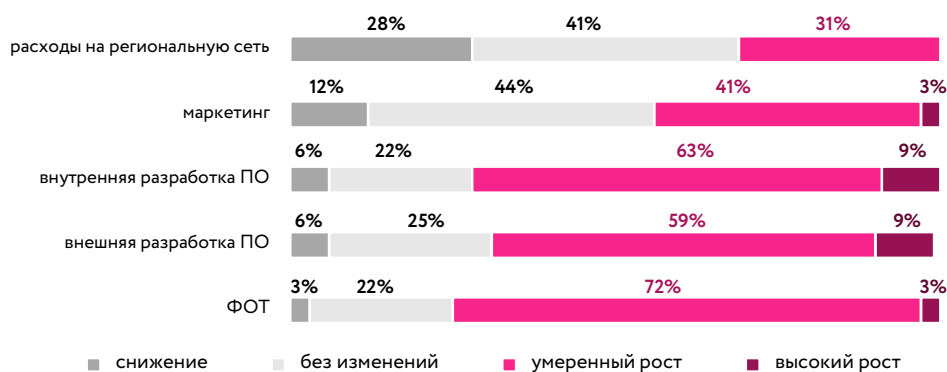
• Развитие технологий и переход на новые программные решения вынуждают банки больше тратить на разработку программного обеспечения. Почти три четверти (72%) планируют увеличение расходов на внутреннюю, а 68% – на внешнюю разработку ПО.

Представители банков, которые приняли участие в исследовании в этом году более активно планируют увеличение расходов на региональную сеть. 41% опрошенных указали, что расходы по этой статье останутся без изменений, а 31% ожидают умеренного роста. В прошлом году рост расходов на развитие региональной сети планировали 21% участников нашего исследования.

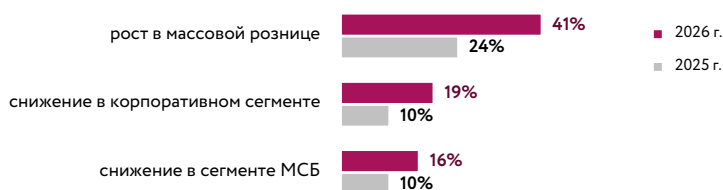
Интересно, что практически не изменилась доля тех, кто ожидает роста расходов на маркетинг. Как и в прошлом году, 44% опрошенных нами финансовых директоров российских банков ожидают увеличения этой статьи расходов. Возможно, часть расходов на маркетинг перенаправляется на поддержку технологий.

Оценивая перспективы роста доходности по сегментам бизнеса, опрошенные нами руководители банков считают наиболее вероятным, как и в прошлом году, рост в корпоративном сегменте (53%) и в сегменте малого и среднего бизнеса (47%).

Планы по изменению расходов в 2026 году относительно 2025 года



Рост доходности различных сегментов бизнеса в 2026 году относительно 2025 года

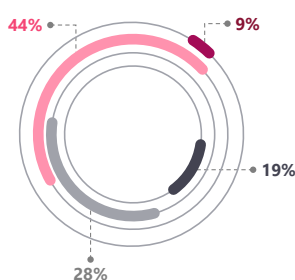


Результаты нашего исследования говорят о том, что, возможно, замедление развития массовой розницы, вызванное существенным ростом ставки Банка России, прекращается. По сравнению с прошлым годом значительно снизилась доля респондентов, которые рассчитывают на снижение доходности в этом сегменте. В 2025 году 31% участников опроса указали на возможное снижение этого показателя. В этом году так считают всего 6%. С 18% до 38% за год увеличилась доля принявших участие в исследовании банков, которые ждут умеренного роста массовой розницы.

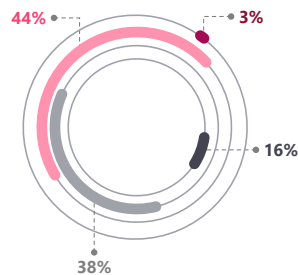
Несколько увеличилась доля тех, кто ожидает снижения доходности в корпоративном сегменте и сегменте малого и среднего бизнеса: таких стало соответственно на 8 п. п. и на 5 п. п. больше, чем в прошлом году. Охлаждение экономики в течение последнего года на фоне высокой ставки Банка России и увеличение НДС до 22%, скорее всего, будут негативно влиять на представителей как крупного, так и малого и среднего бизнеса.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДОХОДНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТОВ БИЗНЕСА

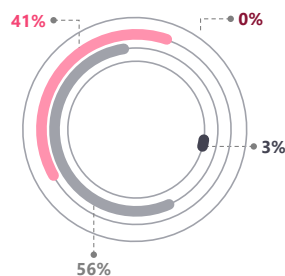
Корпоративный сегмент



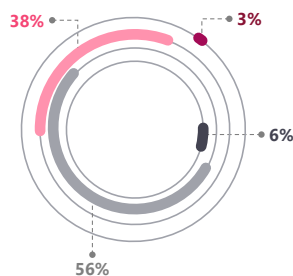
МСБ



Частное / премиальное банковское обслуживание



Массовая розница



Стоимость риска и динамика кредитных портфелей

(вопросы 4 и 7)

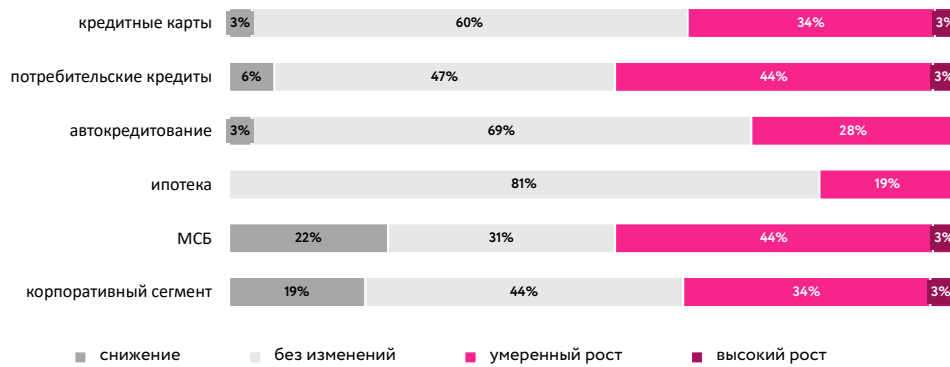
В прошлом году большинство опрошенных нами представителей руководства российских банков рассчитывали на рост стоимости риска во всех сегментах бизнеса.

Участники опроса в этом году несколько более оптимистичны в отношении перспектив стоимости риска и ожидают его снижения. Так, доля тех, кто считает, что стоимость риска вырастет

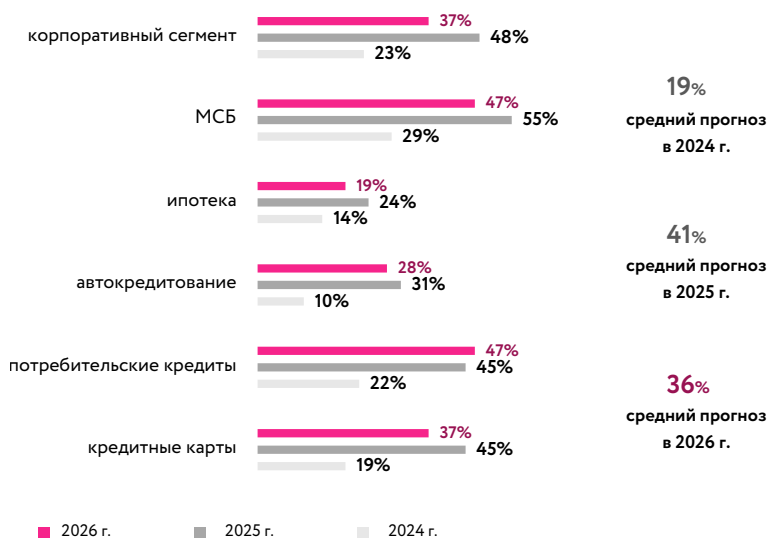
в среднем по всем сегментам снизилась на 5 п. п., до 36%.

При этом значительно увеличилась доля тех, кто не ожидает значительных изменений стоимости риска (CoR). Так, 81% опрошенных нами в этом году представителей банков не ожидают изменений этого параметра для ипотечных кредитов, 69% — для автокредитов.

Ожидания по изменениям стоимости риска (CoR) в банке по сегментам в 2026 году относительно 2025 года



Рост CoR по сегментам



Единственным сегментом, где выросла (с 41% до 47%) доля респондентов, которые ожидают увеличения стоимости риска (CoR) по сравнению с прошлым годом, стало потребительское кредитование. Это может быть связано с продолжающимся ухудшением качества заёмщиков в этом сегменте.

Оценивая потенциальную динамику кредитных портфелей в 2026 году, участники нашего исследования также смотрят на эти показатели более оптимистично, чем в прошлом году.

Прежде всего это связано со снижением доли тех, кто ожидает сокращения кредитных портфелей. В прошлом году 31% опрошенных ожидал снижения портфелей по кредитным картам и потребительским кредитам, в этом году таких всего 6% и 9% соответственно.

Как и в прошлом году, основные надежды на увеличение кредитных портфелей участники нашего исследования связывают с корпоративным сектором и МСБ. Роста в кредитовании корпоративного сектора ожидают 66% опрошенных, а в секторе МСБ — 47%. В прошлом году на рост этих показателей рассчитывало по 58% респондентов.

66%

респондентов
ожидают роста **кредитования**
в **корпоративном секторе**

с 31% до 9%

снизилась доля тех, кто ждёт
снижения портфелей
по **потребительским кредитам**

**Михаил Цибулевский**

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

В прошлом году банковские руководители готовились к росту стоимости риска (CoR) по всем портфелям из-за общей неопределённости. В этом году дальнейшего роста стоимости риска ожидает уже меньшее число респондентов (доля пессимистов снизилась с 41% до 36%), а большинство видит более вероятным сохранение CoR на том же уровне практически во всех сегментах. Это может быть обусловлено прогнозами по снижению ключевой ставки, а также более жёсткой политикой выдач, которой придерживались банки в последнее время.

В то же время есть исключение — потребительские кредиты, где ожидания роста CoR повысились с 41% до 47%: это прямое следствие продолжающегося ухудшения качества заёмщиков в сегменте, где спрос на быстрые займы опережает рост платежеспособности населения.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ СЕТИ

(вопрос 8)

Развитие региональных сетей по-прежнему не является приоритетным направлением для банков, принявших участие в нашем исследовании.

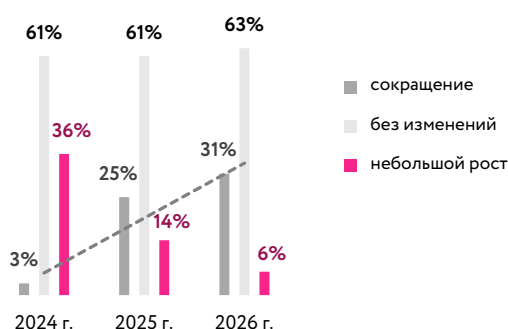
С 2024 года доля тех, кто планирует сокращение региональной сети, увеличилась почти в 10 раз, с 3% до 31%. При этом доля тех, кто не собирается ничего менять в планах развития региональной сети за два года практически не изменилась. В 2024 и 2025 годах таких банков было по 61%, в этом — 63%.

Интересно, что, несмотря на планы по сокращению региональной сети, увеличилась доля тех банков, которые планируют увеличить расходы на эту статью. Во-первых, это может быть связано с общим инфляционным давлением на экономику, во-вторых, — с переформатированием региональных офисов. В последнее время клиенты всё меньше посещают банки офлайн, выполняя большинство операций при помощи банковских приложений. Посещение офиса становится событием и может быть связано с более серьёзными операциями, чем раньше. Поэтому банки переводят часть офисов в премиальный формат, предлагая дополнительные услуги и опции, что требует дополнительных расходов.

31%

банков планируют
сокращение региональной сети

Планы по развитию региональной сети



ДЕПОЗИТЫ И РИСКИ ДЛЯ КРЕДИТОВАНИЯ

(вопросы 9 и 10)

Как и год назад, представители банков, которые участвовали в нашем исследовании, не ожидают значительного оттока депозитов. Снижение ставки Банком России уже стало фактом, и участники рынка не ждут дальнейшего резкого падения этого показателя в 2026 году.

Год назад 76% опрошенных указали, что вероятность оттока депозитов низкая или очень низкая. В этом году доля таких респондентов увеличилась до 84%.

Ни один из респондентов в этом году не назвал такую вероятность очень высокой.

Что касается оценки рисков для доступности кредитования по сегментам, то наибольшее опасение у наших респондентов вызывает существенное увеличение просроченной задолженности. Такие

риски для корпоративного сегмента видят 63%, для МСБ – 80%, для физических лиц – 75%, причём респонденты отмечают вероятности рисков как среднюю и выше.

Пик сокращения спроса на кредитование, судя по всему, пройден. Второй год подряд самую высокую вероятность возникновения рисков для кредитования участники опроса видят в снижении качества заёмщиков в сегменте МСБ. На это обратили внимание 90% респондентов, считающих, что вероятность возникновения этого риска средняя и выше (92% годом ранее).

Вторым наиболее вероятным риском участники опроса считают увеличение просроченной задолженности в сегменте МСБ. Среднюю и выше вероятность наступления этого риска выбрали 80% респондентов.



Михаил Доронкин

управляющий директор группы рейтингов финансовых институтов НКР

Подобные ожидания, вероятно, обусловлены существенно возросшей в прошлом году долговой нагрузкой корпоративных заёмщиков, а также большим числом случаев публичных дефолтов по облигациям в сегменте высокодоходных облигаций, который как раз представлен малыми и средними компаниями. К тому же исторически сегмент МСБ имел гораздо меньший запас прочности в случае системных шоков и реже мог рассчитывать на поддержку акционеров и уж тем более государства. Да и переговорная позиция с банками у таких заёмщиков сильно слабее.

84%

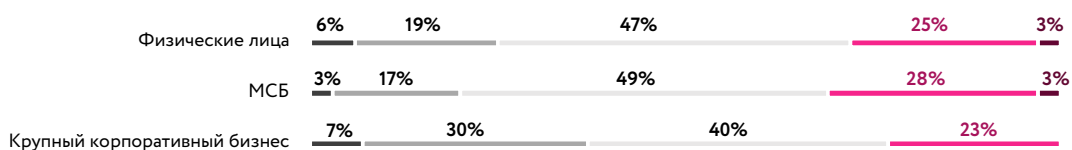
респондентов считают вероятность оттока депозитов низкой или даже очень низкой

90%

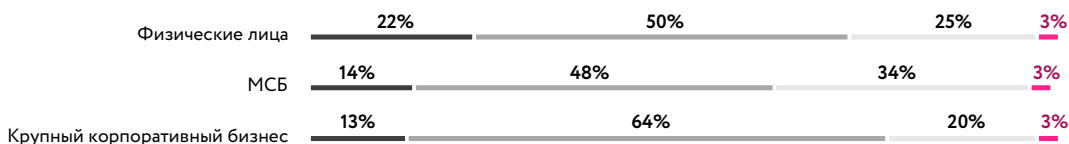
считают средней и выше вероятность снижения качества заёмщиков в сегменте МСБ

ВЕРОЯТНОСТЬ РИСКОВ ДЛЯ ДОСТУПНОСТИ КРЕДИТОВАНИЯ

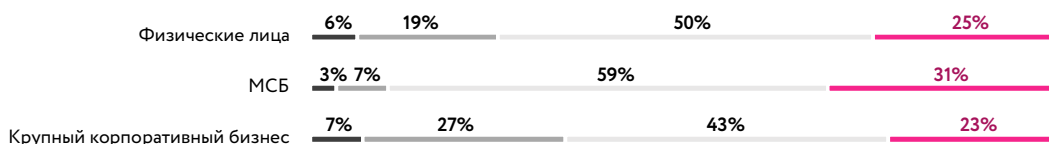
Увеличение просроченной задолженности



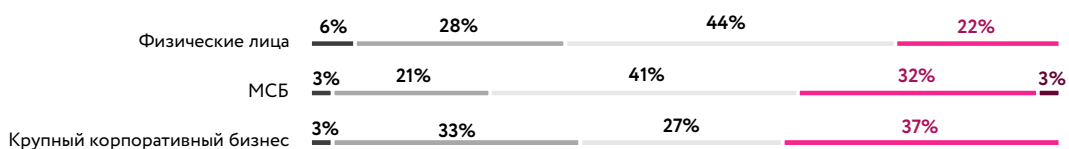
Существенное снижение спроса вследствие роста стоимости кредитования



Снижение кредитного качества заёмщиков



Увеличение доли проблемных реструктуризаций



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

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

(вопросы 11–16)

Использование в банковском бизнесе искусственного интеллекта (ИИ), несомненно, является актуальным направлением технологического развития. Поэтому в 2026 году мы посвятили несколько вопросов специфике использования в банковской деятельности технологий, основанных на искусственном интеллекте.

По результатам нашего исследования, 88% банков используют в своём бизнесе технологии искусственного интеллекта, при этом 44% указали, что за последние 12 месяцев стали использовать их активнее.

Однако пока использование технологий искусственного интеллекта в банках не является системным и стратегически спланированным в большинстве случаев. Так, только 28% участников исследования, указали, что в их банке есть формализованная стратегия развития ИИ.

88%

банков используют технологии искусственного интеллекта



Евгений Фомичев

старший менеджер, группа по оказанию консультационных услуг для организаций финансового сектора
Группа компаний Б1

Российские банки продолжают активно экспериментировать с внедрением технологий ИИ: 88% респондентов отметили, что за последние 12 месяцев стали использовать технологии интенсивнее. Действительно, за год произошли радикальные изменения.

Во-первых, средства усиления человека стали массовыми: то, что раньше требовало существенных инвестиций, теперь доступно почти каждому сотруднику.

Во-вторых, наблюдается переход от усиления человека к переносу отдельных операций на машины. Появляется модель «человек + ИИ-агенты», в которой рутинные задачи выполняются автономно.

Главные вопросы остаются прежними: где возникнет бизнес-эффект и как перенести операции сотрудников на ИИ с максимальным возвратом на инвестиции. Системный анализ бизнес-процессов и оценка производительности интеллектуального труда будет и остается ключевым фактором успеха внедрения ИИ в банках в ближайший год.

Наиболее часто банки внедряют технологии искусственного интеллекта, чтобы сократить расходы. Так ответили 60% опрошенных нами. Они выбрали важность этой цели на 4 и 5 по 5-балльной шкале. Вторым по важности участники опроса (47%) отметили увеличение доходов, тогда как 44% сообщили, что целью использования технологий ИИ является новый бизнес.

Наибольшие ожидания от внедрения ИИ в 2026 году связаны с увеличением скорости и качества обработки данных, а также сокращением операционных расходов и снижением трудозатрат – так ответили 66% опрошенных.

41% ожидают от внедрения ИИ повышения качества принятия управленческих решений и точности прогнозов, 34% – снижения рисков.

Оценивая ситуацию с финансированием проектов и инициатив в области ИИ, более половины опрошенных, 55%, указали на его увеличение. При этом, 19% отметили, что в их банках отсутствует целевое финансирование ИИ-проектов.

Что касается использования ИИ в процессах финансовой функции, то, по данным нашего исследования, наиболее часто банки привлекают искусственный интеллект для подготовки управленческой отчётности и отчётности по МСФО. Так ответили 55% опрошенных. 45% решают при помощи ИИ вопросы в области бухгалтерского учёта, 35% используют ИИ в казначействе и бюджетировании.

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В ПРОЦЕССЫ ФИНАНСОВОЙ ФУНКЦИИ В БАНКАХ



ФИНАНСИРОВАНИЕ ИИ-ПРОЕКТОВ И ИНИЦИАТИВ В 2026 ГОДУ



Объекты критической информационной инфраструктуры

(вопросы 17 и 18)

В 2025 году были приняты изменения в законодательство Российской Федерации, усиливающие требования к критической информационной инфраструктуре (КИИ) в банках. По большинству информационных систем участники нашего исследования не ожидают серьёзных сложностей с приведением в соответствие с законодательством своей ИТ-инфраструктуры.

Наибольшие опасения вызывают автоматизированные банковские системы: 70% респондентов считают, что при соблюдении требований 187-ФЗ² и 58-ФЗ³ могут возникнуть сложности с системами в этой области. 68% полагают, что затруднения могут вызвать изменения систем, от которых зависит надёжность других объектов КИИ. 55% отметили системы, реализующие функционал процессинга.

Респонденты практически не ожидают сложностей при соблюдении требований законодательства в системах учёта договоров страхования и учёта клиентов. 86% и 76% респондентов соответственно ответили, что в этих системах не возникнет сложностей.

Важно, что для большинства систем респонденты уже внедрили отечественные решения. Так, для систем дистанционного обслуживания 72% ответивших на этот вопрос респондентов уже используют российские решения, для систем учёта клиентов негосударственных пенсионных фондов и микрофинансовых организаций – 58%, для систем процессинга – 56%. Лишь 8% не нашли отечественных решений для систем, от которых зависит надёжность других объектов критической информационной инфраструктуры, 3% – для систем процессинга и автоматизированных банковских систем.

Несмотря на ужесточение требований к КИИ в банках по 187-ФЗ и 58-ФЗ в 2025 году, большинство респондентов не ожидают сложностей с выполнением требований. Это связано с развитием отечественного рынка ПО и стратегическими инвестициями на раннем этапе: согласно нашему исследованию, опубликованному в начале 2024 года, почти 80% респондентов закладывали в бюджет от 500 млн до 1,5 млрд руб. на импортозамещение ПО.

ПРОЦЕСС ПЕРЕХОДА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ КРИТИЧЕСКИХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ



²Федеральный закон № 187-ФЗ от 26 июля 2017 года «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»

³Федеральный закон № 58-ФЗ от 7 апреля 2025 года «О внесении изменений в Федеральный закон „О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации“»

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА

(вопросы 19 и 20)

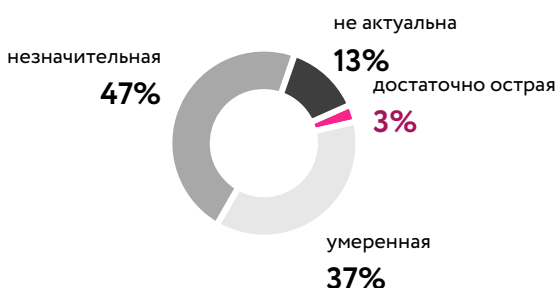
Отношение участников нашего исследования к проблемам кадрового обеспечения за прошедший год изменилось незначительно. Представители банков, опрошенные нами, по-прежнему наиболее часто отмечают нехватку специалистов с необходимыми компетенциями, но проблема стала менее распространённой. В этом году о ней заявили как о достаточно острой 30% (и никто не назвал её крайне острой), в прошлом году как острой и крайне острую её харак-

теризовали 48%. С 45% до 23% за год снизилась доля тех, кто считает актуальными трудности с удержанием квалифицированных сотрудников.

Как и год назад, руководители российских банков, которые участвовали в нашем исследовании, отмечают, что в их учреждениях наиболее востребованы специалисты в области цифровых технологий и кибербезопасности, а наименьший дефицит наблюдается для экспертов в области маркетинга и управления проектами.

ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ КАДРАМИ

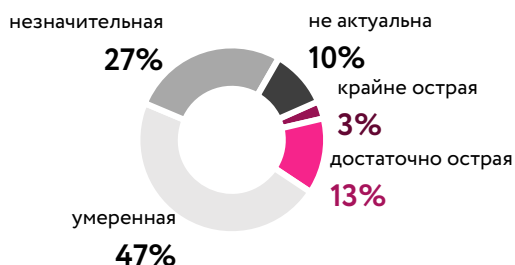
Несоответствие существующей системы обучения потребностям бизнеса



Нехватка специалистов с необходимыми компетенциями



Отсутствие мотивации у сотрудников



Трудности с удержанием квалифицированных сотрудников



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 оказанию услуг
компаниям финансового сектора

gennadiy.a.shinin@b1.ru

Михаил Цибулевский

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

michail.tsibulevsky@b1.ru

Евгений Фомичев

старший менеджер, группа по оказанию консультационных услуг
для организаций 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 более 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.

ОБЩАЯ СТАТИСТИКА ОТВЕТОВ

Процентные значения посчитаны от числа ответивших на каждый вопрос.

1 Какие параметры вы заложили в бюджет / бизнес-план в 2026 году?

Ключевая ставка (среднегодовая)	< 10%	10–12%	12–14%	14–16%	> 16%
	0	0	37%	60%	3%

2 Какие параметры вы заложили в бюджет / бизнес-план в 2026 году?

Курс RUB / USD (среднегодовой)	< 70	70–80	80–90	90–100	> 100
	4%	9%	56%	28%	3%

3 Ожидаете ли вы существенных изменений в вашем банке по основным статьям отчёта о финансовых результатах (PnL) в 2026 году относительно 2025 года?

	значительное снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
Процентная маржа (NIM)	0	28%	22%	44%	6%
Чистый комиссионный доход	0	19%	16%	59%	6%
Доходы по валютным операциям	3%	9%	53%	32%	3%
Чистая прибыль	3%	6%	25%	47%	19%
Доходы от ценных бумаг	0	6%	47%	44%	3%
Изменение расходов на создание резервов (CoR)	3%	16%	47%	34%	0
Изменение операционных расходов	0	6%	16%	75%	3%

4 Ваши ожидания по изменениям стоимости риска (CoR) в вашем банке в разрезе сегментов в 2026 году относительно 2025 года?

	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
Корпоративный сегмент	19%	44%	34%	3%
МСБ	22%	31%	44%	3%
Ипотека	0	81%	19%	0
Автокредитование	3%	69%	28%	0
Потребительские кредиты	6%	47%	44%	3%
Кредитные карты	3%	60%	34%	3%

5 Какие планы по изменению расходов в вашем банке в 2026 году относительно 2025 года?

	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
ФОТ	3%	22%	72%	3%
Внешняя разработка ПО	6%	25%	59%	9%
Внутренняя разработка ПО	6%	22%	63%	9%
Маркетинг	12%	44%	41%	3%
Расходы на региональную сеть	28%	41%	31%	0

6 Как вы оцениваете перспективы роста доходности различных сегментов бизнеса в вашем банке в 2026 году относительно 2025 года?

	снижение	без изменений	умеренный рост	высокий рост
Корпоративный сегмент	19%	28%	44%	9%
МСБ	16%	38%	44%	3%
Частное / премиальное банковское обслуживание	3%	56%	41%	0
Массовая розница	6%	53%	38%	3%

7 Ваши ожидания по динамике кредитных портфелей в разрезе сегментов в 2026 году относительно 2025 года?

	значительное снижение	снижение	без изменений	умеренный рост	значительный рост
Кредитование корпоративного сегмента	0	13%	22%	63%	3%
Кредитование МСБ	0	13%	40%	44%	3%
Ипотека	0	13%	59%	25%	3%
Автокредитование	3%	13%	69%	9%	6%
Потребительские кредиты	0	9%	63%	25%	3%
Кредитные карты	0	6%	69%	22%	3%

8 Какие планы у вашего банка по развитию региональной сети на 2026 год?

Сокращение	31%
Без изменений	63%
Небольшой рост	6%

9 С учётом текущей экономической ситуации и поведения ваших клиентов как вы оцениваете вероятность существенного оттока депозитов из вашего банка в году?

Вероятность очень низкая	41%
Вероятность низкая	43%
Вероятность средняя	16%
Вероятность высокая	0

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	7%	30%	40%	23%	0
МСБ	3%	17%	49%	28%	3%
физлица	6%	19%	47%	25%	3%
Существенное снижение спроса вследствие роста стоимости кредитования.					
крупный корпоративный бизнес	13%	64%	20%	3%	0
МСБ	14%	48%	34%	3%	0
физлица	22%	50%	25%	3%	0
Снижение кредитного качества заёмщиков					
крупный корпоративный бизнес	7%	27%	43%	23%	0
МСБ	3%	7%	59%	31%	0
физлица	6%	19%	50%	25%	0
Увеличение доли проблемных реструктуризаций					
крупный корпоративный бизнес	3%	33%	27%	37%	0
МСБ	3%	21%	41%	32%	3%
физлица	6%	28%	44%	22%	0

11 Насколько активнее ваш банк стал использовать технологии искусственного интеллекта за последние 12 месяцев?

Используем значительно активнее	44%
Используем, активность использования осталась без изменений	44%
Не используем технологии искусственного интеллекта	12%

12 Есть ли в вашем банке формализованная стратегия развития ИИ?

Да	28%
Нет	72%

13 Какие цели по внедрению ИИ стоят перед вашим банком в 2026 году? (оцените важность по шкале от 1 до 5, где 5 – самая важная, 1 – наименее важная)

	1	2	3	4	5
Сокращение расходов (less money)	10%	15%	15%	30%	30%
Увеличение доходов (more money)	5%	11%	37%	26%	21%
Новый бизнес (new money)	28%	11%	17%	33%	11%

14 Как вы оцениваете финансирование ИИ-проектов и инициатив в вашем банке в 2026 году?

Значительный рост	20%
Умеренный рост	35%
Без изменений	26%
Умеренное снижение	0
Значительное снижение	0
Финансирование отсутствует	19%

15 В какие процессы финансовой функции ваш банк внедряет технологии ИИ?

Бухгалтерский учёт	45%
Регуляторная отчётность, капитал и обязательные нормативы	25%
МСФО и управленческая отчётность	55%
Бюджетирование	35%
Казначейство	35%

16 Чего конкретно вы ожидаете от внедрения ИИ к концу 2026 года? множественный выбор

Роста объёмов продаж, увеличения комиссионного дохода	17%
Сокращения операционных расходов и снижения трудозатрат	66%
Снижения рисков	34%
Увеличения клиентской базы и снижения стоимости привлечения клиента	17%
Улучшения ситуации с безопасностью и снижения уровня мошенничества	14%
Роста уровня удовлетворённости клиентов	17%
Повышения качества принятия управленческих решений и точности прогнозов	41%
Увеличения скорости и качества обработки данных	66%
Повышения квалификации персонала	21%
Роста привлекательности бренда	7%

17 Какие системы критической информационной инфраструктуры могут вызвать наибольшие сложности при соблюдении требований 187-ФЗ, 58-ФЗ?

	Сложностей не возникнет	Возникнут незначительные сложности	Возникнут серьёзные сложности
Системы дистанционного банковского обслуживания	57%	39%	4%
Автоматизированные банковские системы	30%	63%	7%
Системы, реализующие функционал процессинга	45%	44%	11%
Системы, обеспечивающие учёт финансовых транзакций	50%	50%	0
Системы учёта клиентов НПФ, МФО	76%	24%	0
Системы учёта договоров страхования, платежей, убытков, перестрахования	86%	14%	0
Системы, от которых зависит надёжность других объектов КИИ (в том числе системы центров обработки данных других лиц)	32%	60%	8%

18 Как идёт процесс перехода на отечественные решения для критических информационных систем?

	Отечественные решения уже внедрены	Отечественные решения тестируются и внедряются	Рассматриваем и выбираем отечественные решения	Отечественных решений нет
Системы дистанционного банковского обслуживания	72%	24%	4%	0
Автоматизированные банковские системы	42%	38%	17%	3%
Системы, реализующие функционал процессинга	55%	41%	0%	4%
Системы, обеспечивающие учёт финансовых транзакций	48%	44%	8%	0
Системы учёта клиентов НПФ, МФО	58%	37%	5%	0
Системы учёта договоров страхования, платежей, убытков, перестрахования	55%	40%	5%	0
Системы, от которых зависит надёжность других объектов КИИ (в том числе системы центров обработки данных других лиц)	25%	50%	17%	8%

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

	Проблема крайне острая	Проблема достаточно острая	Проблема умеренная	Проблема незначительная	Проблема не актуальна
Нехватка специалистов с необходимыми компетенциями (например, в области цифровых технологий, риск-менеджмента, кибербезопасности)	0%	30%	60%	7%	3%
Трудности с удержанием квалифицированных сотрудников	3%	20%	67%	10%	0%
Отсутствие мотивации у сотрудников	3%	13%	47%	27%	10%
Несоответствие существующей системы обучения потребностям бизнеса	0%	3%	37%	47%	13%

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

	1	2	3	4	5
Цифровые технологии (включая науку о данных (data science), машинное обучение, блокчейн)	3%	20%	30%	34%	13%
Кибербезопасность	14%	21%	45%	20%	0
Риск-менеджмент	17%	40%	26%	17%	0
Финансовый анализ	23%	37%	23%	17%	0
Управление проектами	33%	30%	20%	14%	3%
Маркетинг	47%	33%	17%	3%	0

© 2026
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.