Тренды 2026 года в управлении рисками

Риск-менеджмент любит обещание, что следующий источник данных наконец позволит отделить хорошего клиента от плохого. Потом появляется новая модель, новый поставщик и ещё одна презентация с улучшенной метрикой. При этом сотрудник продолжает вручную переносить сведения между системами, а решение иногда строится на данных, смысл которых давно никто не проверял.

Мой главный тезис о 2026 годе касается этого разрыва. Возможность автоматизировать отдельные рабочие операции стала предметом серьёзного разговора. Но бизнес-эффект появляется только тогда, когда компания понимает саму операцию, её цену и последствия ошибки. Демонстрация агента, нажимающего кнопки, ещё не отвечает ни на один из этих вопросов.

Этот текст не предлагает рейтинг технологий и не объявляет измеренной долю рынка. Я рассматриваю направления, которые стоит проверять на собственных процессах. Качество исходных данных, стоимость ручной работы, управляемость автоматизации и зависимость от поставщиков. В кредитном бизнесе они связаны теснее, чем кажется по структуре закупок.

Если модель стала точнее, но решение нельзя объяснить, воспроизвести и исправить, часть риска просто переехала в другое место. Следующий этап зрелости заключается в способности увидеть этот переезд до того, как за него заплатят клиент и компания.

Что действительно изменилось в повестке

В июне 2026 года FSB опубликовал консультационный доклад об ответственном внедрении искусственного интеллекта. В нём предложены двенадцать практик управления применением ИИ на уровне финансовой организации и на разных стадиях жизни системы. Это консультационный материал, а не универсальная обязательная норма для любого участника рынка. Его значение для моего анализа состоит в масштабе обсуждения. Предметом становится устройство всей организации вокруг технологии, а не только качество отдельного алгоритма. [2]

В мае Банк России, подводя итоги обсуждения собственного доклада, обозначил технологически нейтральный подход, мягкое регулирование и работу над доверенными платформами обмена данными. Это направления работы регулятора и результаты обсуждения, которые нельзя выдавать за уже завершённую инфраструктуру. Для бизнеса они показывают, что доступность данных и доверие к их использованию становятся самостоятельной частью финансовой политики. [4]

Эти документы не подтверждают, что каждый банк уже умеет управлять новыми системами. Между публичной повесткой и повседневной практикой всегда остаётся расстояние. Компания может принять политику ИИ и продолжать передавать чувствительные документы через неучтённый сервис. Может создать комитет и не иметь владельца конкретного автоматического решения. Поэтому наличие правильных слов в корпоративном документе следует проверять через реальные права, журналы и процедуры исправления.

---

[2] FSB. Sound Practices for Responsible Adoption of AI, консультационный доклад от 10 июня 2026 года. Открыть источник

[4] Банк России. Итоги обсуждения применения ИИ на финансовом рынке, 28 мая 2026 года. Открыть источник

Что действительно изменилось в повестке · продолжение

Я вижу основной сдвиг в том, что риск всё чаще возникает на границе функций. Модель выбирает действие, внешний сервис поставляет данные, продукт определяет последствия, а поддержка получает жалобу. Каждая команда способна показать собственную исправность, хотя общий результат оказывается неправильным. Управление рисками должно прослеживать эту связь целиком. Иначе компания контролирует детали, оставляя без контроля то, за что в действительности платит клиент.

Решение как единица управления

Финансовую организацию обычно описывают через системы, подразделения и продукты. Для риск-менеджмента полезно добавить другой разрез. Какое решение принято, на основании каких сведений, кто имел право его принять и что изменилось после исполнения. Такой подход позволяет увидеть общий механизм там, где техническая архитектура разделена между несколькими владельцами.

Рассмотрим условную заявку на увеличение кредитного лимита. Один сервис подтверждает личность, другой оценивает доход, модель рассчитывает риск, правило выбирает сумму, а интерфейс получает согласие клиента. Ошибка может возникнуть на любом переходе. Верный прогноз риска не спасает ситуацию, если использован доход другого человека. Корректный лимит не решает проблему, если согласие относится к прежним условиям. Поэтому контроль только последнего числового результата недостаточен.

У решения должен быть восстанавливаемый контекст. Нужны версия данных, применённые правила, значимые промежуточные результаты и основание внешнего действия. Объём хранения определяется законом и политикой обработки информации, поэтому задача не состоит в бессрочном накоплении всего. Требуется заранее выбрать минимально достаточный след, позволяющий объяснить и проверить событие в допустимый срок.

Такой подход меняет и разговор о владельце процесса. Владелец отвечает не за то, чтобы каждый сервис вернул ответ, а за корректное завершение бизнес-действия. У него должны быть полномочия остановить проблемную последовательность и организовать исправление. Если ответственность ограничена формальной передачей заявки дальше, то в конце цепочки неизбежно появляется клиент, который знает о сбое больше, чем любая отдельная команда.

Для меня это один из наиболее практических трендов. Рынку потребуется меньше абстрактных обещаний тотальной автоматизации и больше доказуемых ответов о конкретном решении. Такая детализация может выглядеть менее эффектно на конференции, но именно она позволяет разбирать убытки, жалобы и ошибки без многонедельного поиска виноватого подразделения.

Скоринг не заканчивается на метрике

Хорошая модель ранжирует риск в определённой выборке. Коммерческий результат зависит ещё от порога одобрения, цены, лимита, состава входящего потока и последующего обслуживания. Повышение качества ранжирования не означает автоматического роста прибыли или уменьшения вреда для клиента.

Скоринг не заканчивается на метрике · продолжение

Представим, что новая версия лучше различает заёмщиков в исторических данных. Одновременно маркетинг меняет канал привлечения, продукт увеличивает срок, а взыскание сокращает контакт с клиентами. Будущая просрочка будет результатом всей этой конструкции. Приписывать её изменение только модели удобно, но методологически слабо.

Поэтому сравнение должно сохранять понятные условия. Нужны сопоставимые периоды и группы, описание изменений, наблюдение за устойчивостью результата и экономический расчёт. В коротком пилоте особенно легко принять сезонность или эффект отбора за преимущество технологии.

Рост показателя модели имеет смысл сопоставлять с количеством улучшенных решений, ценой ставших более дорогими ошибок и частотой необходимого вмешательства. Для объяснения результата нужно сохранять возможность восстановить использованные данные и версию правил, иначе позднейшая проверка будет опираться на другую систему. Когда эти вопросы отсутствуют, точность превращается в самостоятельный товар, слабо связанный с жизнью портфеля.

Порог одобрения превращает прогноз в деньги

Модель может хорошо ранжировать клиентов по вероятности неблагоприятного события, но сама по себе не выбирает коммерческую стратегию. Между прогнозом и выдачей находится порог одобрения, лимит, цена и набор дополнительных условий. Изменение любого из этих элементов способно сильнее повлиять на результат, чем небольшое улучшение статистической метрики.

Возьмём условные сто тысяч заявок. При одобрении сорока процентов компания выдаёт сорок тысяч займов. Если порог смягчается и одобрение увеличивается до пятидесяти процентов, появляется десять тысяч дополнительных договоров. Их качество нельзя считать равным среднему качеству прежнего портфеля. Именно пограничная группа определяет экономику изменения. Прибыльность всей базы может скрыть убыток новых выдач или, наоборот, чрезмерную осторожность прежнего правила.

Для оценки нужен отдельный расчёт дополнительного результата. Сколько дохода принесут новые договоры, какие возникнут потери, затраты на обслуживание и потребность в капитале. Если маркетинг одновременно меняет поток заявок, необходимо отделить этот эффект. Иначе улучшение объёма легко приписать модели, хотя оно связано с новой аудиторией или более высокой ценой привлечения.

Такая постановка делает конфликт интересов видимым. Продуктовая команда хочет больше выдач, риск-функция может предпочитать меньшую просрочку, а финансовый директор оценивает общий результат. Ни один показатель по отдельности не решает задачу. Порог следует выбирать исходя из согласованной экономики и допустимых последствий для клиента, сохраняя возможность пересмотра после появления зрелых наблюдений.

Я бы требовал, чтобы каждое существенное изменение порога сопровождалось описанием ожидаемого дополнительного портфеля. Тогда обсуждение перестаёт быть спором между сторонниками роста и сторонниками запрета. Оно становится проверяемым решением о том, какой риск компания принимает, за какую цену и на каких основаниях считает его приемлемым.