



# Ключевые риски бизнеса **2025 vs 2035**



**Шишкина  
Екатерина**

Руководитель направления,  
Департамент аудиторских и консультационных  
услуг финансовым институтам

[Ekaterina.Shishkina@fbk.ru](mailto:Ekaterina.Shishkina@fbk.ru)

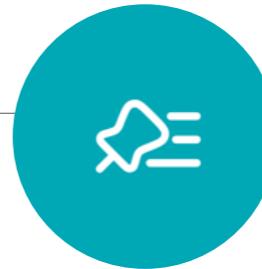


# Информация об исследовании



## Предмет исследования:

- Мнения о существенных рисках на сегодняшний день
- Ожидания по рискам, которые будут влиять на деятельность компаний через 10 лет
- Оценку того, управление какими рисками сегодня наиболее затратно по времени и усилиям
- Прогнозы по изменению приоритетных направлений в планах работ



## Цель исследования:

- Проанализировать мнения о ключевых рисках в различных разрезах: отраслевая принадлежность, профиль организаций, функционал респондентов
- Сравнить восприятие значимости рисков в России и в мире
- Увидеть предполагаемую динамику важности рисков на горизонте 10 лет

# Результаты «первой волны» исследования

## ТОП-5 ключевых операционных рисков

- **Кибербезопасность (94,7%)**
- **Развитие ИТ-инфраструктуры**
- Управление персоналом
- Зрелость риск-культуры
- Обработка больших данных (63,2%)

*\*определяется по числу респондентов, определивших влияние как сильное и значимое*

## Рэнкинг значимости рисков

## Макроэкономические риски:

- Состояние экономики
- Геополитическая напряженность

## Стратегические риски:

- Сохранение и удержание клиентов
- Изменения регуляторных требований

## Операционные риски:

- Кибербезопасность
- Развитие ИТ-инфраструктуры

## Прогноз по ключевым рискам в долгосрочной перспективе

## ТОП-5 рисков по затратам и усилиям 2025 vs 2035



## Ожидаемая динамика изменений

# Восприятие рисков в мире (более 1000 респондентов из более 100 стран)



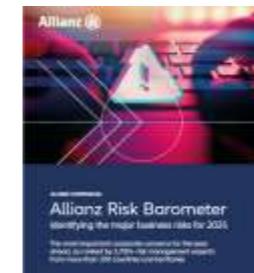
- Международный институт внутренних аудиторов  
Исследование «Риск в фокусе»/Risk in Focus  
Исследование «ВА: Видение 2035»/Internal Audit: Vision 2035
- 5 значимых рисков
  - 5 приоритетов в работе внутренних аудиторов (время и усилия)
  - ожидания по рискам 2035



- Консалтинговая компания Protiviti  
Исследование «Взгляд топ-менеджеров на ключевые риски»/Executive Perspective on Top Risks
- 32 риска, распределенные в группы: макроэкономические, стратегические, операционные риски
  - Степень значимости рисков сегодня
  - Прогноз по наиболее значимым рискам на горизонте 10 лет



- Всемирный экономический форум  
Исследование «Доклад о глобальных рисках»/  
WEF The Global Risks report
- 33 риска, распределенные в группы: геополитические, социальные, технологические, экономические, связанные с окружающей средой риски
  - значимость рисков на горизонте 1, 2, 10 лет в зависимости от степени их влияния



- Страховая компания Allianz  
Исследование «Риск-барометр Allianz»/Allianz Risk Barometer
- Топ-3 значимых риска

# Сравнение данных «первой волны» исследования с результатами глобальных исследований

## ТОП-3 ключевых операционных рисков

- **Кибербезопасность (94,7%)**
  - **Развитие ИТ-инфраструктуры**
  - **Управление персоналом**
- 

Кибербезопасность – риск №1

*Международный институт внутренних аудиторов*

Среди операционных рисков риск №1-кибербезопасность, риск №2 – управление персоналом

*Взгляд топ-менеджеров (Protiviti)*

- > Кибербезопасность – риск №1
- > Природные катастрофы и климатические риски в топ-5

*Риск-барометр Allianz*



# Сравнение данных «первой волны» исследования с результатами глобальных исследований

## Прогноз по ключевым рискам

- Состояние экономики
- Геополитическая напряженность
- Сохранение и удержание клиентов
- Изменения регуляторных требований
- Кибербезопасность
- Развитие ИТ-инфраструктуры

В среднесрочной перспективе (3 года) больше всего вырастет значимость риска климатических изменений (с 13 на 5 место в рейтинге)

*Международный институт внутренних аудиторов*

Топ-риски будущего:

- > состояние экономики (макроэкономические),
- > изменения регуляторных требований (стратегические),
- > кибербезопасность (операционные)

*Взгляд топ-менеджеров (Protiviti)*

- > Наиболее значимыми в 2035 будут риски, связанные с окружающей средой.
- > Вторая по значимости категория – технологические риски

*Всемирный экономический форум*

# Сравнение данных «первой волны» исследования с результатами глобальных исследований

## Значимость риска vs приоритет в работе

- **Кибербезопасность**  
(№1 по значимости/№9 по затратам времени и усилий)
- **Изменения регуляторных требований**  
(№1 по затратам времени и усилий/№6 по значимости)

## Ожидаемая динамика

- **Изменения регуляторных требований**  
(-52,6 п.п.)
- **Риски, связанные с внедрением ИИ**  
(+36,9 п.п.)

- > Кибербезопасность - №1 по значимости и по затратам времени и усилий сегодня, №1 по ожидаемым зонам покрытия аудита 2035
- > Регуляторный комплаенс больше всего потеряет в значимости для ВА 2035 vs 2025 (с 84% до 50%)

*Международный институт внутренних аудиторов*

Изменения регуляторных требований и кибербезопасность – топ значимых рисков в долгосрочной перспективе в ответах руководителей СВА

*Взгляд топ-менеджеров (Protiviti)*



# Ключевые риски бизнеса: 2025 vs 2035

**Ссылка на анкету  
исследования**

