



# KPMG 2024 Banking CEO Outlook

**KPMG. Make the Difference.**

KPMG Кавказ и Центральная Азия

[kpmg.com/BankingCEOoutlook](https://kpmg.com/BankingCEOoutlook)



# Вступление

Представляем Вашему вниманию наш ежегодный отчет KPMG 2024 Banking CEO Outlook, в котором представлены результаты опроса 120 первых руководителей банковских институтов на пяти континентах. В этом году в отчете представлены результаты опроса бизнес-лидеров банковского сектора о том, как они преодолевают неослабевающие многофакторные вызовы, стоящие перед их организациями, и о том, как они обеспечивают баланс требований своих акционеров, клиентов, сотрудников, регуляторов и сообществ.

Сегодняшние лидеры банковского сектора находятся на распутье: с одной стороны, перед ними открываются возможности для роста, с другой — сохраняются вызовы, связанные с технологическими и социальными изменениями. Чтобы двигаться вперед, необходимо инвестировать в будущее и принимать взвешенные решения. Так, 81% руководителей банков отметили растущую значимость генеративного ИИ как главного инвестиционного приоритета. 69% респондентов указали, что темпы принятия законодательства, регулирующего генеративный ИИ, являются барьером для организаций на пути успешного развертывания технологий; они бы хотели большей ясности в вопросах законодательного регулирования данной сферы, это могло бы помочь принять правильные инвестиционные решения в области ИИ и эффективно управлять правовыми и репутационными рисками. При этом 81% опрошенных CEO считают, что риски киберпреступлений и низкий уровень готовности к кибер-угрозам окажут влияние на развитие их организаций в ближайшие три года.

Кадровый дефицит — одна из ключевых проблем в отрасли, по мнению опрошенных руководителей. Организациям нужно привлекать и удерживать профессионалов с нужной квалификацией, способных внедрять новые технологии, чтобы обеспечить организации успешную трансформацию бизнеса. 93% опрошенных ожидают увеличения численности персонала в своей организации, что немного выше показателя 2023 года (87%), но большинство ожидает, что штатная численность вырастет менее чем на 5% в течение следующих трех лет.

Технологии, кадровый резерв, прибыльный рост, а также ESG — ключевые пункты в повестке у руководителей финансовых организаций по всему миру в 2024 году. Почти половина респондентов (48%) указывают, что ожидают получить значительную прибыль от своих инвестиций в ESG через три-пять лет. Интересно, что большинство руководителей банков готовы заявить о своей публичной позиции от имени своей организации по политически- или социально-острому вопросу (74%) и отказаться от прибыльной части бизнеса, которая наносит ущерб имиджу банка (83%).

Для банковских организаций региона Кавказ и Центральная Азия применимы все ключевые выводы из нашего отчета KPMG 2024 Banking CEO Outlook, но не менее важно находить собственные пути развития, используя локальные возможности. Технологические инновации и устойчивое развитие становятся основой для будущего успеха в финансовом секторе региона.



**Асель Урдабаева**

Партнер  
Руководитель практики аудиторских услуг по финансовому сектору KPMG Кавказ и Центральная Азия

# Краткий обзор

В этом году в отчете KPMG 2024 Banking CEO Outlook представлены результаты опроса бизнес-лидеров сектора — как они преодолевают вызовы, стоящие перед их организациями.

Согласно результатам опроса, большинство руководителей уверены в потенциале роста своих организаций. Для его поддержки они планируют продолжать инвестировать в программы трансформации бизнеса с использованием новых технологий, причем генеративный ИИ отмечается как приоритетный среди 81% банковских руководителей.

В то же время CEO банков испытывают давление, связанное с неопределенностью геополитической и макроэкономической обстановки. В сложившихся условиях они действуют с осторожностью, в том числе контролируя затраты.

По мнению лидеров, кадровый дефицит — это ключевая проблема; организациям нужно привлекать и удерживать профессионалов с нужной квалификацией, способных внедрять новые технологии, чтобы обеспечить успешную трансформацию бизнеса. Также отмечается предпочтение возвращению сотрудников в офис, при этом планируется вознаграждение тех, кто это сделает.

Руководители по-прежнему рассматривают ESG как важный фактор роста, который будет и дальше влиять на поведение банков и характер инвестиций.

В отчете представлены мнения CEO банков о том, как они планируют преодолевать вызовы динамичной внешней среды, адаптировать свои бизнес-стратегии, обеспечить успех своему бизнесу в течение следующих трех лет и противостоять внешнему давлению.



# Основные выводы

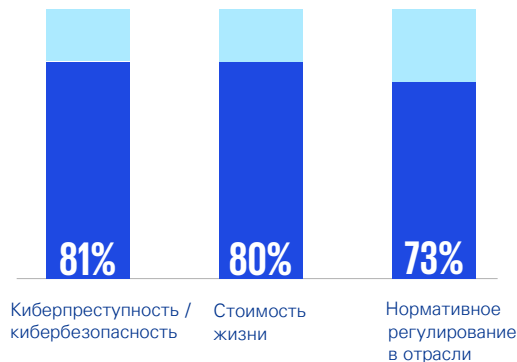
Руководители банков поделились мнением об условиях, в которых работают их организации, бизнес-приоритетах, о выбранных подходах к реализации ESG и управлению кадрами, а также о преимуществах, которые они ожидают от инвестиций в ИИ

## Экономика и геополитика

CEO уверены в перспективах роста мировой экономики (68%), банковского сектора и рынков капитала (66%)



Основные факторы, которые могут негативно повлиять на развитие организации в течение следующих трех лет



## ESG

# 58%

респондентов ожидают высокой окупаемости ESG-инвестиций в течение трех-пяти лет

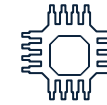


респондентов отметили, что сохраняли прежние стратегии по климату, в течение последних 12 месяцев, но адаптировали способы информирования заинтересованных сторон для удовлетворения их меняющихся потребностей

## Технологии и ИИ

# 81%

Генеративный ИИ - ключевой инвестиционный приоритет, несмотря на сохраняющуюся экономическую неопределенность



## Внедрение ИИ

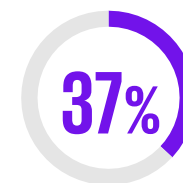
### Основные преимущества

- #1** Выявление мошенничества и защита от кибератак
- #2** Увеличение скорости анализа данных
- #3** Повышение производственной эффективности и продуктивности

## Кадры

# 92%

планируют премировать сотрудников, которые собираются вернуться на работу в офис



респондентов полагают, что передача знаний между сотрудниками окажет наибольшее влияние на компанию

# Экономические перспективы и бизнес-оптимизм

Среди руководителей банков и компаний рынков капитала, участвовавших в нашем опросе 2024 года, снизилась уверенность в росте мировой экономики, отрасли и компаний — продолжая тренд снижения оптимизма с прошлого года.

Например, 66% респондентов выразили уверенность в перспективах роста своих организаций на следующие три года, по сравнению с 82% в 2023 году.

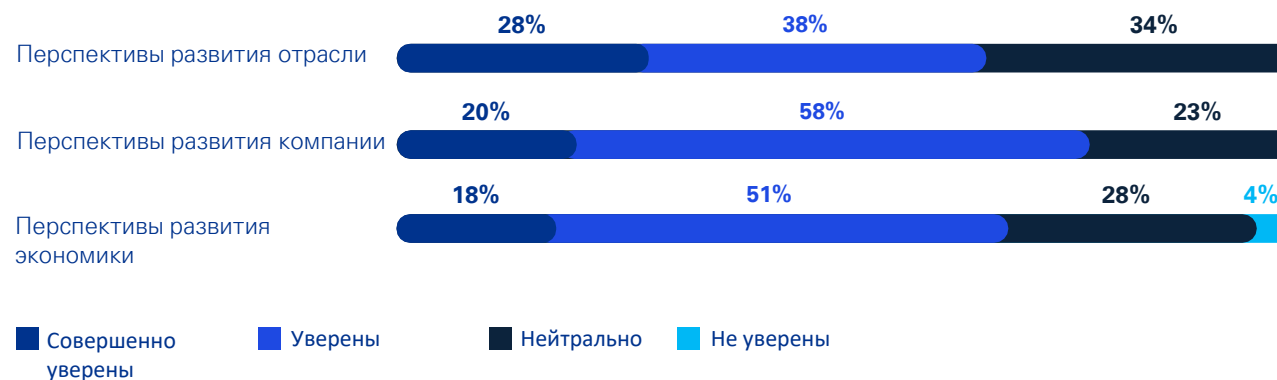


На фоне высоких процентных ставок руководители продолжают испытывать большое давление из-за необходимости обеспечить инвесторам прибыльность их инвестиций. В будущем, по мере снижения процентных ставок, CEO должны будут сохранять идеальный баланс, за счет создания достаточных резервов капитала, обеспечивающих устойчивость бизнеса, инвестирования в будущие возможности и удовлетворения ожиданий государства и общества.

**Франсиско Уриа**

Руководитель международной практики по работе с финансовыми учреждениями и рынками капитала KPMG International

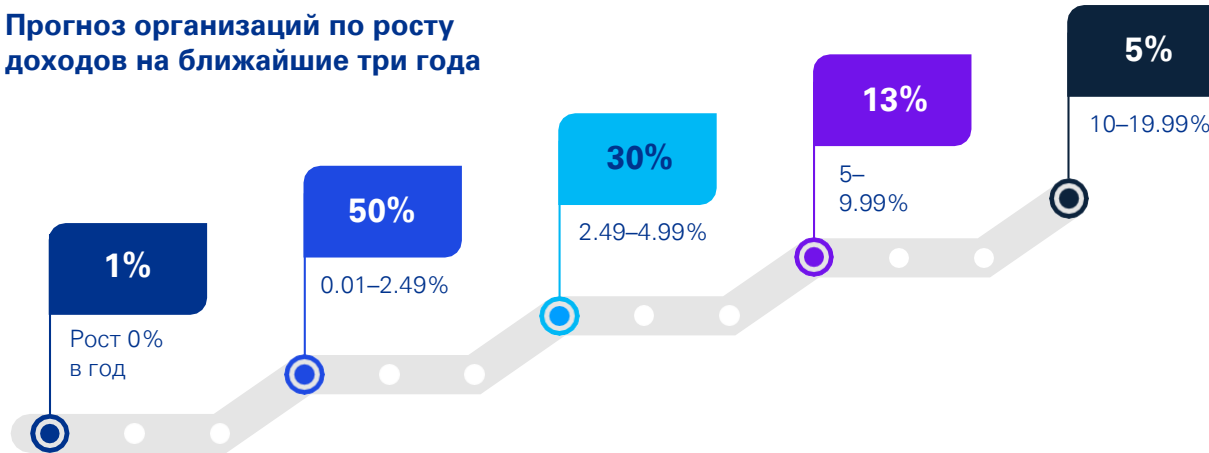
## Перспективы развития сектора, компании и мировой экономики



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

Прогнозные ожидания организаций по росту их доходов в ближайшие три года были сформированы с учетом осторожного подхода: половина опрошенных ожидает роста доходов на уровне 2,49% или ниже; чуть менее трети респондентов - в пределах от 2,5% до 4,99%, и менее четверти опрошенных ожидают роста на уровне выше 5%.

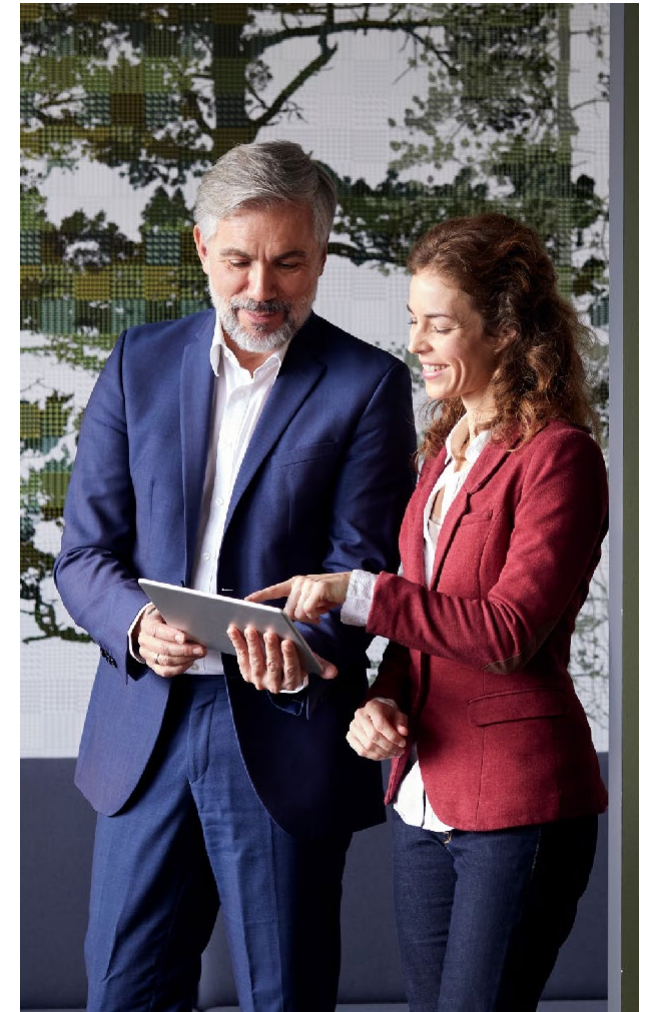
### Прогноз организаций по росту доходов на ближайшие три года



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

# 74%

СЕО признают, что испытывают большое давление из-за необходимости обеспечить долгосрочный успех своему бизнесу

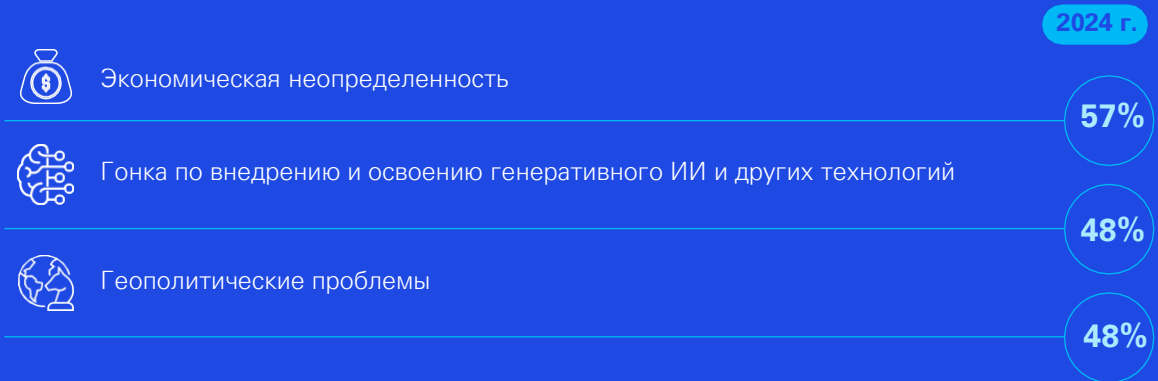


## Основные вызовы и риски под пристальным вниманием

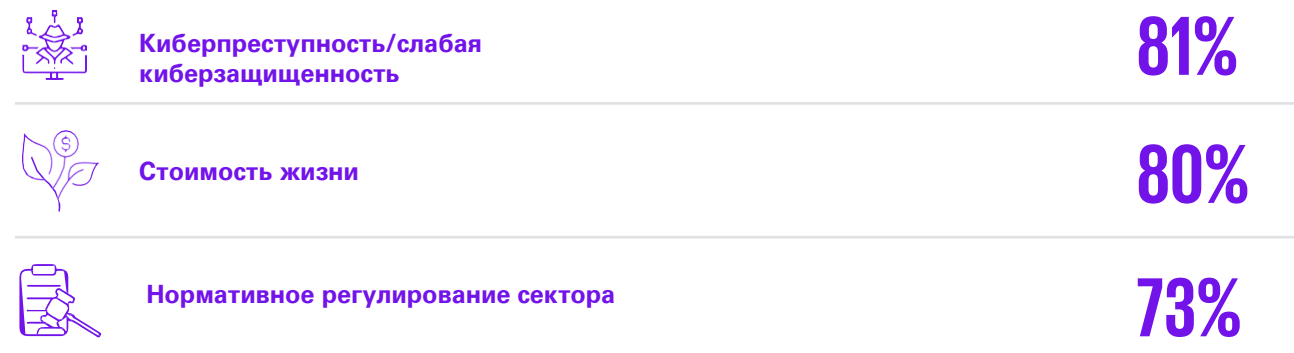
Отвечая на вопрос об основных вызовах для организаций, респонденты указали как наиболее серьезные: экономическую неопределенность, гонку по внедрению генеративного ИИ и нарастающие геополитические проблемы. При оценке степени рисков для организационного развития треть респондентов определили кибер-безопасность как самый важный риск, за которым следует стоимость жизни, и далее риск нормативного регулирования сектора и внедрения генеративного ИИ.

Хотя руководители организаций банковского сектора отметили, что достаточно уверены в эффективности своих программ по управлению рисками и уровне надзора со стороны регулирующих органов, они менее уверены в отношении управления новейшими рисками следующего поколения, особенно угрозами кибербезопасности, связанными с цифровизацией бизнеса и применением искусственного интеллекта. Опасения могут быть связаны с прошлогодним всплеском фишинговых атак, атак «программ-вымогателей» и угроз безопасности облачных сред.

### Три основных вызова



### Главные факторы, негативно влияющие на рост



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

## Определение стратегических приоритетов

Учитывая проблемы, вызывающие наибольшую озабоченность, CEO определили ряд операционных приоритетов с целью стимулирования роста организации в ближайшие три года. В число основных задач вошли развитие цифровизации и интеграции в бизнесе, а также реализация ESG инициатив.

Внедрение генеративного ИИ и особое внимание к так называемому «ценностному предложению работодателя» с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников стали третьими в списке приоритетных задач.

Руководители организаций банковского сектора и рынков капитала нацелены на внешний рост организаций в ближайшие три года, при этом почти половина респондентов (48%) указали на слияния и поглощения (M&A) или создание стратегических альянсов как основную стратегию для достижения целей роста. Лишь 18% отметили преимущества внешнего роста бизнеса. Более того, 48% опрошенных отметили растущий аппетит своих организаций к слияниям и поглощениям (M&A).

Все это указывает на наращивание руководителями финансовых компаний усилий, ориентированных на повышение прибыльности бизнеса и эффективности использования капитала за счет поглощений, позволяющих расширить возможности, масштабировать бизнес и увеличить долю рынка по приоритетным бизнес-направлениям. Наблюдаемый в последнее время рост числа сделок M&A и активное создание альянсов отражают эту тенденцию, особенно на фоне наращивания банками объемов услуг в таких областях, как управление активами, частным капиталом и индивидуальное банковское обслуживание состоятельных клиентов.

### Главные операционные приоритеты для достижения целей роста в течение ближайших трех лет



Развитие цифровизации и интеграции в бизнесе

18%



Реализация ESG-инициатив

17%



Внедрение и эффективное применение генеративного ИИ

13%



Улучшение предложения для сотрудников (EVP) для привлечения и удержания наиболее талантливых специалистов

13%



Достаточный резервный капитал для защиты от инфляции и снижение производственных затрат

12%

Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook



# Ускорение внедрения инноваций и генеративного ИИ

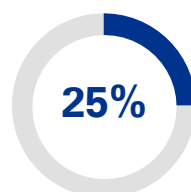
Инвестирование в генеративный ИИ остается главным инвестиционным приоритетом для 81% руководителей организаций банковского сектора и рынков капитала. Большинство респондентов (65%) ожидают окупаемости технологических инвестиций в течение трех-пяти лет. Эти выводы соответствуют результатам исследования KPMG [Global Tech Report 2023](#), согласно которым 60,8% банковских руководителей назвали ИИ и машинное обучение наиболее важными технологиями для достижения своих краткосрочных амбициозных целей.<sup>2</sup>

Руководители банков особенно заинтересованы в возможностях этой технологии для улучшения обнаружения мошенничества и кибербезопасности, анализа данных, повышения операционной эффективности и персонализации обслуживания клиентов.

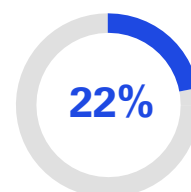
Однако в отношении безопасного внедрения технологий наблюдается меньшая уверенность. 54% респондентов указали, что готовы обеспечить безопасную интеграцию систем при наличии устойчивых систем управления данными. Более трети участников опроса (37%) уверены, что их сотрудники обладают соответствующими навыками, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами новейших технологий, и только 32% опрошенных считают, что их данные готовы к безопасной и эффективной интеграции генеративного ИИ.

<sup>2</sup> KPMG International, “KPMG Global Tech Report” (2023).

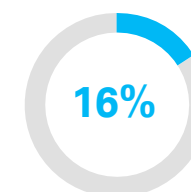
## Главные преимущества использования генеративного ИИ



Выявление мошенничества и защита от кибератак



Ускорение процесса анализа данных



Повышение производственной эффективности и продуктивности

## Подходы организаций к внедрению ИИ:

# 54%

готовы к безопасной интеграции систем при наличии устойчивых систем управления данными

# 37%

уверены, что их сотрудники обладают соответствующими навыками, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами новейших технологий

# 32%

считают, что их данные готовы к безопасной и эффективной интеграции генеративного ИИ

Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

Такая неопределенность отражает настроения на рынке, где некоторые банки не спешат переходить от «экспериментального» применения выборочных технологий генеративного ИИ к масштабированию технологических решений. В некоторых случаях применения организациями ИИ помогло им выявить проблемы существующей инфраструктуры, особенно касающиеся качества данных и сложности архитектуры. Эти проблемы должны быть решены за счет выделения соответствующих капиталовложений или их перераспределения из других инвестиций, и выделения ресурсов на трансформацию, прежде чем можно будет осуществить масштабное развертывание технологий генеративного ИИ и начать использовать их потенциал.

К самым сложным проблемам внедрения генеративного ИИ руководители банков отнесли вопросы этического применения ИИ, наличие технических возможностей, стоимость внедрения, а также факторы обеспечения безопасности и соблюдения нормативных требований.

Две трети (69%) респондентов указали, что темпы принятия законодательства, регулирующего генеративный ИИ, являются барьером для организаций на пути успешного развертывания технологий; они бы хотели большей ясности в вопросах законодательного регулирования данной сферы, это помогло бы принять правильные инвестиционные решения в области ИИ и эффективно управлять правовыми и репутационными рисками.

Несмотря на высказанные руководителями опасения, большинство из них выражают готовность преодолеть эти вызовы. Например, 76% респондентов считают, что пробное применение ИИ — это ключ к раскрытию потенциала генеративного ИИ, и организации стараются убедить своих сотрудников принять участие в данном процессе. 66% опрошенных утверждают, что их организации имеют возможности для повышения квалификации своих сотрудников для максимального использования преимуществ генеративного ИИ.

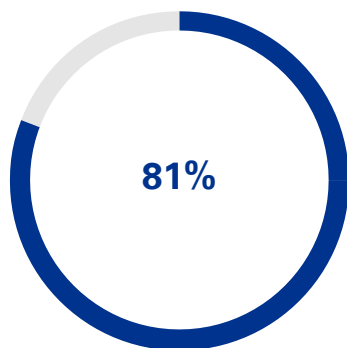


**Банкам нужна законодательная определенность, которая обозначит «игровое поле» ИИ, чтобы уверенно осуществлять масштабные инвестиции, необходимые в технологической сфере. Власти должны внести ясность, но при этом не устанавливать слишком высокие регуляторные требования, чтобы не препятствовать инновациям.**

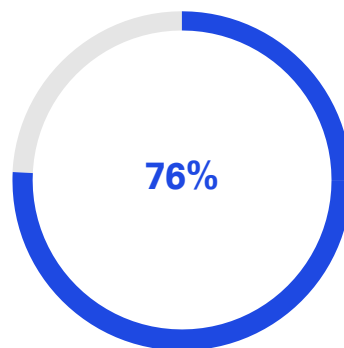
**Пол Гринан (Paul Greenan)**

Руководитель международной практики KPMG по цифровому банкингу в Великобритании

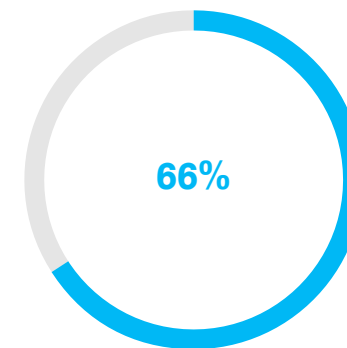
## Вызовы, связанные с внедрением генеративного ИИ



согласны с тем, что руководство четко понимает, как генеративный ИИ изменит существующие бизнес-модели и создаст новые возможности



согласны с тем, что экспериментирование — это ключ к раскрытию потенциала генеративного ИИ, и руководство поощряет участие всех сотрудников



согласны, что их организации имеют возможности для повышения квалификации своих сотрудников для полного использования преимуществ генеративного ИИ.

Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

## Повышенное внимание к рискам, связанным с кибербезопасностью

С учетом растущего интереса к ИИ и прорывным технологиям, руководители организаций банковского сектора должны более внимательно относиться к рискам кибербезопасности, при этом 81% из них считают, что риски киберпреступлений и низкий уровень готовности к киберугрозам окажут влияние на развитие их организаций в ближайшие три года. При этом, они достаточно уверены, что готовы ответить на эти угрозы.

Если 53% опрошенных (по сравнению с 54% опрошенных в 2023 году) заявили, что хорошо подготовлены, то доля респондентов, указавших, что они не готовы, существенно снизилась (3%), а большая часть лидеров (44%) отметили, что не могут определить уровень готовности своих организаций.

Такая высокая доля банковских руководителей, затрудняющихся определить уровень готовности своих организаций противостоять угрозам кибербезопасности, означает, что этим учреждениям стоит серьезно задуматься об увеличении вложений в безопасность и процессы подготовки.

Также стоит отметить, что только 43% респондентов уверены, что успевают обновлять планы по кибербезопасности с учетом быстрых темпов развития ИИ, а 72% указали, что увеличивают инвестиции в кибербезопасность для защиты бизнеса от ИИ-рисков.

Кроме того, три четверти (77%) опрошенных отметили, что формирование ориентированной на кибербезопасность культуры является ключевым моментом в выборе будущих подходов к внедрению в организациях ИИ-технологий.

В недавно опубликованной KPMG статье «[Вопросы кибербезопасности 2024: Сектор финансовых услуг](#)» ([Cybersecurity considerations 2024: Financial services sector](#)) подробно анализируются эти вызовы и предлагаются рекомендации, как успешно и с должной ответственностью их преодолеть в условиях меняющегося ландшафта угроз и изменяющейся регуляторной среды.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> KPMG International, «Вопросы кибербезопасности 2024: Сектор финансовых услуг (2024 год)».



«Реальная опасность — это остаться позади конкурентов, и это не вопрос отстать «в чем», а вопрос отстать «когда».

Вы должны уже сейчас начать создавать условия в компании для проведения внутренних исследований и инвестировать в качество данных, структуры, корпоративное управление и квалификацию кадров.

Очень скоро ваша способность работать быстрее остальных и удовлетворять новые ожидания ваших клиентов окажется чрезвычайно важным фактором конкуренции, поэтому вы должны уже сейчас преодолевать технологические вызовы и наращивать необходимый потенциал»

Франциско Урия

Руководитель международной практики по работе с организациями банковского сектора и рынков капитала, KPMG International

### Готовность к отражению кибератак



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

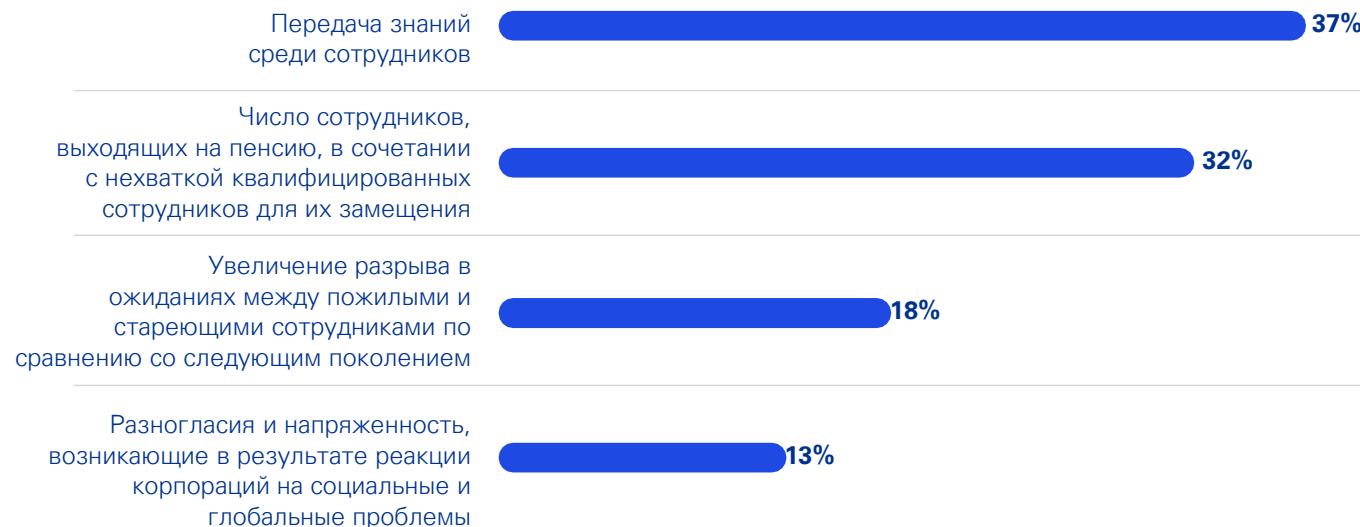
# Динамика развития кадрового потенциала

Кадровые вопросы продолжают требовать внимания руководителей организаций банковского сектора и рынков капитала, поскольку они работают над формированием своего кадрового резерва, особенно для поддержки инвестиций в технологии, и при этом им приходится ориентироваться в условиях жесткой конкуренции при найме и быстро меняющихся ценностных приоритетов сотрудников.<sup>4</sup>

93% опрошенных ожидают увеличения численности персонала в своей организации, что немного выше показателя 2023 года (87%), но большинство ожидает, что штатная численность вырастет менее чем на 5% в течение следующих трех лет.

Управление кадровыми ресурсами — сложная задача, и руководители банков выделяют основные факторы рынка труда, влияющие на их организацию, такие как передача знаний между сотрудниками, увеличение числа сотрудников, выходящих на пенсию, нехватка квалифицированных кадров и увеличивающийся разрыв в ожиданиях между пожилыми сотрудниками и молодым поколением.

## Факторы, оказывающие наибольшее влияние на организацию



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

<sup>4</sup>Gartner. “CFO’s Guide to the 2024 Finance Talent Labor Market” (12 February 2024).

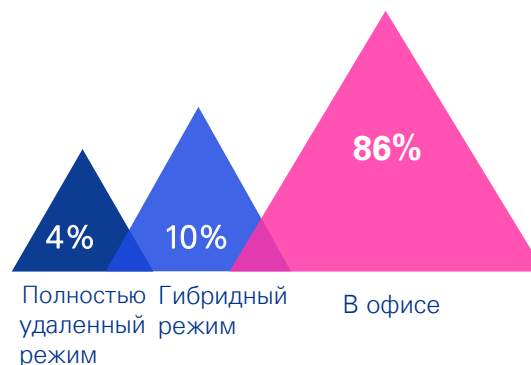
Руководители банков также должны найти правильное решение деликатного вопроса возвращения сотрудников в офис. В частности, теперь 86% респондентов ожидают, что их сотрудники, работающие в офисе, вернуться на работу в течение следующих трех лет, и только 10% выступают за гибридные схемы. Это резкий сдвиг по сравнению с 2023 годом, когда 59% предпочли работу в офисе, а 34% выступали за гибридный режим работы.

При этом они признают, что должны стимулировать сотрудников, поскольку 92% говорят о том, что они, скорее всего, будут поощрять сотрудников, которые прилагают усилия, чтобы выйти на работу в офис, выгодными назначениями, повышением в должности или продвижением по служебной лестнице. Они также указывают, что ценностное предложение работодателя для привлечения и удержания лучших кадров является одним из их главных пяти операционных приоритетов.

В свете глобальной борьбы за кадровые резервы успешными лидерами будут те, кто инвестирует, подготавливает и поддерживает своих сотрудников, создавая при этом привлекательные условия работы и возможности, которые притягивают внимание нового поколения, приоритеты которого отличаются от приоритетов их предшественников.

Чтобы помочь реализовать требование о возвращении в офис, озвученное многими руководителями, организации могут сосредоточить внимание на вознаграждении соответствующими стимулами, ориентированными на различные предпочтения сотрудников. Создавайте привлекательные условия работы, обеспечьте доступ к программам для личного и профессионального развития и прививайте гибкость в зависимости от требований сотрудников и рыночных факторов, отражающих условия конкретных рынков.

## Выбор условий труда на рабочем месте



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

- **86% и 10%** руководителей компаний ожидают, что их сотрудники будут работать в офисе и в гибридном режиме соответственно. Показатели изменились по сравнению с 2023 годом, когда **59%** руководителей компаний ожидали, что сотрудники будут работать в офисе, а **34%** прогнозировали гибридный режим работы.
- **92%**, скорее всего, будут поощрять сотрудников, которые ходят на работу в офис, выгодными назначениями или продвижением по служебной лестнице.
- Банковские фирмы, такие как JPMorgan и Goldman Sachs, выступают за то, чтобы их сотрудники работали в офисе.



**Банкам необходимо признать, что на многих рынках отношение к трудовым ресурсам кардинально изменилось, и кадры следующего поколения имеют иные приоритеты. Данная группа может отдать предпочтение работодателям, которые могут предложить культуру личной мобильности, гибкости и благоприятных рабочих условий.**

**Франсиско Урия**

Руководитель международной практики по работе с организациями банковского сектора и рынков капитала KPMG International

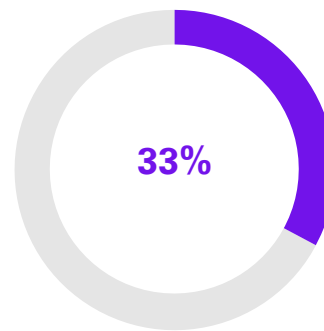
# Цели и стратегии ESG

Несмотря на глобальную экономическую неопределенность и концентрацию внимания руководителей компаний на таких вопросах, как технологии, кадровый резерв и прибыльный рост, они не отказываются от своих обязательств по инвестициям в ESG.

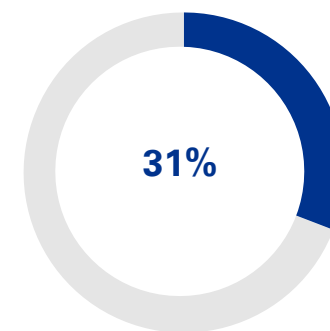
Поскольку приверженность CEO компаний банковского сектора и рынка капиталов обязательствам по ESG повестке частично обусловлена нормативными требованиями в таких юрисдикциях, как Европа, они оценили по степени значимости основные ожидаемые последствия для бизнеса в результате реализации стратегий ESG: построение отношений с клиентами и создание положительной репутации бренда (33%), и формирование распределения капитала, слияний и поглощений и деятельности по созданию альянсов (31%).

Почти половина респондентов (48%) указывают, что ожидают получить значительную прибыль от своих инвестиций в ESG через три-пять лет. Этот оптимизм может быть вызван растущим пониманием инвесторами необходимости огромных финансовых вложений для достижения мировых целей по изменению климата. Например, в отчете KPMG «*Turning the tide is scaling renewables*» («Переломный момент в масштабировании возобновляемых источников энергии») указывается, что для достижения амбициозных целей Парижского соглашения об изменении климата требуется в общей сложности 150 триллионов долларов США.<sup>5</sup>

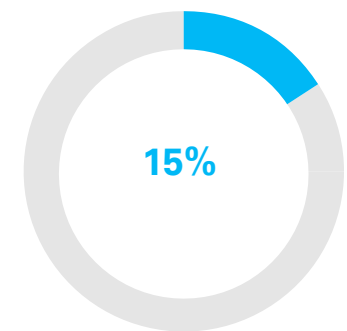
## Самое большое влияние стратегий ESG



Построение отношений с клиентами и формирование позитивной ассоциации с брендом



Формирование нашей стратегии распределения капитала, создания альянсов и слияний и поглощений



Привлечение следующего поколения кадров

Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook

<sup>5</sup> KPMG International, "Turning the tide in scaling renewables" (2024).

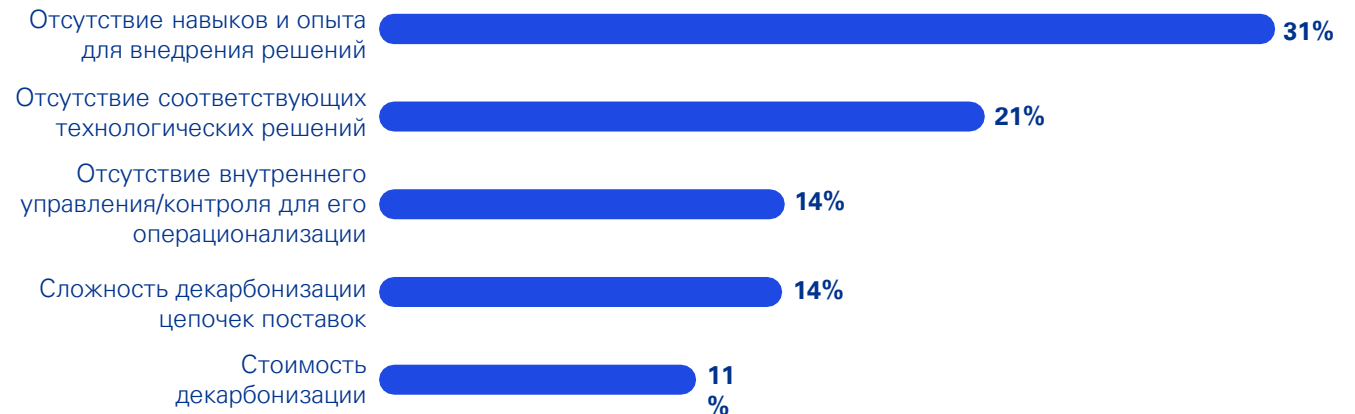
В то же время руководители банковских организаций выражают обеспокоенность относительно препятствий на пути к достижению целей по нулевым выбросам и изменению климата. Они выделили основные препятствия, такие как отсутствие соответствующих технологических решений, навыков и опыта, а также стоимость и сложность декарбонизации производства и цепочек поставок.

Руководители банковских организаций также хорошо понимают риски невыполнения ожиданий заинтересованных сторон по ESG, влекущие отток клиентов, потерю конкурентного преимущества и повышение стоимости капитала. Это понимание связано с резко возросшим вниманием к комплексной проверке обязательств по ESG при заключении сделок слияний и поглощений, о чем сообщается в исследовании KPMG *Global ESG due diligence study 2024*.<sup>6</sup>

Интересно, что 19% отмечают, что их дальнейшая работа в организации может оказаться под угрозой. И хотя 61% говорит, что они не готовы к потенциальному пристальному вниманию со стороны заинтересованных сторон или акционеров, значительный процент – 39% - указывают, что они готовы к этому.

Признавая, что общественное доверие к банковскому учреждению тесно связано с восприятием его первого руководителя, большинство руководителей банков готовы заявить о своей публичной позиции от имени своей организации по политически или социально острому вопросу (74%) и отказаться от прибыльной части бизнеса, которая наносит ущерб имиджу банка (83%).

## Пять основных препятствий на пути к достижению нулевых выбросов



Источник: KPMG 2024 Banking CEO Outlook



Несмотря на свои опасения, на сегодняшний день руководители компаний финансового сектора демонстрируют уверенность в своих усилиях, при этом 79% заявили, что у них есть возможности и потенциал, чтобы обеспечить соответствие новым стандартам отчетности, а 63% считают, что они полностью внедрили принципы ESG в свой бизнес как средство создания стоимости. Три четверти (75%) говорят, что сохранили те же стратегии, связанные с климатом, в течение последних 12 месяцев, но они скорректировали способ информирования о проблеме и терминологию, используемую для удовлетворения меняющихся потребностей заинтересованных сторон.

## Ускорение действий по IDE

Руководители банковских организаций в целом согласны с тем, что, когда дело касается инклюзивности, учета личностного многообразия и равенства (IDE) на рабочем месте, многое еще предстоит сделать. Половина (51%) говорят, что продвижение по этому вопросу в деловом мире идет слишком медленно, а 74% считают, что контроль за соблюдением политики «личностного многообразия» в их организациях усилится в ближайшие три года.

Наряду с широко распространенным мнением, что соблюдение гендерного равенства в высшем руководстве поможет их организациям достичь своих амбициозных целей роста (85%), 70% респондентов утверждают, что как руководители бизнеса они несут ответственность за усиление социальной мобильности. При этом 78% готовы изменить состав высшего руководства, включив новых членов в соответствии с политикой «личностного многообразия», и только 17% выражают обеспокоенность по поводу установления квот или целевых показателей для обеспечения поддержания устойчивого и долгосрочного личностного многообразия.



**Банки понимают актуальность реализации стратегий ESG. Поскольку независимо от вашей личной точки зрения управление рисками и поиск возможностей для кредитования всегда будет выгодным бизнесом. В некоторых юрисдикциях регулирование ускорило прогресс, но умение воспользоваться долгосрочными возможностями для финансирования «перехода» станет еще более важным преимуществом при создании инвестиционной модели, и для внедрения принципов ESG и обеспечения устойчивости бизнес-модели. Способность понимать закономерности изменений и осмысленно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, индустрией, государственным сектором и, что самое важное, с клиентами — это то, что отличает лидеров завтрашнего дня от лидеров вчерашнего дня. Нас не должно обескураживать то, что иногда кажется замедленным прогрессом. Переход к «чистому нулю» — это долгий процесс, и банковский сектор не может добиться этого в одиночку».**

**Ричард Бернау**

Руководитель международной практики ESG для банковского сектора и рынков капитала, KPMG в Великобритании



# Основные рекомендации

Отчет «The Banking CEO Outlook 2024» предлагает ключевые выводы, касающиеся вопросов развития бизнеса, технологических инноваций, рабочей среды и ESG. Эти рекомендации заслуживают более детального обсуждения, учитывая, что руководители и советы директоров компаний банковского сектора и рынков капитала разрабатывают, адаптируют, внедряют или контролируют реализацию бизнес-стратегий в своих организациях.

## Обеспечение развития организации на фоне снижения экономической и деловой уверенности

- Быть предельно дисциплинированными при анализе сегодняшних рисков и учитывать разные точки зрения членов совета директоров, руководства, специалистов и консультантов.
- Уделить особое внимание интенсивной подготовке к снижению привычных, ставших уже традиционными, отраслевых рисков, и новых рисков, связанных с развитием рынков, бизнес-моделей и операционных моделей, а также ускорить работу по внедрению и повышению адаптивности программ управления рисками в организации.
- В связи с тем, что клиентов продолжает беспокоить растущая стоимость жизни и экономическая неопределенность, банкам может потребоваться скорректировать свои стратегии развития бизнеса, а сохраняющаяся геополитическая напряженность и необходимость усиления защиты в условиях неопределенности могут потребовать пересмотра бизнес-моделей международных банков и их иностранных подразделений.

## Ускорение внедрения инноваций и генеративного ИИ

- Стремиться к тому, чтобы подходы к разработке и внедрению ИИ были основаны на этических принципах, ориентированы на человека, что позволило бы завоевать доверие заинтересованных сторон и обеспечить положительное восприятие ими ИИ- технологий. Открыто информировать общественность о принципах ответственности, лежащих в основе разработки революционных технологий.
- Стимулировать сотрудников осваивать генеративный ИИ, предоставляя им возможности для обучения, разрабатывая правила и рекомендации, которые помогут понять, какие навыки нужны работникам и как повысить их квалификацию.
- Тщательно проанализировать свои возможности по организации масштабного обучения сотрудников, повышения их квалификации и внедрения программ управления изменениями в рамках подготовки к изменениям на рабочих местах и в функциях, связанных с внедрением ИИ.
- Сосредоточиться на создании общекорпоративной культуры, ориентированной на кибербезопасность, и внедрить этот подход на всех уровнях и этапах разработки продуктов и обслуживания клиентов.

## Управление динамикой развития кадров

- Разработать уникальный компенсационно-социальный пакет для сотрудников, учитывающий ценностные приоритеты и ожидания различных групп сотрудников и разных географических регионов. Приложить все усилия для обеспечения прозрачности и последовательности действий руководства, чтобы оправдать ожидания сотрудников и удержать талантливых специалистов. Кроме того, необходимо разработать значимую и ясную информационную повестку для более успешного привлечения молодых и «разборчивых» кадров.
- Рассмотреть возможность увеличения количества традиционных программ обучения и разработать нестандартные подходы к обучению, чтобы удовлетворить потребности кадров нового поколения в профессиональном развитии. Организовать передачу знаний и обеспечивать гибкость программ для более эффективного вовлечения в работу представителей различных групп сотрудников.
- Чтобы решить проблему дефицита кадров со специальной квалификацией, банки могут увеличить инвестиции в программы обучения и переквалификации для местных сообществ, чтобы вырастить и привлечь лучшие кадры нового поколения.

## Пересмотр и модернизация целей и стратегий в области ESG

- Продолжать инвестировать в специализированные технологии, системы и высококвалифицированные кадры, чтобы соответствовать ужесточающимся регуляторным требованиям и способствовать изменениям в бизнесе и корпоративной культуре.
- Чтобы ускорить достижение целей в области политики инклюзивности, личного многообразия и равенства (IDE), необходимо предпринять более решительные командно-административные меры, чтобы «вливать новую струю» в состав руководства и управленческие структуры. Для этого надо разработать конкретные цели и сроки, а также нестандартные организационные подходы для привлечения «разнокультурных» талантливых кадров и создания условий для их удержания.
- Чтобы ускорить достижение целей по нулевым выбросам и в области изменения климата, необходимо выстроить партнерские отношения с другими заинтересованными сторонами, включая отраслевые ассоциации, государственные органы и клиентов, представителей малого и среднего бизнеса, что позволит расширить масштаб и объем мер по реализации программ декарбонизации.

# Методология

Отчет KPMG 2024 Banking CEO Outlook, вошедший в 10-е издание KPMG 2024 CEO Outlook, составлен на основе результатов опроса 120 руководителей организаций финансового сектора, который проводился в период с 25 июля по 29 августа 2024 года, что позволяет получить уникальное представление о взглядах, стратегиях и тактике руководителей по планированию развития компаний.

Годовая выручка компаний-респондентов превышает 500 млн долларов США, а у трети всех опрошенных компаний она превышает 10 млрд долларов США.

В опросе приняли участие руководители организаций 11 ключевых рынков (Австралия, Канада, Китай, Франция, Германия, Индия, Италия, Япония, Испания, Великобритания и США) из 11 ключевых отраслей, включая банковский сектор.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** из-за округления некоторые цифры могут быть ниже 100 процентов.

В рамках исследования банковского сектора наиболее крупными подсекторами являются коммерческие банки (27%) и компании рынков капитала/инвестиционные банки (22%).

Страны, в которых наиболее широко представлены штаб-квартиры организаций респондентов, - это США, Индия, Великобритания, Китай, Канада и Германия.



# Об авторах



## Франсиско Урия

Руководитель международной практики по работе с финансовыми учреждениями и рынками капитала KPMG International

Франсиско занимает должность Руководителя международной практики по работе с финансовыми учреждениями и рынками капитала KPMG International, он также является руководителем отдела финансовых услуг KPMG в Испании. До работы в KPMG Франсиско занимал должность государственного прокурора в Государственном секретариате экономики Испании, Государственном налоговом агентстве, а также выполнял обязанности генерального прокурора. Кроме того, Франсиско работал на руководящих должностях в Министерстве развития Испании, Министерстве финансов, а также в Испанской ассоциации банков (АЕВ). Франсиско получил степень доктора права и преподает банковское право в Университете CUNEF в Испании.



## Ричард Бернау

Руководитель международной практики по вопросам ESG по работе с организациями банковского сектора и рынков капитала KPMG в Великобритании

Ричард возглавляет международный отдел KPMG по оказанию консультационных услуг в области ESG для компаний банковского сектора и рынков капитала и курирует реализацию проектов в Великобритании, во всех странах региона Европы, Ближнего Востока и Африки (EMEA), Северной Америки, Азии и Австралии. Имеет значительный опыт в таких областях, как разработка стратегии, подготовка ESG-отчетности, устойчивое финансирование, финансирование по сокращению выбросов, создание стоимости, импакт-инвестирование, анализ опционов, ведение бизнеса в условиях повышенных рисков, соблюдение нормативно-правовых требований, «гринвошинг», составление планов по переходу на новые технологии, разработка операционных моделей и структур управления.



## Пол Гринан

Руководитель международной практики цифрового банкинга KPMG в Великобритании

Пол возглавляет Международную группу по цифровой трансформации в банковском секторе KPMG в Великобритании, курирует проекты в регионе Европа, Ближний Восток и Африка (EMEA). Пол также руководит реализацией крупных программ по цифровой трансформации, включающих создание новых предложений в области цифровых технологий, цифровизацию процессов и использование цифровых решений для повышения производительности и снижения нагрузки на сотрудников банков, работающих с клиентами.

# Как KPMG МОЖЕТ ПОМОЧЬ

В фирмах сети KPMG работает международная команда многопрофильных экспертов, которая понимает индивидуальные потребности клиентов и помогает им достигать успешных результатов. Благодаря нашему тесному взаимодействию с регулирующими органами, глубокому пониманию ключевых вопросов и отраслевым знаниям, мы обеспечиваем эффективное сотрудничество и практическую реализацию решений. Мы постоянно развиваемся и растем, чтобы гарантировать наличие необходимых ресурсов, методов и стратегических партнерств, позволяющих предлагать инновационные, основанные на анализе данных и технологиях решения, направленные на создание устойчивой ценности для клиентов.



# Контакты в регионе Кавказ и Центральная Азия



## Асель Урдабаева

Партнер  
Руководитель практики  
аудиторских услуг по  
финансовому сектору KPMG  
Кавказ и Центральная Азия  
E: [aurdabayeva@kpmg.kz](mailto:aurdabayeva@kpmg.kz)



## Андрей Кузнецов

Партнер  
Руководитель практики  
аудиторских  
услуг по финансовому сектору  
в Узбекистане  
E: [aakouznetsov@kpmg.com](mailto:aakouznetsov@kpmg.com)



## Ирина Геворгян

Партнер  
Руководитель практики  
аудиторских  
услуг по финансовому сектору  
в Армении  
E: [igevorgyan@kpmg.co.am](mailto:igevorgyan@kpmg.co.am)



## Насиба Мурадханова

Партнер  
Руководитель практики  
аудиторских  
услуг по финансовому сектору  
в Азербайджане  
E: [nmuradkhanova@kpmg.az](mailto:nmuradkhanova@kpmg.az)



## Николос Чочуа

Директор  
Руководитель практики  
аудиторских  
услуг по финансовому сектору  
в Грузии  
E: [nchochua@kpmg.com](mailto:nchochua@kpmg.com)



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2024 ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори» и ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участники глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм КПМГ.

В настоящем документе «мы», «КПМГ», «наш», «нам», «нас» и «нами» означает глобальную организацию и (или) одну или несколько членов-фирм, входящих в состав KPMG International Limited (далее - KPMG International).

Каждая из фирм является отдельным юридическим лицом. Компьютерная верстка и дизайн: Evalueserve.

Название публикации: KPMG 2024 Banking CEO  
Outlook

Номер публикации: 139582-G  
Дата публикации: Октябрь 2024 г.

