



KPMG 2025

Банковский сектор и рынки капитала

CEO Outlook

KPMG. Make the Difference.





MAKE YOUR MARK

A square inset image showing an aerial view of a city skyline at night. The buildings are illuminated with lights, and the sky is dark. The image is centered over the word 'MARK' in the main headline.

KPMG. Make the Difference.

Предисловие

Сектор банковских услуг и рынков капитала исторически демонстрировал высокую способность адаптироваться к стремительно меняющемуся миру. Несмотря на недавние потрясения, такие как войны, изменения в тарифах, рост инфляции, резкое повышение процентных ставок, риски ликвидности и кредитные риски, CEO компаний уверены, что они располагают достаточными ресурсами для устойчивого развития, расширения цифровых возможностей и выхода на новые рынки.

Неорганический рост по-прежнему занимает важное место в повестке дня — в частности, за счёт приобретения и/или партнёрств с финтех-компаниями для получения доступа к клиентам, предпочитающим цифровой формат обслуживания. В то же время CEO осознают важность сохранения «премии доверия», которую они формировали на протяжении десятилетий, а иногда и столетий.

Технологии, в особенности искусственный интеллект, открывают огромные возможности, но одновременно создают определенные вызовы: где расставлять приоритеты, как обеспечить измеримую отдачу от инвестиций (ROI) и как гарантировать ответственное и безопасное внедрение, чтобы сохранить доверие. Банкам необходимо модернизировать устаревшие ИТ-системы, своевременно справляться с ростом финансовых преступлений, усложнённых использованием ИИ в продвинутых мошеннических схемах, реагировать на новые конкурентные угрозы со стороны финтех-компаний и гибких банков, изначально построенных на облачных технологиях, а также соблюдать сложные и постоянно меняющиеся регуляторные требования.

Искусственный интеллект может помочь улучшить взаимодействие с клиентами и глубже понять их потребности, однако банкам важно не допустить обезличивания коммуникаций и утраты человеческого подхода. В то же время ИИ увеличивает уровень киберугроз и повышает способность банков выявлять и противостоять злоумышленникам.

Отчёт **KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025** отражает существующие геополитические, экономические и рыночные условия и предлагает ряд интересных выводов о том, как CEO справляются с многочисленными вызовами в поиске выигрышной конкурентной модели. Наша глобальная команда профессионалов в фирмах-участниках сети KPMG всегда готова обсудить эти тенденции, а также конкретные темы, представляющие для вас интерес, и помочь вашей организации выстроить путь к устойчивому развитию. Чтобы узнать больше о вопросах и идеях, поднятых в данном отчёте, рекомендуем обратиться в вашу локальную фирму-участника KPMG.



Джефф Раш

Глобальный руководитель направления банковского сектора и рынков капитала KPMG International

Краткое содержание

В условиях нестабильного мира CEO демонстрируют заметный оптимизм в отношении перспектив своих компаний и отрасли в целом, выражая положительные ожидания относительно роста бизнеса и прибыли. Интерес к сделкам по слияниям и поглощениям (M&A) остаётся высоким, хотя вектор сместился в сторону более стратегических транзакций. Те, кто проявляет интерес к крупным сделкам, вероятнее всего будут стремиться к консолидации рынка — особенно в таких регионах, как Европа, где уровень фрагментации выше. Риск киберугроз остаётся актуальным, и банки усиливают защиту, инвестируя в кибербезопасность, включая решения на базе ИИ.

ИИ стал ключевым элементом банковской стратегии, трансформируя операционную деятельность, а также опыт сотрудников и клиентов. Банки ускоряют инвестиции в ИИ и внедряют технологии в масштабах всей организации, чтобы получить выгоды в виде роста производительности и улучшения клиентского опыта. CEO всё более уверены в окупаемости таких инвестиций, но при этом признают необходимость укрепления доверия, поскольку этические вопросы рассматриваются как главный барьер на пути внедрения ИИ.

Лидеры банковской отрасли признают масштабное влияние ИИ на рабочую силу и видят острую необходимость в повышении квалификации и перераспределении персонала, так как ИИ радикально меняет характер рабочих ролей.

Баланс между человеком и технологиями становится одним из ключевых приоритетов: необходимо максимально эффективно использовать потенциал ИИ и одновременно обеспечить людям уверенность в том, что технологии служат повышению качества жизни, а не к замещению их рабочих мест. Идёт пересмотр набора навыков и личностных качеств, необходимых для формирования конкурентоспособной рабочей силы в банковской сфере.

В условиях усиленного регулирования отчётность по устойчивому развитию остаётся серьёзным вызовом для банков, и вопросы соблюдения нормативных требований занимают важное место в повестке CEO. Однако они также признают коммерческие преимущества использования чистой энергии, “умных” зданий и низкоэмиссионных цепочек поставок, и интегрируют устойчивое развитие в свою стратегию и операционную деятельность. CEO вновь подчёркивают ценность ИИ для прогнозирования климатических сценариев, декарбонизации цепочек поставок и повышения энергоэффективности.

Исторически банковский сектор демонстрировал адаптацию в условиях изменений и неопределённости. Согласно CEO Outlook 2025, отрасль сохраняет реалистичный взгляд на будущее, продолжая цифровую трансформацию и внедрение новых технологий для обеспечения роста и устойчивости.

25%

CEO назвали «стратегическую дифференциацию» — получение конкурентного преимущества за счёт инноваций, клиентского опыта или новых бизнес-моделей — основным фактором внедрения ИИ.

Ключевые выводы

Экономические перспективы и деловая уверенность

83% CEO уверены в росте компании — по сравнению с 78% в прошлом году.

41% прогнозируют рост прибыли на 2,5–4,99% (30% в 2024 году), ещё 20% — на 5–9,99% (13%).

46% ожидают умеренную M&A-активность; высокий M&A-аппетит снизился до 41% (48% в 2024 г.).

86% CEO называют кибербезопасность ключевым фактором, влияющим на рост в ближайшие 3 года.

Технологические инновации на основе ИИ

65% считают, что генеративный ИИ остаётся ключевым инвестиционным приоритетом.

59% ожидают, что ИИ агент окажет существенное или трансформационное влияние.

70% планируют направить 10–20% бюджета на ИИ в течение следующих 12 месяцев.

69% рассчитывают получить отдачу от инвестиций в ИИ в течение 1–3 лет — по сравнению с 13% в прошлом году.

56% считают, что этические вызовы являются крупнейшими препятствиями для внедрения ИИ.

Адаптация сотрудников к миру ИИ

78%

считают, что недостаточная готовность сотрудников к ИИ или нехватка навыков могут негативно повлиять на организацию.

79%

отмечают, что ИИ изменил требования к навыкам сотрудников начального уровня (по сравнению с 53% в 2024 году), а 80% считают, что он переформатирует развитие персонала (рост с 61%).

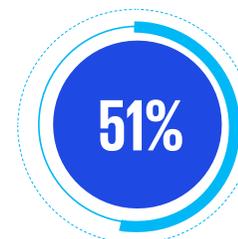
30%

CEO обозначали, что устранение разрыва между существующими и необходимыми навыками является проблемой при привлечении и удержании талантов в области ИИ и цифровых технологий.

Достижение стратегического преимущества через ESG



отмечают, что принципы устойчивого развития интегрированы в бизнес-модель компании.



отдают приоритет соблюдению требований и стандартов отчётности, чтобы соответствовать ожиданиям инвесторов и заинтересованных сторон.

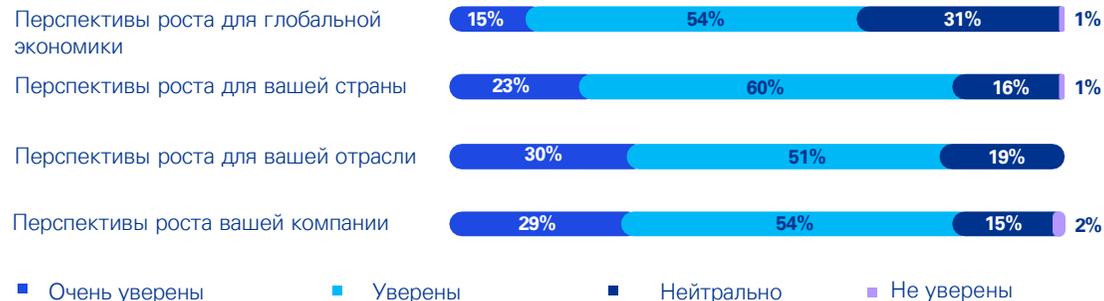


рассматривают ИИ как драйвер ответственных ESG-инноваций; при этом 72% заявляют, что ИИ помогает выявлять возможности повышения эффективности использования ресурсов.

Экономические перспективы и деловая уверенность

Несмотря на неопределённость текущего времени, 83% опрошенных CEO уверены в перспективах роста своих компаний в ближайшие три года — по сравнению с 78% в 2024 году. Похожая динамика наблюдается и в отношении банковского сектора в целом: ожидания роста выросли с 66% в прошлом году до 81% в 2025 году. CEO сосредоточены на росте, рассматривая технологии как ключевой инструмент, позволяющий расширять каналы взаимодействия через электронную коммерцию, мобильность и приложения для здоровья, а также повышать маржинальность благодаря росту производительности, обеспеченному ИИ. Это объясняет, почему главной операционной приоритетной задачей для достижения роста является продвижение цифровизации и связности бизнес-процессов (20%) — возможности, которая стала «обязательной» для обеспечения единого клиентского опыта.

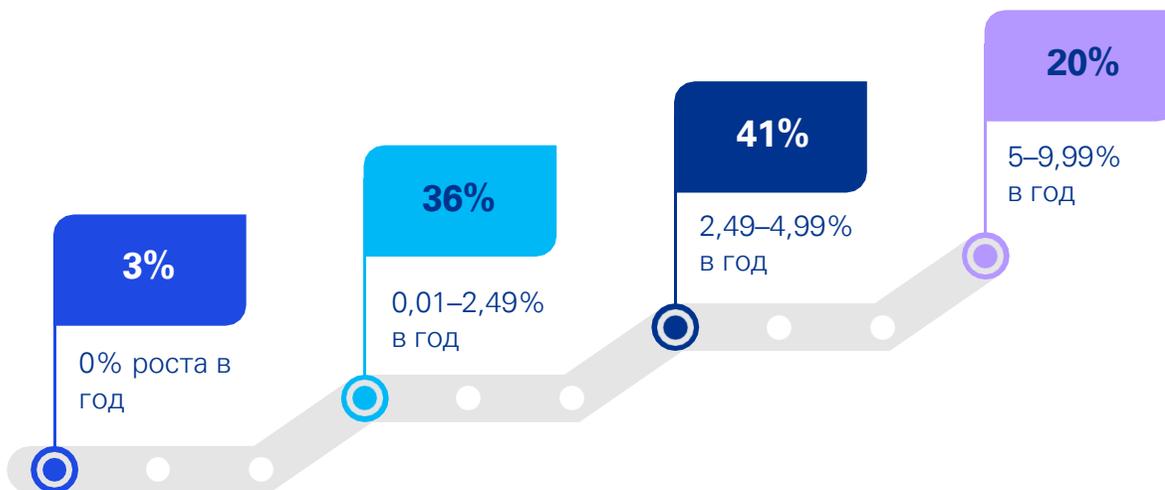
Уверенность в экономических перспективах на ближайшие 3 года



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Этот оптимизм отражается и в ожиданиях роста прибыли, которые также значительно выросли. Доля CEO, ожидающих увеличения прибыли на 2,5–4,99%, выросла с 30% в 2025 году до 41%, тогда как 20% прогнозируют рост прибыли на 5–9,99% — по сравнению всего с 13% в 2024 году.

Прогноз прибыли на ближайшие 3 года

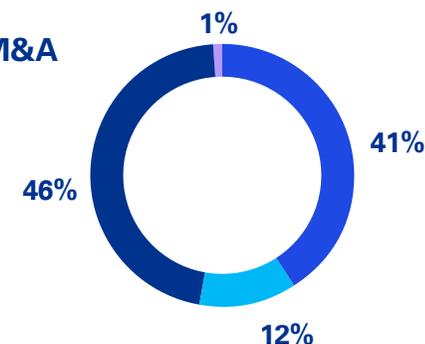


Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Осторожный, но позитивный настрой в отношении сделок M&A

Ключевыми факторами, стимулирующими активность в сфере слияний и поглощений, являются повышение экономической стабильности, снижение процентных ставок и наличие устойчивых резервов капитала. Подавляющее большинство опрошенных CEO ожидают, что будут активно участвовать в сделках на рынке в течение следующих трёх лет, хотя меньшее число рассчитывает на «крупные» сделки (падение с 48% до 41%). Вместо этого 46% руководителей предпочитают сделки «с умеренным эффектом», преимущественно нацеленные на финтех-компании, платформы цифрового кредитования и RegTech-фирмы, чтобы ускорить инновации, не перегружая при этом капитал.

Интерес к сделкам M&A



- Высокий ■ Низкий ■ Умеренный
- С высокой вероятностью станет объектом поглощения или слияния — 1%

Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Европейские банки видят стратегическую необходимость в наращивании масштабов, с тенденцией к внутренней консолидации и трансграничным сделкам, несмотря на связанную с этим регуляторную сложность. Также сохраняются ожидания формирования более благоприятной регуляторной среды в Евроне и за её пределами.

Ответ на растущую киберугрозу

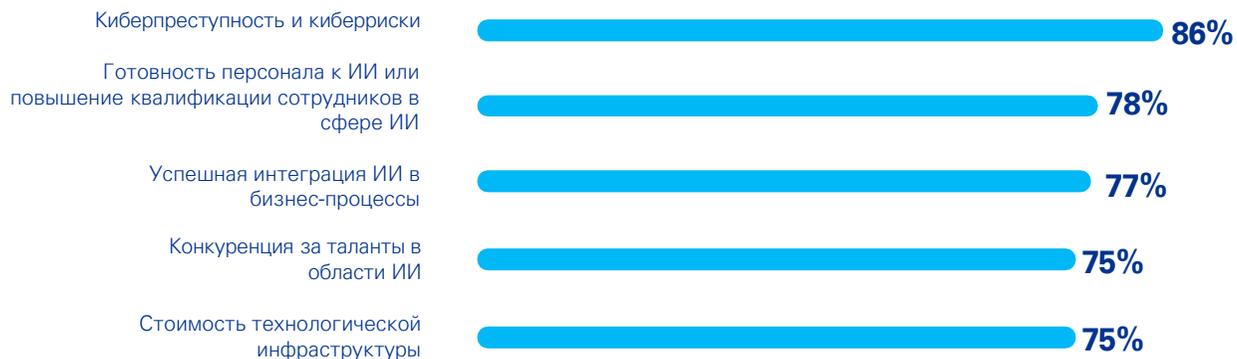
Среди всех факторов, которые могут замедлить рост, киберриски занимают первое (86% — по сравнению с 81% в 2024 году).

Кибербезопасность занимает первое место среди ключевых вызовов, стоящих перед банками, — 43%, что выше, чем в любом другом секторе в глобальном исследовании KPMG.

Это отражает уникальное положение банков, обусловленное наличием обширной клиентской базы и доступом к персональным и корпоративным данным.

Площадь потенциальных атак неизбежно расширяется вследствие развития цифровых банковских платформ, API открытого банкинга и искусственного интеллекта, при этом хакеры и преступные группы также используют ИИ для взлома киберзащиты банков, совершения платёжного мошенничества и внедрения программ-вымогателей. Эти выводы также объясняют, почему CEO ставят кибербезопасность (57%) в приоритет выше всех других направлений инвестиций как ключевой инструмент снижения рисков.

Топ-5 тенденций, негативно влияющих на благополучие организации



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.



Глобальное исследование CEO Outlook 2025 фиксирует рост уверенности в банковском секторе, и этот тренд мы отчетливо наблюдаем на рынке Кавказа и Центральной Азии. Пока мировые банки активно инвестируют в ИИ, чтобы усилить конкурентные позиции, финансовые институты нашего региона получают уникальную возможность перескочить через устаревшие системы и ускорить цифровую трансформацию. Главным тестом на зрелость 2026 года станет масштабирование этих технологий без утраты доверия клиентов. Успех будет зависеть от надежной киберзащиты и этичного внедрения ИИ, при котором человеческий фактор остается основой клиентского опыта.”

Асель Урдабаева

Партнер, Руководитель практики аудиторских услуг
KPMG Кавказ и Центральная Азия

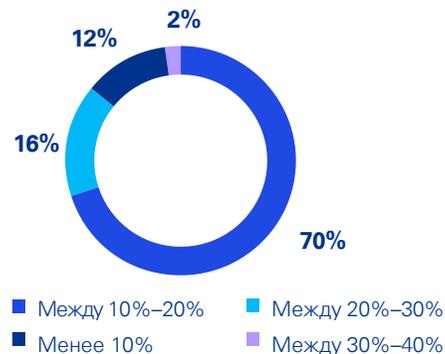
Технологические инновации на базе ИИ

В банковском секторе наблюдается значительный энтузиазм по поводу потенциала искусственного интеллекта: 65% CEO называют ИИ одним из направлений инвестиций, а 59% ожидают, что ИИ агент окажет существенное или трансформационное влияние. Темпы изменений впечатляют: настроения смещаются от «что если» к «как быстро», поскольку банки переходят от пилотных проектов к масштабному внедрению ИИ, стремясь ускорить достижение роста продуктивности и улучшения клиентского опыта.

По мере того как банки начинают масштабировать использование ИИ, большинство из них имеют чёткое представление о направлениях внедрения, придерживаясь более широкого подхода на уровне всей цепочки создания стоимости. Они стремятся получить выгоды в виде роста производительности, улучшения взаимодействия с клиентами и повышения эффективности регуляторной отчётности. Банки переосмысливают применение ИИ на всём пути клиента — от кредитования и онбординга до процедур «знай своего клиента» (KYC), а также в предотвращении мошенничества и финансовых преступлений, включая мониторинг транзакций. Использование ИИ-агентов стремительно растёт: они помогают клиентам через чат-боты, улучшают многие функции бэк-офиса и поддерживают процессы управления рисками и соблюдения нормативных требований.

В очередном подтверждении уверенности в технологиях, семь из десяти (70%) CEO банков планируют выделить от 10 до 20% своих бюджетов на искусственный интеллект в следующем году. Кроме того, 69% банковских CEO ожидают получить окупаемость инвестиций в ИИ в течение 1–3 лет — резкий скачок по сравнению с 13% в 2024 году. Это подчёркивает растущую роль ИИ как катализатора повышения прибыльности за счёт автоматизации, управления рисками и продвинутой аналитики.

Доля бюджета, выделяемого на ИИ в ближайшие 12 месяцев



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Окупаемость инвестиций при внедрении ИИ



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Это не просто необоснованный оптимизм. Для ряда компаний такие ожидания опираются на реальные практические результаты, особенно в сферах выявления мошенничества, предотвращения кибератак и повышения операционной эффективности, которые остаются ключевыми направлениями применения ИИ. Банки видят, что ИИ обеспечивает осязаемую ценность в снижении рисков: 24% респондентов называют борьбу с мошенничеством и киберугрозами основным преимуществом, за которым следуют улучшение качества принятия решений и аналитики данных (22%). Это не абстрактные выгоды — они позволяют обеспечивать более быстрый, безопасный и персонализированный банковский сервис.

Преодоление препятствий на пути внедрения ИИ

Однако амбиции сектора сдерживаются реальными ограничениями. Медленные темпы регулирования ИИ 61% CEO считают серьёзным барьером — не потому, что банки стремятся к отсутствию регулирования, а потому, что неопределённость затрудняет смелые и масштабные инвестиции. Этические вызовы (56%), готовность данных (55%) и отсутствие чёткого регулирования (55%) являются ключевыми препятствиями для внедрения ИИ, что подчёркивает: основные «узкие места» отрасли сегодня носят организационный и культурный, а не только технический характер. Дефицит талантов также остаётся серьёзной проблемой — этому вопросу посвящён раздел 3 данного отчёта.

Регулирование ИИ последовательно фокусируется на корпоративном управлении, подотчётности и справедливости, требуя повышенного внимания и постоянного мониторинга моделей и большей прозрачности данных.

Использование ИИ в банках должно сопровождаться надёжным и этическим надзором, что в отдельных случаях может требовать замедления темпов внедрения, чтобы обеспечить сохранение доверия.

Ключевые преимущества внедрения ИИ



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Ключевые вызовы при внедрении ИИ



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Руководство реагирует на изменения, отдавая приоритет переквалификации персонала (83%) и обеспечению готовности систем управления (80%). Всё больше признаётся, что ценность ИИ раскрывается не только за счёт технологий, но и благодаря людям — растёт спрос на специалистов, способных сочетать человеческое суждение с машинным интеллектом. Эксперименты считаются важными: 76% CEO отмечают, что именно они являются ключом к раскрытию потенциала ИИ. Однако влияние ИИ неоднородно: в то время как 72% ожидают значительного или трансформационного воздействия на цифровые каналы, лишь 38% прогнозируют аналогичный эффект в продажах, что отражает продолжающуюся важность человеческих отношений в сложных, основанных на доверии взаимодействиях.

Кибербезопасность по-прежнему остаётся вопросом уровня совета директоров: на вершине повестки — выявление мошенничества (95%) и кража личности (94%). По мере цифровизации банков увеличивается площадь потенциальных атак, что делает ИИ одновременно и щитом, и целью. CEO внедряют управление рисками ИИ в корпоративные системы, признавая, что управление и доверие становятся столь же важными, как и технические возможности.



В отрасли, основанной на доверии, клиенты ожидают, что технологии будут использоваться ответственно. Банки уже применяют огромный потенциал ИИ, и по мере того как агенты берут на себя всё больше задач, необходимо обеспечивать надлежащее управление, чтобы гарантировать этическое, справедливое и прозрачное использование моделей, избегать предвзятости и демонстрировать, что они действуют в интересах клиентов.”

Хелен Кэмпбелл

Глобальный партнёр и руководитель по финансовым услугам,
KPMG Швейцария

Влияние внедрения ИИ на различные функциональные области



■ Трансформационное / Значительное воздействие

Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Уровень обеспокоенности технологическими рисками, влияющими на кибербезопасность



■ Обеспокоены ■ Не обеспокоены

Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.



Главный вызов ИИ – не технический, а управленческий. Доверие клиентов, качество данных, этичность решений и подготовка персонала становятся ключевыми факторами успеха. Те организации, которые смогут объединить цифровую грамотность и человеческое суждение, зададут стандарты отрасли.”

Константин Аушев

Партнер, Руководитель Технологической практики KPMG Кавказ и Центральная Азия

Адаптация вашей рабочей силы к миру ИИ

Повестка дня в сфере управления персоналом в банковской отрасли меняется под влиянием ИИ, однако руководители также признают, что будущая конкурентоспособность сектора зависит от того, насколько эффективно они подготовят сотрудников к работе с технологиями. Наблюдается отчётливое ощущение срочности: 78% CEO заявляют, что недостаточная готовность персонала к работе с ИИ или отсутствие необходимых навыков может негативно повлиять на организацию, если это не будет своевременно решено.

CEO понимают, что помимо заполнения технических ролей важно дать всему персоналу возможность успешно работать в мире, где ИИ встроен в каждый процесс. Поэтому 83% компаний делают приоритетом перекавалификацию сотрудников для эффективного использования ИИ — тогда как только 34% ожидают сокращения численности персонала. Основное внимание уделяется перераспределению талантов на роли с более высокой добавленной стоимостью — интерпретация аналитических данных, управление рисками, разработка новых продуктов — а не простому сокращению затрат.

Долгосрочная стратегия управления персоналом в ответ на развитие ИИ

CEO сосредоточены на сохранении и переподготовке сотрудников с высоким потенциалом



CEO переосмысливают роли и карьерные траектории с учётом взаимодействия с ИИ



CEO нанимают новые таланты с компетенциями в области ИИ и технологий



CEO перераспределяют сотрудников из традиционных ролей в роли, поддерживаемые технологиями ИИ



CEO планируют сокращение персонала в отдельных направлениях



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Как глобальная отрасль, банки имеют богатый опыт эффективного использования международных кадровых ресурсов, включая перемещение сотрудников между регионами для удовлетворения потребностей рынка. Традиционно сектор воспринимался как привлекательный работодатель, и ему следует и дальше укреплять эту репутацию, предлагая возможности работы на переднем крае технологического развития.

80% CEO, принявших участие в нашем глобальном опросе, отмечают, что искусственный интеллект трансформирует развитие рабочей силы — по сравнению с 61% в 2024 году. Банки отходят от традиционных карьерных лестниц, инвестируют в непрерывное обучение и встраивают ИИ-грамотность в развитие персонала. Руководители хотят, чтобы сотрудники воспринимали ИИ не со страхом, а с готовностью к сотрудничеству, работали бок о бок с ИИ-агентами и видели его потенциал в создании более качественного опыта как для себя, так и для клиентов. В будущем мы ожидаем появления команд ИИ-агентов, которые будут передавать задачи друг другу и руководителям агентских команд в рамках совместных команд «человек + ИИ».

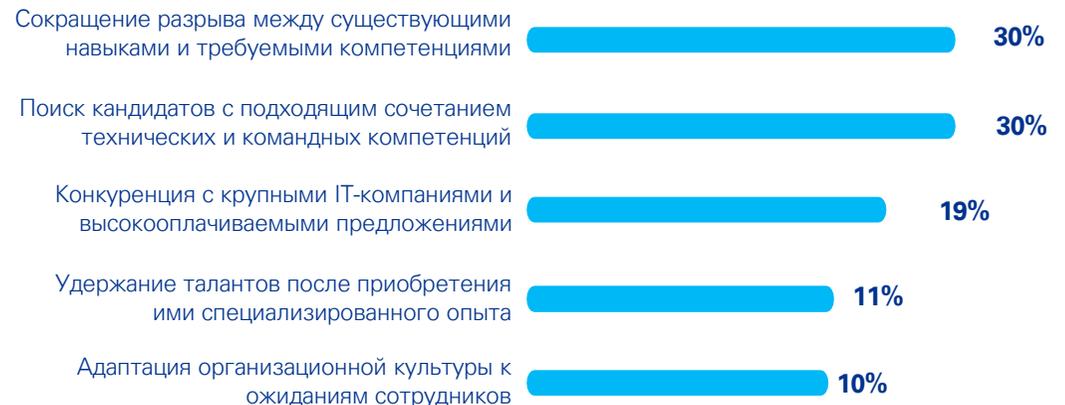
Недостаточно просто обучить навыкам — банкам важно формировать у сотрудников готовность к изменениям, к самообучению и проявлению любознательности. Изменения могут вызывать тревогу, поэтому CEO важно создавать требовательную, но поддерживающую среду, предоставляя структурированные обучающие траектории, формальное обучение, а также чёткое понимание политик и рисков, чтобы сотрудники не только понимали, как использовать ИИ, но и как делали это ответственно.

Переосмысление роли сотрудников в эпоху ИИ

Согласно результатам глобального опроса CEO, 79% из них считают, что ИИ переопределяет требования к навыкам сотрудников начального уровня (резкий рост по сравнению с 53% в прошлом году). Привлечение и удержание талантов в сфере ИИ по-прежнему остаётся серьёзным вызовом: основными препятствиями являются сокращение разрыва в навыках (30%) и поиск кандидатов с требуемым сочетанием технических и командных компетенций (30%).

Банки всё отчётливее осознают, что успешное внедрение ИИ требует большего, чем просто программисты и специалисты по данным. Нужны сотрудники, способные переводить бизнес-потребности в решения на базе ИИ, проявлять креативность и инновационное мышление, а также эффективно работать на стыке функций и поколений. CEO начинают признавать эти требования: 76% считают, что эксперименты являются ключом к успешному внедрению ИИ — при наличии соответствующих рамок контроля и ограничений.

Ключевые вызовы при привлечении и удержании талантов в сфере ИИ



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

Что интересно, одной из важнейших лидерских компетенций называется «расширенная цифровая и технологическая грамотность» (25%). Для тех, кто стремится построить карьеру в банковской сфере, владение технологиями ИИ может не только помочь получить работу, но и способствовать дальнейшему карьерному росту.

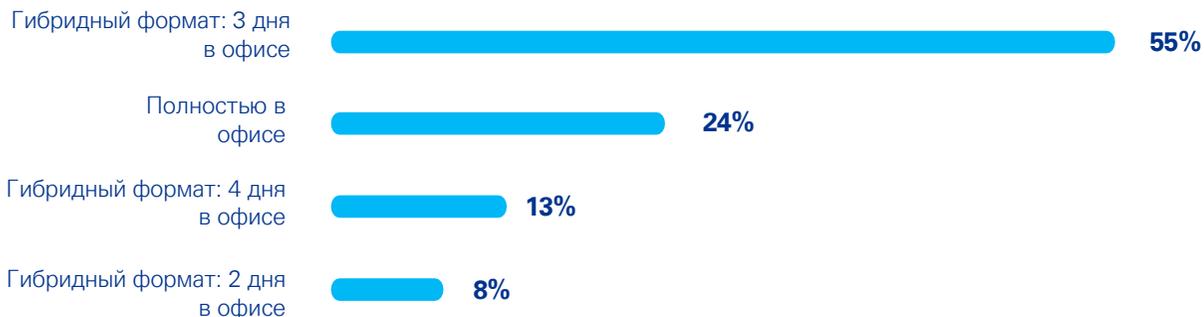
Отрасль сталкивается с демографическими вызовами: 92% CEO отмечают умеренное или значительное влияние старения рабочей силы, причём наибольшую обеспокоенность вызывают тенденции к выходу сотрудников на пенсию (32%) и разрыв в навыках между поколениями (28%). Это двойное давление -

уход опытных специалистов и необходимость в том, чтобы новые таланты обладали новыми навыками, — делает повышение квалификации и планирование преемственности стратегическими приоритетами.

Офис против удалённой работы

Гибридный формат стал новой нормой: 76% CEO ожидают, что он будет доминировать, по сравнению всего с 10% в 2024 году. Помимо обеспечения гибкости для сотрудников, банки также понимают, что им необходимо создавать условия, позволяющие привлекать и удерживать цифровые таланты, поддерживать сотрудничество и обеспечивать непрерывное обучение.

Ожидаемая рабочая среда



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.



ИИ больше не является для банков побочным проектом — это двигатель, обеспечивающий операционную устойчивость, доверие клиентов, производительность и будущий рост. Настоящее конкурентное преимущество заключается не только в технологии, но и в том, насколько глубоко она интегрирована в культуру, систему управления и кадровую стратегию. Будущее банковского сектора принадлежит тем, кто вкладывается в людей не меньше, чем в технологии. Развитие навыков, гибкие форматы работы и прозрачные карьерные траектории становятся стратегическими приоритетами — потому что истинная ценность ИИ раскрывается благодаря сильным, адаптивным командам.

Джефф Раш

Глобальный руководитель направления банковского сектора и рынков капитала KPMG International

Достижение стратегического преимущества через ESG

СЕО банков заявляют, что их главным ответом на геополитическое давление и требования в сфере устойчивого развития (51 %) является приоритетное внимание к соблюдению нормативных требований и стандартов отчётности, чтобы соответствовать ожиданиям инвесторов и заинтересованных сторон. Это обусловлено быстрым развитием глобальных стандартов раскрытия информации — Стандартов устойчивого развития МСФО (IFRS), EU Taxonomy и индийской системы Business Responsibility and Sustainability Reporting (BRSR Core), а также усилением надзора со стороны центральных банков и финансовых регуляторов.

Во многих странах мира уже прошли первые циклы климатической отчётности или находятся на финальной стадии подготовки своих первых отчётов. Часто этот процесс сопровождался сложностями и во многом опирался на ручные процедуры, что приводило к существенным пробелам в данных. Однако полезность таких отчётов для управленческих решений, стратегического планирования и кредитного анализа оказалась довольно ограниченной.

Геополитический ландшафт и внутренние вызовы в сфере ESG



Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

В соответствии с этим следующий этап для многих банков заключается в повышении точности, воспроизводимости и эффективности. Для устранения пробелов в данных банки обращаются к искусственному интеллекту и технологиям обработки естественного языка (NLP), а также к решениям со стороны поставщиков, которые позволяют повысить уровень автоматизации и снизить нагрузку, связанную с подготовкой отчётности. 81% опрошенных CEO считают, что ИИ способен улучшить ESG-отчётность.

От комплаенса — к повседневной бизнес-практике

Банки всё активнее интегрируют ESG-факторы в функции управления рисками, кредитования и финансов, одновременно пересматривая роли, зоны ответственности и KPI (ключевые показатели эффективности) в соответствии с новыми приоритетами. 60% CEO заявляют, что принципы устойчивого развития уже встроены в их бизнес, а 45% отмечают, что стремятся согласовать цели устойчивого развития с основной бизнес-стратегией.

Фокус постепенно смещается от отчётности и формального соблюдения требований к пониманию реальных физических и переходных рисков — и к тому, как эти знания можно использовать для сохранения стоимости и выявления новых возможностей создания ценности (например, в сфере кредитования и инвестиций) по всему портфелю.

Руководители осознают, что устойчивая и прибыльная бизнес-модель (как для самого банка, так и для его портфеля) предполагает надёжные источники энергии, повышение энергоэффективности и развитие циркулярной экономики, что позволяет эффективно использовать ограниченные ресурсы, такие как полезные ископаемые и вода. Это также означает создание компаний, устойчивых к экстремальным погодным явлениям, включая наводнения, засухи, ураганы и лесные пожары.

ИИ как инструмент повышения энергоэффективности и надёжности, а также снижения выбросов

Как и любой другой бизнес, банки могут использовать искусственный интеллект для оптимизации выбросов категорий Scope 1 и Scope 2 — за счёт оптимизации энергоснабжения, повышения операционной эффективности, интеллектуального управления зданиями и оптимизации работы дата-центров. ИИ также способен повышать эффективность существующих процессов, например, выявлять зоны риска 'greenwashing'.

Учитывая, что основная часть выбросов банков относится к Scope 3 — например, финансируемые или застрахованные выбросы, — банкам следует отдавать приоритет поддержке и влиянию на усилия своих портфельных компаний и клиентов по сокращению выбросов. CEO компаний отмечают, что одним из ключевых барьеров на пути к достижению целей 'net zero' является сложность декарбонизации цепочек поставок (20%).

ИИ и здесь приобретает всё более значимую роль. Три четверти опрошенных CEO (75%) рассматривают ИИ как драйвер ответственных инноваций, позволяющий создавать продукты, согласованные с климатическими целями, и портфели, привязанные к ESG-показателям. Кроме того, 72% считают, что ИИ помогает выявлять возможности повышения эффективности использования ресурсов, а 85% видят потенциал ИИ в усилении моделирования климатических рисков.

72%

считают, что это помогает выявлять возможности повышения эффективности использования ресурсов. Кроме того, 85% видят потенциал ИИ в улучшении моделирования климатических рисков.

Роль ИИ в продвижении климатических инициатив и задач устойчивого развития

Развитие инструментов моделирования климатических рисков и сценарного прогнозирования

85%

Повышение качества данных и отчётности, связанных с устойчивым развитием

81%

Снижение выбросов и повышение энергоэффективности

79%

Поддержка инноваций, согласованных с климатическими целями

75%

Выявление возможностей повышения эффективности использования ресурсов

72%

Мониторинг экологического воздействия в рамках операционной деятельности

69%

Мониторинг экологического воздействия по всей цепочке поставок

51%

Источник: KPMG Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook 2025, KPMG International, январь 2026 г.

“

Существует понимание того, что устойчивая и прибыльная бизнес-модель означает, что инвестиционный или кредитный портфель является устойчивым в самом широком смысле, включая климатические и экологические аспекты. Акцент постепенно смещается от формального соблюдения требований к созданию и сохранению стоимости.”

Ричард Бернау

Руководитель направления ESG в банковском секторе и на рынках капитала KPMG Великобритания

Предстоящий путь

Несмотря на сохраняющуюся экономическую неопределённость, банки могут выстроить перспективную стратегию развития, в которой интеграция искусственного интеллекта с традиционными компетенциями улучшит эффективность и продуктивность, создаст новые рынки и будет способствовать созданию карьерных возможностей.



Технологические инновации на основе искусственного интеллекта

Фокус на доверии к ИИ

Благодаря надлежащему управлению, системе контроля и корпоративной культуре банки могут внедрять ИИ и автоматизацию в ключевые процессы, усиливать кибербезопасность и предотвращение мошенничества, укреплять доверие к новым цифровым продуктам и обеспечивать соблюдение требований регулирования в сфере ИИ и данных.



Настройка рабочей силы на мир, управляемый ИИ

Не забывайте о человеческом факторе

При внедрении ИИ чрезвычайно важно ставить человека в центр — задавать тон на уровне руководства, объясняя, почему ИИ столь значим и как он может помочь людям выполнять свою работу лучше и строить более содержательную карьеру.

Переосмысление ключевых навыков

ИИ нарушает традиционные способы работы, создавая потребность в новых навыках — не только технических, но и межличностных, таких как креативность, умение сотрудничать и любознательность.



Достижение стратегического преимущества через ESG

Учитывайте бизнес-выгоды устойчивого развития

От повышения энергоэффективности и устойчивости бизнеса до создания новых экологических финансовых продуктов — устойчивое развитие может формировать новые источники дохода, снижать уязвимость к геополитическим, экономическим и климатическим шокам, а также уменьшать затраты и риски несоответствия требованиям регулирования.

Сотрудничайте с клиентами в области декарбонизации и повышения энергоэффективности

Используя такие инструменты, как моделирование климатических рисков и сценарный анализ, а также предоставляя рекомендации по цепочкам поставок третьих сторон, банки могут помогать клиентам на их пути к достижению нулевого уровня выбросов.

Методология

11-е издание отчета KPMG CEO Outlook, проведённого среди 1 350 CEO в период с 5 августа по 10 сентября 2025 года, дает уникальное представление о мышлении, стратегиях и тактиках планирования CEO компаний.

Этот отчёт сосредоточен исключительно на 110 руководителях компаний банковского сектора и рынков капитала, участвовавших в опросе, представляющих коммерческие и розничные банки, рынки капитала и инвестиционный банкинг, а также организации, работающие сразу в нескольких сегментах — розничном, коммерческом и инвестиционном. Когда проводятся сравнения по годам (например, 2024 против 2025), данные берутся из аналогичных вопросов предыдущих выпусков исследования KPMG CEO Outlook.

Все респонденты управляют компаниями с годовой выручкой более 500 млн долларов США, при этом треть компаний, участвовавших в опросе, имеют годовую выручку свыше 10 млрд долларов США. Полное исследование включало CEO из 11 ключевых рынков (Австралия, Канада, Китай, Франция, Германия, Индия, Италия, Япония, Испания, Великобритания и США) и 12 ключевых отраслей (управление активами, автомобилестроение, банковское дело, потребительский сектор и розничная торговля, энергетика, инфраструктура и транспорт, здравоохранение, страхование, бионауки, производство, технологии и телекоммуникации).

Примечание: некоторые показатели могут не суммироваться до 100% из-за округления.

Как KPMG может помочь

Технологические изменения. Регулирование. Затраты. Это три ключевые темы, которые объединяют многие вызовы, с которыми сталкиваются розничные, коммерческие и инвестиционные банки в стремительно развивающейся индустрии финансовых услуг.

От внедрения новых технологий — таких как искусственный интеллект (AI), роботизация и блокчейн — до перехода на новые, более низкозатратные модели при одновременном создании ценности, банки испытывают давление с разных сторон. KPMG может помочь.

Фирмы KPMG располагают глобальными многопрофильными командами профессионалов, которые понимают индивидуальные потребности клиентов. Наше тесное взаимодействие с регулятором, понимание ключевых вопросов и глубокие отраслевые знания обеспечивают эффективное сотрудничество и практическую реализацию. Мы постоянно развиваемся и растём, чтобы гарантировать наличие необходимых возможностей, методологий и партнёрских отношений для предоставления основанных на данных, технологически продвинутых услуг, способствующих устойчивому росту ценности.

Практика KPMG в области банковского сектора и рынков капитала предлагает специализированные услуги широкому кругу клиентов — на местном, национальном и глобальном уровнях. Наши специалисты в области аудита, налогообложения и консультационных услуг являются экспертами в своих направлениях и обладают глубоким опытом в вопросах и потребностях банковского сектора.

Контакты



Асель Урдабаева

Партнер, Руководитель
практики аудиторских услуг
KPMG Кавказ и
Центральная Азия
AUrdayeva@kpmg.kz



Габит Мусрепов

Партнер, Руководитель
практики устойчивого развития
KPMG Кавказ и
Центральная Азия
GMusrepov@kpmg.kz



Константин Аушев

Партнер, Руководитель
Технологической практики
KPMG Кавказ
и Центральная Азия
kaushev@kpmg.kz



Болат Мынбаев

Партнер, Руководитель
практики стратегии и
операционной деятельности
KPMG Кавказ и Центральная Азия
bmynbayev@kpmg.kz



Фаррух Абдуллаханов

Партнер, Руководитель
практики Форензик
KPMG в Узбекистане
FAbdullakhanov@kpmg.com



Оксана Борисова

Партнер, Технологическая
практика
KPMG в Узбекистане
oksanaborisova@kpmg.co.uz



Салтанат Сандыкбаева

Партнер, Отдел инвестиций
и рынков капитала
KPMG в Узбекистане
SSandykbayeva@kpmg.com



KPI MAG

kpmg.kz



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.

© 2026 г. ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

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

Разработано Evalueserve | Название публикации: KPMG 2025 Банковский сектор и рынки капитала CEO Outlook | Номер публикации: 140193-G (я не знаю) | Дата публикации: март 2025