

Как опыт 2020 года  
повлияет  
на будущее  
банковского  
сектора России?



У вас есть вопрос? У нас есть ответ.  
Решая сложные задачи бизнеса, мы улучшаем мир.



АССОЦИАЦИЯ  
БАНКОВ  
РОССИИ



**EY**

Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир



# Содержание

01	Об исследовании	5
02	Влияние пандемии COVID-19 на деятельность банков	6
03	Операционные расходы в 2020 году	8
04	Переход на удаленный режим работы	9
05	Проблемы и вызовы удаленной работы	10
06	Прогноз развития банковского сектора на 2021 год	12
07	Приоритетные направления развития банковского сектора	13
08	Контактная информация	16



## Геннадий Шинин

Партнер EY,  
руководитель направления  
по оказанию услуг компаниям  
банковского и финансового  
сектора в странах СНГ

“

Мы рады представить вашему вниманию результаты опроса руководителей российских финансовых институтов на тему «Ключевые тенденции российского банковского сектора», подготовленного компанией EY совместно с Ассоциацией банков России (далее – АБР).

Прошедший год стал очередным испытанием для российской банковской системы, но коллапса отрасли не произошло. В целом банки оказались гораздо более подготовлены к текущим вызовам, чем в прошлом. В первую очередь это обусловлено последовательной работой Банка России по выводу слабых игроков с рынка на протяжении последних нескольких лет, регуляторными послаблениями, смягчением денежно-кредитной политики и мерами поддержки экономики.

Вместе с тем события 2020 года стали катализатором цифровой трансформации клиентского сервиса, банковских процессов и продуктов. Задача по адаптации бизнеса и трансформации услуг к новым условиям стала приоритетом абсолютно для всех банков, вне зависимости от уровня цифровизации. Конечной целью такой трансформации является как поиск новых возможностей и точек роста для бизнеса, так и повышение операционной эффективности и сокращение затрат. Иначе говоря – выживание на высококонкурентном рынке.

Тенденции, формировавшиеся на российском банковском рынке в 2020 году, были одной из ключевых тем для обсуждения с руководством банков в конце прошлого года. Есть ли консенсус среди участников рынка по наметившимся трендам? Сохранят ли данные тренды свою актуальность в постковидный период? Насколько они устойчивы? В ответ на запрос со стороны участников рынка в конце декабря 2020 года мы провели соответствующее исследование.

Мы полагаем, что последствия пандемии будут ощущаться рынком в течение ближайших нескольких лет как с финансовой, так и с операционной точки зрения. Завершение моратория на банкротство заемщиков и отмена регуляторных послаблений в 2021 году окажут определенное давление на прибыль и капитал банков. При этом совершенствование операционной среды, снижение стоимости обслуживания клиентов без сомнения останутся важным фокусом руководства в условиях низких процентных ставок и высокой конкуренции.

Мы хотим выразить признательность всем участникам нашего исследования и надеемся, что полученные результаты будут интересны и полезны банкам при разработке и принятии операционных и стратегических решений.

“

Прошедший год самым серьезным образом проверил на прочность мировую экономику и финансовый рынок. Финансовая система России такое испытание прошла очень достойно. Этому способствовали совместные усилия законодателей, Правительства РФ, Банка России и участников рынка, включая активную позицию всех членов Ассоциации банков России.

Ассоциация выражает благодарность участникам опроса по ключевым тенденциям российского банковского сектора и отмечает, что банковская система в состоянии решать с высокой степенью эффективности и кооперации самые сложные задачи.

Банки бесперебойно обслуживали клиентов в условиях высокого риска заболеваний сотрудников и введенных ограничений, дефицита необходимых средств защиты в отдельных регионах, оперативно изменяющегося законодательного поля, беспрецедентного объема заявок на кредитные каникулы и на участие в мерах господдержки, поддерживали клиентов финансово, консультационно и технологически.

При этом прошедший год ускорил многие наметившиеся ранее процессы, в том числе связанные с ориентацией на оптимизацию клиентского пути и цифровую трансформацию, снижением маржинальности традиционных банковских операций и использованием эффекта масштаба, усилением влияния государства на различные аспекты деятельности банков и их клиентов.

На чем планируют сконцентрироваться банки в 2021 году? Останутся ли с нами навсегда отдельные новации 2020 года?

Исследование, посвященное 2020 и 2021 годам, на наш взгляд, дает основания полагать, что ориентиры, заложенные в Указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года, уже нашли свое отражение в планируемых банками направлениях развития и мероприятиях.



**Георгий Лунтовский**

Президент Ассоциации  
банков России



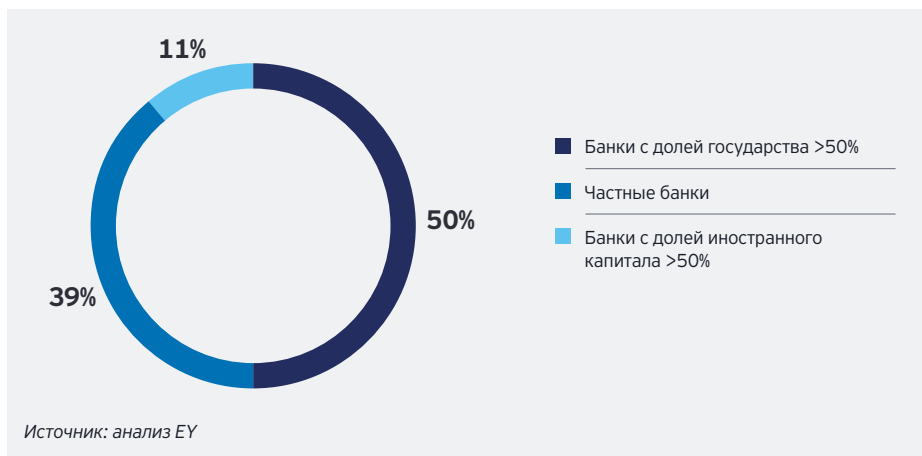
# 01 Об исследовании

В декабре 2020 года компания EY совместно с Ассоциацией банков России провела исследование ключевых тенденций в деятельности российских банков в 2020 году с учетом существовавших ограничений. Исследование проводилось методом анкетирования топ-менеджеров российских банков и отражает их субъективный взгляд как на текущее состояние, так и на перспективы развития сектора.

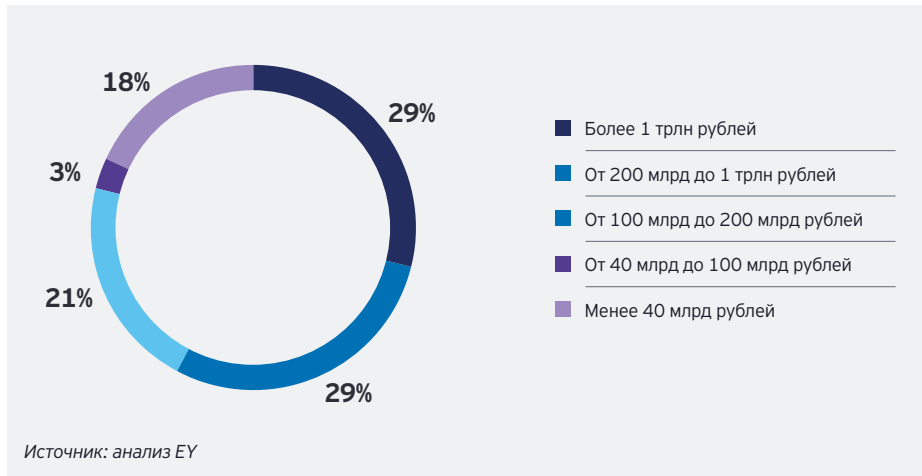
Количество респондентов и их характеристики соотносятся с общей структурой банковского сектора России, где более 50% активов приходится на государственные банки и более 90% активов – на 50 крупнейших банков.

Таким образом, результаты исследования, основанного на мнении топ-менеджеров отдельных банков, позволяют делать репрезентативные выводы, которые могут быть применены к банковской системе России в целом.

## Банки-респонденты, в разбивке по формам собственности



## Банки-респонденты, в разбивке по размеру активов



# Влияние пандемии COVID-19 на деятельность банков

Все респонденты подтвердили наличие отрицательного эффекта от пандемии на их деятельность, при этом наиболее заметное влияние отметили крупные банки.

100% респондентов сообщили о влиянии пандемии на банковский сектор. При этом по итогам 2020 года только для половины банков это влияние оказалось существенным. Полученные результаты сильно отличаются от прогнозов, сделанных в конце первого и в начале второго квартала 2020 года. Так, банки ожидали снижения чистой прибыли более чем на 20%, а снижения рентабельности капитала – до 10%. По факту чистая прибыль снизилась лишь на 6%, в то время как рентабельность капитала оказалась на уровне 16% относительно 20% в 2019 году.

По сравнению с крупными европейскими и американскими банками, российский банковский сектор проявил большую устойчивость с точки зрения финансовых результатов. За первые два квартала 2020 года прибыль крупнейших европейских игроков рынка упала более чем на 85%, американских – более чем на 70%.

Стоит выделить несколько ключевых факторов, которые помогли российским банкам сохранить объемы и эффективность бизнеса. Они связаны как с внутренней операционной средой банков, так и с внешними условиями ведения деятельности. К внутренним факторам можно отнести:

- ▶ Высокий уровень развития дистанционных каналов обслуживания и взаимодействия с клиентами, позволивший банкам продолжить оказывать услуги клиентам в условиях их ограниченной физической мобильности;
- ▶ Гибкость операционных моделей банков, обеспечившая оперативный переход на удаленный режим работы как в части готовности ИТ-инфраструктуры, так и с организационной точки зрения.

Среди внешних факторов наиболее значимыми являются:

- ▶ Участие банков в государственных программах поддержки экономики в качестве агентов, позволившее поддержать объемы бизнеса и доходы банков в условиях снижения уровня экономической активности;
- ▶ Регуляторные послабления Банка России, позволившие банкам отложить признание части проблемных кредитов и высвободить дополнительный капитал для кредитования экономики.

Все крупные банки (преимущественно государственные) с активами более 1 трлн рублей оценили влияние пандемии COVID-19 на их бизнес как существенное. При этом для банков меньшего размера этот эффект оказался менее заметным. Такой тренд может объясняться наличием дополнительных социальных функций, которые многие крупные

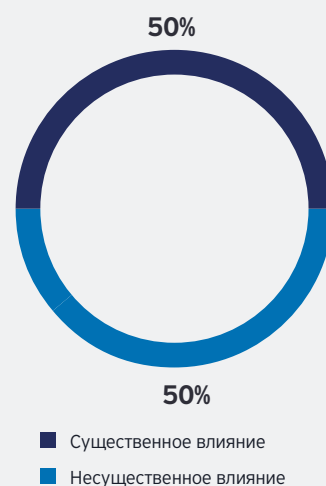
“



Для российских банков пандемия стала началом непростой и конкурентной проверки на способность к изменениям и адаптации бизнеса к новым реалиям.

Геннадий Шинин, партнер EY, руководитель направления по оказанию услуг компаниям банковского и финансового сектора в странах СНГ

Влияние COVID-19 на деятельность банков



Источник: анализ EY





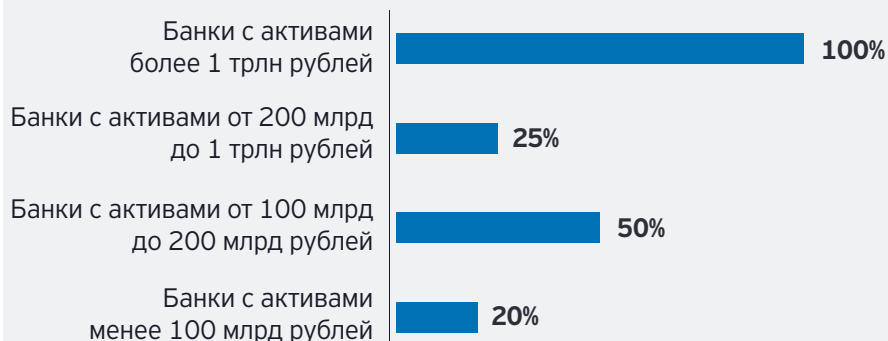
Банки были вынуждены выполнять в 2020 году, а также их ограниченной гибкостью и невысокой оперативностью в принятии решений. В свою очередь, банки среднего размера могли иметь преимущество благодаря более плоским организационным структурам, выстроенной организационно-функциональной модели ведения бизнеса, а также индивидуальному подходу к проблемам клиентов.

В то же время стоит отметить, что представители 20 крупнейших банков по размеру активов достаточно консервативно оценивали качество собственного кредитного портфеля в 2020 году. Это выразилось в более существенном росте резервов на возможные потери (свыше 18% по итогам трех кварталов 2020 года) по сравнению с банками меньшего размера. При этом возможность формирования таких резервов определялась уровнем достаточности капитала.

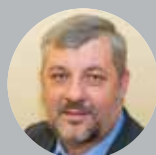
Необходимо учесть, что помимо текущих факторов, связанных с COVID-19 и уже оказавших воздействие на банковский сектор, ряд факторов продолжит существенно влиять на рентабельность деятельности банков в среднесрочной перспективе:

- ▶ Снижение общего уровня процентных ставок в 2020 году вслед за ключевой ставкой Центрального банка РФ (с 6,25% в начале 2020 года до 4,25% в конце года) будет оказывать все большее давление на чистую процентную маржу банков, которая все еще является ключевым источником доходов банков;
- ▶ Степень снижения качества кредитных портфелей и темп роста дефолтов как юридических, так и физических лиц в полной мере станут понятны в течение одного-двух лет и будут оказывать давление на банковский сектор.

#### Доля респондентов, отметивших существенное влияние COVID-19, в разбивке по категориям банков



Источник: анализ ЕУ



“  
Избежать существенных негативных последствий пандемии банкам в ряде случаев позволила их конкретная клиентская специализация, а применительно к части региональных банков – способность оперативно реагировать на изменения и находить совместные решения с местными администрациями и бизнесом.

Николай Тарасов, директор департамента банковского развития АБР

# Операционные расходы в 2020 году

В 2020 году более половины респондентов не смогли сократить операционные расходы.

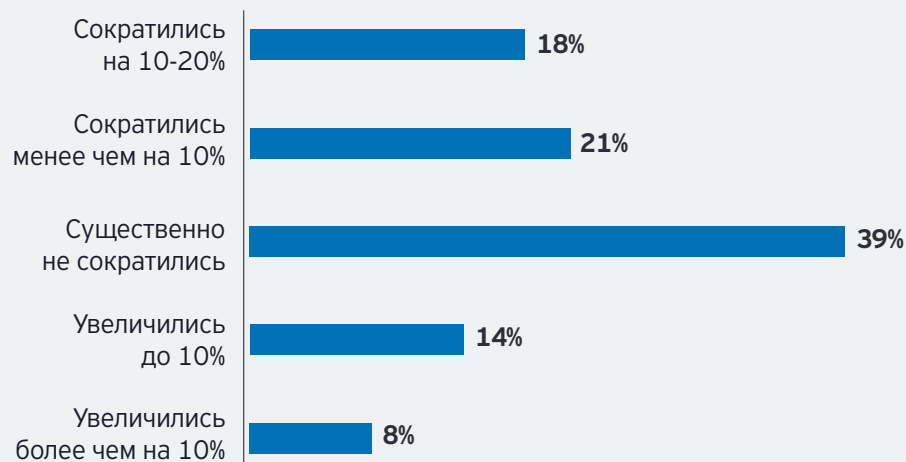
По результатам опроса, более 60% банков не смогли сократить свои операционные расходы в 2020 году. Это может объясняться ростом активов банковского сектора, который составил более 16% по итогам 2020 года.

При этом важно отметить расхождение в динамике операционных расходов между российскими и зарубежными банками. Так, во втором квартале 2020 года операционные затраты крупнейших европейских банков снизились более чем на 3% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. В свою очередь, ведущие американские банки зафиксировали рост операционных расходов менее чем на 0,5%; при этом такие изменения были вызваны существенными инвестициями в развитие ИТ.

Динамика операционных расходов и сложность их снижения в российских банках, с нашей точки зрения, может объясняться несколькими факторами:

► **Отсутствие долгосрочных программ сокращения расходов.** Некоторые операционные расходы возможно сократить путем реализации краткосрочных мер, при этом наиболее существенный эффект от оптимизации может быть достигнут только за счет принятия более долгосрочных мер и стратегического подхода. Так, большинство крупных международных банков утвердили долгосрочные программы повышения операционной эффективности и сокращения операционных расходов. Эффективность таких решений оценивается на горизонте трех-пяти лет. Однако многие российские банки не имеют аналогичных программ, утвержденных и отслеживаемых на уровне правления и совета директоров.

## Статистика сокращения операционных расходов среди банков-респондентов



Источник: анализ EY

► **Необходимость инвестиций и сложность в принятии решений.**

Многие банки сконцентрированы на достижении «быстрых побед» и «косметических изменениях». Однако долгосрочные программы сокращения операционных расходов требуют более существенных вложений. Например, ключевой статьёй операционных расходов российских банков является заработная плата (составляет порядка 50% в структуре операционных расходов). Один из основных драйверов сокращения этого типа расходов – масштабная автоматизация и внедрение современных технологических решений в повседневную деятельность банков. Реализация таких мероприятий может требовать существенных инвестиций и не всегда принимается менеджментом, в том числе из-за сложности расчета экономического эффекта от таких инвестиций.

► **Фокус на отдельные функции.**

Учитывая ключевую роль клиентского опыта, банки выделяют существенные ресурсы на внедрение инноваций и развитие данного направления. Вместе с тем значительно меньше внимания уделяется продуктивности операций бэк- и мидл-офиса. Современные технологии позволят повысить эффективность деятельности функций поддержки бизнеса банков, что может оказать положительный эффект как на снижение операционных расходов, так и на повышение качества обслуживания клиентов за счет оптимизации и автоматизации сквозных процессов.

# Переход на удаленный режим работы

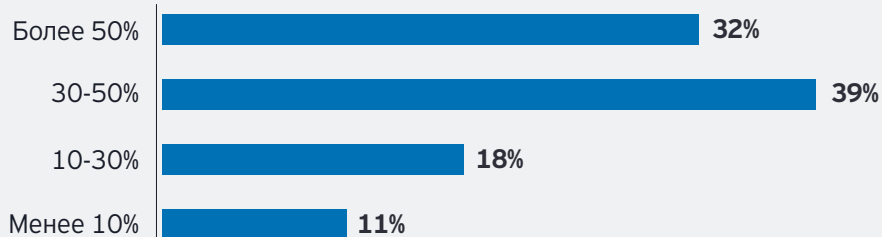
Большинство банков в 2020 году перевели часть персонала на удаленный режим работы, при этом эффективность деятельности сотрудников существенно не изменилась.

Около 70% респондентов в короткие сроки перевели более 30% своих сотрудников на режим удаленной работы. Российские банки стали одними из лидеров с точки зрения эффективного внедрения дистанционного формата работы по сравнению с представителями других отраслей экономики. Успешно справиться с такой задачей удалось благодаря готовности ИТ-инфраструктур и оперативному принятию решений со стороны руководства.

Многие банки организовали рабочие группы для перевода сотрудников на удаленный режим работы и за короткий промежуток времени реализовали эту инициативу с применением проектных подходов. Такой пример демонстрирует, что осуществление крупномасштабных проектов, связанных с операционной деятельностью банков, возможно даже в короткие сроки.

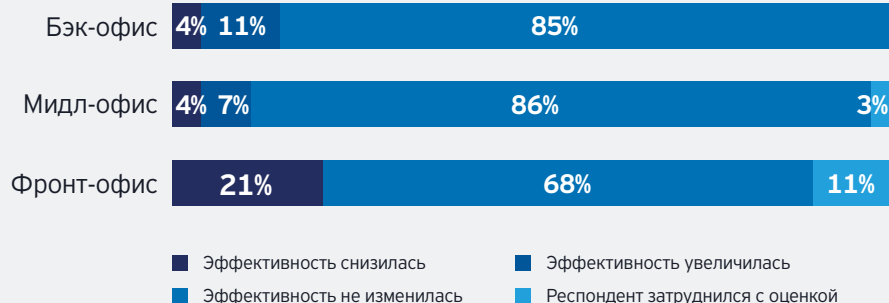
Несмотря на неоптимистичные ожидания многих руководителей банков, озвученные в первые месяцы перехода на удаленный режим, большинство респондентов опроса подтвердили, что эффективность персонала на дистанционной работе существенно не изменилась. В частности, продуктивность сотрудников бэк- и мидл-офиса в целом осталась на прежнем уровне или даже несущественно возросла. Вместе с тем некоторые участники опроса отметили снижение эффективности сотрудников фронт-офиса, работающих непосредственно с клиентами.

## Доля персонала, переведенного на удаленный режим работы



Источник: анализ EY

## Доля респондентов, отметивших изменение эффективности персонала на удаленной работе, в разбивке по направлениям деятельности



Источник: анализ EY



“  
Характерная для отрасли высокая степень цифровизации внутренних процессов обеспечила быструю адаптацию и сохранение эффективности в условиях удаленной работы.

Геладжо Дикко, партнер EY, руководитель группы по оказанию консультационных услуг по вопросам управления персоналом

# Проблемы и вызовы удаленной работы

Банки столкнулись с рядом вызовов при переводе сотрудников на удаленный режим работы, однако планируют продолжить такую практику и после снятия ограничений.

Несмотря на положительные стороны перевода сотрудников на удаленный режим работы, банки столкнулись с рядом вызовов, затрудняющих этот процесс.

Ключевые сложности были связаны с возникающими рисками утечки конфиденциальной информации. Для банковского сектора, в отличие от многих других индустрий, данный риск является более значимым. Помимо хранения персональных данных и коммерческой тайны, они работают с информацией, содержащей банковскую и государственную тайну.

Еще одной сложностью, с которой столкнулась часть банков, стала неготовность ИТ-систем и инфраструктуры к масштабному внедрению дистанционной работы. Так, во многих банках отсутствовала возможность удаленного доступа к АБС и физически отсутствовала необходимая техника, включая ноутбуки для сотрудников. Сложная система закупочных процедур в ряде банков затрудняла оперативное приобретение необходимого оборудования.

Стоит отметить, что трудности, связанные с ИТ и рисками утечки конфиденциальной информации, являются общими как для российских, так и для международных банков.

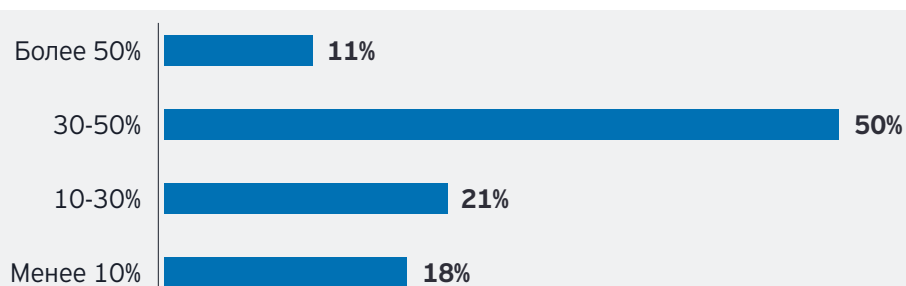
Постановка задач и контроль результатов сотрудников, работающих в удаленном режиме, также вызвали затруднения у представителей банковского сектора. Такие сложности обусловлены отсутствием технических возможностей оценки результатов работы. В то же время банки с более развитыми системами постановки и мониторинга КПЭ, каскадированными до уровня рядовых сотрудников, лучше справлялись с этим вызовом.

## Основные сложности при переходе на удаленную работу



Источник: анализ ЕУ

## Ожидаемая доля удаленных работников в течение следующих 12 месяцев



Источник: анализ ЕУ

## Ожидается ли продолжение режима удаленной работы в вашей компании?



Источник: анализ ЕУ



Большинство банков планируют оставить удаленный режим работы для отдельных категорий персонала. Крупные представители рынка больше других заинтересованы в развитии дистанционной работы. Так, 70% государственных банков готовы перевести более трети персонала на удаленный режим работы на постоянной основе.

Несмотря на то, что большинство респондентов сообщили об отсутствии снижения эффективности деятельности удаленных сотрудников, более 40% участников опроса планируют существенно сократить количество персонала, работающего дистанционно. При принятии такого решения в расчет принималась необходимость дополнительных инвестиций в ИТ и систему постановки и контроля результатов, развитие которых необходимо для обеспечения эффективной удаленной работы.

Данный факт подтверждает, что сложность принятия решений об инвестициях является одним из ключевых ограничений оптимизации операционных расходов. Таким образом, не все игроки рынка смогут воспользоваться преимуществами удаленного режима работы.



“

Наименьшая доля переведенных на удаленный режим работы сотрудников характерна для небольших региональных банков. В период пандемии они оперативно реагировали на нужды клиентов и оставляли открытыми офисы для физического обслуживания клиентов, а к 1 октября 2020 года вернули в офисы большинство ранее переведенных на удаленную работу сотрудников. Полученный опыт подготовил банковскую систему к быстрому изменению технологий работы с клиентами и режима работы сотрудников, а также открыл перспективы для сокращения операционных расходов, в том числе на арендную плату, в первую очередь – для крупных представителей рынка.

Алексей Войлуков, вице-президент АБР

# Прогноз развития банковского сектора на 2021 год

В 2021 году большинство респондентов планируют рост объемов бизнеса при снижении или сохранении уровня операционных расходов.



“

В условиях низких процентных ставок оптимизация расходов является ключевым конкурентным преимуществом. Западные банки уделяют этому вопросу приоритетное внимание. Российским банкам, у которых высокий показатель CIR, также следует приоритизировать данный вопрос.

Томас Мартин, партнер EY, руководитель группы по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора

Большинство опрошенных банков (67%) планируют рост собственного бизнеса. Ключевыми драйверами роста в 2021 году могут остаться государственные программы поддержки кредитования экономики, включая ипотеку, и кредитование малого и среднего бизнеса. При этом в условиях роста бизнеса порядка 70% российских банков планируют не увеличивать операционные расходы в 2021 году. Контроль затрат при одновременном росте бизнеса свидетельствует об усилении фокуса банков на операционной эффективности.

На фоне снижения чистой процентной маржи и ожидаемого роста отчислений в резервы контроль операционных расходов будет являться одним из ключевых конкурентных преимуществ банков, позволяющих поддерживать требуемый уровень рентабельности капитала.

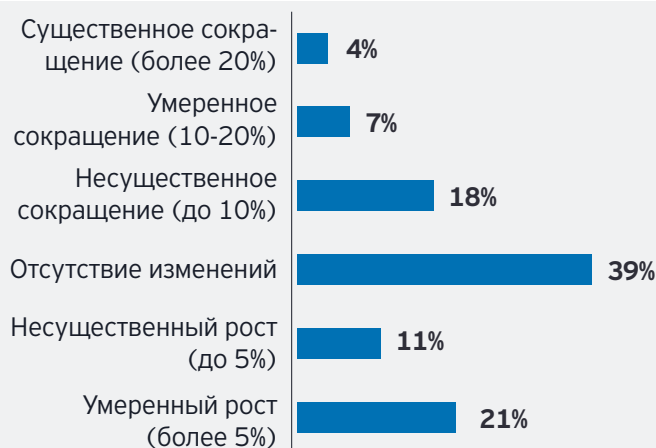
По нашему мнению, вслед за крупнейшими банками кредитные организации среднего размера также начнут внедрять более долгосрочные программы по повышению операционной эффективности.

## Ожидаемые изменения в объемах бизнеса в 2021 году



Источник: анализ EY

## Ожидаемые изменения операционных расходов в 2021 году



Источник: анализ EY

# Приоритетные направления развития банковского сектора

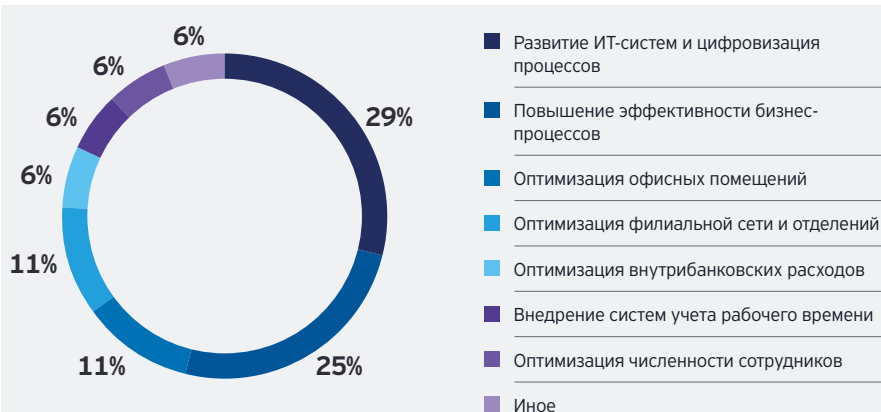
Цифровизация, оптимизация процессов, развитие кросс-продаж и новых продуктов — ключевые приоритеты для банков в 2021 году.

В качестве мер по повышению операционной эффективности большинство банков-респондентов планируют развивать ИТ-системы и повышать эффективность бизнес-процессов, в том числе за счет автоматизации. Данный тренд характерен как для российских, так и для международных банков. Многие крупные игроки имеют относительно старые и негибкие ключевые ИТ-системы, в том числе АБС, которые требуют доработки или обновления. Ряд банков, образовавшихся в результате сделок слияний и поглощений, до сих пор имеют несколько параллельно функционирующих систем с идентичным функционалом.

Некоторые крупные представители рынка также столкнулись с проблемой децентрализованного развития ИТ-архитектуры, результатом чего стало большое количество ИТ-систем в различных подразделениях со слабым уровнем интеграции. С точки зрения цифровизации и совершенствования процессов на рынке наблюдается переход от оптимизации отдельных процессов к оптимизации сквозных кросс-функциональных процессов, в рамках которых взаимодействуют несколько подразделений кредитных организаций. Кроме того, банки фокусируются на оптимизации клиентского пути с целью повышения удовлетворенности клиентов качеством сервиса.

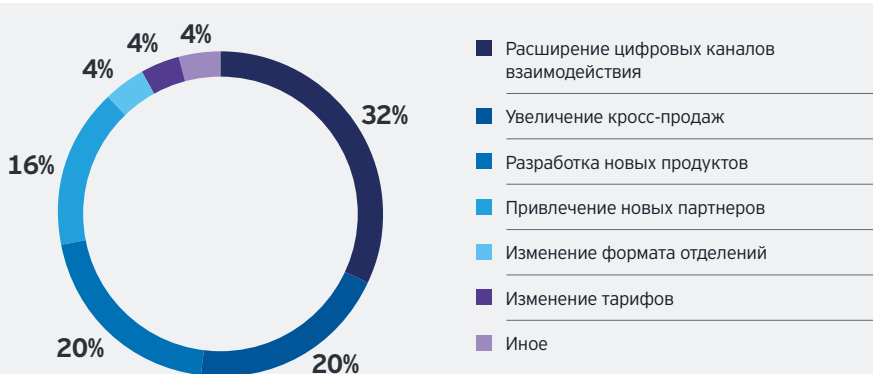
Только ограниченное число участников опроса планируют существенно оптимизировать филиальную сеть и офисные площади, что говорит об актуальности физического контакта с сотрудниками и клиентами для российских банков. Этот факт подтверждает гипотезу о том, что российские банки продолжают активно использовать отделения для работы с клиентами. При этом формат самих

## Планируемые меры по повышению операционной эффективности



Источник: анализ EY

## Планируемые меры по развитию бизнеса



Источник: анализ EY

отделений и предоставляемые в них продукты и услуги будут существенно меняться.

Только 6% респондентов сообщили о планах по оптимизации численности персонала, что отличает российские банки от международных, которые активно запускают масштабные программы сокращения персонала в качестве ключевого источника снижения операционных расходов.

Несмотря на сохранение филиалов и отделений, банки планируют продолжить развитие цифровых каналов взаимодействия с клиентами. По сравнению со многими международными игроками уровень цифровизации клиентского сервиса российских банков находится на более высоком уровне. Пандемия COVID-19 лишь ускорила активное использование цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Так, в 2020 году на российском рынке



“



Опыт 2020 года стал мощным толчком к совершенствованию механизмов взаимодействия банков с клиентами и наглядно продемонстрировал потребность в преодолении законодательных барьеров, стоящих на пути перевода финансовых сделок в электронный вид без необходимости визитов граждан в офисы банков, а также указал на пути совершенствования каналов взаимодействия банков с государственными органами и регуляторами, клиентами и контрагентами.

Елена Самохина, заместитель директора департамента банковского развития АБР

появились новые продукты, которые могут быть полностью оформлены онлайн. Среди них – ипотека – один из наиболее сложных классических банковских продуктов, требующий существенного объема документов для оформления и взаимодействия между несколькими сторонами. Мы ожидаем, что тренд на цифровизацию продолжит активно развиваться в 2021 году, а доля продуктов, оформляемых через удаленные каналы, будет стремительно расти.

Помимо инициатив самих банков, важную роль в развитии цифровизации играет регулятор, активно продвигающий на законодательном уровне такие проекты, как Система быстрых платежей (СБП) и использование биометрических данных для оказания финансовых услуг в удаленном режиме.

Еще одним трендом 2020 года стало развитие банковских экосистем, предлагающих клиентам приобретение финансовых и нефинансовых продуктов. Многие крупные и средние банки сфокусировались на росте кросс-продаж, в первую очередь финансовых. Помимо таких классических продуктов, как банкострахование, игроки рынка стали активно предлагать клиентам инвестиционные и иные продукты. В этой связи многие банки делают упор на привлечение партнеров с целью развития бизнеса, повышения комиссионных доходов и удержания клиентов в своих экосистемах.

Одним из ограничений роста кросс-продаж в 2021 году может послужить деятельность регулятора, направленная на защиту неквалифицированных инвесторов от покупки сложных финансовых продуктов.





## Банки будут уделять особое внимание оптимизации регуляторного капитала.

Оптимизация использования регуляторного капитала также будет в центре внимания банков в 2021 году. Респонденты в первую очередь намерены уделять внимание работе с операционным риском, улучшать качество данных, а крупные банки – развивать ПВР-модели.

До конца 2021 года все банки должны обеспечить соответствие требованиям Положения Банка России № 716-П, в том числе идентификацию и регистрацию всех типов потерь от операционного риска в пятидневный срок. Обеспечение таких требований сопряжено с трудностями при сборе и реконсильации потерь от реализации операционного риска минимум за пять лет.

В начале 2021 года было опубликовано Положение Банка России № 744-П. Данный документ предусматривает внедрение Подхода к стандартизированному измерению (Standardised Measurement Approach, SMA) в рамках управления операционными рисками. Эффект от применения такого подхода для российских банков может достигать 10-30% в снижении уровня необходимого капитала под операционный риск.

Помимо этого, в 2021 году Банк России планирует ввести послабление для банков, использующих подход к расчету рисков на основе внутренних рейтингов (ПВР, IRB-подход). В частности, ожидается снижение порога по размеру активов с 500 млрд рублей до 150 млрд рублей.

Также с 2021 года кредитные организации, которые перешли на оценку рисков на основе внутренних рейтингов (ПВР, IRB-подход), смогут использовать собственные методики и модели оценки кредитных рисков также и при формировании резервов (Положение Банка России № 730-П).

В текущем году банки также продолжат фокусироваться на выстраивании единых подходов к управлению данными и их качеством.

### Планируемые меры по оптимизации капитала



Источник: анализ EY



“  
Операционные риски, ПВР и качество данных — основные планируемые меры оптимизации регуляторного капитала в 2021 году.

Михаил Цибулевский, партнер EY, руководитель группы по управлению рисками финансовых институтов

# Контактная информация



## Геннадий Шинин

Партнер, руководитель направления по оказанию услуг компаниям банковского и финансового сектора в странах СНГ

Тел.: +7 495 641 2936  
gennadiy.a.shinin@ru.ey.com



## Алексей Войлуков

Вице-президент Ассоциации банков России

Тел.: +7 495 785 2990  
vaa@asros.ru



## Томас Мартин

Партнер, руководитель группы по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора

Тел.: +7 495 660 4887  
thomas.martin@ru.ey.com



## Елена Самохина

Заместитель директора департамента банковского развития Ассоциации банков России

Тел.: +7 495 785 2991  
sea@asros.ru



## Илья Ширяев

Старший менеджер, группа по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора

Тел.: +7 495 755 9700  
ilia.shiriaev@ru.ey.com



## Елена Иванова

Ведущий специалист департамента банковского развития Ассоциации банков России

Тел.: +7 495 785 2990  
iev@asros.ru



## **EY | Совершенство бизнеса, улучшение мира**

**Следуя своей миссии – совершенствуя бизнес, улучшать мир, – компания EY содействует созданию долгосрочного полезного эффекта для клиентов, сотрудников и общества в целом, а также помогает укреплять доверие к рынкам капитала.**

**Многопрофильные команды компании EY представлены в более чем 150 странах мира. Используя данные и технологии, мы обеспечиваем доверие к информации, подтверждая ее достоверность, а также помогаем клиентам расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность.**

**Специалисты компании EY в области аудита, консалтинга, права, стратегии, налогообложения и сделок задают правильные вопросы, которые позволяют находить новые ответы на вызовы сегодняшнего дня.**

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. С информацией о том, как компания EY собирает и использует персональные данные, а также с описанием прав физических лиц, предусмотренных законодательством о защите данных, можно ознакомиться по адресу: [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). Более подробная информация представлена на нашем сайте: [ey.com](http://ey.com).

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 19 офисах нашей фирмы (в Москве, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Тольятти, Алматы, Атырау, Нур-Султане, Баку, Бишкеке, Ереване, Киеве, Минске, Ташкенте, Тбилиси) работают 5500 специалистов.

© 2021 ООО «Эрнст энд Янг – оценка и консультационные услуги». Все права защищены.

ED None.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Компания EY не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

[ey.com/ru](http://ey.com/ru)