

# Ответ банковского сектора на COVID-19

Брифинг для клиентов | 2020

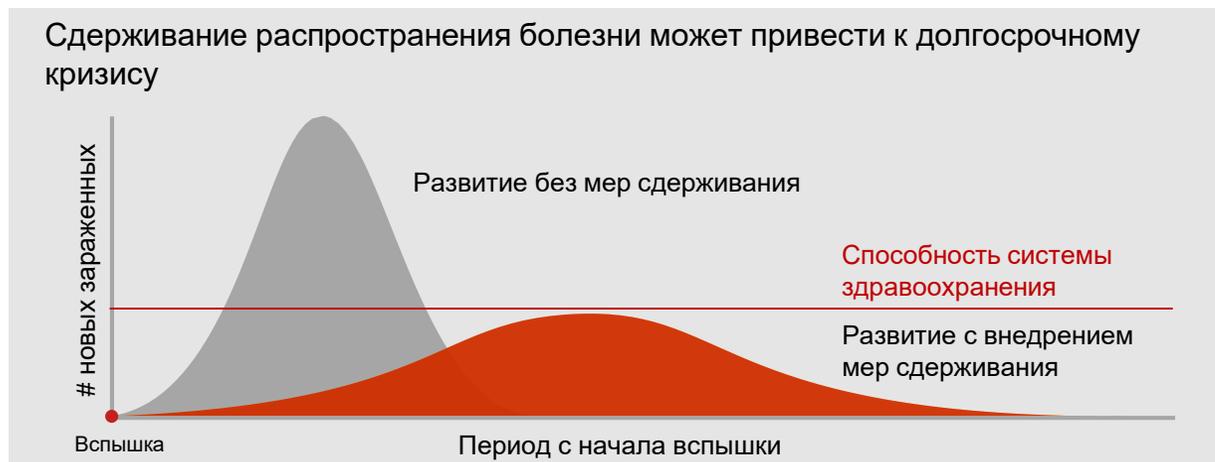


# Долгосрочная пандемия подвергнет экономическую и банковскую системы серьезному стрессу

## Пандемия COVID-19: Исходная ситуация



Источник: ВОЗ



Источник: Европейский центр профилактики и контроля заболеваний

## Перспектива будущего



Глобальная пандемия COVID-19 в настоящее время вызывает **значительные сбои на рынках**



**Внешний шок** поражает хрупкую мировую экономику – центральные банки вынуждены принимать беспрецедентные меры



Сдерживание распространения болезни лучшее решение для общества, однако губительна для экономики – **чем дольше пандемия тем глубже рецессия**

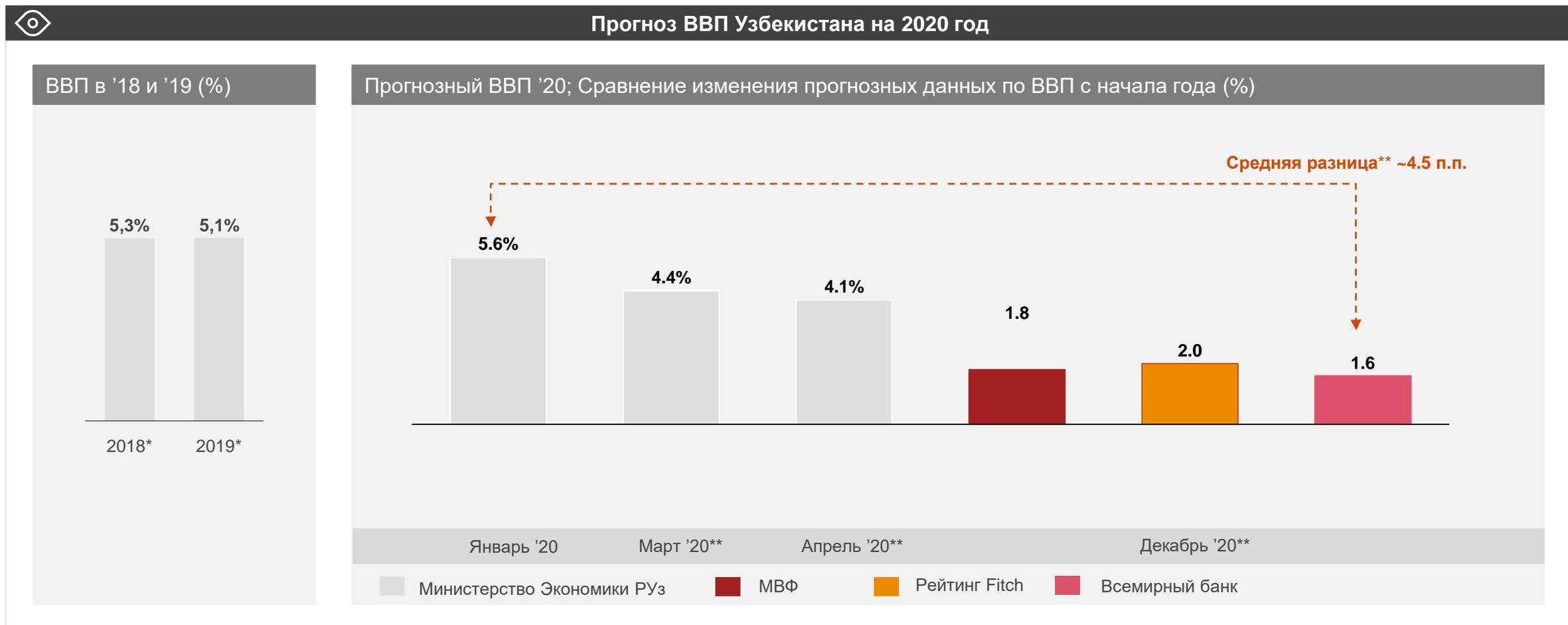


**Шок ликвидности из-за спада продаж, что повлияет на рост потерь кредитных портфелей**, затронет всех участников рынка, в особенности МСБ и банки



Нарушение цепочек поставок и остановка производства могут вскоре привести к **более распространенному дефициту ликвидности** во многих отраслях промышленности

# Международные финансовые институты развития понижают прогнозы по показателям роста реального ВВП Узбекистана на 2020 год



Источник: Анализ PwC

\* На начало года

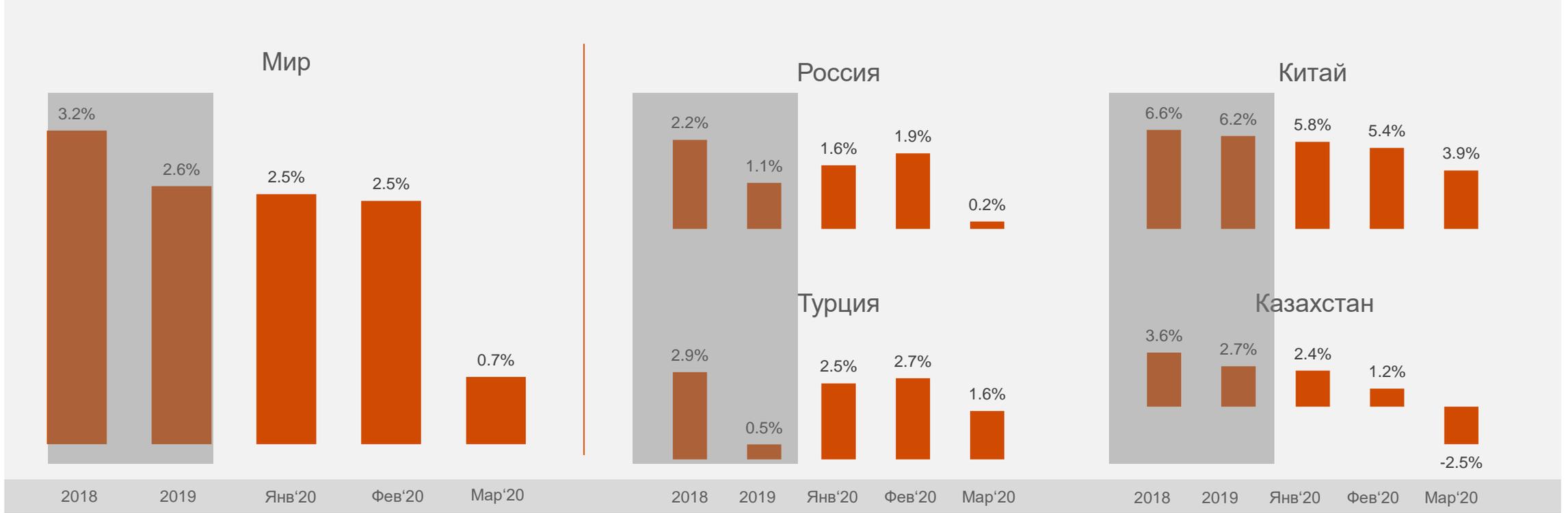
\*\* Прогноз

# Спад прогнозного ВВП наблюдается и у крупнейших торговых партнеров Узбекистана, что в свою очередь негативно повлияет на экономический рост страны



## Прогнозные значения ВВП на 2020 год

Прогнозные значения ВВП на 2020 год; Сравнение изменения прогнозных данных по ВВП с начала года (%)



Источник: Отчет Global Insight и анализ PwC

# PwC подготовила ряд ответных мер направленных на решение ключевых проблем, с которыми столкнутся банки



Источник: анализ PwC

# 1. Софт коллекшн

Повышение эффективности цепочки кредитования и взыскание долгов дистанционно

Ожидаемый срок: II 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Как и в случае кризиса 2008 года, основная проблема будет связана с взысканием задолженности по портфелям МСБ и потребительским кредитам;
- Значительный спад эффективности сбора задолженностей из-за отсутствия прямого контакта с клиентами;
- Возникшие трудности связанные с взысканием задолженностей с помощью дистанционных методов.

## Необходимые шаги

- Провести быструю проверку эффективности ключевых этапов взыскания задолженности (СРП, досрочные взыскания, дистанционное и прямое коммуникация с клиентами, реструктуризация и погашение), подготовка плана реабилитации и реструктуризации;
- Провести анализ портфеля и использование СРП для выявления клиентов наиболее подверженных риску, разработать процессы по реструктуризации и план коммуникации;
- Разработать стратегию контактирования клиента с использованием удаленных каналов и микро сегментировать базу клиентов по возрасту, переводам, платежам, и другой поведенческой аналитики.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Внедрили модель по взысканию задолженности (в рамках проекта по продажам, ориентированного на персонализированную коммуникацию по продажам на основе результатов микро сегментации)
- Разработали стратегию взыскания задолженности для большой финансовой группы, ведущую операционную деятельность в регионе ЦА

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Michał Kurowski  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 216  
[michal.kurowski@pwc.com](mailto:michal.kurowski@pwc.com)

## 2. Мониторинг корпоративных и клиентов МСБ

Идентификация клиентов, наиболее затронутых COVID, и ограничение ожидаемых потерь кредитного портфеля

Ожидаемый срок: II 2020

### Трудности в условиях COVID-19

- Быстро-меняющееся экономическое и финансовое положение клиентов из-за замедления экономического роста;
- Неожиданные проблемы с ликвидностью у предприятий, которые до этого времени не имели признаков финансовой неустойчивости;
- Рост потерь кредитного портфеля;
- Традиционные данные о финансах компаний (полугодовые отчеты) будут отражать проблемы слишком поздно.

### Необходимые шаги

- Выборочный анализ предприятий (от крупных до малых) в качестве поддержки текущих банковских ресурсов;
- Оценка влияния пандемии на будущую ситуацию (получатели, поставщики, инвентарь, импорт и экспорт товаров, безопасность сотрудников, непрерывность бизнеса, получение доходов и т. д.);
- Внедрение процесса мониторинга клиентов и улучшение СРП на основе внешних источников данных т.к. налоговые данные, автоматическое сканирование информации из источников СМИ и разработка алгоритмов анализа данных клиента на базе текущих счетов.

### Наш опыт в поддержке клиентов

- Внедрение СРП для одной из крупнейших банковских групп в Европе. Система была основана на базе внешних данных (нескольких тысяч источников), и машинное обучение (machine learning) на основе облачных вычислений;
- Автоматизация раннего выявления триггеров кредитного риска и ускорение идентификации триггеров по сравнению с традиционным неавтоматизированным мониторингом.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Anna Kożuchowska  
Director  
Tel. +48 502 184 892  
[anna.kozuchowska@pwc.com](mailto:anna.kozuchowska@pwc.com)



Maja Jamiółkowska  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 785  
[maja.jamiolkowska@pwc.com](mailto:maja.jamiolkowska@pwc.com)

# 3. Сценарный анализ кредитного портфеля

Подготовка банка к росту кредитных потерь путем выявления особенно подверженных влиянию COVID портфелей

Ожидаемый срок: II 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Неопределенность в отношении ухудшения качества портфеля, соответственно необходимость учитывать несколько сценариев развития;
- Неактуальность текущих моделей риска и финансовых моделей, поскольку они были построены на базе данных в фазе процветания экономического цикла.

## Необходимые шаги

- Разработка сценариев дохода (моделирование) для конкретных групп клиентов банка на основе внутренних и внешних данных (в зависимости от наличия) и экспертной оценки;
- Оценка влияния на: профиль риска портфеля, ожидаемые убытки, достаточность нормативного капитала;
- Оценка влияния на финансовое положение (прибыли и убытки, баланс банка);
- Анализ потенциальных стратегических изменений (т.к. изменение продукта, ожидания относительно «качества» клиента и пути будущего развития).

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Разработка модели для одного из крупных польских банков, симулирующую профиль риска кредитного портфеля, и влияние риска и вводных параметров (макроэкономические параметры, параметры дохода и т. Д.) на финансовое положение банка;
- Поддержка в принятии стратегических бизнес-решений для отдельных групп банковских продуктов (выход из сегмента, стабилизация объема выручки, разработка банковских продуктов).

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Łukasz Żochowski  
Partner  
Tel. +48 502 184 659  
[lukasz.zochowski@pwc.com](mailto:lukasz.zochowski@pwc.com)



Anna Kożuchowska  
Director  
Tel. +48 502 184 892  
[anna.kozuchowska@pwc.com](mailto:anna.kozuchowska@pwc.com)

## 4. Поддержка в реструктуризации клиентского портфеля

Поддержка в оказании помощи «на клиенте» и реструктуризации портфеля корпоративных клиентов

Ожидаемый срок: II 2020

### Трудности в условиях COVID-19

- Необходимость оценить «масштаб ущерба», вызванного COVID, и его влияние на перспективы клиентов банка;
- Различные позиции банка в синдицированных кредитах;
- Наличие мер для оказания помощи клиентам - Crisis Shields (государственное казначейское финансирование или иная поддержка ЦБ).

### Необходимые шаги

- Разработка стратегии реструктуризации корпоративного портфеля;
- Аналитическая и комплексная поддержка в анализе кредитных рисков физических лиц;
- Оценка позиции банка по отношению к другим кредиторам, разработка стратегии переговоров с мигрирующими должниками;
- Поддержка в пересмотре условий финансирования;
- Оценка целесообразности бридж-финансирования.

### Наш опыт в поддержке клиентов

- Несколько проектов реструктуризации портфеля для различных банков;
- Выполнение роли «временного управляющего» для банка в целях пересмотра условий выданных кредитов;
- Минимизация убытков от кредитных рисков (после дефолта).

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



**Paweł Dzurak**  
Partner  
Tel. +48 502 184 697  
[pawel.dzurak@pwc.com](mailto:pawel.dzurak@pwc.com)



**Michał Lewczuk**  
Director  
Tel: +48 519 507 033  
[michal.lewczuk@pwc.com](mailto:michal.lewczuk@pwc.com)

# 5. Управление портфелем проблемных кредитов

Поддержка в оптимизации баланса банка, в том числе продажа долгового портфеля

Ожидаемый срок: III / IV 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Текущее замедление на рынке продажи долгов ограничивает возможности управления структурой баланса банка;
- Ограниченный доступ к акционерному капиталу для коллекторских компаний, что затруднит продажу проблемных кредитов;
- Необходимость оптимизации баланса банков из-за увеличения доли проблемных кредитов.

## Необходимые шаги

- Проверить доступность данных в различных сегментах портфеля с целью проверки их полезности для инвесторов (и, в свою очередь, согласование наилучшей цены на проблемные кредиты предлагаемой инвесторами);
- Провести анализ структуры портфеля с целью его оптимальной сегментации;
- Провести анализ различных опций продажи активов банка на основе сегментации и отзывов потенциальных инвесторов;
- Наладить канал доступа к широкому кругу иностранных инвесторов.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Комплексное консультирование по сделкам по продаже текущих, неработающих обеспеченных и необеспеченных портфелей различных видов активов;
- Консультирование в процессе подготовки долговых портфелей для продажи или секьюритизации, включая анализ качества и полноты данных, а также ее корректировки.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



**Paweł Dzurak**  
Partner  
Tel. +48 502 184 697  
[pawel.dzurak@pwc.com](mailto:pawel.dzurak@pwc.com)



**Mariusz Śpiewak**  
Partner  
tel. +48 502 184 260  
[mariusz.spiewak@pwc.com](mailto:mariusz.spiewak@pwc.com)

## 6. Оптимизация нормативного капитала

Оптимизация структуры активов и подход к расчету требований к нормативному капиталу

Ожидаемый срок: II 2020

### Трудности в условиях COVID-19

- Рост потерь кредитных портфелей ударит по капиталу банков;
- Привлечение капитала в данное время очень сложный и дорогой процесс;
- Потребность в оптимизации капитала, несмотря на смягченные нормативные требования Центрального банка;
- Наличие капитала «на черный день».

### Необходимые шаги

- Анализ влияния потенциальных сценариев развития текущей ситуации на капитал банка;
- Обзор структуры портфеля и методологии расчета требований к капиталу с целью определения областей требующих оптимизации;
- Количественная оценка воздействия пандемии на отдельные области и составление плана по их смягчению.

### Наш опыт в поддержке клиентов

- Оптимизация активов взвешенные с учетом риска (RWA) для одной из банковских групп в странах Центральной и Восточной Европы;
- Ряд проектов, направленных на оптимизацию активов взвешенные с учетом риска (RWA) в Польше.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



**Lukasz Zochowski**  
Partner  
Tel. +48 502 184 659  
[lukasz.zochowski@pwc.com](mailto:lukasz.zochowski@pwc.com)



**Mariusz Spiewak**  
Partner  
tel. +48 502 184 260  
[mariusz.spiewak@pwc.com](mailto:mariusz.spiewak@pwc.com)

# 7. Признание ожидаемых убытков в результате COVID

Оценка ожидаемых кредитных потерь и необходимость раскрытия информации

Ожидаемый срок: II 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Необходимость признания ожидаемых кредитных потерь во втором квартале 2020 года в период высокой экономической неопределенности и ее неизвестного влияния на заемщиков;
- Необходимо проверить механизм (триггеры) влияющий на обесценения для финансовых и нефинансовых активов;
- Большинство используемых в настоящее время моделей основаны на период экономического роста;
- Отсрочка по платежным обязательствам может привести к искажению информации о качестве портфеля, приостановив отсчет срока просрочки.

## Необходимые шаги

- Поддержка в переопределении критериев для 2 и 3 этапов в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 9;
- Реконструкция выбранных моделей параметров риска, используемых в МСФО (IFRS) 9 (определение механизмов повышенного риска, за исключением срока просрочки, реорганизация PD моделей, макромоделей);
- Разработка возможных сценариев поведения с учетом макропоказателей и параметров риска;
- Идентификация транзакций и банковских операций, подлежащих списанию в результате реструктуризации.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Реконструкция макромоделей для нужд МСФО (IFRS);
- Моделирование будущих обесценений и списания портфеля неработающих кредитов на основе исторических данных и предположений о будущей экономической ситуации;
- Поддержка в подготовке тестов на обесценение различных активов банка.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Łukasz Żochowski  
Partner  
Tel. +48 502 184 659  
[lukasz.zochowski@pwc.com](mailto:lukasz.zochowski@pwc.com)



Anna Kożuchowska  
Director  
Tel. +48 502 184 892  
[anna.kozuchowska@pwc.com](mailto:anna.kozuchowska@pwc.com)

# 8. Управление ликвидностью и структурой баланса

Оптимизация структуры активов и пассивов для адаптации к новой ситуации

Ожидаемый срок: II 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Увеличение спроса клиентов на наличные деньги и волатильность стабильных источников финансирования;
- Отсутствие наличия качественных ликвидных активов;
- Влияние «отсрочек платежа» на нормативные коэффициенты (LCR (коэффициент покрытия ликвидности) и разрыв ликвидности);
- Рост требований по предоставлению дополнительных кредитных средств вызванный «маржин-коллс» и увеличенное гарантийное обеспечение по деривативным сделкам;
- Влияние на структуры хеджирования (в основном для макрохеджа, основанного на депозитных / ссудных портфелях).

## Необходимые шаги

- Анализ нескольких сценариев (включая стресс-тесты) и оценка воздействия как на внутренний так и на регуляторный показатель ликвидности;
- Пересмотр структуры баланса банка с целью его адаптации к новой ситуации;
- Пересмотр правил управления активами и пассивами;
- Поддержка в оценке влияния COVID на эффективность структур макрохеджа и оформление возможной отмены / повторного назначения отношений хеджирования.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Поддержка банков и предприятий в построении эффективных стратегий хеджирования в условиях «кризиса»;
- Анализ возможных сценариев развития и действий, необходимых для оптимизации баланса для нескольких банков в Польше;
- Внедрение новой модели ALM (Asset/liability modelling) для банка в Центральной Европе в связи с новыми проблемами в отношении позиции ликвидности и рыночного риска.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



**Przemysław Paprotny**  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



**Jan Domanik**  
Director  
Tel: +48 519 507 047  
[jan.domanik@pwc.com](mailto:jan.domanik@pwc.com)

# 9. Оптимизация затрат Головного Офиса и вспомогательных функций

Реструктуризация операционных расходов для подготовки к последующим годам (пригодные для роста)

Ожидаемый срок: III 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Снижение доходов по отдельным группам / продуктам подразумевает, что экономическая эффективность банка будет оказывать большее влияние на его прибыльность;
- Удаленная работа показала новые способы решения сложных задач;
- Постоянная модернизация организационных структур и автоматизация процессов.

## Необходимые шаги

- Анализ влияния бизнес-стратегии на оптимальную структуру затрат;
- Развернутый количественный анализ всех групп затрат и их сравнительный анализ (на уровне функций / процессов) - определение основных факторов оптимизации;
- Качественный анализ отдельных областей / функций банка и диагностика уровня готовности по отношению к другим аналогичным банкам;
- Установка целевого уровня затрат (включая бюджетирования с нулевой базы (ZBB));
- Отслеживание и измерение изменений в расходах;
- Бизнес-кейс и план преобразования.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Многочисленные проекты по оптимизации затрат и повышению эффективности в бэк-офисе по всему региону Центральной и Восточной Европы. Примеры:
  - Снижение затрат на >15% без значительных инвестиций;
  - 60% повышение эффективности в рамках программы по снижению затрат;
  - Внедрение новой организационной структуры и бизнес-модели;
  - Внедрение электронного подхода и сокращение документооборота на >50%.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Michał Kurowski  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 216  
[michal.kurowski@pwc.com](mailto:michal.kurowski@pwc.com)

# 10. Оптимизация процесса «удаленных» продаж

Продажи с использованием  
удаленных каналов и контролем  
над рисками

Ожидаемый срок: II 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Необходимость усиления процедур по выдаче кредитов для обеспечения качества портфеля и снижения рисков;
- Оптимизация предварительно утвержденной модели подготовки маркетинговой кампании (квалификация клиентов для целевых групп, оценка рисков, ценообразование);
- Миграция объема продаж на удаленные каналы, для того чтобы компенсировать снижение продаж в филиалах банка. Внедрение полностью удаленных продаж (т.е. осуществление продажи в удаленном режиме).

## Необходимые шаги

- Оптимизация всех этапов цепочки создания стоимости маркетинговой кампании направленных на повышение удаленных продаж (выбор клиента, оценка рисков, ценообразование, использование системы CRM);
- Углублённая оценка текущей кредитной политики, корректировка бизнес-параметров (сумма лимита, срок кредита, маржинальность) в соответствии с текущими рыночными условиями (на уровне сегментов риска) и максимизация бизнес-эффекта;
- Запуск тестовых маркетинговых кампаний для получения реальных отзывов и улучшения предложений по продуктам и услугам.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Использование данных Global Economic Output и моделей PwC для обогащения аналитического механизма и базы данных клиентов, подходящих для предварительно утвержденного банковского продукта (использовалось ~70% клиентской базы);
- Увеличение продаж кредитов на 30-40% (YoY-год от года) при неизменной или сниженной стоимости риска;
- Сравнительный анализ по кредитным предложениям от отдельных банков (эмпирическое исследование).

**Реализация проекта выполняется удаленно.**

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Michał Kurowski  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 216  
[michal.kurowski@pwc.com](mailto:michal.kurowski@pwc.com)

# 11. Повышение эффективности цифрового маркетинга

Интегрированное управление онлайн-кампаниями в ключевых каналах (Google, Facebook, Instagram) при поддержке анализа данных

Ожидаемый срок: III 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Увеличение масштаба цифрового маркетинга с целью привлечения новых клиентов, а также миграции существующих в особенности тех, кто предпочитает традиционное обслуживание в филиалах;
- Индивидуальные предложения в соответствии с отдельными сегментами клиентов;
- Эффективность рекламы, а именно воспользоваться с растущим трафиком интернет пользователей и повысить коэффициент конверсии соответственно;
- Растущее значение важности бренда и имиджа / CSR (корпоративная социальная ответственность) компаний.

## Необходимые шаги

- Внедрение приложения для управления кампаниями в ключевых каналах (Google, Facebook, Instagram), включая компании по поддержке имиджа и CSR;
- Внедрение персонализированной рекламы / кампании CSR во входящий трафик и ремаркетинг с использованием Cookies;
- Внедрение нового рекламного / CSR канала на основе чат-ботов;
- Использование геоаналитики для лучшего размещения предложений (например, в сегменте состоятельных клиентов, клиентов, которые ищут кредиты / депозиты / инвестиции) или для обмена информацией.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Внедрение приложения для управления кампаниями для ключевых игроков B2C / B2B в США;
- Внедрение кампании, основанной на параметрическом маркетинге, в области банковского страхования в Польше (увеличение продаж по сравнению с контрольными группами на 20-30%).

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Michał Kurowski  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 216  
[michal.kurowski@pwc.com](mailto:michal.kurowski@pwc.com)

# 12. Миграция клиентов филиала на удаленные каналы

Эффективная миграция клиентов от использования филиалов на удаленные каналы

Ожидаемый срок: II 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Качественное предоставление всем клиентам доступа к банковским услугам на текущем уровне, несмотря на ограниченный доступ к филиалам банка;
- Обучение клиентов, предпочитающих обслуживание в филиалах, на цифровые удаленные каналы;
- Управление количеством и месторасположением работы филиалов банка, а также количеством сотрудников и часами работы.

## Необходимые шаги

- Мониторинг количества и объема банковских операций по отдельным клиентским портфелям (по филиалам), отслеживание наиболее значительных движений средств и важной поведенческой активности в целом;
- Предоставить клиентам доступ к банковским услугам (персонализированное общение, звонки через колл-центр, образовательная кампания с элементами геймификации);
- Решение об открытии / закрытии выбранных филиалов на основе анализа местоположения клиентов (например, выявление случаев, когда клиент использовал филиал, близкий к работе);
- Внедрение ботов, поддерживающих самообслуживание клиентов на удаленных каналах (колл-центр, чат, мессенджер).

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Увеличение пенетрации цифрового банкинга и активности клиентов (измеряется числом логинов в месяц) посредством коммуникационных действий и обучения сотрудников;
- Внедрение ряда BI (Business Intelligence) инструментов для эффективного измерения результатов миграционной стратегии;
- Программа повышения качества работы в области удаленных каналов связи.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Marek Młyniec  
Partner  
Tel. +48 608 350 134  
[marek.mlyniec@pwc.com](mailto:marek.mlyniec@pwc.com)

# 13. Оптимизация сети отделений

Стратегия для формата, структуры, охвата и эффективности сети продаж

Ожидаемый срок: + 2020



## Трудности в условиях COVID-19

- В среднесрочной и долгосрочной перспективах, изменение привычек клиентов и ускоренная миграция на удаленные каналы приведут к дальнейшему переформатированию и сокращению отделений банка. В результате банкам придется решать три типа задач:
  1. Выбор и расстановка приоритетов в филиалах для закрытия / консолидации;
  2. Введение новых форматов филиалов (например, «Мультиканальные филиалы»);
  3. Внедрение новых технологий самообслуживания (например, экраны «Клонирование»).

## Необходимые шаги

- В среднесрочной / долгосрочной перспективе:
  - Анализ воздействия изменений на поведение клиентов на трафик посещения отделений банка;
  - Построение стратегии трансформации для сети отделений банка в контексте всеканального функционирования;
  - Разработка операционной модели и имплементация стратегии.
- В краткосрочной перспективе:
  - Подготовка к изменениям - лучшие технологические практики / решения для самообслуживания / назначение КПЭ для новых ролей.

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Оптимизация сети отделений банка для пяти банков в Польше, а также реализация двух панъевропейских проектов для увеличения прибыльности филиальной сети и снижения затрат;
- Развертывание базы данных и методологии GeoData Mart для повышения эффективности продаж и внедрения новых инструментов;
- Достижение роста продаж по наличным ссудам + 20-30% в годовом исчислении.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Michał Kurowski  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 216  
[michal.kurowski@pwc.com](mailto:michal.kurowski@pwc.com)

# 14. Повышение квалификации сотрудников в цифровизации и изменение способа работы

Трансформация на основе пакета доступных технологий (включая Facebook Workplace, Microsoft Teams, G Suite)

Ожидаемый срок: III 2020

## Трудности в условиях COVID-19

- Поддержка эффективности и сосредоточенности сотрудников при переходе на удалённую модель работы;
- Наличие эффективных инструментов коммуникации и сотрудничества, а также оснащение менеджеров инструментами для организации командной работы и ее контроля;
- Цифровизация HR процессов, включая дистанционное обучение сотрудников, адаптация, прекращение работы / подписание контракта и т. д.

## Необходимые шаги

- Внедрение программы трансформации модели организационной структуры: инструменты, коммуникация, управление, обучение, HR процессы;
- Тщательная диагностика текущих решений и последующее внедрение новых решений, в том числе конкретных технологий, а также проведение анализа и выявление разрыва (gap analysis) по сравнению с лучшими мировыми практиками и оценки готовности;
- Использование лучших технологий для создания цифровых организаций - например, Facebook Workplace, Microsoft Teams или G Suite, а также внедрение ряда практических приложений для повышения квалификации сотрудников (например, Digital Fitness App).

## Наш опыт в поддержке клиентов

- Цифровая трансформация и внедрение платформ для совместной работы с привлечением крупных мировых игроков;
- Внедрение цифровой трансформации в сети PwC.

Реализация проекта выполняется удаленно.

Отраслевые международные эксперты



Przemysław Paprotny  
Partner  
Tel. +48 502 184 766  
[przemyslaw.paprotny@pwc.com](mailto:przemyslaw.paprotny@pwc.com)



Michał Kurowski  
Senior Manager  
Tel. +48 519 506 216  
[michal.kurowski@pwc.com](mailto:michal.kurowski@pwc.com)

# Наши контакты

## Местная отраслевая команда экспертов



### **Бехзод Артыков**

Директор

Бехзод обладает более чем 18-летним опытом работы в области бизнес-консалтинга в США, Гонконге, Японии и странах Центральной Азии. А также, у него шесть лет опыта работы в банках HSBC и Bank of China Int'l, где он участвовал в разработке стратегии, реорганизации и запуска розничных банковских продуктов во время финансового кризиса 2008 года.

#### **Контакты**

+998 (94) 655 04 22

[bekhzod.artikov@pwc.com](mailto:bekhzod.artikov@pwc.com)



### **Файзулла Саидов**

Директор

Файзулла имеет более 24-летний опыт работы в области коммерческого и инвестиционного банковского дела, управления активами, микро-финансовом секторе и в консалтинге в Узбекистане, Казахстане, России, Монголии и КНР.

#### **Контакты**

+998 (90) 985 07 80

[fiezullah.saidov@pwc.com](mailto:fiezullah.saidov@pwc.com)



### **Насиба Шарипова**

Старший менеджер

Насиба является старшим менеджером консультативного отдела PwC Узбекистан. Она имеет более 10-ти лет опыт работы в области ИТ-консалтинга и анализа данных. Насиба недавно переехала из британского офиса PwC после 8 лет работы в фирме. Насиба консультирует в сферах развития банковского сектора и цифровизации.

#### **Контакты**

+998 (94) 655 04 19

[nasiba.sharipova@pwc.com](mailto:nasiba.sharipova@pwc.com)

[pwc.com](https://pwc.com)

© 2020 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсуотерхаусКуперс Интернешнл Лимитед (PwCIL), или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.