



Информационный документ

Сентябрь 2011 года

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДНОСТЬЮ: БУДУЩЕЕ ЗА BPM-ТЕХНОЛОГИЯМИ

Copyright © Intersoft Lab, 2011



Введение

Новые реалии банковского бизнеса

В ближайшие годы российский банковский рынок ждут коренные перемены, связанные с усилением конкуренции, меняющимся поведением клиентов и появлением новых моделей банковского бизнеса.

Несмотря на рост абсолютных объемов прибыли, продолжается снижение рентабельности коммерческих банков. По итогам 2010 года рентабельность капитала частных кредитных учреждений оказалась более чем в 1,5 раза ниже аналогичного показателя у банков с государственным участиемⁱ. Банкам становится все сложнее покрывать расходы, связанные с обеспечением деятельности. По оценкам экспертовⁱⁱ, за 2010 год отношение организационных и управленических расходов к кредитному портфелю выросло с 3,1 до 3,4 %, приблизившись к процентной марже.

На фоне ухудшение рыночных позиций и сокращения рентабельности коммерческих финансовых институтов наблюдается активизация госбанков и усиление конкуренции за клиентов. По данным исследования Accentureⁱⁱⁱ, девять из десяти российских банкиров уверены, что усиление конкуренции неизбежно и вызвано будет в первую очередь снижением рентабельности.

В складывающейся посткризисной конфигурации приоритеты в управлении банком начали смещаться от контроля затрат к стратегиям, направленным на обеспечение устойчивого роста с приемлемой доходностью на капитал. Сегодня к кредитным учреждениям предъявляются повышенные требования – им нужно уметь лавировать между нарастающим давлением госбанков и необходимостью расширять бизнес, повышать его доходность, привлекать ресурсы по приемлемой цене для его дальнейшего развития.

Автоматизация управления доходностью: текущая ситуация

Новые реалии банковского бизнеса требуют понимания истинной стоимости продуктов и источников фактической прибыли. Огромную помощь в решении этой задачи могут оказать программные продукты класса Business Performance Management^{iv} – BPM-приложения для управления доходностью.

Однако, как показывает практика, соответствующие BPM-решения пока не имеют широкого применения. По оценке западных аналитиков^v, на мировом рынке крайне мало поставщиков предлагают тиражные приложения для управления доходностью. Кризис значительно затормозил развитие данного сегмента BPM-приложений. Несмотря на то что именно эти приложения позволяют выполнить точный расчет и анализ себестоимости продуктов, то есть по существу определять оптимальную структуру затрат и поступлений, им была определена роль жертвы в программах по сокращению расходов. По оценке Gartner^{vi}, сегодня потребителями этих приложений является так называемое «раннее большинство», а проникновение на рынок составляет 5-20 % целевой аудитории.



Рис. 1. Практика подготовки управленческой отчетности в банках^{vii}

Как показывает российская практика применения этих систем, даже при автоматизации такого «базового уровня» управления доходностью, как получение управленческой отчетности, многие банки полагаются на доморощенные разработки и средства малой автоматизации Microsoft Access и Excel (рис. 1).

В результате наблюдается высокий уровень неудовлетворенности качеством получаемой управленческой отчетности (рис. 2).

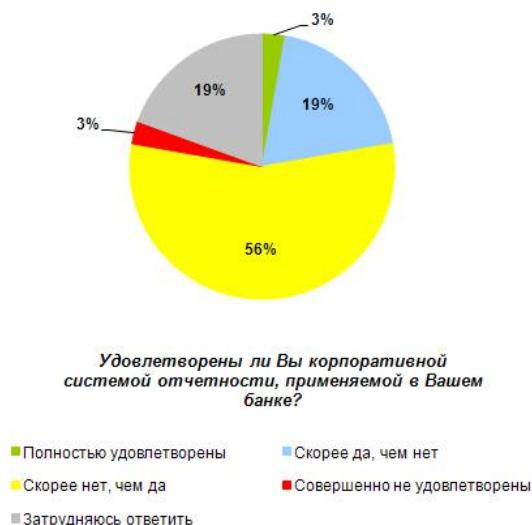


Рис. 2. Степень удовлетворенности качеством управленческой отчетностью, выпускаемой в банках^{viii}



Как автоматизировать управление доходностью

В сложившейся ситуации банкам следует обратить пристальное внимание на *тиражные* приложения, предназначенные для автоматизации процессов управления доходностью банковского бизнеса. Они позволяют отслеживать результаты деятельности кредитного учреждения в целом и в разрезах бизнесов, подразделений и каналов продаж, а также моделировать использование финансовых ресурсов и выявлять возможности повышения прибыльности.

Бизнес-выгоды и преимущества

Применение тиражных приложений для автоматизации управления доходностью позволяет:

– менеджменту банка:

- снизить издержки и обеспечить ценовое лидерство,
- управлять себестоимостью бизнес-процессов, банковских продуктов, проектов (благодаря возможности получения точной оценки затрат на операции по производству продуктов, выявления неэффективных операций и их оптимизации),
- контролировать затраты на сбытовые каналы,
- контролировать эффективность работы структурных подразделений,
- оценивать доходность банка в различных аналитических разрезах: по центрам прибыли, банковским продуктам, клиентам и пр.,
- выполнять сценарное моделирование структуры активов и пассивов с целью поиска путей повышения прибыльности и минимизации рисков;

– руководителям подразделений:

- выявлять источники повышения рентабельности направлений, оценивать структуру затрат направлений и доходность;

– казначейству, Центрам финансовой ответственности:

- оперативно согласовывать трансфертные сделки центрального офиса с казначейством,
- автоматизировать все процедуру по ведению базы трансфертных сделок,
- рассчитывать трансфертные доходы и расходы.

BPM-платформа «Контур» для автоматизации управления доходности

Компания Intersoft Lab предлагает следующие BPM-приложения для автоматизации широкого спектра задач управления доходностью банковского бизнеса: «Управленческий учет», «Функционально-стоимостной анализ», «Трансферное управление ресурсами», «Управление активами и пассивами».

«Управленческий учет»

Приложение для ведения управленческого учета и подготовки управленческой отчетности, позволяющее проводить анализ эффективности бизнес-направлений, подразделений, клиентов и клиентских групп и пр., автоматизирует следующие процессы:

- расчет управленческих регистров (управленческий баланс, отчет о прибылях и убытках,



отчет о денежных потоках и др.) по данным бухгалтерского учета методом трансформации;

- расчет управлеченческих регистров по данным оперативного учета с аналитикой, покрывающей задачи анализа эффективности продуктов, каналов продаж, структурных подразделений и др.;
- формирование разнообразной управлеченческой отчетности, включая ключевые показатели эффективности, изменения в капитале, доходность активов/пассивов, центров финансовой ответственности клиентов (клиентских групп), структуру баланса по срокам, план-факт анализ и др.

«Функционально-стоимостной анализ»

Приложение осуществляет расчет себестоимости банковских продуктов, проектов, бизнес-процессов, клиентских направлений на основе методики функционально-стоимостного анализа (Activity Based Costing), который реализует более точную калькуляцию по сравнению с традиционной функциональной системой калькуляции затрат. В результате появляются дополнительные возможности по выявлению неэффективных бизнес-операций и их дальнейшей оптимизации, что позволяет минимизировать себестоимость и максимизировать прибыльность банковских продуктов.

Обеспечивается произвольный состав объектов калькуляции затрат, разнесение затрат на основании настроенных кост-драйверов ресурсов и кост-драйверов действий, а также адресное разнесение расходов и разнесение расходов по заданным коэффициентам.

«Трансферное управление ресурсами»

Приложение, предназначенное для автоматизации методологии трансферного управления ресурсами, позволяет получить оценку эффективности бизнес-подразделений по единой методике. Является основой для принятия решений относительно дальнейшего развития банковских продуктов и бизнес-направлений, выстраивания работы с клиентами, мотивации персонала банка. Реализована ИТ-поддержка следующих процессов:

- ведение кривых доходности и автоматическое определение ставки по кривой доходности несколькими методами (заданный срок, дюрация денежного потока, средневзвешенная ставка по платежам и пр.);
- расчет трансферных доходов и расходов по счетам (пулами), сделкам с физическими лицами (пулами), сделкам с юридическими лицами (пулами или по каждой сделке);
- автоматическая обработка событий досрочного погашения, перевложения, пролонгации;
- выпуск разнообразной отчетности (трансферные доходы/расходы по центрам финансовой ответственности и пр.).

«Управление активами и пассивами»

Приложение, позволяющее моделировать использование ресурсов банка с учетом изменений рыночной среды, решает следующие задачи:

- моделирование структуры активов и пассивов банка для различных сценариев изменения внешней среды;
- оптимизация соотношения структуры активов и пассивов с целью повышения прибыльности при минимизации риска ликвидностью.



Литература

- ⁱ Доронкин М. Прошли точку невозврата // Сайт «Эксперт РА». 2011. 11 июля. – URL: http://www.raexpert.ru/press/articles/passed_point/.
- ⁱⁱ См. [1].
- ⁱⁱⁱ Russian Banks Must Transform their Operating Models by 2015 to Compete for Customers, According to Accenture Research. 2011. 15 April. – URL: http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=5186.
- ^{iv} Business Performance Management (BPM) – управления эффективностью бизнеса. В основе BPM-системы – хранилище данных, на базе которого автоматизируются различные BPM-задачи: подготовка финансовой отчетности, планирование и бюджетирование, управление доходностью и др.
- ^v Schiff C. What is the Holy Grail of Performance Management? // Сайт BeyeNETWORK. 2011. 14 February. – URL: <http://www.b-eye-network.com/view/14959>.
- ^{vi} Rayner N. Hype Cycle for Performance Management, 2010 // Gartner RAS Core Research Note G00200625. 2010. 4 August.
- ^{vii} Данные опроса участников веб-семинара «Построение корпоративной системы отчетности на платформе Oracle BI: практический опыт российских банков», организованного компаниями Intersoft Lab и Oracle (апрель 2011 г.).
- ^{viii} См. [7].



О компании Intersoft Lab

Компания Intersoft Lab специализируется на разработке хранилищ данных и систем класса Business Performance Management (BPM, управление эффективностью бизнеса) с 1999 года. Ключевые компетенции компании – создание и сопровождение комплексных решений для подготовки обязательной отчетности перед Банком России, отчетности по МСФО, управленческой отчетности и бюджетирования.

Сегодня BPM-решения Intersoft Lab под маркой «Контур» используют более 80 банков, государственных организаций, крупнейших российских компаний, работающих на рынках газодобычи, энергетики, строительства и торговли. Intersoft Lab — лидер среди поставщиков BPM-систем для российских банков с долей рынка более 60 %.



© Intersoft Lab, 2000-2011. Все права защищены.

Передача или воспроизведение в любой форме любой части данного документа любым способом для любой цели кроме целей личного пользования, без явного письменного разрешения компании Intersoft Lab запрещены.



Business Performance Management systems

127566, г. Москва,

Алтуфьевское шоссе, д. 44

www.iso.ru

тел.: (495) 708-48-07