

Как управлять эффективностью бизнеса банка?

Эффективность бизнеса критична для любой организации, действующей в условиях конкуренции. Не задумываясь об этом, решая задачи в рамках своей компетенции, в конечном счете, на повышение эффективности бизнеса банка работают все его сотрудники. Но за деревьями, как известно, не видно леса. Чтобы увидеть проблему повышения эффективности бизнеса организации в целом и понять, как с ней работать, была предложена концепция BPM (Business Performance Management), управление эффективностью бизнеса.

В настоящее время конкретные методики и ИТ-инструменты для реализации BPM на практике достаточно проработаны, накоплен опыт их применения. Мы предложили Юлии Амириди, заместителю генерального директора по развитию бизнеса компании Intersoft Lab, эксперту Ассоциации российских банков, и Алексею Цупикову, старшему менеджеру по работе с ключевыми клиентами финансового сектора компании SAS Россия/СНГ, ответить на ряд вопросов о применении BPM в российских банках.



Алексей Цупиков, старший менеджер по работе с ключевыми клиентами финансового сектора компании SAS Россия/СНГ • Юлия Амириди, заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании Intersoft Lab, эксперт Ассоциации российских банков



— Какое место занимает BPM в стратегическом и оперативном управлении банком? Проранжируйте по степени важности для банков основные инструменты BPM: финансовое моделирование и планирование, бюджетирование, управление доходностью, управление рисками, формирование KPI и управление по ним...

Юлия Амириди: Управление в организации можно представить как движение целевых распоряжений от руководителей верхнего уровня по иерархии вниз и обратного потока отчетов для контроля исполнения распоряжений и корректировки поставленных целей от исполнителей. Концепция BPM охватывает управленческие процессы на всех уровнях банка: от разработки топ-менеджерами бизнес-стратегии до контроля параметров сделок во фронт-офисных подразделениях.

Ключевые задачи BPM — сделать корпоративную стратегию доступной всем участникам управленческого процесса, а ее реализацию — прозрачной для заинтересованных лиц: руководителей, акционеров, регуляторов и др. Прямая связь «стратегическое-оперативное управление» реализуется средствами BPM за счет

декомпозиции целевых значений KPI с корпоративного уровня до филиалов, бизнес-направлений, ЦФО, точек продаж, банковских продуктов и клиентов. В результате в банке формируется иерархическая система задач и зон ответственности за достижение целевых финансовых результатов. За «обратную связь» отвечает система корпоративной отчетности: управленческой, обязательной, налоговой и др. Регулярный мониторинг состояния KPI и соответствия требованиям органов надзора помогает контролировать процесс достижения генеральных целей и оценивать вклад в него каждого участника. Таким образом, BPM пронизывает все уровни банковской иерархии и обеспечивает согласованность корпоративной стратегии и оперативных управленческих решений.

Самым важным базовым инструментарием BPM является финансовая консолидация, приложения которой реализуют функции проверки, очистки, агрегации (суммирования по временным рядам) и консолидации (суммирования по другим измерениям, например, по филиалам) финансовых данных в хранилище BPM-системы согласно учетным стандартам и требованиям регуляторов. С этим хранилищем работают другие BPM-приложения, поэтому внедрение этих приложений требуется практически во всех BPM-проектах, хотя как самостоятельная задача финансовая консолидация сегодня востребована относительно редко.

По данным Intersoft Lab, в 2009 году российские банки чаще всего выбирали BPM как платформу для автоматизации регуляторной отчетности, та же тенденция доминирует по итогам первого полугодия 2010 года. Это обусловлено продолжающимся ужесточением требований органов надзора к срокам и механизмам подготовки обязательной отчетности. Наиболее популярный во всем мире BPM-функционал — приложения для планирования и бюджетирования — в кризисный период банки поставили только на второе место. Отчасти это объясняется тем, что автоматизация бюджетирования в банках активно ведется последние восемь лет, и эта задача уже многими решена. В 2010 году она



Текст:
Алексей
Резниченко

уступила свои позиции приложениям для управления прибыльностью, что объясняется реакцией банков на «пробуждение» экономических процессов.

По данным западных аналитиков, в кризис стали востребованными приложения для стратегического управления. Однако от российских банков запросов на эту функциональность по-прежнему нет.

Алексей Цупиков: BPM — инструмент руководителя, позволяющий видеть, что происходит с банком в целом, каковы тенденции его развития. Но для оперативного управления банком он неприменим. Важность того или иного инструмента BPM зависит от того, в каком направлении развивается банк, от его стратегии и целей. Если банк взял курс на территориальную экспансию и расширяет свою розничную филиальную сеть, то управление рисками, финансовая консолидация для него могут быть важнее других BPM-компонент. Но отбросить остальные, тем не менее, банк не может, поскольку каждая из них, кроме решения своей задачи, служит целям управления в целом.

Сегодня нельзя утверждать, что в банках существуют BPM-системы как готовый к эксплуатации автоматизированный инструмент. Они даже до конца не выстроены, хотя в области стратегии и бюджетирования многие банки уже успешно прошли этот путь (методологически выстроили процессы и внедрили ИТ-решения). Можно сказать, что банки вплотную подошли к задаче процессного управления с применением методологии Activity-Based Management (ABM).

Ценность подхода к управлению на основе ABM в том, что банк получает возможность рассчитывать управленческую себестоимость своих бизнес-процессов, продуктов, клиентов, каналов продаж. Эти данные используются в дальнейшем и в маркетинге, и в финансовом подразделении для более эффективно выстраивания отношений с клиентами и продвижения продуктов на рынок, и для оптимизации затрат.

Всплеск интереса к методологии ABM произошел после кризиса, так как она позволяет аллоцировать затраты и прозрачно анализировать формирование себестоимости любого продукта. Поскольку у многих банков нет возможности сформировать даже P&L (Profit & Loss) по конкретному продукту, клиенту, то им этот инструмент позволит получать информацию в новом разрезе — с точки зрения причинно-следственной связи между затратами и объектами этих затрат (для продуктов, клиентов, точек продаж и т. д.).

— Как определяются цели BPM-проекта? Какие особенности BPM-проектов отличают их от других «управленческих» ИТ-проектов?

Юлия Амириди: Формирование требований к BPM-

системе является обязательным этапом подготовки к проекту. Благодаря анкетированию потенциальных потребителей в банке нужно очертить круг задач, стоящих перед системой, и выяснить видение пользователей относительно ожидаемых результатов и методов их получения. После завершения этой работы каждый потенциальный заказчик в банке должен поставить свою подпись как минимум под перечнем отчетов/витрин/данных, которые он планирует получать с помощью системы. Идеально, если такой документ будет дополнен описанием методологий управления с учетом принятых в банке стандартов учета и управления, а также объективной оценкой состояния источников данных. Эта информация является отправной точкой для моделирования индивидуальной конфигурации BPM-системы.

Но не всегда заказчики готовы однозначно сформулировать свои ожидания. Задача консультанта — разъяснить возможности системы, помочь сориентироваться в пространстве возможных результатов, расставить приоритеты в решении поставленных задач. На этапе подготовки требований, как правило, обнаруживаются пробелы во внутренней нормативной документации банка, вскрываются недостатки существующих механизмов и поднимается вопрос о разработке недостающих и совершенствовании применяемых методологий. Эти проблемы стараются решить до начала проекта.

Проблемы же недостающих данных и неполных методологий приходится устранять непосредственно в ходе проекта. Типовых рецептов нет — каждый раз требуется выработать конкретное решение, которое часто меняет принятые регламенты и устоявшиеся правила работы разных подразделений банка. Как показывает практика, для проведения соответствующих изменений необходима воля высшего руководства в банке. Чтобы сопротивление изменениям не стало тормозом BPM-проекта, в Intersoft Lab предлагают заказчикам создать Управляющий комитет проекта во главе с топ-менеджерами банка, курирующими внедрение со стороны ИТ-службы и бизнес-заказчиков. Регулярная отчетность менеджеров проекта со стороны банка и исполнителя перед Управляющим комитетом позволяет донести проблемы на высший уровень принятия решений, а вовлеченность топ-менеджеров помогает оперативно устранять организационные препятствия.

В остальном BPM-проекты ничем не отличаются от всех остальных ИТ-проектов: необходима четкая организация проектного менеджмента, прозрачная система проектного документооборота и строгое следование плану проекта.

Алексей Цупиков: Качество внедрения и функционирования BPM-системы зависит от существующих



Алексей Цупиков: BPM-система должна разрабатываться индивидуально под требования заказчика с учетом существующих у него систем и технологий. Самое большое информационное разногласие — между уровнем аналитики и уровнем учетных систем, где, как правило, вследствие плохой учетной дисциплины содержится много недостоверных данных, которые надо выверять

в банке операционных систем и методологии учета операций. Есть два разных подхода к внедрению BPM-систем.

В первом исходными для построения BPM-системы являются учетные системы банка. Данные из таких отлаженных систем собираются в единое хранилище, и проводится настройка BPM-системы. К сожалению, этот классический подход на практике недостижим, поскольку частые изменения бизнеса требуют постоянного выстраивания централизованного подхода к управлению транзакционными данными. И в этой «погоне» мы никогда не приходим к состоянию реальной готовности к запуску BPM-системы.

Другой подход — «сверху вниз», когда определяют цели и задачи для каждого инструмента автоматизации, методология, индикаторы качества и эффективности работы банка за определенный период. Внедрение такой системы начинается сверху, от задач и показателей. Не страшно, если какое-то подразделение банка, его система не содержит полностью нужные учетные данные. Какие-то данные можно вводить полуручным способом. Главное, чтобы система заработала как комплексная и, не внедряя сразу шлюзы к системам-источникам данных, можно было подправить что-то в процессах автоматизации. Это создает возможность вносить изменения и для методологов-аналитиков, и для ИТ-службы. Такой подход более гибок и быстрее дает практические результаты.

— Каковы основные технологические аспекты BPM-проекта?

Алексей Цупиков: Для функционирования BPM-системы, являющейся для банка сквозным инструментом управления, необходима информация из оперативных систем (АБС, ERP). Однако сегодня никто не готов использовать BPM-систему в режиме реального времени и даже вести анализ данных на уровне BPM-показателей по завершении опередня. Как правило, по итогам месяца анализируется достижение той или иной стратегической цели, рассчитываются удельные

KPI, оценивается прогноз на будущий период времени и пр.

BPM-система должна разрабатываться индивидуально под требования заказчика с учетом существующих у него систем и технологий. Самое большое информационное разногласие — между уровнем аналитики и уровнем учетных систем, где, как правило, вследствие плохой учетной дисциплины содержится много недостоверных данных, которые надо выверять. Эти уровни требуют синхронизации, дополнительных настроек, искусственной агрегации данных, что чрезвычайно трудоемко.

В идеале необходимо строить инструменты аналитической трансформации и управления данными. Эти инструменты востребованы в первую очередь бизнес-пользователями — именно они ставят задачи для BPM-системы и, конечно, лучше всех понимают, как надо модифицировать эту систему с течением времени. При этом им важно иметь возможность модифицировать эту систему своими руками, иначе они становятся слишком зависимыми от ИТ-специалистов. В результате, BPM-система перестает быть живой, соответствовать текущим бизнес-процессам, отражать реалии банка.


К сожалению, вендоры еще не готовы дать бизнесу подобные инструменты аналитической трансформации, поскольку это означало бы, что ETL-процессы должны разрабатываться в терминах, понятных бизнес-пользователям.

Юлия Амириди: Очень важный момент — разворачивание системы на основе отраслевой модели BPM. Модель BPM является более широким описанием, чем общеизвестная логическая модель данных. Помимо предметно-ориентированного описания структур данных кредитной организации, их атрибутов и взаимосвязей (то есть, отраслевой логической модели), BPM-модель содержит описание вычисляемых показателей и семантических витрин для прикладных бизнес-решений, а у некоторых поставщиков дополнительно расширена описаниями прикладных алгоритмов обработки данных и готовых отчетных форм. Принципиально, что в отличие от логической модели, которая не зависит от прикладных решений, модель BPM зависит от них. Модель BPM дает четкое понимание связей между выходными и входными форматами BPM-системы. С помощью модели BPM, как с помощью навигатора, еще до начала проекта можно проследить цепочки «отчет — алгоритмы вычислений — данные», выявить «пересечения» данных и получить в итоге описание элементов решения, необходимое и достаточное для формирования целевых выходных форм.

Фактически, модель — это методический каркас

ВРМ-системы. Он облегчает пользователям ориентацию в пространстве результатов использования ВРМ-системы и необходимых для их получения данных. Отбирая из модели нужные потребителю отчеты, соответствующие им расчетные алгоритмы и ту часть данных, которая необходима для их подготовки, можно сконструировать конфигурацию ВРМ-системы, которая необходима организации в данный момент. Позднее можно расширить ее, увеличив состав отчетов, алгоритмов и данных. При этом все элементы решения будут согласованы между собой. Это ключевое преимущество применения тиражной модели по сравнению с ее разработкой «с нуля» в ходе проекта. Выбирая тиражную модель, заказчик экономит время и средства на разработку и поддержание модели в актуальном состоянии, приобретает опыт других организаций отрасли, уже воплощенный в модели. Например, методическая модель Intersoft Lab для банков содержит порядка 2000 отраслевых понятий. Как всякая модель, отраслевая ВРМ-модель не является исчерпывающей для всех потребителей. В ходе проектов приходится расширять ее на 15—25 % за счет добавления элементов данных, расчетных алгоритмов, расширения состава отчетов.

Трудозатраты на интеграцию в ВРМ-проекте составляют примерно 60—70 %, цена ошибок и перепроект-



Юлия Амириди: В зависимости от методологической готовности банка к проекту, возможны как 100 % ответственность заказчика за постановку управленческих технологий, так и частичное делегирование этой задачи внешним консультантам. Консультанты, как правило, фиксируют применяемые банком методики, «расширяя» узкие места и заполняя обнаруженные пробелы

тирования оборачивается существенными затратами, поэтому применение модели — необходимое условие эффективной интеграции данных.

Мы видим, что в последние годы использование ВРМ-систем в режиме «реального времени» происходит все чаще и при решении практически всех задач. При подготовке регуляторной отчетности это ежедневный расчет обязательных нормативов банка и подготовка других регулярных форм, в рамках управления доходностью — ежедневный выпуск управленческой отчетности для анализа доходности точек продаж, динамики операций по клиентам и т.д. Например, в «ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНКЕ» уже не первый год из хранилища данных генерируется более 100 ежедневно

Оптимизация операционной деятельности в бэк офисе

14 – 15 Октября 2010 г. | Гостиница Марриотт Роял Аврора, Москва, Россия



Эффективное управление бэк офисом открывает огромные и иногда скрытые возможности, которые могут быть направлены для повышения производительности операционной деятельности, снижения затрат и формирование лояльности клиентов, которые в свою очередь влияют на последующий рост доходности бизнеса.

В течение двух дней конференции, как специалиста, Вас заинтересует возможность обсудить и услышать:

- Партнерство фронт-офиса и бэк офиса: стратегии построения успешного общения
- Жесткое разделение функций или интеграция?
- Запуск нового продукта от фронт-офиса к бэк офису. Создание гибкого бэк офиса
- Как измерить продуктивность работы бэк офиса?
- Ускорение работы бэк офиса и предоставлении качественных услуг: эффективнее, дешевле и быстрее. STP
- Эффективное выявление и мониторинг операционных рисков: как избежать «фатальных» ошибок для банка

Эта конференция предоставит вам уникальную возможность открыть новую страницу перспектив, как в современных условиях достичь прибыльности вашей организации, совершенствовать работу бэк офиса, а так же встретиться с коллегами, конкурентами и обсудить самые актуальные вопросы и сравнить передовые технологии и методики.

Телефон организаторов конференции: +44 (0) 7878 6901,
e-mail: marketing@C5-online.com

Supporting Sponsor



Associate Sponsor:



Executive Sponsor



Sponsor



Strategic Information Partner:



Media Partners





Юлия Амириди: В последние два-три года из относительно простой и ограниченной по объему 10—15-ю отчетными формами задачи, решаемой практически во всех АБС, подготовка обязательной отчетности стремительно переросла в сложнейший процесс, аккумулирующий и непрерывно перерабатывающий все финансовые данные банка

обновляемых управленческих отчетов для различных подразделений банка, в целом ряде российских банков автоматизирован выпуск обязательной отчетности для Банка России, в «ТрансКредитБанке» — требования инструкции 110-И «Об обязательных нормативах банков». Одна из важнейших задач, которая решается с применением BPM-системы, — это прогнозирование нормативов перед совершением значимых для бизнеса сделок, например, по выдаче крупных кредитов. Такие задачи должны решаться в момент появления. Задержки в принятии решений до подведения итогов месяца недопустимы и нивелируют саму идею использования BPM, разрывая связь управления на стратегическом и оперативном уровнях.

Для работы BPM-системы в таком режиме необходимы современные интеграционные инструменты, позволяющие соблюсти регламент сбора и обработки данных для хранилища. И безусловный тренд последних лет — замена файлового обмена данными между учетными модулями и хранилищем BPM-системы на промышленные средства интеграции. Он инициирован переходом банков к подготовке более частой и обширной отчетности, как регламентной (согласно, в частности, указаниям Банка России № 2332-У и требованиям к подготовке ежедневных нормативов), так и управленческой (под влиянием роста потребности банков в достоверной оперативной информации для принятия оперативных управленческих решений).

— Какова роль внешних исполнителей в BPM-проекте? Возможен ли почти полный (80—90 %) аутсорсинг BPM-проекта? В какой степени возможен аутсорсинг эксплуатации BPM-системы?

Юлия Амириди: На мой взгляд, аутсорсинг эксплуатации BPM-системы практически неприменим. BPM-процессы настолько тесно связаны с непрерывным принятием управленческих решений, что вырвать их из повседневной деятельности банка невозможно. Внешняя компания может администрировать сервер, на котором установлена BPM-система, но не возьмет на себя ответственность за сдачу обязательной

отчетности в Банк России или достоверность данных в управленческом отчете для руководства. Кроме того, законодательная защита модели аутсорсинга недостаточно проработана и, следовательно, не гарантирует банку должной сохранности конфиденциальной информации, которой наполнена BPM-система.

Замечу еще, что банкиры прекрасно считают, и пока себестоимость аутсорсинговых операций будет выше, чем тех же операций у банка, эта услуга не станет популярной.

Но не только экономика BPM-проекта объясняет достаточно объемное участие в нем специалистов заказчика. В зависимости от методологической готовности банка к проекту, возможны как 100 % ответственность заказчика за постановку управленческих технологий, так и частичное делегирование этой задачи внешним консультантам. Консультанты, как правило, фиксируют применяемые банком методики, «расширяя» узкие места и заполняя обнаруженные пробелы. Эта работа всегда ведется в тесном сотрудничестве со специалистами банка, поэтому она не принимает форму аутсорсинга. Распределение задач между ИТ-службой банка и подрядчиком при внедрении, особенно при создании технологии сбора данных в хранилище, позволяет сократить сроки выполнения работ и одновременно обучить специалистов заказчика администрированию системы и применяемому BI-инструментарии. По нашему опыту, на разных этапах BPM-проекта трудозатраты внешних исполнителей могут составить в среднем от 50 % до 70 %.

Алексей Цупиков: Поскольку информация, которую генерирует BPM-система — управленческая и, следовательно, конфиденциальная, то с точки зрения безопасности ни один банк не позволит открыть ее третьей стороне — отдать BPM-систему на аутсорсинг.

— Функциональность BPM-систем частично реализована (бюджетирование, ...) Практически во всех российских автоматизированных банковских системах уже реализовано формирование отчетности, в некоторых — бюджетирование, есть и другие функции управления бизнесом. Насколько перспективно развитие BPM-функциональности в АБС?

Юлия Амириди: АБС и BPM-система имеют принципиально разное назначение, которое определяет различную технологическую реализацию этих решений. Для поддержки типичной функциональности АБС используют транзакционные технологии (On-Line Transaction Processing), для BPM — аналитические (Business Intelligence): хранилища данных и OLAP. Дан-

ные из АБС в хранилище ВРМ-системы перемещают в пакетном режиме.

Ограниченное совместное использование транзакционной и аналитической функциональности в рамках одной системы возможно и даже оправданно, например, для единичного ввода недостающих данных в ВРМ-систему или формирования набора простых отчетов в АБС. Однако чтобы избежать проблем с производительностью, целевая архитектура системы должна доминировать. Это подтверждает, например, последовательное перетекание функциональности подготовки обязательной отчетности для Банка России из АБС на ВРМ-платформы. В 2007 году такие решения только рассматривали 20 % российских кредитных организаций. А в минувшем июне по данным опроса, проведенного Intersoft Lab на встрече с Банком России, число отечественных банков, уже использующих эту технологию, достигло 26,7 %, а планирующих ее использовать выросло до 43,3 %.

Это происходит на фоне изменения требований к правилам подготовки отчетных форм, составу исходных данных и сложности расчета отчетных показателей. В последние два-три года из относительно простой и ограниченной по объему 10—15-ю отчетными формами задачи, решаемой практически во всех АБС, подготовка обязательной отчетности стремительно переросла в самый сложный процесс, аккумулирующий и непрерывно перерабатывающий все финансовые данные банка. В результате на свет стали появляться суррогаты типа «копия базы данных АБС только для выпуска отчетности» или «витрина данных к АБС для выпуска обязательной отчетности», и другие попытки самым примитивным способом разделить аналитическую и транзакционную функциональность.

Да и сами ВРМ-системы стали комплектоваться лучшими инструментальными и прикладными компонентами от разных поставщиков. Например, в решениях Intersoft Lab предлагается СУБД для хранилища данных от компании Oracle (поскольку эта платформа наиболее востребована российскими банками), интеграционные инструменты от мирового лидера в области аналитической трансформации — Informatica, модель хранилища данных и прикладные компоненты собственной разработки Intersoft Lab, поскольку опыт российского разработчика лучше отвечает потребностям отечественных заказчиков, и др. В ВРМ-решениях от SAP AG используются СУБД разных вендоров, ETL-инструменты Informatica и IBM часто применяются вместе с прикладным ПО Oracle и т.д. Компонентный подход позволяет поставщику ВРМ сконцентрироваться на создании окрашенных страновой и отраслевой спецификой методологий и прикладных модулей, не изобретая велосипед в части BI-инструментов. 🍷



ИСТЮНИОН
деловая авиация



ЗАКАЗ САМОЛЕТА

в любую точку мира

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ VIP ТРАНСФЕР
на автомобиле, яхте, вертолете

УСЛУГИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ
и управлению частными самолетами

ИстЮнион – это:

- *Собственный парк самолётов*
- *VIP чартер по цене 1 класса*
- *Вылет через 3 часа*
- *11 лет на рынке*



Тел.: +7 (495) 921 35 29
www.eastunion.ru