

## Управление банком

# УПРАВЛЕНИЕ БАНКОМ

Эффективное управление банком является одним из решающих факторов его надежности, прибыльности и высокой конкурентоспособности на финансовом рынке. Принятие верных управленческих решений возможно при условии обеспечения топ-менеджеров и руководителей высшего звена банка оперативной и достоверной информацией о деятельности кредитной организации.

В современных условиях укрупнения бизнеса банков, формирования многопрофильных финансовых холдингов успешно решить эту задачу под силу информационным системам, способным консолидировать и анализировать многочисленные данные.

Система ЦФТ–Платформа развития имеет в своем составе продукты ЦФТ–Бюджетное планирование и ЦФТ–Управленческий учет, основная задача которых — решение проблемы целостного подхода к управлению банком через формирование единого информационно-го пространства.

Управленческий учет в банке — это система сбора, анализа, специализированной обработки и представления данных о деятельности банка его топ-менеджменту и владельцам.

Главная цель постановки управленческого учета в кредитной организации — повышение эффективности бизнеса банка и увеличение его акционерной стоимости.

Преимущества создания системы управленческого учета в банке:

**1. Создание механизма своевременного оповещения о существующих проблемах в организации бизнес-процессов.** У руководства банка появляется возможность понять, какие подразделения, продукты, клиенты и в каком объеме приносят прибыль или убыток.

Данные управленческого учета позволяют выявить:

- Убыточные или недостаточно прибыльные виды бизнеса;
- Банковские продукты, для которых не налажены оптимальные каналы продаж или не определены оптимальные цены;
- Подразделения банка, не приносящие необходимой отдачи;
- Клиентов, сотрудничество с которыми является стратегически выгодным для банка.

**2. Создание системы поддержки принятия управленческих решений.** Внедрение управленческого учета позволяет руководству получить объективную информацию по многим вопросам развития бизнеса. Соответственно, процесс принятия решений существенно ускоряется, а их обоснованность значительно повышается.

Корпоративные системы в составе ЦФТ–Платформа развития обеспечивают:

- Информационно–аналитическую поддержку для принятия решений в части стратегического и тактического развития и планирования;
- Динамический мониторинг показателей операционной, финансовой и инвестиционной деятельности банка;
- Эффективное управление системами мотивации и ответственности персонала;
- Контроль исполнения операционных и инвестиционных бюджетов в режиме online;
- Поддержку процессов корпоративного управления в части принятия корпоративных решений, контроля за корпоративными событиями и документооборотом, ответственностью и полномочиями менеджеров, отношениями с третьими сторонами.

В ряду преимуществ ЦФТ–Платформа развития в части управления банком:

- Разнообразные пользовательские интерфейсы, контролируемый и управляемый доступ к системе через Интернет, мобильный телефон и PDA (в любое время суток из любой точки планеты);
- Возможность работы с данными в системах интеллектуальной обработки (OLAP) для построения сложных отчетов (графики, зависимости, функции);
- Интеграция с традиционными корпоративными промышленными и другими процессными системами;
- Контролируемый распределенный ввод документов и операций, не требующий дополнительных рабочих мест;
- Удаленный контроль распределенного доступа к системе из центров корпоративного контроля;
- Регламентированные права и обеспечение контроля доступа к объектам системы;
- Высокая степень защиты данных (электронная подпись, шифрование, цифровой сертификат);
- Системы автоматического сохранения и дублирования информации.

Принятие эффективных управленческих решений возможно только на основе оперативной и достоверной информации.

Основное назначение решений линейки корпоративных систем в составе ЦФТ–Платформа развития — обеспечение топ-менеджеров и руководителей высшего звена банка оперативной информацией о деятельности кредитной организации.

Исходная информация для обработки и анализа, во-первых, поступает из учетных систем, имеющихся в банке (система автоматизации банковской деятельности, бухгалтерская система), во-вторых, данные вводятся в систему специалистами банка. Передача информации из других учетных систем может осуществляться как на основе online транзакций, так и с помощью формирования реестров данных.

## Бюджетное планирование

Информационная система ЦФТ–Платформа развития обеспечивает автоматизацию следующих этапов процесса бюджетного планирования:

- Сбор бюджета;
- Согласование бюджета с учетом выработанной стратегии банка;
- Анализ основных бюджетных показателей.

В ряду преимуществ системы — возможность ее «тотального» распространения на все уровни организационной структуры банка. Система позволяет задействовать в бюджетном процессе все подразделения банка.

В модуле Бюджетного планирования поддерживаются:

- Гибкий механизм регламентации прав и обеспечения контроля доступа к объектам системы;
- Высокая степень защиты данных (электронная цифровая подпись, шифрование, цифровой сертификат);
- Организация рабочего места через web–интерфейс.

В рамках бюджетного планирования система ЦФТ–Платформа развития позволяет строить бюджетные планы в различных разрезах (Центры Финансовой Ответственности, подразделения, продукты, направления деятельности и т.п.), а не по банку в целом. Таким образом, руководители подразделений и направлений несут непосредственную ответственность за выполнение своих бюджетов.

## Формирование бюджета

Формирование бюджета банка начинается с составления пользователем заявки. Составление заявок и формирование смет в системе происходит в режиме online, что позволяет ускорить процесс формирования бюджета, сделать его более прозрачным как для рядовых сотрудников, так и для руководителей разных уровней иерархии.

На рис. 1 показан пример формирования бюджета при комплексном методе планирования. При составлении Заявки учитываются выставленные лимиты по статьям, нормируемые статьи/позиции, а также распределенные (общеебанковские) расходы/доходы. При формировании Сметы подразделений происходит согласование/корректировка бюджетных значений. Процесс согласования носит итерационный характер. Это позволяет балансировать бюджетные статьи с учетом установленной стратегии банка на период планирования.

При планировании деятельности банка возникает необходимость в создании различных сценариев. Такая возможность реализована в системе и позволяет формировать версии бюджетов с учетом прогнозов таких изменяемых показателей, как процентные ставки, курсы валют, цены акций, уровень инфляции, уровень риска и т.п.

Для ведения бюджетирования в различных разрезах деятельности (Центры Финансовой Ответственности, подразделения,

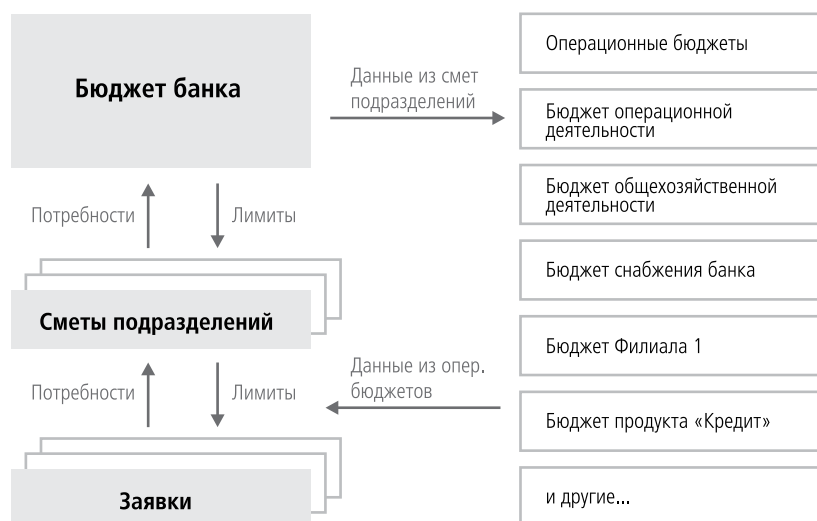


Рис. 1. Последовательность формирования бюджета при комплексном методе планирования

Бюджетирование позволяет руководителям заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между направлениями бизнеса, наметить пути развития банка и избежать кризисных ситуаций.

Решаемые задачи:

- Составление реальных прогнозов по направлениям деятельности банка;
- Оптимальное распределение ресурсов между направлениями бизнеса;
- Оперативный расчет последствий при возможных отклонениях от намеченного плана;
- Координация работы структурных подразделений и служб;
- Сокращение издержек на сбор и согласование бюджета.

продукты, направления деятельности и т. п.) в системе реализована возможность создания множества операционных бюджетов, которые в свою очередь в соответствующей аналитике будут переданы на контроль исполнения бюджета. Формирование бюджета банка возможно путем консолидации информации из операционных бюджетов. В результате формируется сводный бюджет банка, при котором создаются различные исходные и производные бюджеты:

- Бюджеты видов деятельности;
- Сметы отдельных подразделений предприятия;
- Функциональные бюджеты: бюджет зарплаты, бюджет снабжения;
- Бюджеты административных или прямых затрат.

Модуль бюджетного планирования поддерживает стандартный набор отчетов для проведения оперативного бюджетного анализа, предусматривающих вывод информации, как в числовом, так и в графическом выражении. Также в системе реализован конструктор отчетов, с помощью которого можно самостоятельно разработать разнообразную пользовательскую отчетность.

Сформированный бюджет подлежит утверждению. Завершение работы с конкретным бюджетом состоит в создании файла экспорта в систему Управленческого учета, входящую в состав ЦФТ–Платформа развития, для последующего контроля исполнения.

Важное преимущество модуля Бюджетного планирования в составе ЦФТ–Платформа развития — гибкость. В ходе внедрения этого программного продукта нет необходимости изменять ту технологию бюджетирования, которая существует в банке, и к которой привыкли сотрудники. Решение по автоматизации бюджетного процесса органично вписывается в любой существующий бюджетный механизм, таким образом, не нужно «ломать» банк под систему.

## Управленческий учет

При том большом объеме операций, который сегодня приходится выполнять банкам, трудно извлечь именно ту информацию, которая необходима для принятия управленческих решений. Кроме того, основные ее источники, как правило, не ориентированы на топ–менеджеров банка. Данные, поступающие к ним от различных исполнителей, излишне детализированы, субъективны, а иногда и противоречивы.

Информационная система ЦФТ–Платформа развития объединяет в себе полный набор функций необходимый для поддержки принятия решений руководством и владельцами банка, в том числе — функции сбора и обработки информации, подготовки динамических отчетов любой формы, системы визуализации, комплексного (качественного и количественного) моделирования и анализа.

Использование системы ЦФТ–Платформа развития в рамках корпоративного управления банком позволяет:

- Обеспечить руководителей высшего звена средствами мониторинга оперативной деятельности банка (существует возможность получения данных в различных разрезах финансово–хозяйственной деятельности: по подразделениям, центрам финансовой ответственности, ответственным лицам и т. д.);
- Повысить «информационную прозрачность» банка и исключить возможность искажения реальных данных в процессе прохождения информации по цепочке менеджеров;
- Снизить издержки и сократить временные затраты, связанные с организацией сбора информации, необходимой для принятия оперативных и стратегических решений;
- Повысить качество взаимодействия подразделений банка в горизонтальном и вертикальном направлениях и исключить дополнительные временные и организационные потери.

Система обеспечивает консолидацию данных о деятельности банка в едином информационном пространстве. При использовании системы каждый сотрудник имеет возможность независимо от своего территориального местонахождения работать с единой базой данных (доступ к информации осуществляется в соответствии с утвержденными регламентами).

Широкий набор функциональных возможностей позволяет построить эффективную систему информационной поддержки управления банком. Гибкие настройки позволяют максимально адаптировать систему к бизнес–процессам банка и оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения.

Система обеспечивает возможность оперативного управления финансовыми и материальными потоками банка, управления эффективностью деятельности, мотивациями персонала, рабочим капиталом и инвестициями. Кроме того, система позволяет поддерживать деятельность внутреннего контроля и аудита, в том числе для обеспечения взаимодействия с внешними аудиторами.

Также в числе возможностей системы:

- Учет различных типов документов;
- Гибкая настройка маршрутов обработки документов, системы согласования и уведомления ответственных лиц;
- Хранение подробных условий договоров, документов оплаты, поставки и т. п. С распределением по необходимым аналитическим категориям;
- Внесение корректировок в договорные документы (соглашения, договоры, и т. п.) и хранение во всех изменения в хронологическом порядке.

Составными компонентами системы управленческого учета являются: модуль первичного учета, предназначенный для сбора, обработки и хранения учетных документов и справочных данных системы, а также — три независимых учетных модуля (Контроль исполнения бюджета, Управленческий баланс, Календари оплат и поставок).

## Контроль исполнения бюджета

Информационная система ЦФТ—Платформа развития обеспечивает не только формирование бюджета банка, но и позволяет эффективно контролировать расходование бюджетных средств.

Модуль контроля исполнения бюджета позволяет получать данные об исполнении бюджета банка по любому филиалу и подразделению, с любой детализацией по статьям вплоть до конкретных позиций, за любой период. На каждом уровне детализации рассчитываются показатели исполнения

бюджета, что позволяет проводить оперативный, глубокий план—фактный анализ.

Системой поддерживается множество настроек, позволяющих реализовать различные методики контроля исполнения бюджета. Возможны различные сценарии реализации контроля исполнения лимитов по статьям, такие как жесткий автоматический контроль прохождения платежей, контроль на стадии формирования заявок на расходование целевых средств и проектов договоров.

В системе обеспечивается контроль исполнения скользящего и гибкого бюджетов, когда в процессе контроля исполнения бюджета допускается перенос остатков по статьям одного периода на следующий период, а также — добавление новых объектов учета и новых статей бюджета.

## Оперативный контроль платежей

В рамках контроля исполнения бюджета наряду с выполнением план—фактного анализа в системе реализована возможность оперативного контроля платежей.

Оперативный контроль платежей позволяет еще на стадии принятия решения о расходовании средств обнаруживать тенденции к нарушению плана и своевременно принимать меры для корректировки.

Предлагаемая технология позволяет руководству Банка оперативно отслеживать ситуацию с расходованием средств, своевременно принимать решения, направленные на достижение наиболее эффективного движения финансовых ресурсов.

Оперативный контроль платежей обеспечивает:

- Выявление на ранних стадиях сбоев в ритме текущей финансово—хозяйственной деятельности отдельных центров ответственности, а также Банка в целом. По итогам



Рис. 2. Общая архитектура системы управленческого учета

выявленных сбоев — внесение соответствующих корректировок;

- Координацию различных видов деятельности по центрам ответственности в процессе финансово-хозяйственной деятельности организации с целью наиболее эффективного распределения ресурсов.

Использование технологии Оперативный контроль платежей позволяет избежать ситуаций, когда исполнитель осуществляет расходы сверх установленного лимита — автоматизированный контроль производится в ходе процесса, а не «постфактум»; также исключаются «особые условия» и «привилегии».

В рамках автоматизированного контроля расходов средств Банка решаются следующие задачи:

- Автоматическая подготовка детальной информации об остатках средств на статьях бюджета при утверждении запросов на расходование средств;
- Резервирование утвержденных расходов и контроль остатков средств на статьях бюджета одновременно тремя способами: с учетом резерва, с учетом оплаченных и списанных затрат;
- Автоматический контроль нарушений утвержденных плановых лимитов при проведении платежей;
- Оперативное получение необходимой бюджетной информации;
- Формирование аналитической план-фактной отчетности;
- Гибкое разграничение доступа к бюджетной информации;
- Снижение трудозатрат специалистов на поиск и обработку бюджетной информации.

## Управление активами и пассивами банка

Современный банк не может эффективно работать без методов и инструментов управления балансом — активами и капиталом. Поэтому развитие функциональности, обеспечивающей управление активами и пассивами банка, в ЦФТ–Платформа развития имеет одно из приоритетных значений.

Процесс управления балансом предполагает возможность постоянной и итеративной систематизации и анализа основных показателей баланса банка с целью определения оптимальной доходности по рисковому активу. Бизнес-процессы банка отражаются в балансе, а суть управления активами и пассивами состоит в постоянном сопоставлении привлеченных и размещенных фондов по их срочности, доходности и рискам. Управление активами и пассивами позволяет урегулировать обе части баланса таким образом, чтобы обеспечить банку доходность, соответствие стратегии и стабильный рост.

Составные части модуля «Управление активами и пассивами банка»:

- **Управление ликвидностью.** Применение сценарного моделирования позволяет выявить долгосрочные финансовые требования и угрозы, и помогает показать как краткосрочные, так и долгосрочные финансовые требова-

Важнейшим преимуществом программного решения является возможность настраивать формы аналитических отчетов без участия разработчика. Для этого в системе реализованы несколько типов конструкций отчетов.

Система должна предоставлять возможности сценарного анализа, например, прогнозировать, как различные сценарии могут повлиять на ликвидность и финансовую устойчивость банка.

- **Управление капиталом.** Характеризуется анализом сделок по параметрам рисков и потенциальной прибыли.
- **Риск-менеджмент.** Современная методология риск-менеджмента использует стандартизированную оценку различных рисков для того, чтобы оценить общую стоимость рисков, которым подвержен банк. В соответствии с желаемым рейтингом при помощи компьютерной имитации определяются основные требования к капиталу. Использование системы управления активами-пассивами позволит менеджменту банка эффективно прогнозировать весь баланс в целом, балансы по отдельным продуктам и подразделениям, достоверно и точно определять ценовую политику по продуктам банка с учетом различных условий.

## Управленческий баланс

Для оценки себестоимости банковских продуктов и рентабельности финансовых подразделений банка в системе используются две методики учета трансфертов:

**1. Сделочный метод.** При использовании данного метода в системе автоматически формируется необходимое количество «внутренних» сделок между подразделениями-участниками по купле-продаже ресурсов по действующей на момент сделки цене на ресурс.

**2. Портфельный метод.** При использовании этого метода в системе автоматически производится распределение процентного дохода/расхода между подразделениями-участниками, привлекающими или размещающими ресурсы по действующим ставкам распределения.

Обе методики подразумевают наличие в банке подразделения, ответственного за установление цен и регулирование внутреннего денежного оборота.

## Учет распределения затрат банка

При расчете эффективности деятельности подразделений банка, а также при расчете себестоимости банковских продуктов одним из основных этапов является перераспределение затрат обслуживающих подразделений на основные (зарабатывающие) подразделения.

Важнейшей задачей при проведении процедуры распределения является выбор метода распределения такого рода затрат. В системе ЦФТ–Платформа развития реализована возможность решения задачи распределения затрат банка различными методами, а именно:

- методом Прямого отнесения (используется в случае, если возможно определение «носителя» затрат при отражении операции);
- методом Прямого распределения (подразумевает распределение затрат по единственному параметру по всем ЦФО);
- методом Каскадного пошагового распределения (используется последовательность из нескольких шагов при распределении затрат. На каждом шаге применяются свои параметры распределения и свой набор ЦФО);
- методом Каскадного перекрестного распределения (взаимное перераспределение услуг, учитывающее оказание обслуживаемыми подразделениями встречных услуг друг другу).

## Календари оплат/поставок

Модуль «Календари оплат и поставок» в составе линейки корпоративных систем, входящих в систему ЦФТ–Платформа развития, представляет собой структуру финансовых и материальных потоков по всем филиалам и подразделениям банка, сгруппированным в хронологическом порядке.

Календарь оплат позволяет:

- Получать полную информацию прогнозируемому и фактическому движению денежных средств банка;
- Оперативно управлять и своевременно регулировать платежную позицию банка, контролировать разрывы;
- Автоматически рассчитывать сумму планового платежа с учетом актуального курса;
- Автоматически оценивать своевременность исполнения обязательств, рассчитывать неустойки;
- Формировать платежные планы и отчеты о фактическом движении денежных средств на произвольный период времени (день, неделя и т. д.).

## Учет основных средств и капитальных вложений

В системе ЦФТ–Платформа развития в части учета основных средств и капитальных вложений реализованы следующие возможности:

- Учет основных средств и капитальных вложений в разрезе групп объектов, подразделений, ЦФО, проектов, материально ответственных лиц;
- Ведение учета основных средств параллельно по необходимому количеству моделей учета;
- Ведение карточек учета объектов основных средств и капитальных вложений;
- Учет всех движений объектов основных средств, включая приобретение, ввод и вывод из эксплуатации, перемещение, переоценки, списания, амортизации, капитального ремонта, комплектации и разборки;
- Хранение историй движений основного средства и его комплектующих;
- Начисление амортизации разнообразными методами: линейным, уменьшающегося остатка, пропорционально объему выпущенной продукции. Поддерживается начисление амортизации по индивидуальному графику;
- Распределение амортизационных начислений по ЦФО.

## Анализ эффективности деятельности банка

ЦФТ–Платформа развития обладает широкими возможностями по анализу различных данных. Гибкость настроек и конструкторы отчетов предоставляют пользователю инструмент для получения отчетности по любым аналитическим разрезам. Для построения сложных отчетов (графики, зависимости, функции) существует возможность интеграции с внешними системами представления отчетности и организации экспорта данных в системы интеллектуальной обработки. ■

Внедрение в банке линейки корпоративных систем в составе ЦФТ–Платформа развития обеспечит следующие возможности:

- Создание единого информационного пространства;
- Мониторинг ключевых показателей деятельности с точки зрения повышения акционерной стоимости;
- Контроль исполнения бюджета в режиме online;
- Интеграция с традиционными системами автоматизации банка;
- Гибкая система регламентации прав и контроля доступа к объектам системы;
- Высокая степень защиты, обеспеченная ЭЦП.