

Консалтинг и автоматизация в области  
управления эффективностью бизнеса

РФ, 115054, Москва, 5-й Монетчиковский  
переулок, д. 3, стр. 1

Телефон/факс: +7 (495) 276-05-81

E-mail: sales@iso.ru

## Проект автоматизации управления прибыльностью и аналитической отчетности в Банке Казани

### О банке

ООО КБЭР «Банк Казани» - универсальный региональный коммерческий банк, основан в 1990 году. Основные направления деятельности — комплексное банковское обслуживание предпринимателей и юридических лиц, платёжные операции, депозиты, целевое и потребительское кредитование, вклады и переводы.

### Задачи проекта

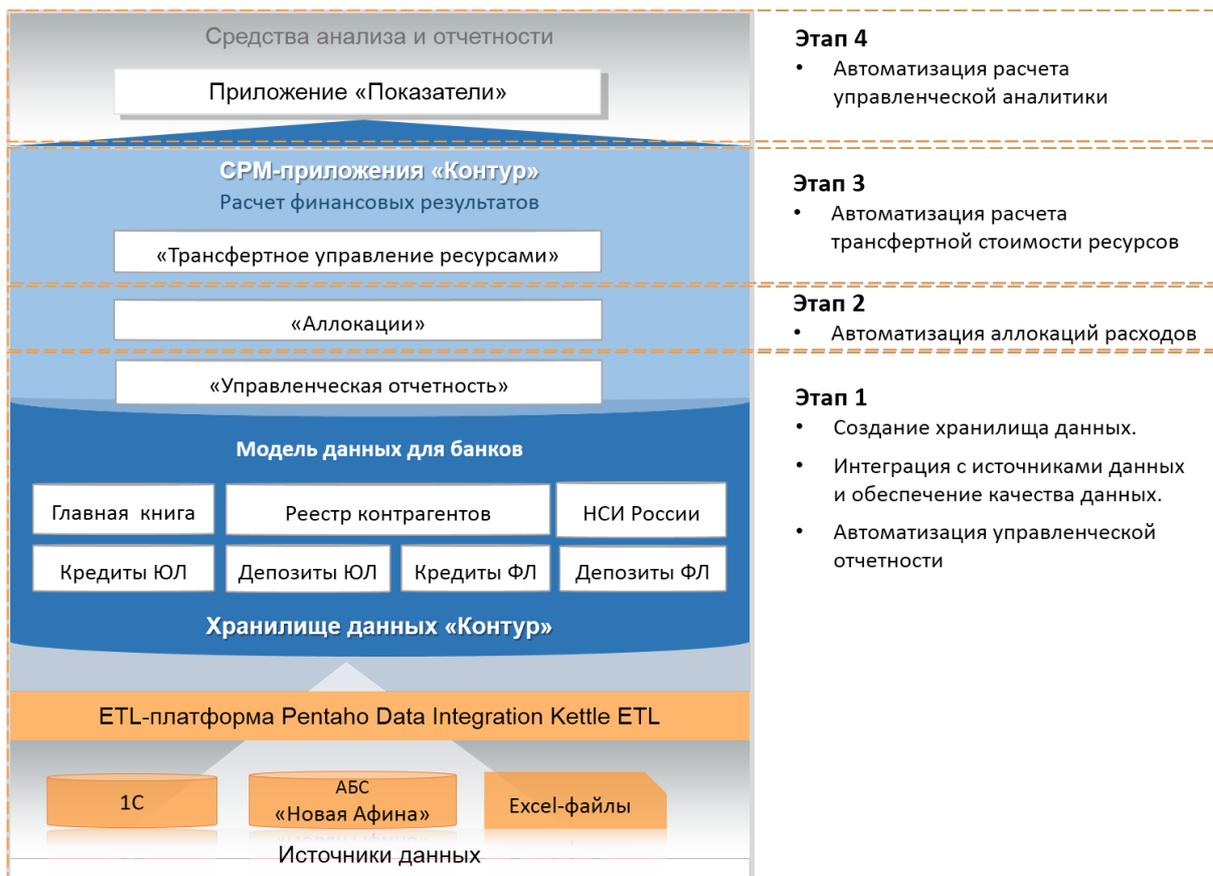
После принятия новой управленческой модели перед банком встала задача автоматизации управленческой и аналитической отчетности по новым принципам учета в интересах топ-менеджеров, руководителей бизнес-подразделений, аналитиков и других специалистов Банка. Были определены цели автоматизации:

- создать единый источник непротиворечивых данных и обеспечить качество данных для отчетности;
- ускорить подготовку отчетности для мониторинга финансовых результатов и принятия решений.
- обеспечить детальность отчетности для анализа результативности и эффективности бизнес-направлений, ЦФО, продуктов, клиентов и др;
- обеспечить самообслуживание пользователей при получении управленческой аналитики.

### Решение на платформе «Контур»

Для решения поставленных задач в банке развернута СРМ-платформа «Контур»: Хранилище данных и приложения для автоматизации расчета финансового результата банка и управленческой аналитики.

## Архитектура решения для Банка Казани и этапы его построения



### Этап 1. Построение Хранилища данных и автоматизация управленческой отчетности

Основополагающей задачей проекта стало обеспечить качество данных для подготовки управленческой отчетности. Для ее решения в банке было развернуто корпоративное ХД для сбора данных бухгалтерского учета, нормативно-справочной информации и информации по клиентам, настроены процедуры контроля качества данных. Была организована ежедневная загрузка данных из учетных систем в ХД с использованием свободно-распространяемой ETL-платформы Pentaho Data Integration Kettle ETL.

После реализации процесса наполнения ХД данными, обеспечения их качества и консолидации, было развернуто приложение «Управленческая отчетность» и автоматизирован расчет управленческого баланса и отчета о прибылях и убытках, управленческие корректировки.

В результате внедрения ХД и автоматизации отчетности повысилось доверие руководства к управленческим показателям; расширился состав аналитических разрезов отчетности, что позволило детально оценивать финансовый результат; значительно снизились трудозатраты на подготовку отчетов и специалисты банка получили возможность выпускать их ежедневно.

## Банк о результатах этапа внедрения CRM-системы

**Олег Бачурин,  
CIO ООО КБЭР «Банк Казани»:**

«Важной целью стартового этапа проекта было создание технологической платформы для поддержки современных управленческих технологий. Полученная в результате инфраструктура хранилища данных позволяет Банку далее последовательно расширять состав данных для решения различных аналитических задач, с которыми в Департамент информационных технологий обращаются и финансисты и зарабатывающие подразделения. Готовые механизмы контроля качества данных, их обогащения и интерактивного анализа позволяют существенно экономить на создании новых отчетов. Немаловажно и то, что за счет использования в проекте инструментов интеграции на основе ПО с открытым кодом достигнута оптимизации бюджета проекта».

**Галия Гайнутдинова,  
начальник финансового Управления ООО КБЭР «Банк Казани»:**

«С внедрением управленческой ИТ-системы в Банке был связан переход к использованию обновленной методологии подготовки управленческой отчетности. Прежде всего, возросла гранулированность и частота выпуска отчетов, которые теперь готовятся на основе достоверных согласованных данных и по единой методике. Мы получили возможность измерять вклад каждого бизнес-подразделения в финансовый результат Банка, оперативно контролировать эффективность банковских продуктов, рентабельность клиентов и уверены, что полученные оценки сопоставимы и прозрачны, каждый показатель можно мгновенно разложить на составляющие и обосновать. Новая система стала не просто инструментом, ускоряющим вычисления, а основой доверия к отчетности, на основе которой в Банке принимаются ключевые управленческие решения».

## Этап 2. Автоматизация аллокаций

На следующем этапе банк приступил к реализации методически более сложной модели оценки финансовой результативности эффективности. Чтобы получать более объективную оценку затрат с помощью приложения «Аллокации» было автоматизировано распределение косвенных расходов на бизнес-направления, точки продаж и продукты по методике банка. Был реализован алгоритм, включающий более ста шагов аллокаций с использованием более 90 кост-драйверов. Автоматизированный расчет аллокаций за отчетный месяц занимает не более 2х минут. Механизм обратной трассировки расчета позволяет получить прозрачную картину разнесения расходов на каждом шаге аллокаций и получить детальное понимание структуры затрат, которые влияют на финансовый результат.

## Банк о результатах этапа внедрения CRM-системы

**Эльвира Зарипова,  
начальник Аналитического управления ООО КБЭР «Банк Казани»:**

«Сегодня мы получаем из системы актуальные объективные данные, отражающие реальную ситуацию в нужных разрезах и с требуемой детализацией – по всем направлениям бизнеса банка, вплоть до точек продаж, продуктам и клиентам. Эта информация, безусловно, придает дополнительную динамику развитию Банка. Важную роль в успехе проекта сыграла слаженная работа команды, образованной из сотрудников Банка и специалистов Intersoft Lab».

### Этап 3. Автоматизация расчета трансфертной стоимости ресурсов

Чтобы получить возможность объективно оценивать рентабельность до уровня продуктов и клиентов, банк автоматизировал расчет трансфертной (внутренней) стоимости ресурсов. Расчет трансфертных доходов и расходов автоматизирован с помощью приложения «Трансфертное управление ресурсами» с использованием методики согласованной ставки (Matched Rate Method). Специалисты Банка при консультационной поддержке Intersoft Lab настроили правила определения сроков фондирования и трансфертных цен. Предварительно был налажен сбор в ХД данных по необходимым для этого финансовым инструментам - кредитам и депозитам физических и юридических лиц.

Калькуляция внутренней стоимости ресурсов расширила возможности в детализации показателей управленческой отчетности по продуктам, бизнес-направлениям и точкам продаж, в оценке рентабельности продуктов и эффективности персонала.

#### Банк о результатах этапа внедрения СРМ-системы

**Эльвира Зарипова,**  
**начальник Аналитического управления ООО КБЭР «Банк Казани»:**

«Знание о реальной стоимости фондирования необходимо для более глубокой и адекватной оценки прибыльности продуктов и точек продаж, построения системы KPIs, помогающей непредвзято судить о результативности персонала и обосновано его мотивировать. Сегодня мы располагаем этой ценной информацией».

### Этап 4. Автоматизация управленческой аналитики

Чтобы повысить отдачу от СРМ-системы, на последнем этапе было решено использовать ее в качестве единого источника достоверных данных для получения разнообразной управленческой информации, необходимой в различных сферах деятельности Банка и на разных уровнях его управления. С помощью приложения «Показатели» платформы «Контур» был автоматизирован расчет произвольной управленческой аналитики. Приложение позволило настраивать и рассчитывать любые показатели по произвольным пользовательским алгоритмам на основе первичных учетных данных и данных управленческой отчетности из ХД.

Аналитики получили возможность оперативно, не обращаясь в ИТ-департамент, подготавливать показатели, необходимые руководителям и специалистам Банка для оценки результативности и рентабельности бизнеса, мониторинга операционной и инвестиционной деятельности, управления рисками и ликвидностью, мотивации персонала и других задач.

#### Банк о результатах этапа внедрения СРМ-системы

**Эльвира Зарипова,**  
**начальник Аналитического управления ООО КБЭР «Банк Казани»:**

«Новый этап развития системы управления эффективностью банка ставил целью повысить КПД управленческой системы Банка. Удалось решить сразу несколько задач. Во-первых, сделать управленческую информацию адресной и доступной внутри Банка. Во-вторых, централизовать функции контроля над получением любой управленческой аналитики в масштабах всего Банка, его подразделений и сотрудников, так как ее подготовка, независимо от назначения и конечного потребителя, сосредоточена в аналитическом управлении. В-третьих, обеспечить доверие к данным и добиться согласованности управленческих индикаторов на всех уровнях менеджмента и по разным направлениям банковской деятельности, поскольку единым источником для их подготовки является хранилище данных».

## Результаты проекта

- Повысилось доверие руководства к данным управленческой отчетности из единого источника - ХД, которое пришло на смену разрозненным выборкам.
- Сокращены трудозатраты и ускорено получение отчетности. Если ранее на подготовку отдельных отчетов уходили дни, то сейчас не более часа, необходимая отчетность выпускается специалистами ежедневно. Сложные многоуровневые расчеты аллокаций, трансфертных доходов и расходов на основе больших объемов данных за периоды выполняются за минуты.
- Обеспечена необходимая детализация отчетности, что стало основой для построения прозрачной системы мотивации бизнес-подразделений, оперативного управления тарифной и процентной политикой и продуктовым рядом, выстраивания эффективного взаимодействия с корпоративными клиентами Банка.
- Аналитики получили возможность самостоятельно и оперативно подготавливать отчетность для собственных целей и нужд руководителей и специалистов Банка, не обращаясь в ИТ-департамент и не затрачивая время на ожидание.
- Банк может самостоятельно поддерживать и развивать решение.



РФ, 115054, Москва, 5-й Монетчиковский  
переулок, д. 3, стр. 1

Телефон/факс: +7 (495) 276-05-81

E-mail: sales@iso.ru