

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ НА ОСНОВЕ RS-DATAHOUSE

В декабре 2012 года департамент аналитических систем компании R-Style Softlab приступил к внедрению корпоративного хранилища данных в АО ДБ «Альфа-Банк» (Казахстан). Цель проекта — реализация единой методики для оценки деятельности бизнес-направлений банка.

IT-консалтинг — неотъемлемая составляющая комплексных проектов. Внедрение IT-систем, особенно тех, что обеспечивают формирование управленческой отчетности, сопровождается анализом актуальных практик, выбором оптимальных с точки зрения эксплуатации решений. Примером такого подхода является проект в АО ДБ «Альфа-Банк» Казахстан.

О БАНКЕ

АО ДБ «Альфа-Банк» (Казахстан) создан 9 декабря 1994 года и является одним из наиболее надежных и динамично развивающихся кредитных учреждений Казахстана. Альфа-Банк является универсальным финансовым институтом, гарантирующим качественное и своевременное обслуживание крупным компаниям, предприятиям малого и среднего бизнеса и физическим лицам. АО ДБ «Альфа-Банк» имеет филиалы в городах Астана, Актау, Атырау, Караганда, Павлодар, Усть-Каменогорск и представительства в Петропавловске и Уральске. Согласно рейтингу Forbes «Ведущие банки Казахстана — 2012», АБК занимает 16-ю позицию, активно развивается, наращивает филиальную сеть и расширяет продуктовую линейку.

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Основная цель проекта заключалась в разработке и автоматизации единой методики оценки деятельности бизнес-направлений банка. Были и другие цели, в числе которых: разработка модели аллокации (этапов последовательности расчетов, методики формирования расчетных показателей,



Анна ПИСКУНОВА

Аналитик Центра внедрения департамента аналитических систем компании R-Style Softlab

справочников, баз распределения) и документации по расчету аллокации накладных расходов банка; разработка методики определения трансфертных цен, методики расчета трансфертного дохода/расхода; развертывание информационно-аналитической системы, обеспечивающей автоматизацию расчетов аллокации накладных расходов и расчет трансфертного дохода/расхода по бизнес-направлениям (по продуктам, клиентам и т.д.); построение управленческих витрин данных в разрезе аналитических признаков (счетов, клиентов, продуктов, и т.д.), используемых подразделениями банка; создание технических документов, позволяющих

осуществлять поддержку и расширение системы; создание пользовательских инструкций для сотрудников, а также повышение качества и скорости формирования управленческой отчетности за счет регулярного сбора, обработки и хранения полной и согласованной исходной информации в ИАС RS-DataHouse. Банк должен был получить возможность оценивать деятельность каждого своего подразделения, контролировать целесообразность расходов, мотивировать сотрудников на увеличение финансового результата.

ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

В рамках проекта были определены основные этапы расчета аллокации накладных расходов:

- формирование справочников;
- загрузка и ввод данных;
- определение баз распределения;
- выбор баз распределения;
- создание правил аллокации;
- расчет аллокации накладных расходов;
- построение управленческих отчетов.

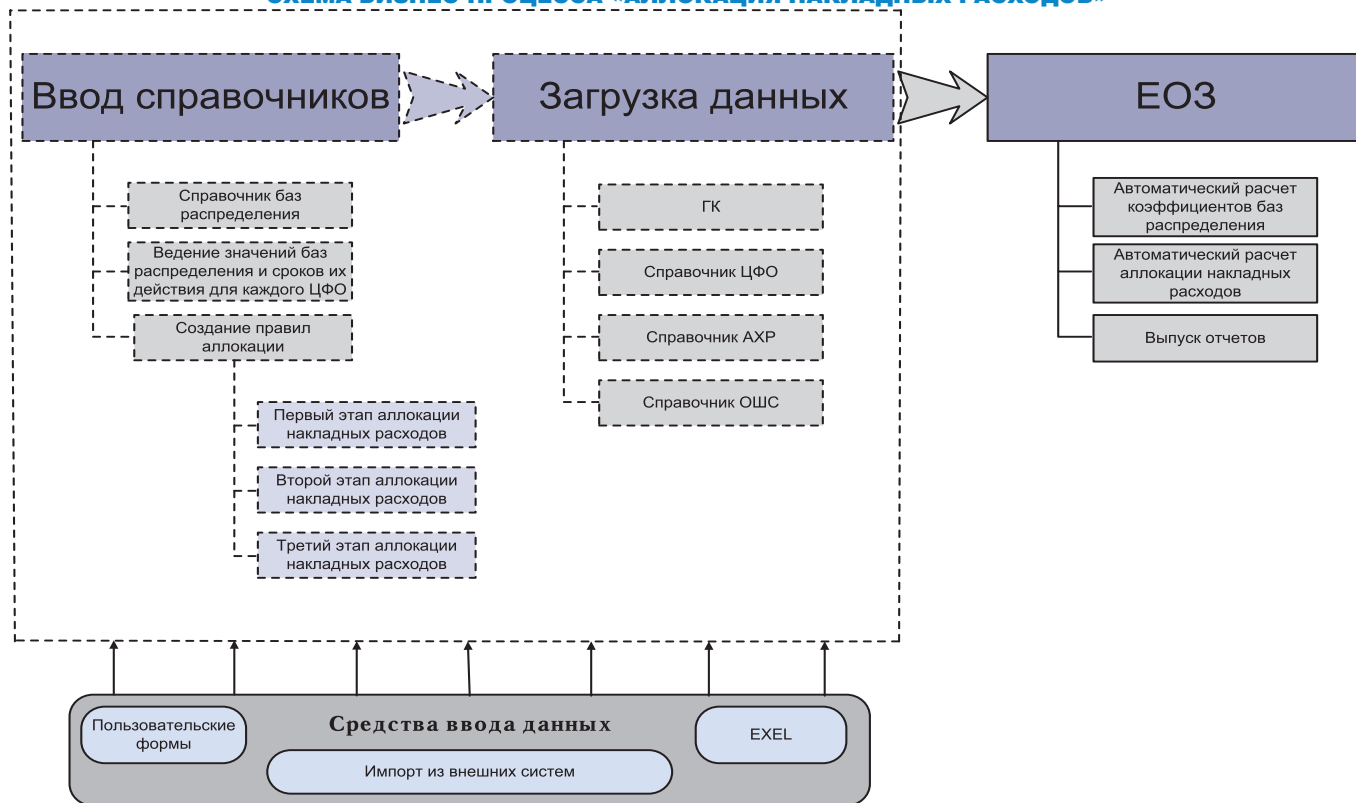
- 5) расчет аллоцируемых сумм и коэффициентов распределения;
- 6) формирование корректировок аллокации.

МЕТОДИКА АЛЛОКАЦИИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Этап	Содержание
1	Перенос общебанковских затрат на ЦЗ и ЦП. Далее — перенос затрат из ЦЗ на ЦП в соответствии с выбранным методом распределения расходов
2	Перенос затрат по заработной плате вниз по иерархии организационной структуры
3	Перенос затрат из ЦЗ нижнего уровня на ЦП (включая филиалы и представительства)

Формирование управленческой отчетности в ИАС RS-DataHouse выполняется на основании данных бухгалтерского учета. Из всех операционных систем банка в хранилище данных ежедневно поступает информация по лицевым счетам, проводкам и сделкам, а также данные внесистемного учета. Предварительно данные бухгалтерского учета собираются в Главной книге, после чего трансформируются в регистры управленческого учета. После трансфертного

СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «АЛЛОКАЦИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ»



АЛГОРИТМ АЛЛОКАЦИИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ:

- 1) реклассификация всех статей административно-хозяйственных расходов по центрам финансовой ответственности;
- 2) составление матрицы выполнения для правил аллокации;
- 3) распределение затрат с элемента «Источник ЦФО» на «Приемник ЦФО» по базе распределения;
- 4) ввод в хранилище данных баз распределения;

перераспределения ресурсов и аллокации накладных расходов формируется управленческая отчетность:

- управленческий баланс;
- управленческий отчет о прибылях и убытках;
- оценка результатов деятельности бизнес-направлений;
- оценка финансового результата по банковским продуктам.

ИАС RS-DataHouse позволяет формировать гибкие отчеты, необходимые для анализа и определения эффективно-

сти деятельности каждого подразделения во всех ключевых разрезах:

- по банковским продуктам;
- по клиентам;
- по подразделениям;
- по видам валют;
- по срочности банковских продуктов;
- по процентным ставкам;
- по трансфертным ставкам;
- по бизнес-направлениям и т.д.

В процессе экспресс-обследования банка была разработана «Методика трансфертного ценообразования». В ИАС RS-DataHouse трансфертные ставки можно загрузить, ввести или рассчитать на основе:

- среднерыночных процентных ставок;
- фактических средневзвешенных процентных ставок по продуктам;
- фактического распределения активов и пассивов по пулам срочности (ликвидность);
- типов и пассивов по пулам срочности;
- заданных уровней ключевых показателей.

В банке было принято решение вводить трансфертные ставки вручную как для групп банковских продуктов (в разрезе даты определения ТС, валюты, срочности ТС, продуктов, размещения/привлечения), так и отдельно для каждой сделки.

При изменении условий операции трансфертная ставка пересматривается — начиная с даты осуществления операций на новых условиях и до даты планового завершения операции. В случае досрочного завершения операции расчет трансфертного дохода/расхода по такой операции прекращается на дату завершения операции.

Для групп продуктов с плавающей ставкой ТС рассчитывается как сумма ставки Libor и величины ТСfloat (маржа над базовой ставкой банка) и не меняется в течение всего срока ее жизни (при условии постоянства условий операции). Величина процентной маржи, которая представляет собой разницу между базовой процентной и трансфертной ставками, определяется на момент осуществления операции.

Для кредитно-депозитных сделок трансфертная ставка определяется так: если валюта и срок пассива, выступающего в качестве обеспечения актива, совпадают с валютой и сроком актива, то используется единая ТС; когда же срок либо валюта пассива отличается от срока либо валюты актива, то к пассивной и активной частям сделки КДС применяются разные ТС.

Относительно срочности по ресурсам руководствуются следующими правилами: если ресурсы не характеризуются датами начала или окончания операций (счета до востребования, текущие, расчетные счета, счета ЛОРО, счета НОСТРО и т.д.), то срочность характеризуется как «До востребования»; для срочных операций (кредиты, депозиты, МБК, КДС, кредитные линии, собственные ЦБ, РЕПО и т.п.) срочность определяется как разница между датами начала и

окончания договора. При пролонгации сделки задается новая дата окончания договора. Для кредитов с просроченной задолженностью срок действия определяется как разница между датой возникновения просроченной задолженности и датой окончания договора и не должен превышать 90 дней. Для кредитных линий срочность определяется по каждому траншу как разность дат начала и окончания договора транша. Срочность для сделок РЕПО вычисляется как разница между датами фактического поступления и ухода денежных средств. Согласно разработанному алгоритму расчета трансфертных доходов/расходов, трансфертная ставка применяется к ежедневной сумме остатка операции по состоянию на конец операционного дня в соответствующей валюте за каждый день в течение периода расчета.

Трансфертный доход/расход по сделке за день вычисляется по формуле:

$$TR \text{ Inc/Exp} = RstDeal * TRRate * Basis,$$

где RstDeal — остаток по сделке,
TRRate — трансфертная ставка (размещения/привлечения),

Basis — базис начисления.

При расчете трансфертного дохода/расхода учитываются отчисления в фонд обязательного резервирования, стабильная часть остатка счетов до востребования и т.д.

ИАС RS-DataHouse обеспечивает:

- ввод, загрузку, расчет трансфертных ставок;
- расчет трансфертных позиций в управленческих балансах бизнес-направлений;
- расчет трансфертных доходов и расходов.

На основе полученных показателей можно оценить вклад каждого бизнес-направления в финансовый результат банка, а также выявить и вовремя отреагировать на внутренние причины, снижающие финансовые показатели их деятельности.

Завершая разговор о проекте в ОА ДБ «Альфа-Банк» (Казахстан), хотелось бы еще раз отметить преимущества, которые получает кредитное учреждение при внедрении ИАС RS-DataHouse.

- Повышается качество и скорость формирования управленческой отчетности за счет регулярного сбора, обработки и хранения полной и согласованной исходной информации в ИАС RS-DataHouse.
- Вводится единая для бизнес-подразделений банка методика оценки эффективности их деятельности на основе трансфертного перераспределения ресурсов.
- Появляется возможность оценивать доходы каждой структурной единицы, целесообразность и эффективность ее работы, получать корректные финансовые результаты по трансфертным сделкам за отчетный период. ■