

В условиях нестабильной экономической ситуации в банковском секторе наблюдается ужесточение конкурентной борьбы. Одновременно с этим происходит увеличение стоимости финансовых ресурсов, повышение рисков по активным операциям и снижение прибыльности бизнеса. Залогом успешного функционирования в данных условиях является снижение издержек и эффективное ценообразование на банковские продукты.

Введение

Относительно низкая стоимость ресурсов, практически неограниченные возможности по их привлечению, а также неразвитость конкуренции на рынке до недавнего времени позволяли банкам зарабатывать значительную процентную маржу и не слишком заботиться о непропорциональном росте издержек. Главной целью банков было расширение регионов присутствия и увеличение доли рынка. Постепенное повышение конкуренции на рынке повлекло за собой снижение уровня процентных ставок, которые ограничивают маржу банков сверху. Одновременное увеличение стоимости привлеченных ресурсов и уменьшение их доступности стало ограничивать маржу банков снизу. Все это привело к необходимости повышения банками эффективности использования ограниченной маржи, то есть, прежде всего, к необходимости снижения издержек.

Эффективные цены на банковские продукты с одной стороны должны быть, по крайней мере, не хуже (а в некоторых случаях даже лучше) чем цены конкурентов. С другой стороны тарифы должны покрывать стоимость ресурсов и расходы банка, а также обеспечивать требуемую доходность на капитал. Снижение издержек банка дает больше возможностей по регулированию тарифов банка. Таким образом, снижение издержек становится стратегической задачей банка в современных условиях.

Традиционный подход к сокращению административно-хозяйственных расходов банка, заключается в уменьшении всех статей бюджета затрат на опреде-

ленный процент, который устанавливается по банку в целом. Однако данный подход является экстенсивным и имеет очевидные ограничения. Снижение затрат больше определенного уровня приводит к резкому уменьшению как эффективности функционирования отдельных подразделений банка, так и банка в целом. Кроме того, на сегодняшний момент возможности экстенсивного снижения издержек большинством банков полностью исчерпаны.

Дальнейшее снижение издержек возможно только интенсивным путем, то есть путем повышения эффективности расходов банка, что означает увеличение операционных доходов на 1 рубль расходов. Банк должен проанализировать цепочку создания стоимости по каждому продукту. Необходимо выявить процессы и функции подразделений банка, которые практически не влияют на ценность продуктов банка, и жестко ограничивать затраты на них. В то же время, процессы и функции, которые в наибольшей мере обеспечивают ценность продуктов банка, должны развиваться, в том числе с путем внедрения новых технологий.

Одновременно с этим необходимо провести сравнение цепочек создания стоимости различных продуктов банка. Это позволит выявить наиболее эффективные продукты и в дальнейшем провести изменение процессов и функций менее эффективных продуктов на примере более эффективных.

Каким же образом банки могут встать на путь интенсивного снижения издержек?

МЕТОДИКА SAP

ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ БАНКОВ

Процесс Департамента информационных технологий	База распределения	Значение базы в отчетном периоде		Стоимость процесса по банку в целом	Сумма расходов, распределенная на дополнительный офис
		всего по банку	вт.ч. по дополнительному офису		
Сопровождение банковской системы	Количество рабочих мест в банковской системе	600	8	1 500 000,00	20 000,00
Консультации в Service Desk	Количество обращений в SD	2640	9	880 000,00	3 000,00
Замена картриджей	Количество картриджей	80	1	120 000,00	2 000,00
Итого				2 500 000,00	25 000,00

Рисунок 1. Расшифровка расходов Департамента информационных технологий в разрезе выполняемых функций.

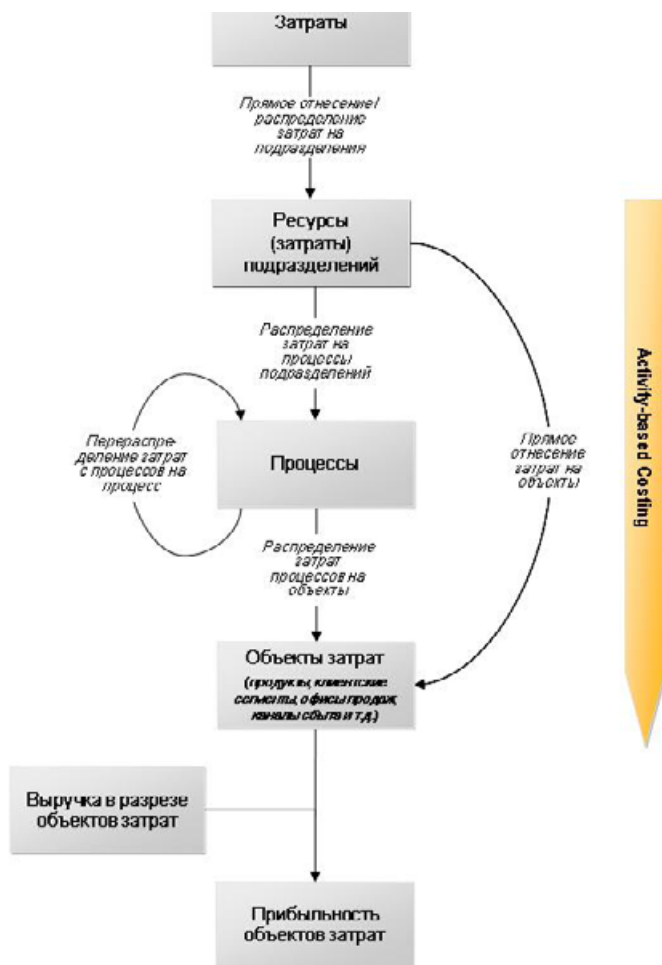


Рисунок 2. Методика ABC.

Пример

Рассмотрим простой пример.

На вопрос Дополнительного офиса: «Почему с Департамента Информационных Технологий на дополнительный офис были отнесены расходы в сумме 25 000 рублей?», – можно получить два ответа.

Стандартный ответ финансовой службы банка будет примерно таким: Потому что Департамент информационных технологий потратил на вас 1% своего времени, а его суммарные затраты составили 2 500 000 рублей. Каким образом было получено значение 1% знает только Департамент информационных технологий».

Ответ финансовой службы банка, в котором производят оценку стоимости функций: Департамент информационных технологий для вашего дополнительного офиса в отчетном периоде осуществлял сопровождение банковской системы, производил замену картриджей и отвечал на вопросы в Service Desk. На это было потрачено 25000 рублей. Подробная расшифровка прилагается (см. рисунок 1)».

Какой ответ получили бы Вы, если бы задали подобный вопрос представителям своей финансовой службы?

Метод

Повышение эффективности расходов банка возможно с использованием методики функционально-

стоимостного анализа (ФСА) или Activity Based Costing (ABC).

Центральной идеей ABC является учет затрат банка по процессам и функциям. В данной методике банк рассматривается в качестве структурированной последовательности процессов, которые с одной стороны потребляют ресурсы (рабочую силу, материалы, информацию, оборудование), а с другой стороны имеют определенный результат. Результатом любого процесса является либо формирование ресурса для другого процесса либо возникновение конечного объекта затрат. При этом объектом затрат согласно методике может быть банковский продукт, клиентский сегмент, офис продаж, канал сбыта. Согласно методике ABC расчет себестоимости объектов затрат производится путем распределения затрат сначала на процессы, а потом на объекты затрат. Методика ABC схематично изображена на рисунке 2.

Стандартная методика ABC должна быть адаптирована под существующие в конкретном банке бизнес-процессы и требования банка к объемам затрат. Для уменьшения сроков внедрения методики можно использовать упрощенный подход к формализации бизнес-процессов, согласно которому детально описываются только бизнес-процессы продажи массовых продуктов, а остальные функции выявляются путем анализа Положений о подразделениях и интервью с руководителями. Кроме того, можно воспользоваться подходом Time-Driven ABC-costing, согласно которому расчет стоимости

конкретного процесса производится на основании полной стоимости единицы рабочей силы и времени, которое затрачивается на выполнение данного процесса.

Для получения дополнительного эффекта методика ABC может быть дополнена понятием калькуляционный объект. Калькуляционные объекты введены в модель ФСА для сбора и последующего распределения полных затрат на банковское оборудование, собственные и арендуемые здания, объекты автотранспорта и другое имущество банка. Типичным примером калькуляционного объекта для банка служит банкомат, который с одной стороны аккумулирует затраты на обслуживание, а с другой стороны, распределяет данные затраты на банковские продукты, которые с помощью него реализуются, а также иные объекты затрат.

Таким образом, ABC – это не просто метод распределения операционных расходов. Использование данного метода позволит банку выявить причины затрат, а значит провести их оптимизацию. Совместное применение данного метода с эффективным управленческим учетом операционных доходов (процентов, трансфертной цены, резервов, комиссий, торгового дохода и т.д.) в разрезе объектов затрат позволит оценить не только себе стоимость, но и доходность объектов затрат. Иными словами, эффективное использование ABC позволит банку решить следующие задачи:

- Анализ себестоимости процессов, выявление наиболее затратных и избыточных процессов

- Анализ себестоимости офисов продаж, выявление эффективных и неэффективных подразделений
- Сравнительный анализ и обоснование выбора наиболее рационального варианта организации процессов банка по продаже различных банковских продуктов, обслуживанию разных клиентских сегментов поразным каналам сбыта
- Анализ себестоимости и доходности банковских продуктов, клиентских сегментов, каналов сбыта, выявление объектов, которые приносят прибыль или убыточны
- Оптимизация структуры банка (организационной, продуктовой и т.д.)
- Внедрение системы нормирования затрат
- Внедрение методики процессного планирования затрат.

Решение

Решение построено на базе продукта SAP Profitability and Cost Management (SAP PCM).

Решения на основе SAP PCM имеют более 400 успешных внедрений начиная с 1991 года, среди которых крупнейшие мировые банки и кредитные организации такие как: Bank of England, National Australia Bank, BNP Paribas, Societe Generale, Credit Agricole, Morley, NedBank и т.д.

Функционал продукта включает в себя следующие модули:

- Model Builder – для управления рабочим процессом (разработка модели данных, настройка полномочий пользователей)

МЕТОДИКА SAP

ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ БАНКОВ

- Book Viewer – инструмент создания отчетов
- Data Bridge – инструмент для загрузки данных из исходных систем

Работа конечных пользователей в системе осуществляется через опубликованные WEB-книжки.

Среди основных преимуществ SAP PCM можно выделить:

- Максимальная гибкость к различным методологиям учета затрат (использование стандартного подхода ABC-costing, подхода time-driven ABC-costing, возможность настройки методики применяемой в банке);
- Возможность быстрой реализации анализа «Что если?» за счет построения дополнительной модели данных с необходимыми изменениями;
- Обеспечение возможности многомерного распределения данных за один шаг и неограниченного количества циклов перераспределения;
- Упрощение процесса построения модели данных за счет преднастроенных измерений
- Учет в автоматическом режиме появления нового участника процесса
- Удобный инструментарий настрой-

ки правил распределения. Простые контекстно-зависимые экраны позволяют легко ориентироваться в шагах распределения

- Упрощение процесса написания сложных правил распределения затрат, за счет простого и эффективного встроенного языка программирования
- Удобное средство просмотра и ввода данных через «Web-книжки»
- Многоязыковая и мультивалютная поддержка позволяют работать с решением на родном языке с различными валютами
- Разграничение доступа к системе по группам, ролям и индивидуально на основе правил безопасности
- Возможность быстро формировать отчеты любой сложности по требованию
- Гибкие средства по загрузке данных из исходных систем позволяют эффективно осуществлять экстракцию данных из SAP-систем и прочих внешних источников
- Быстрый анализ больших объемов информации, а также автоматический пересчет всей модели «на лету» после внесенных изменений

Создание отраслевого решения «Функционально-стоимостной анализ для Банков» (ФСА. Банки) потребовало привлечение двух команд – методологов и настройщиков. В качестве инструмента был использован продукт SAP Profitability and Cost management. Компания ТрастКонто разработала методику для «условного» банка, выделив типовые функции, драйверы распределения и объекты затрат. Компания САПРАН адаптировала данную методику под особенности программного продукта и осуществила настройку решения.

Для выполнения поставленных задач в решении «ФСА.Банки» были реализованы следующие шаги:

1. Наполнение справочников и создание модели данных. Данный шаг предполагает загрузку данных по основным аналитикам, участвующим в распределении, разработку сложных правил распределений при помощи встроенного языка скриптовой логики
2. Загрузка данных по статьям расходов в разрезе департаментов головного офиса и дополнительных офисов. Загруженные данные используются в дальнейших этапах распределения

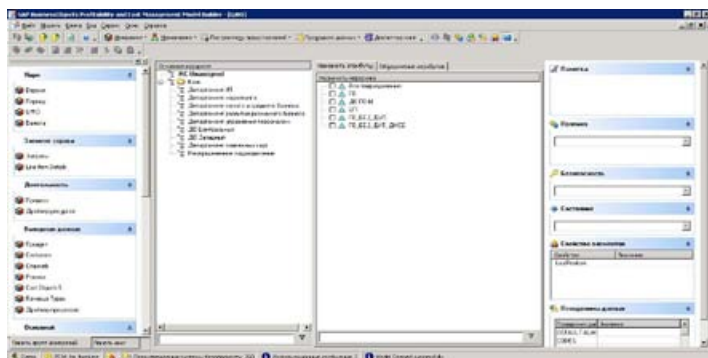


Рисунок 3. Модуль управления рабочим процессом

Затраты	По умолчанию: Драйвер ресурсов
Общие расходы	
Расходы на персонал	FTE
Аренда недвижимости	FTE
Охрана и безопасность	FTE
Содержание офиса	FTE
Автотранспортные расходы	Direct Activities Driver
Мебель и бытовое оборудование	FTE
Эксплуатационная техника и пр. оборудование	FTE
Оборудование для платежей систем	КДП_транзакции
Оборудование кассовое	DD_FTE_шаг_40
Мелкие сервис. Телекоммуникации	FTE
Программное обеспечение и информационные услуги	Direct Activities Driver
Реклама	Direct Activities Driver
Благотворительность	RD Unassigned
Эксплуатационные и типографские расходы	FTE
Представительские расходы	Direct Activities Driver
Консалтинговые расходы	Direct Activities Driver
Юридические услуги	Direct Activities Driver
Почтовые расходы. Подписка	FTE
Прочие расходы	FTE

Рисунок 4. Настройка распределения расходов на процессы

- 3. Для оценки доходности продукта в систему были загружены данные по доходам для каждого объекта распределения
- 4. Загрузка данных драйверов (коэффициентов) ресурсов и драйверов процессов, на основе которых происходит процесс распределения
- 5. Распределение расходов на процессы или непосредственно на объект распределения
- (Рис. 4) на основе данных драйверов ресурсов
- 6. Перераспределение процессов с одного департамента головного офиса или дополнительного офиса на другой (Рис. 5)
- 7. Распределение процессов на объекты распределения на основе данных драйверов процессов (Рис. 6)
- 8. Построение форм ввода и отчетов. Формы ввода и отчеты в системе реализованы через конструктор отчетов и опубликованы при помощи «WEB-книг». Добавление нового отчета не вызывает сложности, поскольку в большинстве случаев используется принцип «Drag-and-Drop».

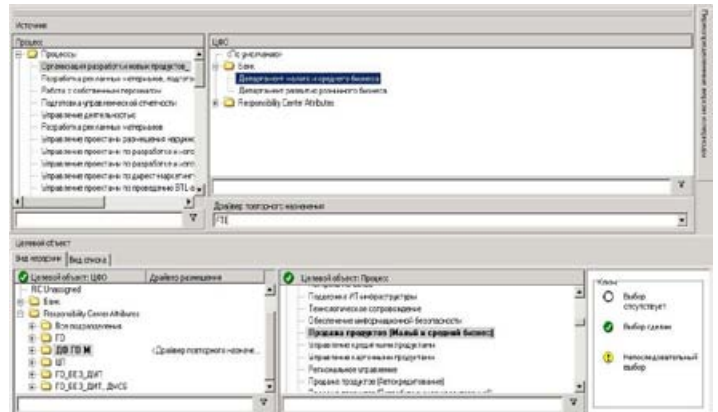


Рисунок 5. Перераспределение процессов

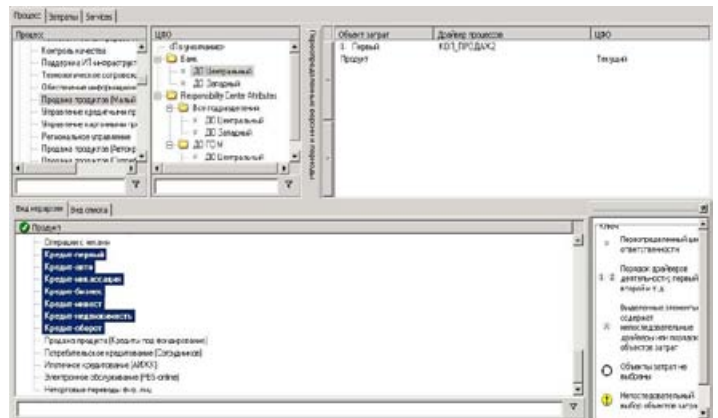


Рисунок 6. Настройка распределения процессов на объекты распределения

Эффективное использование данного решения в банках позволит:

- Производить ежемесячный расчет себестоимости и доходности объектов затрат – банковских продуктов, клиентских сегментов и т.д.
- Определить прибыльность филиалов и офисов продаж
- Контролировать управленческие издержки головного офиса на основе нормирования
- Выявить структуры стоимости процессов
- Подготовить данные для оптимизации бизнес-процессов банка



Рисунок 7. WEB-книги

ПАРТНЕРЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДИКИ SAP



ООО «ТрастКонто» – российская консалтинговая компания, с 1999 года оказывающая услуги управленческого, финансового и ИТ-консалтинга банкам и предприятиям на территории Российской Федерации и СНГ.

Основные направления банковского консалтинга:

- Постановка методологии функционально-стоимостного анализа
- Постановка и реинжиниринг системы отчетности банка
- постановка методологии управленческого учета и отчетности на основе МСФО;
- разработка бизнес-требований и технических заданий для авто-

матизации управленческого учета и отчетности;

- проведение тендеров по выбору банковского хранилища и компаний-подрядчиков;

Отраслевая экспертиза:

- многофилиальные универсальные банки;
- розничные специализированные банки.

Ключевые компетенции:

- методология выполнения и учета всех видов банковских операций;
- методология задач управленческого учета банка:
- финансовая структура банка;
- трансформация BS, PnL в разрезе финансовой структуры банка;
- управленческие корректировки;
- трансфертное ценообразование и управление ресурсами;
- аллокации неоперационных рас-

ходов (включая методологию ABC);

- финансовое планирование, включая бюджеты клиентов, продуктов, проектов;
- планирование и контроль сметы АХР;
- управленческая отчетность, основанная на принципах МСФО.
- знание систем автоматизации класса DWH, BPM, BI, OLAP;
- знание основных вендоров и консультантов по внедрению хранилищ и систем автоматизации управленческого учета в банках.

Контактная информация

РФ, Москва, Чернышевского пер., д. 5, офис 101.

Телефон/факс: +7 (495) 631-1298.
Моб. тел.: +7 (903) 774-6579.

www.tconto.ru





Группа компаний САПРАН специализируется на внедрении решений на продуктах SAP NetWeaver и SAP BusinessObjects. В штате компании более 80 сотрудников, среди которых сертифицированные специалисты по технологиям и продуктам SAP, с опытом проектной работы более 9 лет.

Группа компаний САПРАН является сервис-партнером компании SAP (SAP Service Partner), партнером компании SAP по продажам SAP BusinessObjects, реселлер-партнером компании Informatica.

Группа компаний САПРАН – это проверенная команда лучших профессионалов на рынке системной интеграции и консалтинга в части реализации наиболее сложных SAP проектов.

САПРАН предлагает консалтинговые услуги, услуги по построению решений на базе SAP NetWeaver и SAP BusinessObjects, продуктовые решения и различные уровни удаленной поддержки систем заказчика.

Консалтинг

Консалтинговые услуги САПРАН, охватывают различные направления деятельности современного предприятия:

- Финансовый консалтинг
- Операционный консалтинг

- IT консалтинг:
- Тех. поддержка проектов внедрения
- Аудит внедренных решений
- Оптимизация производительности систем
- Миграция систем на новую платформу
- Услуги по внедрению

Специалистами САПРАН накоплен опыт в области проектирования и внедрения решений на базе SAP NetWeaver и SAP BusinessObjects, в том числе:

- Корпоративная (обязательная и управленческая) отчетность
- Хранилища данных
- Планирование и бюджетирование
- Отчетность по международным стандартам
- Портал предприятия и интеграция процессов
- Управление основными данными

Решения

Продуктовые решения представляют собой предварительно настроенные, протестированные и документированные программные пакеты, которые позволяют значительно ускорить процесс внедрения, снизить риски и бюджет проекта.

САПРАН предлагает готовые продуктовые решения на базе SAP NetWeaver и SAP BusinessObjects для использования в различных отраслях и для решения различных задач.

Сопровождение

Группа компаний САПРАН предлагает услуги по сопровождению систем SAP NetWeaver и SAP BusinessObjects,

используя ресурсы Московского и Киевского офиса компании.

В рамках соглашения о предоставлении услуг наши специалисты обеспечат поддержку и развитие ваших систем SAP NetWeaver и SAP BusinessObjects в соответствии с выбранным уровнем сервиса.

Среди наших заказчиков:

Российские железные дороги, Лукойл-Информ, ТГК-11, ОГК-2, СУЭК, British Petroleum, Сургутнефтегаз, Газпром нефть, Атомредметзолото, МРСК-Сибири, ГК Виктория, Лореаль, Frito Lay, СНС, Техноснабэкспорт, Мегаполис, Метинвест, МТС-Украина, Министерство финансов Азербайджана, Министерство Обороны Украины, Квиза-Трейд, Халык-банк, Казахстан Темир Жолы, Казэронавигация и многие другие.

Контактная информация

РФ, Москва, 1-й Дербеневский пер., д. 5, стр. 1, офис 305.
Телефон/факс: +7 (495) 663-7759.

Украина, Киев, Бажана пр., д. 16.
Телефон: +38 (044) 585-2243.
Факс: +38 (044) 585-2244.

www.saprun.com

Информация к действию

Позвоните нам прямо сегодня, чтобы завтра быть впереди конкурентов!

Россия: **8 800 200 0128** (звонок бесплатный).

Украина: **0 800 307 2880** (звонок бесплатный).

Казахстан: **8 800 080 0543** (звонок бесплатный).

Эксперты SAP готовы ответить на Ваши вопросы и продемонстрировать, как решения SAP помогут Вашей компании оптимизировать все сферы деятельности и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

Подробную информацию на русском языке о компании SAP, наших решениях и услугах можно найти на нашем Интернет-сайте по адресу: www.sap.ru, где Вы также можете задать интересующие Вас вопросы. Будем рады ответить на них!

Подпишитесь на рассылку новостей по адресу: www.sap.ru/company/digest и Вы будете в курсе последних новостей SAP для стран СНГ.

Адреса офисов

ООО «САП СНГ»

РФ, 115054, Москва,

Космодамианская

набережная, д. 52/2.

Т.: +7 (495) 755-9800.

Ф.: +7 (495) 755-9801.

E-mail: info.cis@sap.com

www.sap.ru

ООО «САП СНГ»

РФ, 190000, Санкт-Петербург,

ул. Малая Морская, д. 23.

Т.: +7 (812) 448-4103.

Ф.: +7 (812) 448-4102.

E-mail: info.cis@sap.com

www.sap.ru

ООО «САП Украина»

Украина, 03150, Киев,

ул. Димитрова, д. 5.

Т.: +38 (044) 490-3391, 490-3393.

Ф.: +38 (044) 490-3394.

E-mail: info.Ukraine@sap.com

www.sap.ua

ТОО «САП Казахстан»

Казахстан, 050059, Алматы,

ул. Фурманова, д. 240 Г.

Т.: +7 (727) 250-8400.

Ф.: +7 (727) 250-8401.

E-mail: info.kazakhstan@sap.com

www.sap.ru

Авторское право © 2009 SAP AG. Все права защищены. SAP, SAP Business Suite, xApps, xApp, SAP NetWeaver и другие упомянутые здесь продукты и услуги SAP, а также соответствующие им логотипы являются торговыми марками SAP AG или торговыми марками SAP AG, зарегистрированными в Германии и в ряде других стран. Названия других продуктов или услуг, встречающиеся в этом документе, являются торговыми марками соответствующих компаний.