

Финансовое планирование на основе прогнозной аналитики в Банке ЦентрКредит

О Банке

Акционерное Общество «Банк ЦентрКредит» – коммерческий банк Казахстана, имеет широкую филиальную сеть по республике, обслуживает юридических и физических лиц более чем в 100 филиалах и отделениях, корреспондентская сеть банка насчитывает порядка 40 иностранных банков.

Цель проекта

Цель проекта – автоматизировать процесс финансового планирования с применением прогнозной аналитики. В рамках финансового плана обеспечить формирование планового баланса, отчета о прибылях и убытках, планов продаж банковских продуктов, планов работы с проблемной задолженностью, бюджетов затрат и инвестиций.

Руководство банка поставило задачу усовершенствовать технологию финансового планирования и реализовать гибкую модель подготовки плана на основе прогнозирования финансового состояния банка, в том числе на основе прогноза состояния текущего портфеля договоров и прогноза развития нового бизнеса с учетом поведенческих характеристик клиентов и особенностей регионов. Обеспечить оперативность и детальность планирования до уровня бизнес-направлений, банковских продуктов, руководителей подразделений и др. Поддержать возможность получения нескольких версий плана для прогноза финансового результата при различной рыночной конъюнктуре, различных моделях поведения клиентов и различном состоянии портфелей договоров.

Подготовка такого плана сопряжена с обработкой больших объемов информации по текущим портфелям договоров и фактов прошлого периода, со сложными расчетами прогнозов по портфелям договоров и подготовкой плановых заданий. Применяемая банком технология планирования на основе MS Excel не позволяла решать эти задачи в требуемые сроки, затрудняла согласование и корректировку планов, затягивая процесс получения итогового плана с использованием нескольких его версий, поэтому руководством банка было принято решение о внедрении специализированной системы.

Модель подготовки финансового плана на основе прогнозной аналитики



Нурмашева Алия,
начальник управления,
Департамент планирования
и финансов
АО «Банк ЦентрКредит»

О целях проекта:
«На защиту проекта мы выходили со следующими KPI:

1. Создание новой методологии финансового планирования;
2. Автоматизация процесса планирования;
3. Обеспечение детализации планирования по сегментам, продуктам и структурным подразделениям;
4. Обеспечение визуализации данных бизнеса (исторические данные, текущие портфели), т.к. выборки для статистического анализа/прогнозирования были не репрезентативными».



ПРЕИМУЩЕСТВА РЕШЕНИЯ

- Проект реализован на основе эксплуатируемой RCPM-системы «Контур», процесс финансового планирования интегрирован в единую модель управления эффективностью банка.
- Для планирования деятельности использованы инструменты прогнозирования финансового состояния банка.
- Бизнес-пользователям обеспечена возможность самостоятельного управления моделью планирования.

Архитектура решения

Проект реализован с использованием приложения «Финансовое планирование» производства Intersoft Lab. Приложение функционирует в составе эксплуатируемой в банке RCPM-системы «Контур», предназначенной для управления корпоративной эффективностью на основе рисков (RCPM—Risk-based Corporate Performance Management). RCPM-система обеспечивает подготовку всей необходимой для планирования исходной информации по портфелям договоров и целевым показателям, сбор и подготовку фактической информации для получения план-факт отчетности, имеет в своем составе инструменты прогнозирования и анализа данных.

В составе RCPM-системы банк эксплуатирует:

- Хранилище данных «Контур» для сбора и хранения данных из различных информационных систем банка, контроля их качества и подготовки к планированию и формированию отчетности.
- Модель данных банка: приложения «Реестр контрагентов», «НСИ Республики Казахстан», «Главная книга», «Портфели договоров».
- RCPM-приложение «Управленческая отчетность» для расчета управленческой отчетности банка с целью контроля и анализа финансовых результатов банка.
- RCPM-приложение «Аллокации» для распределения косвенных расходов банка в целях получения уточненной оценки финансовых результатов и расходов по бизнес-направлениям, точкам-продаж, банковским продуктам, клиентам.
- RCPM-приложение «Трансфертное управление ресурсами» для расчета внутренней стоимости ресурсов банка в целях решения задачи детального анализа рентабельности до уровня банковских продуктов и клиентов.

Также в составе решения используется интеграционная платформа Informatica Power Center для интеграции данных из корпоративных источников и платформа Cognos BI для подготовки произвольной аналитической отчетности на основе данных хранилища «Контур».

*Архитектура решения для автоматизации финансового планирования
Банка ЦентрКредит*



Этапы проекта

Реализация проекта заняла 8 месяцев и завершилась успешным планированием на предстоящий год в новой системе.

На первом этапе проекта было проведено обследование текущей технологии планирования, разработана обновленная методика планирования, установлен состав необходимых исходных данных, а также участники планирования и регламент их взаимодействия.

На втором этапе банк приступил к подготовке исходных данных для построения «инерционного прогноза» до конца 2018 года и для бизнес-планирования на 2019 год. В системе были настроены:

- процедуры применения поведенческих характеристик клиентов и особенностей регионов при расчете состояний «старого» и «нового» портфелей,
- прогнозные процедуры миграции кредитов между «плохим» и «хорошим» портфелями,
- расчет прогнозных объемов, процентных, трансфертных доходов-расходов по всем «старым» портфелям банка до конца текущего 2018 года и для планового 2019 года.

Также на этом этапе специалисты банка наладили загрузку в систему недостающих для детального планирования данных по портфелям договоров, в частности графиков платежей.

На следующем этапе была обеспечена настройка приложения для финансового планирования в соответствии с усовершенствованной методикой:

- настроены необходимые справочники, индивидуальные листы планирования для ответственных сотрудников (для планирования «нового бизнеса», операционных затрат, инвестиций, резервов и др.), нормативы планирования, расчетные показатели;
- настроены процедуры декомпозиции агрегированного планового баланса на 2019 год, который отражает целевые установки руководства на бизнес-группы и филиалы - для автоматического расчета состояния «новых» портфелей в разрезе требуемых аналитик;
- настроены роли участников бюджетного процесса, а также регламент согласования различных версий планов;
- приложение интегрировано в состав эксплуатируемой банком RCPM-платформы «Контур» для выпуска план-факт отчетности.

На завершающем этапе было проведено обучение сотрудников банка работе с системой и выполнено тестовое планирование, после чего система была передана в промышленную эксплуатацию и специалисты банка успешно провели планирование на 2019 год.

ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Автоматизировано прогнозирование состояния «старого» и «нового» портфеля ресурсов. Сокращено время и трудозатраты на подготовку прогнозов.
- Обеспечено прогнозирование портфелей ресурсов с учетом поведения клиентов и особенностей регионов.
- Обеспечена подготовка финансового плана на основе прогноза в сжатые сроки.
- Обеспечена детализация финансового плана по сегментам, продуктам и структурным подразделениям.
- Банк получил возможность соотносить цели с текущими портфелями ресурсов и прогнозами развития новых бизнесов и учитывать влияние на финансовый результат изменений в поведении клиентов и других факторов.



**Тенизов Рустам,
Директор Департамента
Планирования и Финансов,
АО «Банк ЦентрКредит»:**

«Прогнозирование в Excel-таблицах заменили инструменты прогнозирования на основе расчета денежных потоков, встроенные в систему планирования. При подготовке прогнозов они обрабатывают качественные выверенные данные по портфелям договоров из хранилища данных. Это тот результат нашей цифровой модернизации, который реально улучшил качество прогнозов, дал возможность выполнять прогнозы быстро».

Результаты проекта

В результате проекта банк сформировал финансовый план на предстоящий год по усовершенствованной технологии в автоматизированной системе и получил возможность:

- **Автоматически прогнозировать состояние «старых» портфелей ресурсов и состояние «новых» портфелей** на основании установленных целей;
- **Подготавливать в сжатые сроки финансовый план на основе прогноза финансового состояния банка.** Финансовый департамент, вооруженный историческими данными в хранилище и прогнозными процедурами, учитывающими поведенческие характеристики клиентов и особенности регионов, получил уникальную возможность детального планирования в масштабах всего банка собственными силами;
- **Повысить эффективность и оперативность согласования целевых показателей,** установленных финансовым департаментом со всеми бизнес-группами и филиалами банка. Бизнес-группы и филиалы были поставлены в условия, когда необходимо оппонировать мнению финансового департамента о достижимости поставленных целей не только на основании своего экспертного суждения, но и комментируя результаты расчетов прогнозных процедур, что повышает объективность целевых установок;
- **Подготавливать различные версии плана,** отражающие мнение финансового департамента о целевых показателях и мнение бизнес-групп и филиалов банка о достижимости этих целей;
- **Выполнять скользящее прогнозирование УБ и ОПУ** и контролировать их отклонение от плановых показателей;
- **Самостоятельно и оперативно управлять моделью планирования и прогнозирования.** Сотрудники финансового департамента могут сами оперативно менять параметры модели, вносить изменения в настройки расчетов, переопределять регламент планирования и др., не обращаясь за помощью к ИТ-специалистам и вендору;
- **Эксплуатировать решение в составе единой системы управления эффективностью банка.**