



Доходность — норма банковской жизни "Банковское обозрение", №6, 14.06.2006

Эффективное управление доходностью становится ключевой задачей российских финансово-кредитных структур.

Обеспечивать доходность своего бизнеса банкам становится все сложнее: конкуренция в секторе растет, а маржа снижается. Уже недостаточно, чтобы доходным было только одно направление деятельности финансовой структуры, необходимо обеспечивать ее прибыльность в целом. Это, по мнению экспертов, и выводит на первый план проблемы управления доходностью и минимизации рисков.

К управлению доходностью банки подходят по-разному.

Менеджмент многих банков позиционирует управление доходностью как ключевую задачу управления бизнесом. Перечень критичных факторов, влияющих на нее, в каждом конкретном банке может варьироваться в зависимости от ориентации кредитной организации на тот или иной сегмент рынка банковских услуг. При этом заниматься повышением доходности должно не какое-то отдельное подразделение, а весь банк, начиная с «продуктовых» управлений и заканчивая отделами, которые занимаются обеспечением. «По сути, все подразделения должны стать доходными, для одних заказчик (потребитель услуг) — внутренний, для других — внешний. А дальше все очень просто: управляем рентабельностью и ассортиментом финансовых продуктов», — говорит Олег Устинов, директор департамента корпоративных систем Центра финансовых технологий (ЦФТ). По мнению **Даниила Климова**, ведущего архитектора компании «ОТР», доходность повышается двумя основными путями: за счет увеличения доходов при незначительном росте издержек либо за счет сокращения существующих издержек. В результате внедрения определенных методик может выясниться, что некоторые продукты или клиенты, которые казались прибыльными, на самом деле являются убыточными для банка, отмечает эксперт.

Евгений Лысых, директор бизнес - направления «Управленческие системы» компании «Диасофт», считает, что доходность повышается путем совершенствования эффективности управления банком, для чего необходимо внедрять системы поддержки принятия управленческих решений — так называемых систем класса BPM (Business Performance Management). Банковские технологии и системы существенно влияют на показатели доходности. Программно-технологические комплексы, используемые в кредитных организациях, могут как содействовать росту банковского бизнеса и доходности, так и выступать в качестве ограничивающего звена, подчеркивает Зоя Запорожец, технический директор «R-Style Ukraine» (Киев, Украина) — дочерней компании «R-Style Softlab»: «Существенное влияние на доходность оказывает уровень автоматизации операций, в особенности массовых, легкость масштабирования систем при росте бизнеса, гибкость настройки при изменении требований».

Несмотря на общность основных способов повышения доходности, каждая кредитная организация реализует функцию управления доходностью по-своему, говорит Зоя Запорожец. Различия в подходах отражают не только особенности бизнеса конкретного банка, но и уровень его технологической зрелости. Банки проявляют разнонаправленную активность в этой сфере. Одних в большей степени интересуют конкретные вопросы методологии, других — технологии и средства построения хранилищ данных, третьих — проектирование и внедрение управленческих процессов. А ряд банков уже вырос из существующих систем и ищет новые на основе изменившихся требований. Евгений Лысых («Диасофт») считает, что аналитические приложения для поддержки принятия решений требуются не всем кредитным учреждениям, а преимущественно крупным банкам, входящим в Топ-200 — Топ-250. «Нельзя сказать, что банки просят некую универсальную «коробку» с надписью «Система управления доходностью», — подчеркивает эксперт. — Каждое кредитно-финансовое учреждение решает свои локальные задачи в рамках совершенствования управления и повышения эффективности его деятельности. Мы знаем об этом не понаслышке, а из опыта решения бизнес - задач своих клиентов, в числе которых 48 банков из первой сотни.

Второстепенных факторов не бывает

В условиях выхода банков на массового клиента успех во многом зависит от умения правильно считать, от отлаженности абсолютно всех бизнес-процессов, говорит Василий Постников, руководитель департамента

компании Cognitive Technologies Ltd. Эксперт привел следующий пример. При расчете эффективности сети пунктов экспресс - кредитования обычно принимают во внимание такие основные факторы, определяющие объем клиентского потока и процент невозврата, как условия кредитования, качество скоринговой системы, стоимость и расположение точек по оформлению кредитов. Многие же второстепенные факторы (например, время оформления кредита) зачастую либо не рассматриваются вообще, либо откладываются «на потом». Постепенно процентные ставки, предлагаемые банками, выравниваются; финансовые условия предоставления кредитов становятся практически равноценными. При этом некоторые банки концентрируют свое внимание как раз на второстепенном факторе — скорости оформления кредита. Это приводит к тому, что те клиенты, для которых «время — деньги», скорее всего, предпочтут оформить кредит в том банке, где это займет у них как можно меньше времени, подчеркивает Василий Постников. Согласно статистике, это как раз та целевая аудитория, которая может не только взять, но и вовремя отдать кредит. Тем самым процент невозврата у банков, наиболее оперативно принимающих решение о выдаче кредитов, снизится. Таким образом, в условиях жесткой конкурентной борьбы за потребителя факторы, которые раньше казались второстепенными, начинают оказывать существенное влияние на доходность бизнеса. «Вывод прост, — говорит эксперт. — В стратегическом планировании в сфере информационных технологий не бывает первостепенных и второстепенных задач, и экономия на второстепенных решениях может дорого стоить банку».

Эффективные методы

Эффективная система управления доходностью предполагает использование нескольких основных компонентов, рассказывает **Даниил Климов** («ОТП»). Во-первых, финансовое планирование, которое позволяет ставить бизнес - подразделениям реалистичные цели и контролировать их исполнение. Во-вторых, выделение в оргструктуре банка центров прибыли и центров затрат. В-третьих, распределение общих затрат банка с центров затрат на центры прибыли и далее по продуктам для определения прибыльности того или иного продукта. Далее, внедрение эффективной системы трансфертного ценообразования, что позволяет выделить компоненты прибыли, заработанные на привлечении и на размещении средств. И, наконец, построение системы управления рисками, которая поможет при помощи точных методик оценить и спрогнозировать подверженность банка различным видам рисков, рассчитать реалистичные резервы и потребности в собственном капитале. Управление доходностью в банке сегодня — это комплекс мер по согласованному управлению всеми компонентами, непосредственно влияющими на доходность. Среди этих компонентов выделяются инвестиционные; комиссионные и другие виды доходов, убытки, которые несет банк вследствие кредитного, рыночного и операционного рисков, операционные расходы, стоимость ресурсов, подчеркивает Дмитрий Цапаев, главный консультант департамента по работе с банковскими структурами IBS. «Для каждой из перечисленных задач в мировой и российской банковской практике наработаны свои методы решения, — говорит эксперт. — Так, для снижения операционных расходов целесообразно проведение аудита бизнес-процессов банка с целью их оптимизации и последующей сквозной автоматизации. Это позволяет также сократить убытки, связанные с операционными рисками. Для эффективного управления рисками в мировой практике широко используются рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору. Сегодня эти рекомендации внедряются в российскую банковскую практику в виде специализированных систем риск - менеджмента». Задача управления ресурсами банка может быть решена с помощью систем комплексной автоматизации казначейства, которая обеспечивает интеграцию всех информационных потоков. В решении таких масштабных задач особую роль играют технологии, используемые в хранилищах данных. Методологически одним из наиболее эффективных способов управления ресурсами является внедрение рыночных механизмов в процесс распределения ресурсов и формирования их стоимости. Другими словами, речь идет о создании внутрибанковского, управляемого казначейством рынка ресурсов, рассказывает Дмитрий Цапаев (IBS).

Перспективные направления и технологии

Технология, специально разрабатывавшаяся для управления доходностью бизнеса, — это корпоративные хранилища данных. Данная технология уже не нова, однако в российских банках интерес к ней оставался на относительно низком уровне до тех пор, пока проблема управления доходностью не стояла столь остро. Кроме того, широкому распространению таких систем препятствовали их высокая стоимость и высокие риски проектов. Сейчас хранилища данных — одно из наиболее динамично развивающихся направлений банковских ИТ. Именно на основе хранилищ решаются новые управленческие задачи — по анализу доходности, ликвидности, рисков и т.д. Развитый инструментарий таких систем обеспечивает динамический и сценарный анализы, позволяет реализовывать методики сложного интеллектуального анализа, в частности, решать задачи оценки существующей и потенциальной клиентской базы банка, рассчитывать уровни риска различных финансовых инструментов и портфелей. «Наш опыт свидетельствует, что требования менеджмента к перечню решаемых на основе хранилищ задач

меняются по мере развития бизнеса банка, по мере совершенствования аналитических методик, появления новых подходов к решению определенных задач», — говорит Зоя Запорожец («R-Style Ukraine»). Упорядоченное, управляемое хранилище данных, снабженное средствами его развития, само по себе является существенным активом банка, позволяющим постоянно расширять спектр решаемых задач. При этом эксперт сделала оговорку: обеспечивает возможности постоянного развития лишь правильно построенное хранилище. Важно, чтобы инструменты системы позволяли включать новые информационные объекты, содержали средства описания структуры новых источников данных, процессов их очистки и загрузки, средства описания и формирования новых аналитических показателей. По словам Евгения Лысых («Диасофт»), в условиях насущной потребности российских банков в эффективном управлении бизнесом наиболее перспективной технологией для построения систем поддержки мотивированных управленческих систем являются аналитические приложения, построенные с применением технологии хранилищ данных, методов OLAP-анализа, элементов Data Mining. «И хотя сейчас их уже нельзя считать «революционным» направлением в технологии разработки информационных систем, именно они сегодня оказались наиболее эффективным и потому востребованным инструментом для решения бизнес-задач подобного класса», — отметил эксперт. Важно, чтобы хранилище и все его процессы были управляемы на основе метаданных, только в этом случае можно избежать риска его деградации, превращения в электронную свалку данных. Однако ключевым условием эффективности новых технологий эксперты называют заинтересованность высшего менеджмента банка в получении информации: «Максимальная отдача от инвестиций в хранилища достигается там, где руководство, высшие управленцы банка являются активными заказчиками и пользователями этих систем», — говорит Зоя Запорожец («R-Style Ukraine»).

В настоящее же время разработчиками корпоративных хранилищ данных накоплен достаточно богатый опыт, подчеркивает **Даниил Климов** («ОТР»). В системы банковских хранилищ промышленного уровня встроены совершенные методики трансфертного ценообразования, управления рисками. «Уже не надо, как раньше, строить хранилище «на коленке», опираясь только на ограниченные знания собственных экспертов в предметной области и в области IT. Вместе с технологическим решением банк получает ценный опыт экспертов мирового уровня», — подчеркивает **Даниил Климов**.