



Финансовая сфера

Банковское обозрение



> FinCorp, FinTech, Аналитика, Разговоры финансистов

13.09.2021

FINCORP FINTECH АНАЛИТИКА РАЗГОВОРЫ ФИНАНСИСТОВ

Управлять расходами рационально: опыт БАНКА УРАЛСИБ

О результатах проекта по автоматизации планирования и контроля хозяйственного бюджета в Банке УРАЛСИБ «Б.О» рассказали Ольга Романова, заместитель финансового директора, руководитель финансово-аналитической службы, и Михаил Шелеметьев, начальник управления бюджетного контроля и закупок, финансово-аналитической службы



Маргарита Шпитальная

Обозреватель «Б.О»



Ольга Романова

Заместитель финансового директора, руководитель финансово-аналитической службы
банка УРАЛСИБ



Михаил Шелеметьев

Начальник управления бюджетного контроля и закупок, финансово-аналитической службы
банка УРАЛСИБ

— В Банке УРАЛСИБ завершился масштабный проект по автоматизации планирования и контроля исполнения бюджета административно-хозяйственных расходов. Успешно пройден этап опытно-промышленной эксплуатации, система

получила «путевку в жизнь». Ольга, как куратор проекта со стороны бизнес-заказчика поясните, чем значим проект для банка? Чем объясняется принятие непопулярного решения инвестировать в поддержку внутренних процессов?



Ольга Романова, заместитель финансового директора, руководитель финансово-аналитической службы банка УРАЛСИБ

Ольга Романова: Чем крупнее банк, тем сложнее ему управлять своими расходами. УРАЛСИБ входит в топ-25 банков федерального уровня не только по величине активов, но и по уровню развития региональной сети продаж, которая сегодня представлена в семи федеральных округах и 46 регионах. Управлять таким хозяйством и контролировать расходы непросто. Нужно не только планировать все необходимое для обеспечения хозяйственной деятельности, но и оперативно мониторить расходование плановых средств, не допускать превышения лимитов, вовремя проводить корректировки бюджета. А это сотни документов, ежедневно требующих внимания.

Мотивация начать проект у нас была сильная, поскольку в «допроектные» времена, как и во многих банках, у нас использовалась «кусочная» автоматизация процессов планирования и контроля исполнения хозяйственного бюджета, учет платежей был децентрализован и велся в нескольких информационных системах. Много делалось в Excel-таблицах. С учетом размера банка и принятой детальности планирования это был трудоемкий и кропотливый процесс, который включал в себя разбор многостраничных рабочих книг в Excel, скрупулезную выверку и ручную консолидацию планов.

Решение о старте проекта было взвешенным и обоснованным. Наш проект — это наглядная иллюстрация реализации действующей стратегии банка, в которой повышение эффективности процессов — ключевая цель подразделений поддержки бизнеса.

— **Михаил, как менеджер, отвечавший за реализацию проекта со стороны бизнеса, расскажите, в чем основная особенность этого проекта.**



Михаил Шелеметьев, начальник управления бюджетного контроля и закупок, финансово-аналитической службы банка УРАЛСИБ

Михаил Шелеметьев: Прежде всего хотелось бы отметить масштаб и сложность проекта. Я имею в виду широту охвата процессов и пользователей. Мы замахнулись на поддержку всего технологического процесса планирования бюджета, включая формирование проекта бюджета, проведение информационно-заявительной кампании, согласование и утверждение итогового варианта бюджета. Также были охвачены процессы контроля исполнения бюджета, в том числе контроль и учет текущих платежей, процессы ведения хозяйственных договоров, работа с резервами, различные по экономическому смыслу корректировки бюджета. В планировании и последующем освоении бюджета задействованы все без исключения подразделения банка. По нашим оценкам, количество пользователей системы после передачи ее в промышленную эксплуатацию приблизится к 2 тыс. Это одна из самых масштабных трансформаций внутренних процессов банка.



О сложности проекта можно говорить в нескольких аспектах. Прежде всего это сложность исторически сложившихся в банке процессов бюджетирования. Имеются в виду

многоуровневые маршруты согласования документов, включающие в себя дополнительные этапы «по требованию» исполнителей, весьма специфические процессы работы с резервами. Второй момент — детальность планирования и контроля. Бюджет планируется, выверяется и контролируется по более чем 10 аналитическим разрезам. Третий аспект — это сложные интеграции с действующими информационными системами банка, в частности с программными продуктами SAP, используемыми для осуществления платежей, и другими элементами IT-инфраструктуры банка. Теперь, отправляя согласованную заявку на оплату, пользователь не задумывается о том, в какой системе она будет исполнена. С точки зрения пользователя, интеграция реализована «бесшовно», обмен данными с платежными системами осуществляется в режиме реального времени. Благодаря продуманной интеграции нам удалось консолидировать всю информацию по хозяйственным договорам банка в одной системе и перевести на новый уровень процессы ведения договоров.

— Крупные проекты чаще попадают в категорию проблемных или даже провальных. Ваш проект завершился благополучно. В чем секрет успеха?

Ольга Романова: Особых секретов у нас нет. Мы максимально снизили риски проекта, принимая решение внедрять конкурентноспособный, но при этом имеющий разумную стоимость владения программный продукт, зарекомендовавший себя в добром десятке российских банков.

Конечно, выбранный нами софт (речь идет о приложении «Бюджет хозяйственных расходов» из линейки управленческого ПО «Контур») требовал существенной кастомизации. И здесь мы полностью доверились разработчику и исполнителю — компании Intersoft Lab, предложившей нам обкатанную технологию внедрения, которую мы адаптировали к нашему проекту с учетом его масштабности.

Михаил Шелеметьев: Добавлю, что проект был разбит на две стадии: автоматизация планирования бюджета и внедрение ПО для контроля исполнения бюджета. По итогам первой стадии Банк получил полностью автоматизированную технологию планирования хозяйственного бюджета, охватывающую планирование расходов по существующим обязательствам Банка на будущий бюджетный период, учет заявок подразделений, согласование документов на всех уровнях организационной структуры, консолидацию бюджета и отчетность по планированию. Пилотный проект по планированию IT-бюджета банка на 2020 год, выполненный с помощью нового ПО, подтвердил эффективность автоматизированной системы планирования. Далее мы развили успех и спланировали в системе «Контур» бюджет всего банка на 2021 год. Бюджетная кампания завершилась в срок и была признана успешной.

Вторая стадия проекта — автоматизация контроля исполнения бюджета — завершилась тестовыми испытаниями системы, в ходе которых не только детально проверялась функциональность, но и проводилось массовое обучение потенциальных пользователей на

площадке банка. Последовавший за этим формальный перевод системы в опытно-промышленную эксплуатацию, по сути, эквивалентен началу полноценной промышленной эксплуатации, поскольку в ходе испытаний система уже работала с полной нагрузкой и использовалась представителями всех подразделений. Работа велась на «боевой» базе. Сегодня все платежи по бюджету банка обрабатываются в «Контуре».

— О каких важных практических результатах можно говорить уже сейчас?

Михаил Шелеметьев: Безусловно, скоро мы сможем оценить все эффекты от построения единой системы планирования и контроля исполнения бюджета. Но уже сейчас можно констатировать существенное повышение бюджетной дисциплины и операционную эффективность нескольких десятков процессов, связанных с планированием, корректировками и контролем исполнения бюджета АХР.

Важным моментом для управления бюджетного контроля и закупок стало существенное снижение бюрократической нагрузки. По нашим оценкам, количество служебных записок сократилось на 84%.

Также мы уже ощутили эффекты от повышения уровня контроля над сроками и финансовыми условиями хозяйственных договоров банка, в том числе IT-договоров, а также от оперативного получения аналитической отчетности о ходе планирования и исполнения сметы расходов банка с необходимой аналитической детализацией, от повышения достоверности первичных данных управленческой отчетности в части фактических расходов периода.

— Как вы оцениваете перспективы проекта, его потенциальную бизнес-ценность?

Ольга Романова: Перспективы проекта я оцениваю позитивно в первую очередь потому, что мы получили живую, удобную и понятную пользователям систему. Благодаря удачно выбранной технологии внедрения нам удалось избежать неприятия системы пользователями, что очень важно для решения такого масштаба. Первые результаты эксплуатации дают уверенность в том, что с системой хозяйственного бюджетирования мы сможем перейти на качественно новый уровень управления расходами банка, более рационально и эффективно расходовать бюджет. Кроме того, завершив этот проект, мы сделали еще один шаг к построению дата-центричной архитектуры банка, позволяющей принимать все управленческие решения только на основании данных.

#ПАРТНЕРСКИЕ МАТЕРИАЛЫ #INVESTING