

CASE STUDY: СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

О системе стратегического планирования



- Предпосылки и цели проекта;
- Многомерные vs плоские модели;
- Особенности и применение ССП;

Функционал ССП в области управления рисками:



- Расчет контрольных и рискованных показателей;
- База макропоказателей и показателей банковской системы;

Работа со сценариями



- Зачем нужны сценарии в стратегическом планировании;
- Best practice в работе со сценариями;
- Применение ССП в процедуре стресс – тестирования.

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: ПРЕДПОСЫЛКИ И ЦЕЛИ

Рост требований к точности расчетов по стратегии

- 1
 - Моделирование отдельных проектов, валют;
 - Координация с детальными прогнозами рынков

Укорачивание стратегического цикла

- 2
 - Цикл изменений в бизнесе короче стратегического
 - «Реконструкции» стратегических целей

Необходимость работы со сценариями

- 3
 - Высокая волатильность на рынке;
 - Регуляторные + стратегические развилки;

Достигнут предел моделирования в ручном режиме

- 4
 - Модель в excel больше не «вытягивает» задачи, не соответствует требованиям по надежности;
 - сложность ручной координации, конфликты «мы не предоставляли эти цифры»;



Внедрить «промышленную» систему стратегического планирования




Уменьшить срок подготовки стратегии, увеличить число итераций рассмотрения прогнозов



Создать унифицированный по логике и методикам расчета процесс планирования, единый «источник правды»;

МНОГОМЕРНЫЕ VS ПЛОСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ МОДЕЛИ

	Плоская модель	Многомерная модель
 Среда	Worksheets	Многомерный куб
 Количество характеристик элемента	Не более 2-х	Практически не ограничено
 Описание алгоритмов	Формулы и ссылки	Специальный язык
 Работа со сценариями	Требует многократных запусков модели Каждый сценарий - клон модели	Встраиваемый в архитектуру модели Все сценарии существуют параллельно
 Потенциал стандартизации	Низкий	Высокий
 Изменения	Изменения делаются бизнес - пользователями	Изменения делаются командой поддержки

Преимущества многомерной модели:

- Простота реализации сложных «наукоемких» расчетов;
- Возможность развертывать процессы планирования в одной среде (в перспективе – делать их бесшовными), простота меппингов;
- Возможность использовать top down и bottom up в рамках одной модели.

ОСОБЕННОСТИ И ПРИМЕНЕНИЕ ССП

Модульная архитектура / потенциал доработок

- Отдельная область работы для участников из разных подразделений, разделенные права доступа;
- Встроенная система согласований и журналирования;
- Обмен данными с различными системами, меппинги.

Интеграция с источниками данных

- ССП не только инструмент прогнозирования, но и база для аналитических расчетов;
 - Функционал системы позволяет получать и обрабатывать данные внешних и внутренних источников...;
 - ... и использовать результаты их обработки.
-

Долгосрочное финансовое планирование/аналитика

- Подготовка страт. Ориентиров для Группы и отдельных ее частей;
- Контроль исполнения стратегии – mark to market, факторный анализ;
- Реконструкция целей.

Бизнес - планирование

- TOP down/middle этап бизнес – планирования, сравнение со стратегией;
- Оперативный бизнес – план (на базе оперативного прогноза).

ФУНКЦИОНАЛ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ: РАСЧЕТЫ

Работа со сценариями

- Работа со сценариями реализована на уровне архитектуры системы (отдельное измерение);
- База для сценария – любой вектор, используемый при расчете прогноза фин. Показателей – от макро и долей рынка до требований по капиталу;
- Простой механизм сравнения сценариев.



Кредитные риски и капитал



- Отдельные механизмы для расчета отчислений в резервы для бизнес – сегментов;
- Расчет регуляторного, экономического, физического и гибридного капитала, коэффициенты достаточности.

Процентный риск

- Расчет % риска в дополнение к основным прогнозам финансовых показателей;
- Модуль использует несколько дополнительных параметров для расчета;
- (несмотря на краткость описания, один из самых сложных модулей системы).



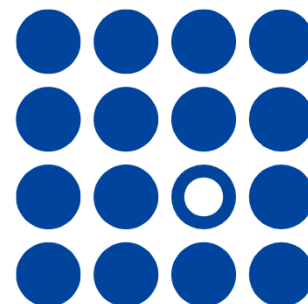
Приложение для решения ряда задач, использующих макро-данные...



- Прогнозы профит – пулов (доход от финансовых продуктов);
- Макро – поправка при резервировании;
- Стресс- тестирование;
- Оценка рисков и андеррайтинг.

... с гибким функционалом...

- Отдельное приложение (модуль) с собственной архитектурой и системой обновления расчетов;
- История и прогнозы по 50+ макро - показателям (от динамики ВВП до банковских ставок) и 20+ показателей по банковскому сектору;
- Поддержка версионности прогнозов (утвержденные, рабочие прогнозы, стресс и т.д.);
- Доступ для внешних приложений.



... позволяющим работать с целым рядом процессов



- Доступ к актуальной версии макропрогноза для заинтересованных подразделений (хотя некоторым удобнее получать его по почте) и его истории;
- Приложения и процессы, требующие макро – вводных, получают единый источник данных;
- Возможность расчета сложных индексов и показателей для отчетов.

РАБОТА СО СЦЕНАРИЯМИ: НАЧАЛО

Предпосылки

- Фокус менеджмента на краткосрочном горизонте, риск не увидеть большую картину, упустить факторы конкурентоспособности в будущем;
- Отсутствие «центрального» сценария развития экономики: «битва оптимистов и пессимистов»;
- Множество пересчетов на фоне изменений прогнозов: «за деревьями не видно леса»;
- Инерционные методы прогнозирования не работают;



Одного, даже консенсусного (нейтрального) прогноза недостаточно для формулировки базиса для бизнес – плана или стратегии

- Нейтральный прогноз может быть недостижим...
- ... и не отражать ни позитивное, ни негативное развитие событий
- Банк может оказаться не готов ни к позитивному (рынок растет, а продавать некому), ни к негативному (рынок падает, но для работу уже развернута дорогостоящая инфраструктура) развитию событий

ПРАКТИКА СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА (1/2)



Сценарий – это совокупность предпосылок наступления некоторого события, оценка и анализ его последствий (логика «Если – То»).

Зачем нужны сценарии?



1. Подготовка стратегии и тактики бизнеса при различных вариантах развития событий;
2. Анализ эффективности/последствий решений или наступления каких-либо событий (кризиса, взрывного роста, выхода на новые рынки и т.д.);
3. Обеспечение многовариантности и гибкости планирования.

Основные шаги в работе со сценариями

1

Постановка задачи и подготовка предпосылок

- Формулировка задачи сценарного анализа/формулировка гипотез;
- Подготовка связного набора предположений для каждого сценария;
- Оцифровка качественных предпосылок.

2

Расчеты и формирование результатов

- Расчет результатов для каждого сценария (top down или bottom up);
- Формирование прогнозов финансовых показателей и KPIs;
- Формирование контрольных показателей (напр., темпы роста, продажи/менеджера).

3

Анализ выходных векторов

- Анализ итоговых метрик и показателей эффективности;
- Проверка полученных значений на полноту и логику;
- Корректировка предпосылок и/или расчетов;

4

Выводы

- Формализация триггеров наступления сценария;
- Формулировка выводов по гипотезам, эффект на бизнес- и фин. Показатели;
- Действия при реализации сценарий: изменения в стратегии, опер. деятельности и т.д.

- 1 Начинаем с Top down, уточняем с помощью Bottom up
- 2 Технологии (многомерные модели?) могут упростить работу
- 3 Сохраняем простоту и прозрачность: много метрик не нужно
- 4 Помним, что сценарий-набор связанных предпосылок
- 5 Избегаем «нейтральных» сценариев
- 6 Избегайте излишнего фокуса на одном сценарии
- 7 Используем сценарии в работе

Стратегические развилки

- Последствия макроэкономических изменений;
- Способы достижения стратегических целей по ключевым показателям;
- Инициативы по развитию бизнеса.

Управление рисками

- Регуляторная отчетность;
- Анализ макро – изменений;
- Нормативы.

Максимальное использование в процессах, требовательных к прогнозным данным

- Анализ рыночных данных (доли рынка, стратегия);
- Корпоративные финансы (управление структурой капитала).

Простая процедура стресс – тестирования....



- Описание стрессового события;
- Подготовка прогноза макроэкономики и сектора при условии наступления стрессового события;
- Оценка потерь в зависимости от оценки ущерба (расчет с помощью моделей);
- Оценка возможности банка преодолеть стрессовое событие без потерь.

... предлагает неожиданные вызовы в 2022...

- Как определить стресс сценарий, когда экономика уже находится в стрессе?
- Относительные изменения показателей стресс vs база меньше, чем в предыдущие периоды (эффект базы);
- Модели оценки влияния фин. Результата обучены на «досанкционной» реальности (сильный рубль – хорошо или плохо?);




... которые может помочь решить функционал ССП




- Стрессовый и базовый сценарий в одном источнике (в соседних таблицах);
- Возможность обновлять показатели по мере готовности;
- Возможность сделать несколько «стресс – сценариев»;
- Доступ к результатам расчетов.


Система стратегического планирования

- 
- Целью проекта по внедрению ССП было увеличение точности и частоты прогнозов;
 - Система построена на многомерной архитектуре, которая позволила решить ряд дополнительных задач;

Функционал ССП может быть использован для решения задач управления рисками

- 
- Напр., расчет процентного риска, достаточности капитала;
 - На базе ССП развернута база макро – показателей и показателей БС, которая используется многими процессами;

Сценарии и стресс - тестирование

- 
- Сценарии – естественный функционал многомерной модели;
 - ССП может облегчить работу со стресс – тестом, аккумулируя полученную информацию по макро – вводным.