



Разработка собственного ИТ-решения для Импортозамещения ALM-системы (СУАП)

Андрей Козлаков, начальник управления методологического и технологического развития Департамента внутреннего казначейства, РСХБ

Денис Рылеев, руководитель проекта Блока ИТ-развития инвестиционного бизнеса, РСХБ-Интех

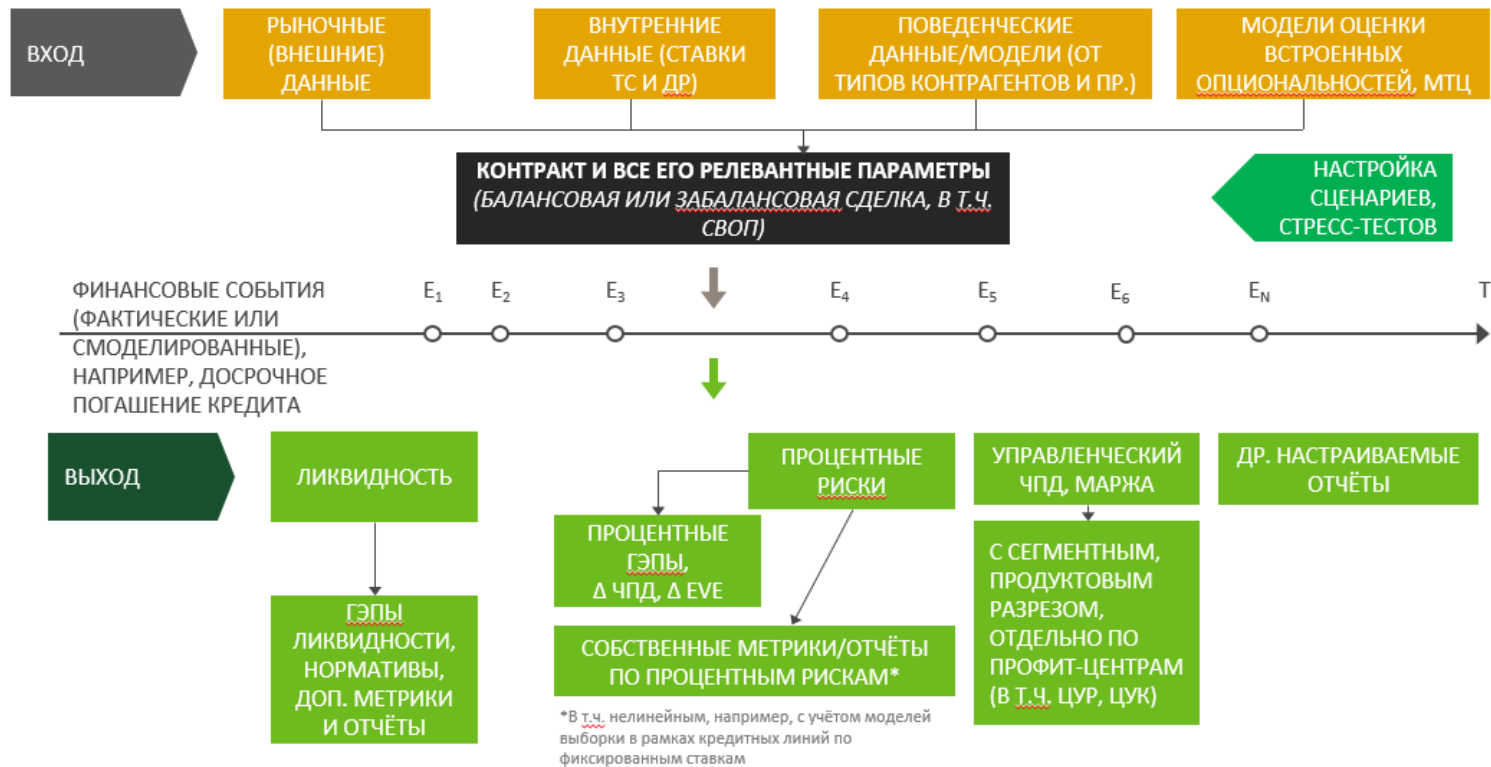


19 Марта 2024

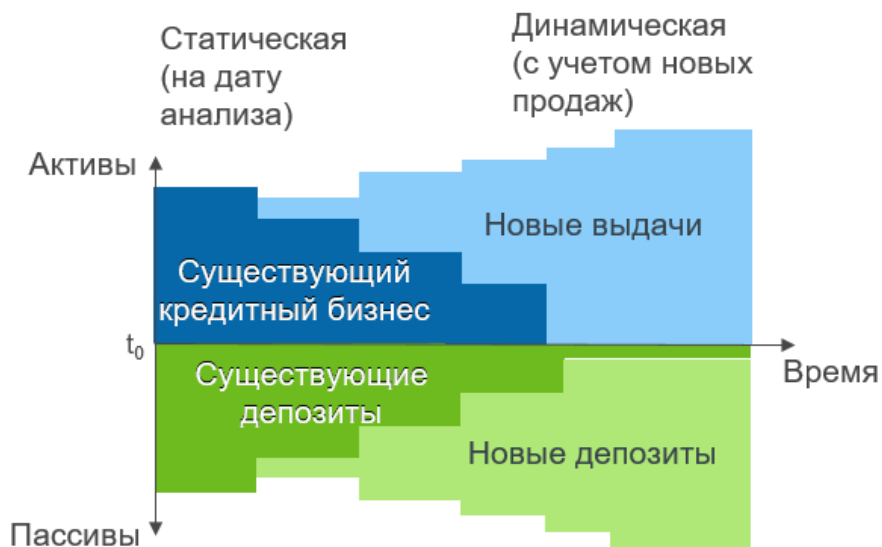
РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО БАНКА (ДВК КАК ВНУТРЕННИЙ БАНК)



КОНЦЕПЦИЯ СУАП: РАСЧЕТЫ НА УРОВНЕ КОНТРАКТА (ИЛИ ВИНТАЖЕЙ)



НЕОБХОДИМЫЕ ТИПЫ СИМУЛЯЦИЙ В СУАП



«Динамический баланс»
определяется на основе
настраиваемых сценариев
с учетом поведенческих
моделей (эластичности),
прогнозов по внешним и
внутренним ставкам, а
также настраиваемого
метода «балансировки
баланса»
(см. предыдущий слайд)*

* Включает в себя и забаланс (свопы, невыбранные лимиты кредитных линий и пр.)

ПРИМЕР КОНТРАКТА - КРЕДИТА ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

Параметры такого контракта существенно влияют на риски ALM.

Подобные сделки должны быть и в Вашем балансе!

Кредит с комбинированным типом ставки (начиная с заранее определённой в договоре даты, например – через 1 год, процентная ставка изменяется с 17% годовых на Ключевая ставка + 3%).

Банк выдает кредит на 5 лет по плавающей ставке и в тот же день возвращает его на время (размещаем кредитные средства на депозит), на срок 1 год; Банк выдает (в тот же день, т.е. сразу) ещё один кредит на срок 1 год по фиксированной ставке.

Пассив (депозит) – это актив (кредит) со знаком «минус».

Актив: кредит по плавающей ставке. Срок: 5 лет

Пассив: депозит по плавающей ставке. Срок: 1 год

Актив: кредит по фиксированной ставке. Срок: 1 год



Важный параметр контракта

Плата за досрочный возврат:

- ✓ формула – на период действия фикс. ставки (17% годовых),
- ✓ фиксированное значение платы – если досрочное погашение произойдёт после перехода на КС +3%

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ALM (ДВК) И ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ

Период №1

Положительный P&L
на рисках ALM за бизнес-цикл

Миф, что в Центральном
Корпоративном Хранилище
данных всё есть

Период №2

Проверяем внимательнее
полноту, детальность и
качество данных с учётом
актуальной методологии и
вызовов рынка

19.03.2024

Период №3

Смотрим в будущее

ЭВОЛЮЦИОННОЕ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛА И АРХИТЕКТУРЫ



Требования к ТО ВЕ:

1. От ДВК:

- ✓ Найти / оцифровать доп. данные и повысить качество данных
- ✓ Сократить скорость внедрения ИТ-доработок, в т.ч. новых моделей
- ✓ Повысить адаптивность/гибкость ИТ-систем
- ✓ Автоматизировать новые / целевые процессы ДВК и смежников

2. От ИТ:

- ✓ Рост числа требуемых интеграций
- ✓ Параллельное импортозамещение различных смежных ИТ-систем
- ✓ Уход от VBA Макросов, P7 вместо MS Excel,
- ✓ AstraLinux вместо Windows и пр.
- ✓ Цифровизация

СПЕЦИФИКА ДАННЫХ НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СУАП. МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Мифы про данные для СУАП	Реальность и требования к Блоку ИТ
<p>1. СУАП – это система ДВК. ДВК делает какие-то собственные сделки/операции и полностью управляет всеми данными необходимыми для СУАП. Чтобы собрать все данные для СУАП достаточно спросить у ДВК где и в каком виде они лежат.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ СУАП – это по сути, общебанковская система по управлению активами и пассивами. ДВК – лишь центр компетенции по построению и настройке отчётности СУАП, но не владелец всех контрактных данных по СУАП.✓ ДВК – владелец малой части необходимых данных для СУАП (например, трансфертных ставок и доп. параметров для оценки встроенных опциональностей)✓ Создание Блока сбора и контроля качества данных – ключевая задача для ИТ.
<p>2. Контрактные данные для СУАП – это фиксированный закрытый перечень, который нужно 1 раз «захардкодить».</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Перечень необходимых для СУАП контрактных параметров (данных) дополняется вслед за дополнением к продуктовой линейке банка (примеры: комбинированная ставка со встроенными опционами кэп и флор; новые варианты платы за досрочный возврат в привязке к ОФЗ или КС).✓ Такие доп. параметры не сразу находят отражения в типовых формах кредитной документации, а сначала просто одобряются в рамках индивидуального структурирования через Кредитные комитеты✓ Иногда, изменения и новые данные появляются вслед за изменением в регулировании/законодательстве
<p>3. Заказчик СУАП (ДВК) на определенном этапе должен описать все формулы и алгоритмы, которые ИТ реализует.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ После создания Блока сбора и контроля качества данных необходимо предусмотреть инфраструктуру для настройки отчётов/алгоритмов СУАП ресурсами заказчика (ДВК)✓ <i>Статический (контрактный) гэп ликвидности и процентный гэп – это действительно нужные (в т.ч. для КУАП) стандартные отчёты, однако СУАП в ТО ВЕ будет выдавать больше настраиваемых ДВК отчётов.</i>✓ <i>Отдельные отчёты или модели в СУАП могут принадлежать не только ДВК, но и ДР, ДФиП, а также бизнес-ССП</i>

СПЕЦИФИКА ЗАДАЧ ДВК, ТРЕБОВАНИЯ К ИТ, РИСКИ И МИТИГАЦИЯ [1/2]

Специфика задач ДВК	Требования к ИТ	Риски ИТ-сервиса / Цифровой трансформации / Проектные
<p style="text-align: center;">Кросс-функциональность</p> <p>Методики, отчёты, инструменты, процессы ДВК выходят за рамки ДВК и непосредственно (в т.ч. через КУАП) влияют на сделки и бизнес-процессы смежников (Корп. Блока, Розничного блока, Департамента финансов и др.)</p>	<p>Гибкие интеграции</p> <p><i>Пример:</i> <i>Подключение доп. потребителя (смежника) для использования трансфертных ставок или иных результатов расчётов по методикам ДВК должно занимать минимум ресурсов (осуществляться через предусмотренную заранее возможность настроек и т.п.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Риск роста сроков / затрат на первичное внедрение • Выше Риск ошибок в ИТ-решение (чем сложнее ИТ-решением, тем проще ошибиться) • Риск недобора (в т.ч. с учетом увольнений/переходов) полноценной командой (относительно запланированных числа ПШЭ и их компетенций): • <i>Сотрудники команды (ИТ-сотрудники; и основные члены команды от «бизнеса» и смежников) могут не в полной мере обладать требуемыми компетенциями (hard и/или soft).</i> • Риск разработки отдельных «колодцев» (каждый копает своё рядом), риски неоптимальных ИТ- решений, неэффективного использования ресурсов (ИТ, сотрудников банка, КТС, облака,...)
<p style="text-align: center;">Вложенность в продуктовые процессы</p> <p>Анализ рисков ALM и бизнес-рисков (риски будущего снижения маржи Банка) по сделкам/портфелям смежных бизнес-подразделений приводит к необходимости дорабатывать продукты Банка (в т.ч. внедрять новые условия по кредитам, депозитам, а не только изменять уровень их ставки) и, наоборот, - инициатива смежников по доработке своих продуктов запускает отдельный виток цикла «ALM-анализа».</p>	<p>Повышенные требования к степени проработки корпоративной архитектуры и технологическим решениям для последующих (гибких) интеграций со смежными ИТ-системами с требованием о непрерывном поддержании бизнес-процессов банка</p>	

СПЕЦИФИКА ЗАДАЧ ДВК, ТРЕБОВАНИЯ К ИТ, РИСКИ И МИТИГАЦИЯ [2/2]

Специфика задач ДВК	Требования к ИТ	Риски ИТ-сервиса / Цифровой трансформации / Проектные
<p data-bbox="42 255 614 358">Быстрая адаптивность</p> <p data-bbox="42 386 614 718">Подходы могут быстро и существенно меняться не только в результате утверждения нового регулирования от Банка России, но и вследствие изменений на рынке либо развития внутренней методологии Банка/Группы (например, однодневное изменение Ключевой ставок и до «шокового» значения 20% годовых, ограничения по работе с валютой и пр).</p>	<p data-bbox="614 248 1116 380">Высокий Time-to-market с требованием о непрерывном поддержании бизнес-процессов банка (в т.ч. процессов смежников)</p> <p data-bbox="614 390 1116 591"><i>Пример: необходимость предусматривать изменяемость шаблонов данных, редактирования справочников, загрузок и использования доп. данных и пр.</i></p>	<ul data-bbox="1116 248 1846 587" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1116 248 1846 380">• <i>Риск ответственности (Блок ИТ побоится пообещать быстроту и возможность настройки той функциональности - которую они полностью не поняли).</i><li data-bbox="1116 423 1846 587">• <i>Риск некорректных решений, оценок. Пример: глядя на завышенные (для целей комфорта) оценки на внедрение топ-менеджмент / коллегиальный орган может решить аутсорсить, а зря</i>

Рекомендуется классифицировать риски по «Тяжести последствий» и «Вероятности реализации» и присваивать соответствующие «Рейтинги рисков»

Благодарим за внимание!

«Рад ответить на ваши вопросы и предложения, обсудить варианты совместных докладов в будущем, обменяться опытом, сходить друг к другу в гембу или иное сотрудничество».

Козлаков Андрей
Моб: +7 926 278 70 09
Andreikozlakov@yandex.ru
Kozlakovas@rshb.ru



Рылеев Денис
RyleevDN@intech.rshb.ru



ПРИЛОЖЕНИЯ

СПЕЦИФИКА ЗАДАЧ ДВК, ТРЕБОВАНИЯ К ИТ, РИСКИ И МИТИГАЦИЯ

Возможные мероприятия по митигации рисков

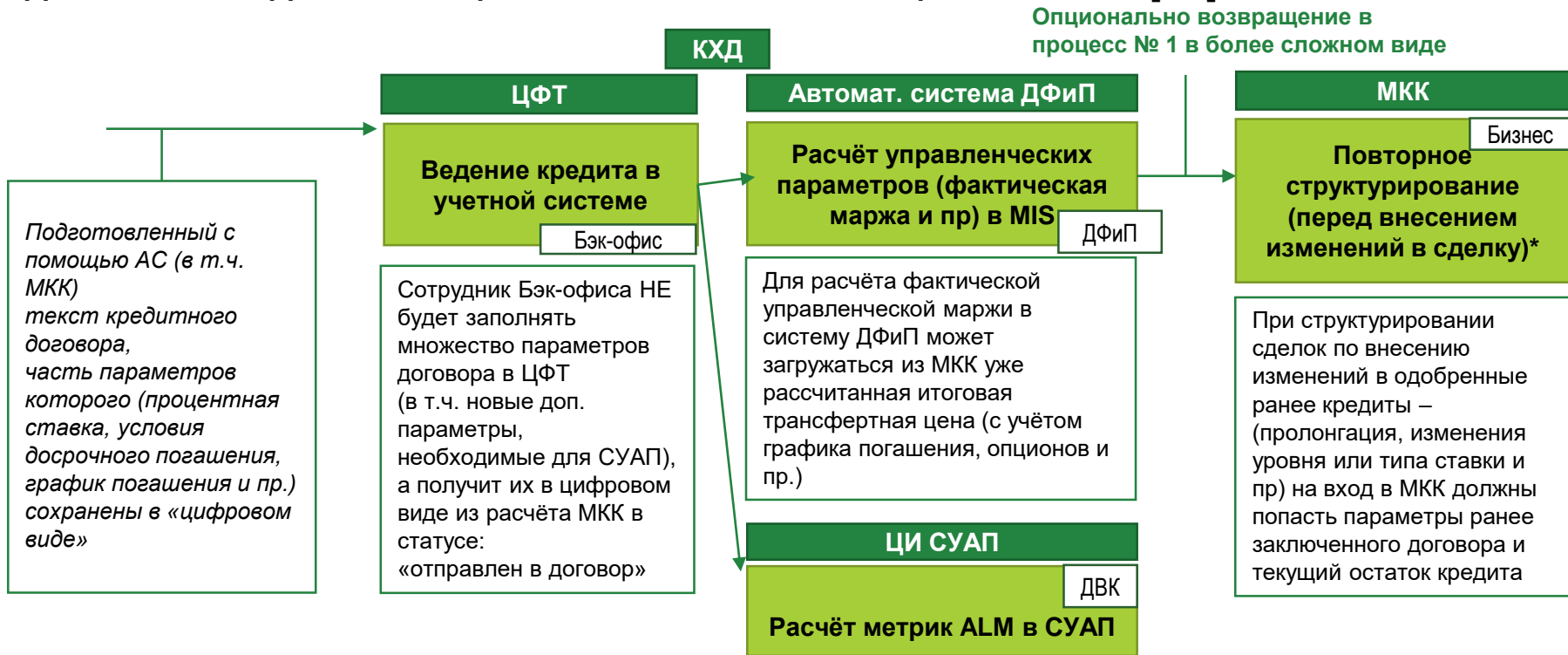
1. Привлечь Scrum-master / Agile Coach для фасилитации (чтобы помог повысить эффективность как от отдельных сотрудников, так и от командного взаимодействия)
2. Вовлекаться в кадровые вопросы и вопросы повышения эффективности взаимодействия
3. Возвращать Bus-factor, в т ч стимулируя членов команды (в т ч частично/временно) брать на себя функционал других (организовать составления и согласование переходных планов, координировать и вовлекаться в составление/согласование Индивидуальных Планов Развития), устанавливать общие КПЭ
4. Составить с HR Банка и HR-Дочерней ИТ-компании кадровую стратегию и тактику
5. Итоги п 4 с описанием гэпов AS IS относительно целевого TO BE вынести на ИТ-комитет / УК-Программы/Проекта, обсудить и решить в какой части целесообразен и возможен аутсорсинг
6. Обсуждать опыт др банков (форумы, взаимные гембы и пр.). *От этого выигрывают обе стороны (один Банк мог упустить какой-то риск, вариант решения и пр; могут быть совместно выработаны решения, подходящие обоим; бенчмаркинг / знание опыта других помогает каждому внутри своих комитетов и пр)*
7. В Agile (кросс-функциональные команды) вовлекать смежников, в т ч информировать или согласовывать планы автоматизаций со смежниками, получать поддержку на уровне топ-менеджмент
8. Составить и согласовать план коммуникаций с учетом всех (явных и неявных) заинтересованных сторон. Применять всё то проверенное практикой, чему учили при управлении проектами (например, IPMA), выделять и регулярно отслеживать работы «критического пути» и пр.
9. Описывать тест-кейсы по гибкости на раннем этапе (БИ/БТ/Предпроекте) и переходить на Agile

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СДЕЛОК КРЕДИТОВАНИЯ ЮР.ЛИЦ ОТ СТРУКТУРИРОВАНИЯ В МАКС ДО ДОПОЛНЕНИЯ ДАННЫХ В ЦЕЛЕВОЙ ИМПОРТОЗАМЕЩЁННОЙ СУАП [1/2]

Кредитный инспектор/
Клиентский менеджер



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СДЕЛОК КРЕДИТОВАНИЯ ЮР.ЛИЦ ОТ СТРУКТУРИРОВАНИЯ В МАКС ДО ДОПОЛНЕНИЯ ДАННЫХ В ЦЕЛЕВОЙ ИМПОРТОЗАМЕЩЁННОЙ СУАП [2/2]



* Досрочное погашение (в т.ч. частичное) должно инициировать как минимум доп расчёт управленческой маржи (её отдельных компонент) в АС ДФиП, а также быть учтено в ЦИ СУАП. Для этого в некоторой АС либо на этапе загрузки данных из КХД должен быть реализован алгоритм выявления события досрочного погашения.

AGILE-КОМАНДА №1 «СУАП ИТ-СОТРУДНИКИ» (ALM-СИСТЕМА)

№	ССП	Специализация	Роль	Описание роли (специализация)	Загрузка в %
1	ДИТ	СУАП	Владелец продукта	СУАП, знание продуктов, их атрибутов, ALM. Отвечает за результат (за то, что должно быть реализовано и ценность для Банка/Группы)	100%
2	ДИТ	СУАП	Скрам-мастер	Фасилитация исполнения подзадач (проведение daily), проведение ретро. Отвечает за то как будет сделано в рамках процесса Agile.	50%
3	ДИТ	СУАП	Технолог / бизнес-аналитик	Разработка бизнес-требований, взаимодействие с заказчиком (ДВК) и смежными ССП по методологии и процессам	100%
4	ДИТ	СУАП	Аналитик	<ul style="list-style-type: none"> - Определение необходимых данных, их атрибутивного состава - Поиск систем-источников хранения требуемых данных - Формирование ТЗ или спецификации на загрузку данных из систем источников в витрину ДВК 	100%
5	ДБД	ПСУД	Аналитик по качеству и системе управления данными, эксперт проекта Банка по миграции на целевое корпоративное хранилище данных	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование процедур контроля и критериев качества данных - Параметризация правил контроля качества и целостности данных в системах по управлению качеством данных (DQM) - Взаимодействие с владельцами систем-источников по вопросам качества данных - Инициирование внесения изменений в операционные процедуры отражения сделок в учетных системах - Компетенции и синхронизация с проектами по миграции данных 	100%
6	ДИТ	СУАП	Разработчик C#	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка интерфейсов пользователя - Разработка алгоритмов построение отчетов (back-end) 	100%
7-8	ДИТ	СУАП	2 разработчика баз данных (SQL) риска	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка структуры базы данных - Разработка и трансформация процедур обработки данных (без интеграции с иными ИС) - Интеграция поведенческих моделей по продуктам, модифицирующих контрактный денежный поток по сделкам 	100%
9-10	ДИТ	СУАП	2 тестировщика	Тестирование	100%

О СПИКЕРЕ

Андрей Козлаков

Начальник управления методологического и технологического развития Департамента внутреннего казначейства (ALM), Член Комитета по Цифровой трансформации и информационным технологиям Россельхозбанка.

Финансист (казначей, ALM), оптимизатор бизнес-процессов, инноватор в структурировании банковских продуктов, сделок, ценообразовании, анализе рисков и автоматизации.

15 лет опыта решения кросс-функциональных (ALM, Финансы, Риски, ИТ, Бизнес, Legal&GR) задач.

До РСХБ работал в ЮниКредит Банке, в Сбере, в Ак Барс Банке, Банке «Открытие».

Подробнее о спикере по [ссылке](#).

Образование:

2000-2006: МГТУ(Баумана); Балл: 4.8 (с отличием), Информатика и системы управления;

2006-2008: Российская Экономическая Школа (РЭШ, NES), MAE – магистерская программа (второе в.о.);

2016-2017: Совместная с бизнес-школой INSEAD Программа «Сбербанк-500» (MBA с фокусом на цифровую трансформацию) – вошёл в топ 10;

Сертифицированный ALM («Казначей» с отличием), IPMA C (управление ИТ-проектами), CFA, FRM и пр.