

ПАО «Совкомбанк»
«Управление и контроль лимитов в МКС»

Департамент развития КИБ

Наталья Клименко

klimenkona@sovcombank.ru

Светлана Потапенко

potapenkosa@sovcombank.ru

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. АННОТАЦИЯ.....	3
2. ВВЕДЕНИЕ.....	3
3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ	4
4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.....	6
Установление лимитов кредитного риска.....	6
Заключение договоров.....	7
Финансирование в рамках установленных лимитов.....	7
Мониторинг лимитов.....	<u>7</u> 8
5. ИННОВАЦИОННОСТЬ.....	8
6. ТРУДНОСТИ.....	<u>8</u> 9
Бизнес vs. ИТ.....	<u>8</u> 9
Сопrotивление к изменениям.....	9
Чистота данных в учетных системах Банка	10
7. РЕЗУЛЬТАТЫ	<u>10</u> 11
8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	12

1. АННОТАЦИЯ

На протяжении нескольких лет корпоративно-инвестиционный бизнес ПАО «Совкомбанк» (далее, КИБ) демонстрирует «взрывные» темпы роста. Трудно спорить с тем, что это весомый повод для гордости команды и ориентир для конкурентов. Однако, всегда наступает момент, когда только коллективных компетенций сотрудников недостаточно для поддержания масштабного бизнеса, особенно когда речь идет о такой жестко регулируемой сфере экономики как банковская. Поэтому, в соответствии с долгосрочной стратегией развития КИБ, одной из главных целей нашего подразделения стало формирование надежного плацдарма в виде отлаженных бизнес-процессов и соответствующих им автоматизированных решений

В 2021-2022 годах мы реализовали проект по оптимизации процесса финансирования клиентов КИБ «Управление и контроль лимитов в МКС» — спроектировали, разработали и внедрили автоматизированную систему для управления этим процессом.

В результате нам удалось:

- минимизировать операционные и регуляторные риски Банка в области финансирования корпоративных клиентов за счет:
 - реализации end-to-end процесса финансирования клиентов КИБ (от установления лимита до проведения соответствующих операций);
 - унификации процесса установления лимитов кредитного риска на клиентов Банка в целом;
 - автоматизации контроля соблюдения лимитов, установленных на клиентов, с точки зрения их соответствия внутренним политикам Банка, а также требованиям, предъявляемым надзорными органами.
- оптимизировать штат, сохранив число сотрудников, задействованных в процессе контроля лимитов на уровне 2019 года
- сократить стоимость одного экземпляра процесса финансирования клиентов КИБ на 25% в сравнении с изначальным
- улучшить управляемость процесса

2. ВВЕДЕНИЕ

ПАО «Совкомбанк» — универсальный системно значимый банк федерального масштаба. Основанный в 1990 г. к концу 2021 года Совкомбанк, согласно рейтингу Интерфакс, стал третьим частным банком России по размеру активов РСБУ, сеть филиалов расширилась до 2,6 тыс. офисов, численность персонала превысила 23 тыс. человек.

Совкомбанк активно развивает свой бизнес, осваивая работу с новыми нишами клиентов и запуская новые для себя продукты. Так, в 2015 году, в Совкомбанке был создан КИБ. Он был сфокусирован на обслуживании крупнейших корпораций, финансовых институтов, а также федерального и муниципального сегмента. Помимо услуг по кредитованию и документарному финансированию для своих клиентов, КИБ предоставляет широкий спектр инвестиционных продуктов для всех клиентов Банка. С момента создания КИБ

демонстрирует экспоненциальный рост. Так, по состоянию на сегодняшний день, он насчитывает порядка 90 сотрудников и обеспечивает около 20% прибыли Совкомбанка.

Также важно отметить, что стратегия Совкомбанка подразумевает развитие за счет внедрения развитых бизнес-линий в рамках сделок M&A. Мы не просто покупаем Банки, мы покупаем те компетенции, которыми сами не обладаем на настоящий момент времени, и считаем, что их безопаснее, проще и выгоднее приобрести на стороне.

В 2019 году к Совкомбанку был присоединен РосЕвроБанк, ориентированный на кредитование корпоративных клиентов, за счет чего Совкомбанк приобрел огромную клиентскую базу, а также развитые процессы и технологии, направленные на финансирование данного сегмента клиентов.

Исторически, до присоединения РосЕвроБанка, процессы финансирования корпоративных клиентов, установления лимитов кредитного риска и контроль их соблюдения в Совкомбанке осуществлялись в ручном режиме, что в целом было оправдано относительно небольшой клиентской базой и объемом оказываемых услуг. Однако, стремительное развитие КИБ и присоединение РосЕвроБанка, сделали процесс ручного контроля сопряженным со значительными операционными и регуляторными рисками.

Поэтому в конце 2019 г. руководством Банка была поставлена задача оптимизировать процессы управления финансированием корпоративных клиентов, минимизировать операционные и регуляторные риски, связанные с их (процессов) несовершенством.

3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

Вместе с РосЕвроБанком Совкомбанк приобрел и существовавшие там процессы и технологии по финансированию корпоративных клиентов. В частности, информационную систему – «Модуль корпоративных сервисов» (далее, МКС), которую предполагалось использовать как мастер систему для финансирования клиентов, приобретенных в результате присоединения РосЕвроБанка и действующих клиентов Совкомбанка.

К сожалению, перенос процесса финансирования клиентов КИБ на процессы и технологии РосЕвроБанка потерпел неудачу, так как не были учтены особенности обслуживания клиентов КИБ, вот некоторые из них:

- КИБ ориентируется на подбор индивидуальных решений для финансирования своих клиентов с применением широкого набора финансовых инструментов – функционал же МКС был ориентирован на типовые условия, а набор финансовых инструментов включал лишь кредитные продукты и документарные операции;
- процессы РосЕвроБанка не были ориентированы на себестоимость сотрудников КИБ, участие которых предполагалось в рамках процесса, что делало его слишком дорогим;
- процесс мониторинга лимитов, который по сей день является одним из важнейших элементов контроля за лимитами кредитного риска для крупнейших корпораций, в системе реализован не был.

В январе 2021 года была проведена ретроспектива проекта, в результате которой команда пришла к выводу, что успешно применяемые ранее методики внедрения программного обеспечения не подходят для реализации поставленной цели. Процессы и технологии РосЕвроБанка требуют основательного анализа и пересмотра для внедрения в КИБ.

В итоге было принято решение о запуске нового проекта «Управление и контроль лимитов в МКС», описание которого мы представляем вашему вниманию.

Главная цель проекта - минимизация операционных и регуляторных рисков Банка в области финансирования корпоративных клиентов за счет автоматизации контроля:

- лимитов кредитного риска, устанавливаемых на клиентов/группы клиентов, на предмет их соответствия нормативам, устанавливаемым надзорными органами и внутренними политиками Банка;
- параметров договоров на предмет их соответствия утвержденным лимитам кредитного риска;
- операций клиентов, утилизирующих установленные лимиты, на предмет их соответствия параметрам договоров.

При этом, были установлены следующие рамки проекта:

- стоимость одного экземпляра процесса не должна превысить текущую;
- целевой системой должна остаться МКС.

Для достижения поставленной цели требовалось реализовать следующие задачи:

- построить на базе МКС сквозной процесс финансирования клиентов КИБ (от установления лимита до оформления соответствующей операции);
- обеспечить наличие в МКС информации обо всех операциях, расходующих соответствующие лимиты, вне зависимости от того, в какой системе производится их учет;
- автоматизировать контроль соблюдения лимитов, установленных на клиентов, с точки зрения их соответствия внутренним политикам Банка, а также требованиям, предъявляемым надзорными органами.

Для реализации проекта была сформирована команда, состоящая из:

- 2 топ-менеджеров Банка – совладельцев, изменяемых в рамках проекта процессов, в качестве заказчиков (КИБ и Департамент Рисков);
- 2 проектных менеджеров: 1 от бизнеса и 1 от ИТ;
- 5 ключевых пользователей – представителей бизнес-подразделений, непосредственно участвующих в проекте в качестве участников рабочей группы;
- 2 процессных аналитиков;
- 15 ИТ-специалистов: 2 бизнес-аналитика, 3 системных аналитика, 8 разработчиков, 2 тестировщика.

На этапе внедрения новых процессов команда была расширена: было подключено более 300 сотрудников (представителей 10 подразделений), рабочие процессы которых претерпели изменения по результатам проекта.

Добавлено примечание ([АОИ1]): Тут вообще не поняла)

4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

Финансирование корпоративных клиентов включает в себя следующие взаимосвязанные процессы:

- установление лимитов кредитного риска на клиента/группу клиентов;
- заключение договорных отношений на оказание услуг в рамках утвержденных лимитов;
- осуществление операций по финансированию в рамках подписанных договоров и утвержденных лимитов;
- мониторинг лимитов.

Оптимизация именно этих процессов понадобилась для обеспечения возможности автоматического контроля за лимитами кредитного риска.

Ниже приведено описание целевых процессов, реализованных в рамках проекта.

Установление лимитов кредитного риска

Основанием для установления лимита клиенту является его запрос на предоставление финансирования. Получив запрос, клиентский менеджер (далее – КМ) совместно с продуктовым менеджером структурирует сделку: определяет набор инструментов для финансирования клиента и их параметры.

После того, как структура сделки определена и согласована с клиентом, КМ инициирует процесс подготовки ее к вынесению на одобрение членов кредитного комитета. В рамках подготовки КМ получает заключения служб Банка, а также готовит аналитику по лимитам, утвержденным ранее на данного клиента или группу клиентов, в которую он входит, и их (лимитов) утилизации. По окончании подготовительных работ КМ выносит сделку на рассмотрение кредитного комитета посредством оформления заявки в МКС.

Заявка оформляется либо на одного клиента, либо на ГСЗ (в зависимости от структуры сделки, а также требований надзорных органов по ограничению объемов финансирования на одного заемщика/группу заемщиков). Форма заявки жестко структурирована и содержит тот набор информации, который в обязательном порядке должен быть представлен на рассмотрение, при этом позволяет в полной мере отразить все индивидуальные особенности сделки, важные для принятия решения.

Добавлено примечание ([АОИ2]): расшифровать

Логика МКС реализована таким образом, что в каждый момент времени в системе существует одна актуальная заявка на клиента/группу клиентов, содержащая полную информацию обо всех одобренных и действующих для него лимитах. То есть, если клиент/группа новая, КМ создаёт новую заявку. Если же на клиента/группу ранее уже устанавливались лимиты, КМ вносит изменения в существующую заявку. Архив данных при этом сохраняется в системе.

После того, как заявка на лимит создана, она поступает в работу Секретарю кредитного комитета для проверки и организации голосования членов кредитного комитета.

Голосование членов кредитного комитета по каждой заявке осуществляется в заочном формате посредством ВРМ-системы, действующей в ПАО «Совкомбанк» - Ругус. В рамках проекта, МКС была интегрирована с системой Ругус, что позволило передавать информацию о рассматриваемом вопросе нажатием одной кнопки.

По итогам голосования Секретарь кредитного комитета при необходимости вносит в заявку в МКС изменения (в случае если заявка была утверждена с иными условиями, нежели были вынесены изначально), фиксирует результат голосования и присваивает заявке статус, соответствующий принятому решению: одобрена или отклонена.

Для обеспечения принципа версионности новая версия заявки в МКС, в случае ее одобрения, приобретает статус действующей, предыдущая же переходит в архив.

Заключение договоров

После того, как лимит был одобрен членами кредитного комитета, КМ инициирует процесс оформления договорных отношений с клиентом/группой клиентов на осуществление финансирования в рамках утвержденных лимитов.

Составление, согласование и подписание договора с клиентом осуществляется сотрудниками middle-офиса КИБ.

После подписания обеими сторонами договор подлежит регистрации в МКС. Под регистрацией понимается создание в системе карточки договора, содержащей его параметры. Карточка договора формируется в МКС непосредственно из карточки утвержденного лимита, что делает невозможным внесение в договор параметров, противоречащих утвержденным параметрам лимита.

Помимо параметров договора система также контролирует срок действия решения по нему. Одобрение лимита членами кредитного комитета имеет ограниченный срок действия. Если договор в течение данного срока не был подписан с клиентом и зарегистрирован в системе, то соответствующий лимит прекращает свое действие и переходит в архив. Для продления срока действия решения по данному лимиту КМ должен заново вынести вопрос на рассмотрение кредитного комитета.

Финансирование в рамках установленных лимитов

Последующее финансирование также производится в МКС и предполагает формирование операции непосредственно из карточки договора, в рамках которого она осуществляется. Технические ограничения не позволяют сформировать операцию с параметрами, противоречащими условиям договора, а значит и параметрам утвержденного лимита.

Кроме того, в МКС реализован контроль за соблюдением совокупных лимитов, установленных на клиента/группу клиентов, а также лимитов, установленных регулятором и внутренними политиками Банка. О фактах нарушения лимитов система информирует сотрудников, ответственных за их контроль, для проведения корректирующих мероприятий.

Мониторинг лимитов

Банк с заданной периодичностью анализирует деятельность компаний, в финансировании которых он участвует. Ухудшение финансового состояния компании/группы компаний является поводом для снижения объемов ее финансирования.

В МКС этот процесс был реализован следующим образом: по каждой заявке устанавливается срок проведения мониторинга (3, 6, 9 или 12 месяцев), за месяц до наступления данного срока система направляет оповещение КМ о необходимости

вынесения соответствующей компании/группы компаний на кредитный комитет. КМ в течение этого периода обязан вынести заявку на рассмотрение кредитного комитета (аналогично процессу установления лимитов), в противном случае запускаются механизмы по закрытию соответствующих лимитов и ограничению проведения операций по ним.

5. ИННОВАЦИОННОСТЬ

Инновационность данного проекта заключается в том, что он был реализован с одновременным применением методов процессного и проектного управления, симбиоз которых позволил в полном объеме реализовать поставленные перед проектом цели и задачи в запланированные сроки.

С точки зрения процессного управления, в рамках проекта были идентифицированы все связанные процессы: определены их цели, границы, клиенты и заказчики, их требования к процессу и его результату, участники, владелец, ресурсы.

По каждому процессу был проведен детальный анализ, организованы рабочие группы по определению дизайна целевых бизнес-процессов, выстроены модели to be в нотации BPMN 2.0 и на их основании сформулированы бизнес-требования к доработкам в информационных системах.

С точки зрения проектного управления, были применены инструменты и методы на основе PMBOK: определены цели, ограничения и допущения проекта, верхнеуровневые требования, составлен реестр заинтересованных сторон и заказчиков, разработана стратегия взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами на основании матрицы интереса и власти, разработаны матрицы коммуникаций и эскалации, сформировано описание проекта (аналог устава). Большое внимание было уделено коммуникациям в рамках проекта и выстраиванию эффективного взаимодействия между бизнесом, процессной командой и разработчиками. Высокая степень информированности и вовлеченности участников проекта позволила оперативно решать множество вопросов и возникающих трудностей на протяжении всего проекта.

С точки зрения технической реализации хочется отметить, что построенный процесс стал одним из немногих существующих в Банке на сегодняшний день «бесшовных» процессов, затрагивающих большое количество смежных систем различных классов. При этом, данные доработки выполнялись силами внутренних ресурсов Банка, что позволило не растерять и нарастить собственные ИТ квалификации и исключить зависимость от вендоров.

Кроме того, реализованное в рамках проекта ИТ-решение стало прочной основой для дальнейшей оптимизации и автоматизации процессов, связанных с финансированием и управлением лимитами (например, «Конструктор договоров», «Контроль ковенантов» и т.д.)

6. ТРУДНОСТИ

Бизнес vs ИТ

В начале проекта мы столкнулись с отсутствием взаимопонимания в команде между представителями бизнеса и ИТ-специалистами: представители бизнеса диктовали свои требования, не зная возможностей системы; а ИТ-специалисты не были готовы выходить на диалог и либо предлагали решения, которые шли вразрез с потребностями бизнеса,

либо действовали строго по правилам, даже если задача в текущей формулировке не являлась наиболее эффективным путем решения проблемы с точки зрения трудозатрат и архитектуры системы.

Данная проблема была решена за счет того, что:

- была проведена общая встреча между представителями Бизнеса и ИТ-подразделения, направленная на создание единого информационного поля среди всех участников рабочей группы; совместно обсудили существующие на тот момент бизнес-процессы, обсудили ключевые факторы и особенности, свойственные только КИБ; также обсудили текущую функциональность системы МКС, ее возможности и важные ограничения;
- был пересмотрен и оптимизирован порядок взаимодействия внутри команды: реализована операционная система регулярных встреч малых групп (представителей ИТ и процессных аналитиков) для обсуждения концепции реализации, переданных в разработку бизнес-требований, обсуждения и решения возникающих вопросов, совместного тестирования и т.п.

В итоге мы получили новую систему взаимодействия, основанную на нелинейной иерархии, позволившую сформировать самоорганизующуюся команду. В последствии, данный подход стал применяться ко всем подобным проектам и инициативам, что позволилократно улучшить эффективность их реализации.

Сопrotивление к изменениям

На разных этапах проекта команда сталкивалась с сопротивлением бизнес-пользователей, связанным с недоверием к проекту и нежеланием менять действующие процессы.

Данная проблема была решена с помощью применения методик и инструментов управления изменениями (в частности применения модели ADKAR):

- сформирован перечень заинтересованных сторон, разработана стратегия взаимодействия с заинтересованными лицами по матрице власти/интересов;
- внедрена система коммуникаций, позволившая:
 - выровнять уровень информированности всех заинтересованных сторон о ходе проекта, выполненных и предстоящих задачах;
 - своевременно решать проблемы, способные привести к срыву сроков проекта.
- организована система обучения бизнес-пользователей в новых системах (тренинги, семинары, обучающая документация);
- актуализированы внутренние нормативные акты, новые процессы и порядок их выполнения утверждены приказом по Банку;
- организована система обмена опытом среди бизнес-пользователей:
 - выявлены сотрудники, лояльные к изменениям и успешно работающие в рамках новых процессов (так называемые «инноваторы»);
 - «инноваторы» подключены к распространению среди руководства и других бизнес-пользователей информации об их успешном опыте;

- осуществлен сбор обратной связи и реализации мероприятий в рамках нее.

Чистота данных в учетных системах Банка

Одним из важнейших факторов успеха процесса управления финансированием является «чистота» данных о клиентах и ГСЗ в учетных системах Банка. Наличие дублей карточек клиентов, ненадлежащее их заполнение, некорректное объединение клиентов в ГСЗ вело к кратному повышению операционных рисков в рамках процесса.

На этапе запуска проекта данная проблема была недооценена и идентифицирована только после реализации и внедрения первых доработок в системе. В результате в периметр проекта был включен дополнительный блок задач по гигиене мастер-данных в учетных системах и исключению возможности некорректного их заведения в будущем, а именно:

- был пересмотрен и оптимизирован процесс заведения карточек клиентов в учетные системы Банка:
 - определен единый центр компетенций, ответственный за формирование карточек клиентов и своевременную их корректировку;
 - реализован ряд доработок в различных учетных системах Банка, направленных на минимизацию возможности автоматического формирования некорректных данных в системе (дублей).
- был пересмотрен и оптимизирован процесс формирования и ведения ГСЗ
 - в качестве мастер-системы по ведению ГСЗ была выбрана система МКС;
 - произведена миграция ГСЗ в МКС;
 - установлены единые правила формирования ГСЗ;
 - определен единый центр компетенции, ответственный за формирование и ведение ГСЗ;
 - реализован ряд доработок в МКС, направленный на контроль корректности действующих ГСЗ (отчетность, автоматизированные проверки, система оповещений о выявленных нарушениях).
- был проведен комплекс работ по гигиене мастер-данных в МКС и интегрированных с ней учетных системах.

7. РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе проекта команде удалось минимизировать операционные и регуляторные риски Банка в области финансирования клиентов за счет:

- унификации процесса установления лимитов кредитного риска на клиентов Банка в целом;
- реализации end-to-end процесса финансирования клиентов КИБ на базе МКС (от установления лимита до оформления соответствующих операций), позволившей:
 - обеспечить наследование данных, введенных в разных системах на разных этапах процесса, и их многоступенчатый контроль, что повысило достоверность выходных данных и минимизировало человеческий фактор;

- разграничить уровни доступа в зависимости от функциональных обязанностей каждого из участников процесса, а также минимизировать необходимость работы в основной учетной системе банка, что позволило исключить возможность финансирования сверх установленных лимитов.
- интеграции МКС с другими учетными системами Банка, в которых производится учет операций, расходующих лимит, что позволило в МКС собирать информацию о совокупной утилизации лимитов и контролировать ее;
- автоматизации контроля соблюдения лимитов, установленных на клиентов, с точки зрения их соответствия внутренним политикам Банка, а также требованиям, предъявляемым надзорными органами;
- создания единого источника данных, используемых для финансирования клиентов (ГСЗ и картотека клиентов), что позволило исключить возможность установки дублирующих лимитов.

Кроме того, в результате проекта удалось достичь следующих результатов:

- создать на базе МКС единый по Банку достоверный и доступный источник актуальных данных:
 - обо всех действующих лимитах кредитного риска, и их утилизации;
 - о нарушениях норм, установленных регулятором и внутренними политиками Банка;
 - о сроках действия лимитов, включая сроки действия одобрений по соответствующим лимитам и сроки их мониторинга.
- улучшить возможности системы в части:
 - ее работы с нетиповыми условиями сделок;
 - установления лимитов на все финансовые инструменты, доступные клиентам КИБ.
- сократить стоимость одного экземпляра процесса на 25% в сравнении с изначальным за счет:
 - сокращения сроков подготовки лимитной ведомости (аналитической справки о лимитах, установленных на текущий момент времени на клиента/группу клиентов, а также текущем уровне их утилизации) с 1,5 часов до 15 секунд;
 - сокращения сроков организации кредитного комитета и формирования сопроводительной документации (повестка, протокол) 15-30 минут вместо минимальных 4 часов до реализации проекта.
- сохранить количество сотрудников, задействованных в процессе контроля лимитов, на уровне 2019 года;
- улучшить прослеживаемость и управляемость процесса;
- актуализировать и унифицировать данные в ИС Банка: карточки клиентов и ГВЗ.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В рамках проекта были доработаны следующие системы:

- МКС – система собственной разработки, которая активно развивается в Совкомбанке внутренней командой аналитиков и разработчиков. Преимущественно на ее базе был реализован процесс финансирования клиентов КИБ и полностью автоматизирован контроль лимитов:
- Purgus - коммуникационная low-code платформа для управления задачами и бизнес-процессами. На базе данной платформы были настроены workflow некоторых процедур в рамках изменяемых процессов, а также созданы боты на основе RPA для автоматизации рутинных действий в рамках этих процедур.

В проекте реализовано 3 интеграционных сервиса со смежными информационными системами Банка, а именно:

- Purgus – для настройки передачи параметров запрашиваемых лимитов из МКС в подпроцесс по голосованию членов кредитного комитета;
- Лимит-Навигатор – для получения данных об инвестиционных операциях, совершаемых в рамках утвержденных лимитов;
- Основная учетная система Банка «Банк XXI век» – для формирования бухгалтерских проводок по операциям клиентов, а также получения информации об операциях, совершаемых в рамках утвержденных лимитов.