

**Проект по внедрению  
автоматизированной системы  
распределения затрат (ABC) на  
платформе SAS ABM**

1. История аллокации расходов в VTB24
2. Предпосылки проекта
3. Организационная структура и команда проекта
4. Основные этапы проекта
5. Достижение целей проекта
6. Основные направления дальнейшего развития системы

Приложения

**2008 г.** – первая утвержденная версия Порядка аллокации расходов (подразделения + продукты);

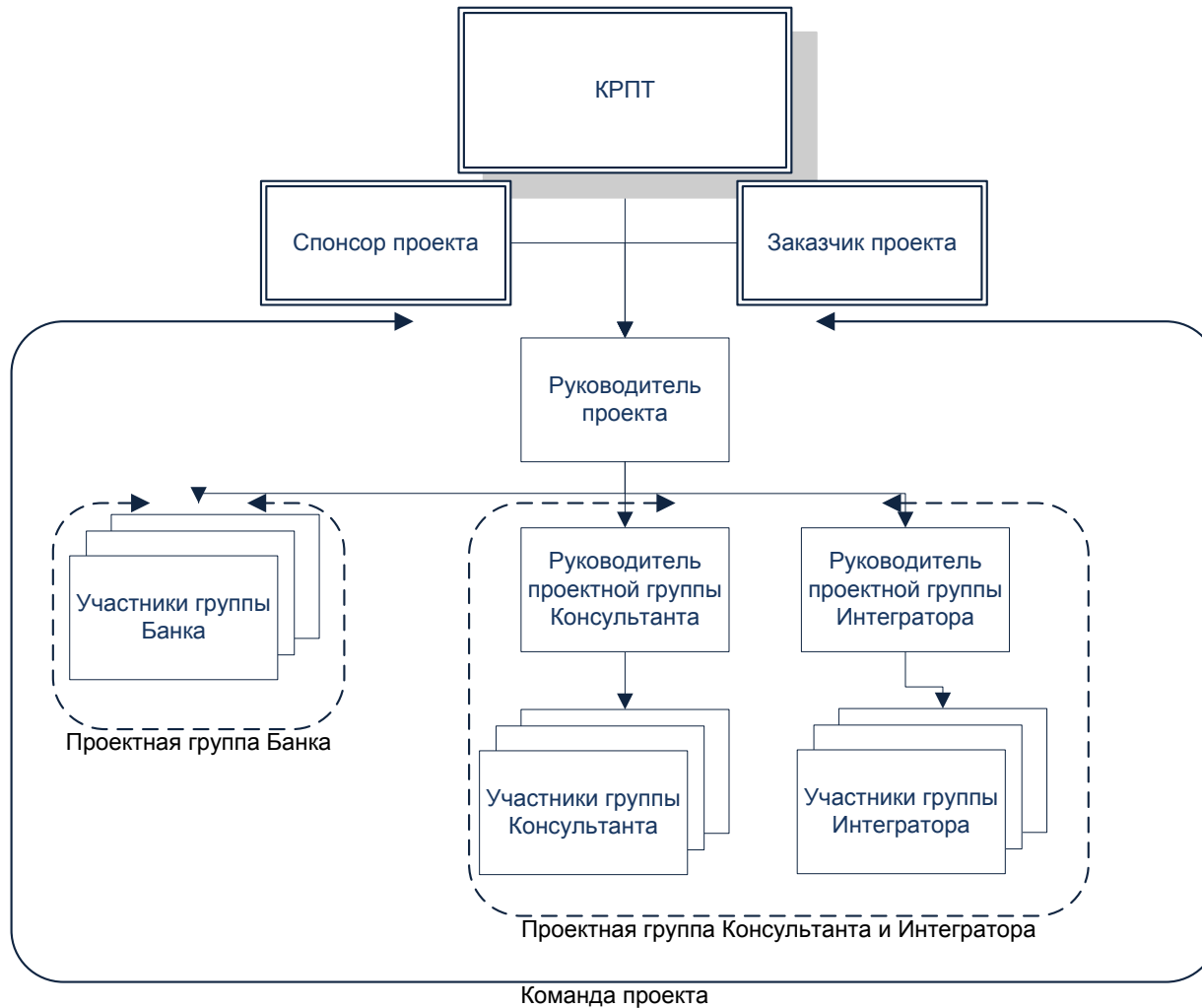
**2009 г.** – реализация механизма расчета аллокации на платформе MS Excel + MS Access;

**2010 г.** – перевод расчета аллокации на Oracle, оптимизация алгоритма (сокращение времени расчета с 2 дней до 1,5 часов);

**2011 г.** – успешная реализация проекта по внедрению автоматизированной системы распределения расходов (ABC) на платформе SAS ABM.

1. Понимание и управление эффективностью продуктов и процессов с учетом расходов на них;
2. Переход к управлению с учетом прибыльности клиентов;
3. Включению аллокированных расходов в систему мотивации бизнес-подразделений.

### 3. Организационная структура



- 1. Консультационное сопровождение  
(компания-консультант Ernst@Young):**
  - 1.1. анализ лучших практик;
  - 1.2. организация референс-контактов;
  - 1.3. формирование рекомендаций по совершенствованию методики аллокации расходов ВТБ24 и основным направлениям дальнейшего развития.
  
- 2. Обучение команды проекта работе с SAS ABM  
(Training center of SAS Institute Russia);**
  
- 3. Внедрение системы (компания-интегратор Ситроникс ИТ).**

## 5. Достижение целей проекта



Цели	Достижение
<p>1. Обеспечение возможности прозрачного и детального анализа и оценки полной себестоимости и прибыльности продуктов, ТП и процессов (укрупненно, детализация станет возможной при развитии методики распределения);</p>	<p><b>Исполнено</b></p> <p>Возможность реализована в системе SAS ABM посредством создания OLAP-кубов и детальных отчетов, включающих в себя источники, этапы и детали распределения расходов, а также средств визуализации в настроенных модулях (см. Приложения).</p>
<p>2. Уточнение расчета текущего LTV клиентов (в части расходов). По мере развития методики распределения расходов будет возможность выделять операционные составляющие и детализировать расчеты;</p>	<p><b>Исполнено</b></p> <p>На основе расчета системы SAS ABM возможно выделение расходов на один продукт/один рубль продукта в портфеле. В дальнейшем планируем использовать полученные из системы данные в расчете LTV клиента.</p>
<p>3. Возможность использования информации о распределенных расходах при принятии решений о развитии и/или изменении характеристик продуктов, обеспечивающих и обслуживающих процессов;</p>	<p><b>Исполнено</b></p> <p>Данные системы SAS ABM используются в финансовых моделях оценки эффективности продуктов и проектов. Данные по стоимости процессов могут быть использованы в соответствующих финансовых моделях при необходимости.</p>
<p>4. Обеспечение своевременной и прозрачной информации для использования в системе мотивации.</p>	<p><b>Исполнено</b></p> <p>В системе SAS ABM настроены регламентные отчетные формы получения данных для включения в систему мотивации (см. приложение 8).</p>

## 6. Основные направления дальнейшего развития системы



- Развитие и уточнение методики на основе полученного прозрачного понимания текущего распределения;
- Дальнейшая детализация процессов для возможности мониторинга изменения стоимости оптимизируемых процессов;
- Выделение расходов, переменных для разных сегментов клиентов для последующего расчета расходов на клиента в разрезе сегментов;
- Накопление статистики и развитие подходов для возможности планирования расходов с учетом аллокации;
- В перспективе в качестве объектов учета затрат рассматривать Клиентов/ Клиентские сегменты;
- Внедрения Time-driven ABC и расчет неиспользуемой мощности ресурсов.
- Все дальнейшее развитие автоматизированной системы распределения расходов (ABC) на платформе SAS ABM будет проходить в рамках линейной деятельности.

# Приложение

## 1. Система распределения затрат на базе SAS ABM



IntsctnName	Reference	Display Name	IntsctnName	Reference
Головной офис_001 x Гр. мониторинг	BRANCH-100005 x ORG	RESOURCE (PRIMARY PANE)	Головной офис_001 x Гр. сопровождения ипотечных	BRA
		No <Филиалы>	Головной офис_001 x От. телемаркетинга x No <Проц	BRA
		Головной офис_001	Головной офис_001 x От. обслуживания ипотечного к	BRA
		gl	Головной офис_001 x Седьмая гр. обработки входящих	BRA
		ТЕСН_Пул расходов общего управления	Головной офис_001 x Гр. клиентской поддержки x No	BRA
		VTB 24 (ЗАО)	Головной офис_001 x Гр. дистанционного обл. физич	BRA
		Головной офис_002	Головной офис_001 x Гр. VIP обслуживания x No <Про	BRA
		No <Процессы>	Головной офис_001 x Третья гр. обработки входящих	BRA
		АСТ	Головной офис_001 x От. дистанционного обслуживан	BRA
		АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧЕСК	Головной офис_001 x Пятая гр. обработки входящих	BRA
		АППАРАТ РУКОВОДСТВА	Головной офис_001 x Гр. дистанционного обл. юрид	BRA
		ДЕП. АНАЛИЗА РИСКОВ	Головной офис_001 x Пятая гр. обработки входящих	BRA
		ДЕП. БАНКОВСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ	Головной офис_001 x Третья гр. обработки входящих	BRA
		ДЕП. ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛ	Головной офис_001 x От. информационного обеспечен	BRA
		Деп. клиентского обслуживания	Головной офис_001 x Упр. клиентской поддержки x N	BRA
		No <Процессы>	Головной офис_001 x От. развития ДКО x No <Процес	BRA
		АСТ	Головной офис_001 x Гр. обработки интернет-звонко	BRA
		Упр. клиентской поддержки	Головной офис_001 x Гр. маркетинговых исследовани	BRA
		Упр. продаж и консультаций	Головной офис_001 x Гр. продаж ипотечных продукт	BRA
		Упр. развития и мониторинга	Головной офис_001 x Гр. CRM проектов x No <Процес	BRA
		No <Процессы>	Головной офис_001 x Упр. продаж и консультаций x N	BRA
		АСТ	Головной офис_001 x Шестая гр. обработки входящи	BRA
		От. контроля качества и м	Головной офис_001 x Седьмая гр. обработки входящи	BRA
		No <Процессы>	Головной офис_001 x Четвертая гр. обработки входа	BRA
		АСТ	Головной офис_001 x Гр. информационной поддержки	BRA
		Гр. контроля качества	Головной офис_001 x Вторая гр. обработки входящих	BRA
		Гр. мониторинга и отчете	Головной офис_001 x Первая гр. обработки входящих	BRA
		No <Процессы>	Головной офис_001 x От. клиентской поддержки x No	BRA
		АСТ	Головной офис_001 x Гр. коммутационной поддержки	BRA
		Аналитика и отчет	Головной офис_001 x От. продаж и консультаций x No	BRA
		От. развития ДКО	Головной офис_001 x Шестая гр. обработки входящи	BRA
		ДЕП. МАРКЕТИНГА И ОБЩЕСТВЕН	Головной офис_001 x Четвертая гр. обработки входа	BRA
		ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО Б	Головной офис_001 x Вторая гр. обработки входящих	BRA
		ДЕП. ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВ	Головной офис_001 x Вторая гр. обработки входящих	BRA
		ДЕП. ПО РАБОТЕ С VIP-КЛИЕНТАМ		
		ДЕП. РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА		
		ДЕП. СЕТИ		
		ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ДЕП.		
		ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕП.		
		ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ АБС		
		Руководство Банка		
		СЛУЖБА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛ		
		СЛУЖБА ФИН. МОНИТОРИНГА КЛ		
		УП. ПО РАБОТЕ С ПРОБЛ. АКТИВА		
		Упр. разв. розн. бизнеса в дочер.		
		УПР. СТАНДАРТОВ РЕГЛ. И ДОКУ		
		УПРАВЛЕНИЕ CRM И ИССЛЕДОВА		
		УПРАВЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗО		
		УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕД		
		ФИНАНСОВЫЙ ДЕП.		
		ЮРИДИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ		
		Гр. документооборота_001		
		ДО Г. МОСКВЫ_001		

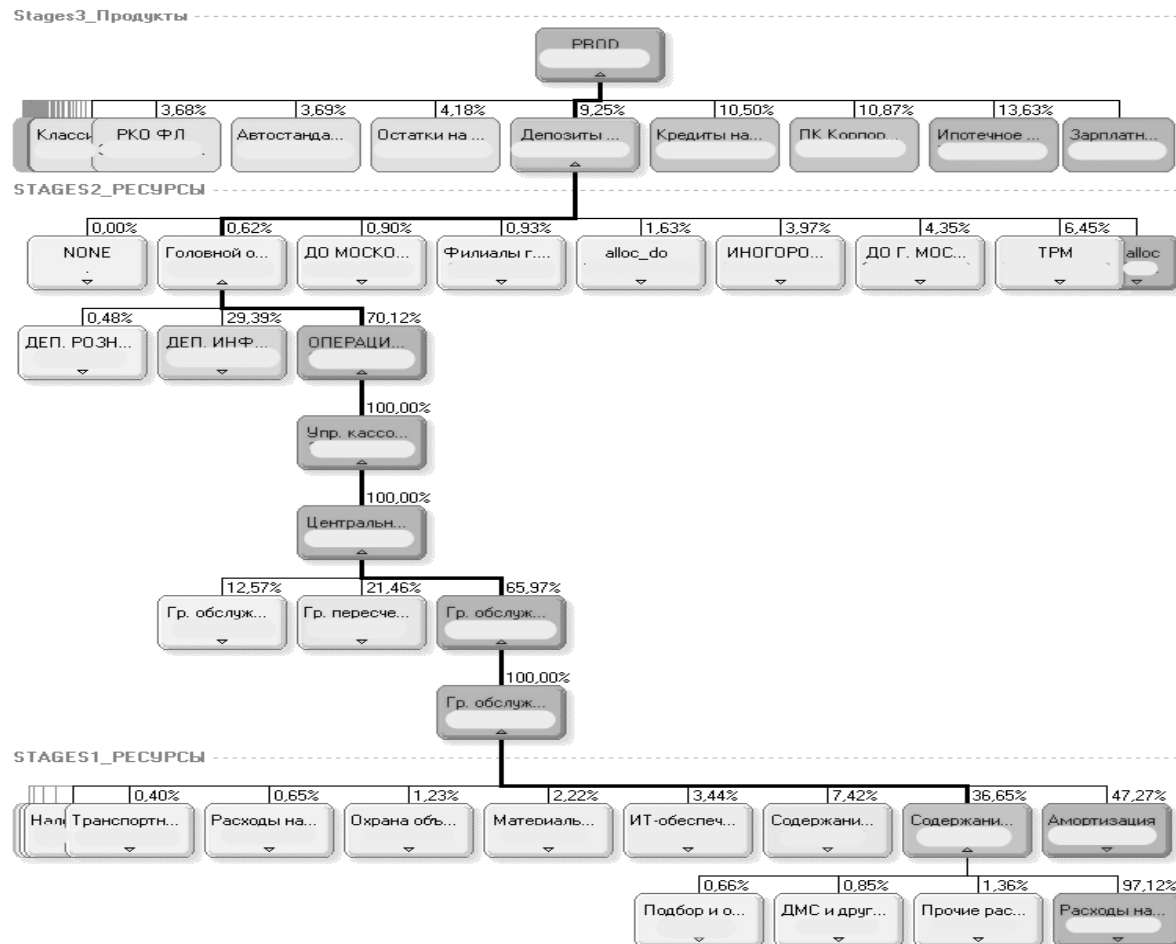
Реализация автоматизированной системы распределения затрат на базе SAS ABM дает возможность быстро и легко определить, откуда и какие затраты распределились на объект и куда они с него уходят.

# Приложение

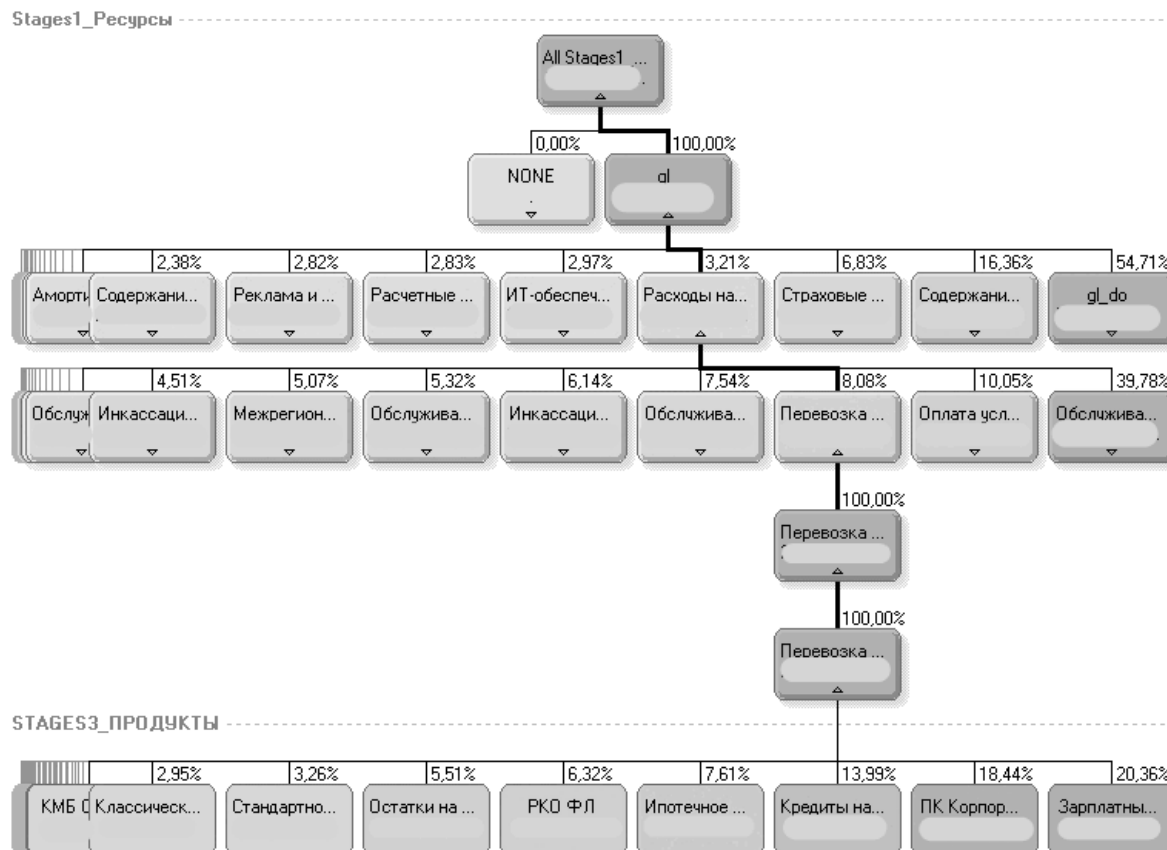
## 2. Распределение затрат



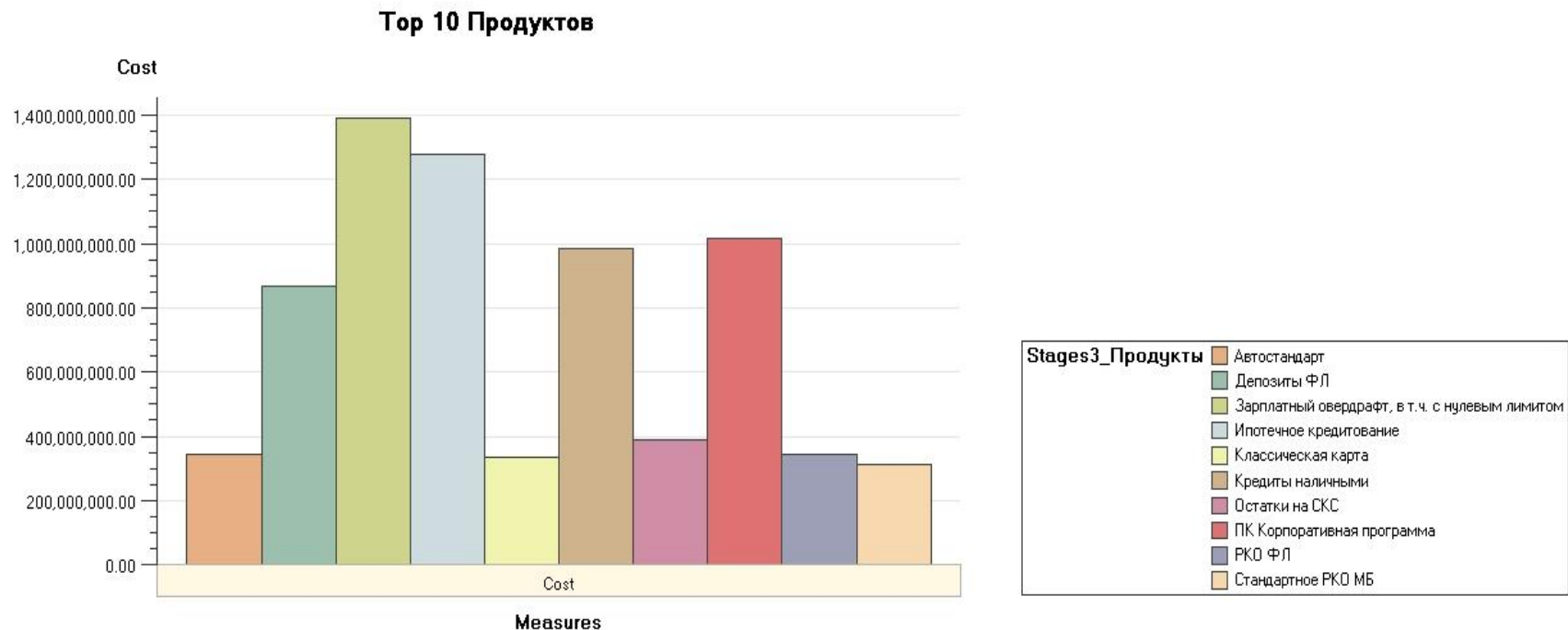
Функционал легко и наглядно позволяет установить, с каких объектов (организационных единиц или счетов) затраты распределились на продукт. Также возможно проследить, какие именно затраты ушли с организационных единиц на продукт.



Возможно установить, на какой продукт разнеслись затраты по статьям, отображая как в процентном отношении, так в абсолютных значениях.



Функционал SAS ABM позволяет не только отследить этапы учета затрат, но и построить аналитическую отчетность. На данном слайде представлен пример "Топ 10" самых затратных продуктов.

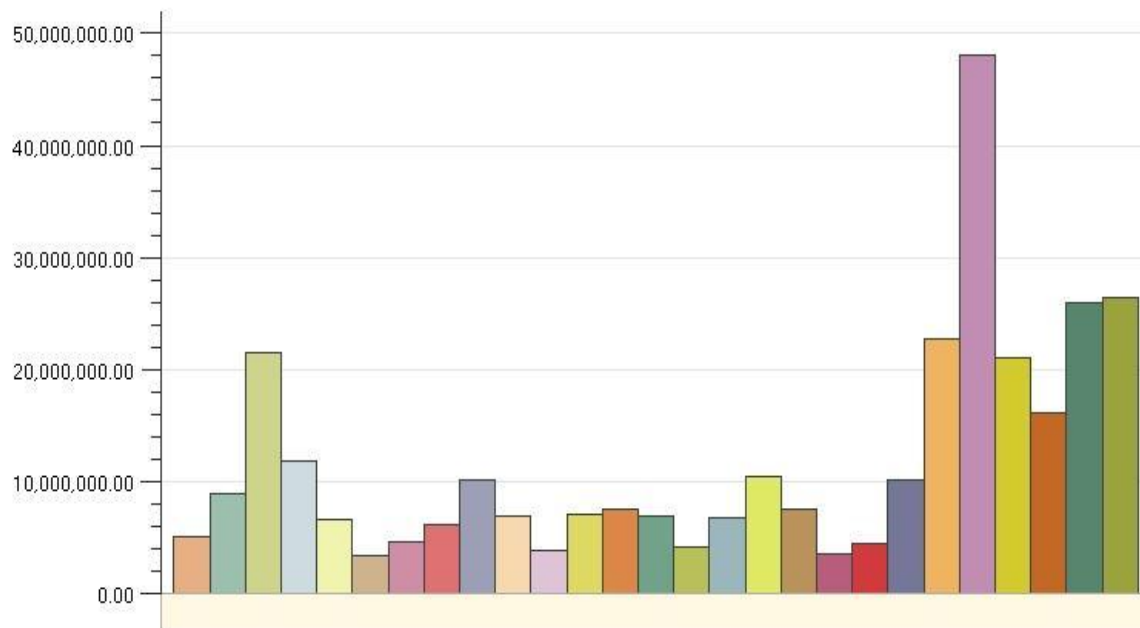


Возможность анализа затрат, не только в разрезе продуктов, но у внутри отдельно взятых организационных единиц. На данном слайде процентное распределение затрат «Департамента Обслуживания Клиентов Малого Бизнеса» в разрезе управлений.



На данном слайде распределение затрат «Филиала в г. Хабаровске» в разрезе ОО, ДО, РОО по затратам.

Филиал № 2754 в г. Хабаровске



- DO "Большая"
- DO "Комсомольский"
- DO "Северный"
- DO "Южный"
- OO "Мирный" в г. Мирном
- OO "Первомайский" в г. Владивостоке
- OO "Солнечный" в г. Благовещенске
- ROO "Благовещенский"
- ROO "Магаданский"
- DO "Дзэми"
- DO "Ленина"
- DO "Советская гавань"
- OO "Артём" в г. Артём
- OO "На Поляркова"
- OO "Портовый" в г. Находке
- OO "Театральный" в...жно-Сахалинске
- ROO "Владивостокский"
- ROO "Сахалинский"
- DO "Комсомольская площадь"
- DO "Московская"
- DO "Центральный"
- OO "Вторая Речка" в г. Владивостоке
- OO "На Шевченко" в г. Благовещенске
- OO "Семеновский" в г. Владивостоке
- OO "Уссурийский" в г. Уссурийске
- ROO "Камчатский"
- ROO "Якутский"

Составляющие модели:

1. 279 111 аккаунтов (которые соответствуют статьям, организационным единицам, точкам продаж и каналам продаж).
2. 2 622 599 асайментов (пути аллокации расходов в модели, согласно порядку)
3. 84 драйвера (согласно порядку)
4. 560 000 фактических значений драйверов

Model Summary						
Name:	PROD_M2102_Assignment_Clear_MDX					
Description:						
Period:	2011Q2					
Scenario:	Actual					
Base Currency:	RUB (руб)					
<b>Cost Summary</b>						
Module	Entered Cost	Received Cost	Total Cost	Assigned Cost	Unassigned Cost	Inventory Cost
Resource	9 378 381 744,51руб	-16,63руб	9 378 381 727,87руб	9 358 537 817,92руб	19 843 909,96руб	0,00руб
Activity	0,00руб	9 358 537 817,92руб	9 358 537 817,92руб	0,00руб	9 358 537 817,92руб	0,00руб
Cost Object	0,00руб	0,00руб	0,00руб	0,00руб	0,00руб	0,00руб
External Units			0,00руб	0,00руб		
<b>Model Metrics</b>						
Name	Count					
Period/Scenario associations	1					
Entered Cost Elements	390					
Assignments	2662599					
Cycles	1425					
Drivers	84					
External Units	0					
External Bills of Costs	0					
Name	All Modules	Resource	Activity	Cost Object		
Accounts	279111	59164	219947	0		
Rollup Accounts	106831	90927	15904	0		

# Приложение

## 5. Отчетность



По результатам расчета модели, также были построены плоские таблицы отчетности. Данные представлены в разрезе отправителя и получателя, драйвер распределения сумма и ее процентное соотношение.

1	Дата	Тип источника	Код источника	Наименование источника	Признак категории подразделения	Процесс	Наименование канала продаж	Наименование Процесса	Код канала продаж	Наименование канала	Код продукта	Наименование продукта	Код продукта	Наименование продукта	Сумма	Драйвер	Значение драйвера в проценте
2	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	аренда дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-5040	Распространение паяк ПИФ	Владелец продукта не задан			д054 - Оборот в разрезе устройств		
3	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-9990	Общественный продукт VIP Проект "Развитие розничного бизнеса в дочерних банках	Владелец продукта не задан			д054 - Оборот в разрезе устройств		
4	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-9991	Деятельность ИД и казначейства, не связанная с	Владелец продукта не задан			д054 - Оборот в разрезе устройств		
5	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-9992	Ипотечное кредитование	Владелец продукта не задан			д054 - Оборот в разрезе устройств		
6	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-10	Головной офис	ПРОД-1200	Ипотечное кредитование	ДЕП. ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ			д054 - Оборот в разрезе устройств		
7	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-1200	Ипотечное кредитование	ДЕП. ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ			д054 - Оборот в разрезе устройств		
8	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-10	Головной офис	ПРОД-9002	КМЕ Междум	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
9	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-0101	Депозиты КМЕ	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
10	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-0103	Остатки на расчетных и текущих счетах	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
11	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-4031	Стандартное РКО МЕ	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
12	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-4032	Памятное РКО МЕ	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
13	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-4046	Страховки по КМЕ	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
14	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-4047	Страховки по Лицензу	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
15	2011Q2	GL	ALloc-GL-A-02010103	дополнительным помещением для аренды	Статья	NONE	Процесс не задан	СН-11	Точки продаж	ПРОД-9000	КМЕ Мгнро	ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		
			ALloc-GL-A-	дополнительным помещением для аренды			Процесс не задан					ДЕП. ОБСЛ. КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА			д054 - Оборот в разрезе устройств		

**Начальник Отдела мониторинга продаж,  
Управления автокредитования, ДРБ:**

«Коллеги, спасибо за демонстрацию.

**По программному модулю:**

1. Функционал и возможности системы понятны. Полагаем, что её использование будет очень полезно для подразделений.
2. Просьба предоставить доступ к системе после принятия её на продуктив. Предлагаем сделать это вместе с утверждением нового Порядка аллокации, реализованного в системе.»

#### **Зам. начальника Управления развития и поддержки инвестиционных продуктов ИД:**

1. Соответствует ли система утвержденному Порядку аллокации?  
— Да, при учете внесения направленных ранее изменений\*
2. Стал ли алгоритм расчета понятнее/прозрачнее?  
— Да.
3. Есть ли пожелания по доработке Порядка аллокации?  
— Нет.»

\* ТЗ направлено, признак прямые/аллокированные данным присвоен

**Руководитель Группы планирования, анализа и поддержки продаж, Управления организации продаж и сопровождения ипотечных кредитов, ДИК**

«Представленные данные в кубах, мне показались очень удобными и наглядными, спасибо.

Ждем подключения к вашей системе, чтобы исследовать самостоятельно.»