

Опыт внедрения Системы стратегического планирования

Петр Дорожкин



Обо мне

Петр Дорожкин



16+

лет опыта работы в финансовом секторе

10+

лет опыта в области моделирования, оценки и стратегического анализа

Руководил подготовкой прогнозов для 5-и стратегий Группы ВТБ



MBA (Cass Business School, Лондон, Великобритания),
магистр Финансов (РЭШ)



О чем будем говорить



Опыт внедрения системы страт. планирования

- Контекст: разработка стратегии для банка;
- Модули РУБИН, МАКРО и стратегия.



Интеграция бизнес – планирования и стратегии

- Контекст: разные подходы к планированию;
- Цикл планирования и скользящее планирование.



ИИ и обновленные требования к разработке стратегии

- Подключаем ИИ - ассистента к разработке стратегии;
- Усложнение требований к разработке стратегии и их реализация.

Опыт внедрения Системы стратегического планирования



Разработка стратегии сегодня – сложная задача

Управление капиталом



- Инвестиции в экосистемы вычитаются из капитала.
- Большие расходы на ИТ (НМА).

Сценарность



- Переход от «мы ожидаем» к «если случится событие X, наши действия будут Y».
- «Краны и фонтаны» – сопоставление top down и bottom up подходов.

Сложность в разработке бизнес - стратегии



- Широкая продуктовая линейка.
- Сложная клиентская стратегия.
- Сложная система продаж.

Сложности расчетов



- Разные стандарты финансовой отчетности.
- Аккуратное планирование синергий.

«Устойчивость к ветрам»



- Возможность быстро применять новую макроэкономику в расчетах.
- Нелинейный эффект на рыночную оценку (valuation).

Требования к рыночной аналитике и прогнозированию



- Необходим прогноз по широкой линейке небанковских продуктов.
- Нужна широкая экспертиза по инновационным продуктам (напр., цифровой рубль).

... и система страт. планирования может помочь ее решить....



Доступ к множеству источников данных

- Финансовая информация.
- Рыночная и макроэкономическая информация.
- Конкуренты и продукты (в т.ч. небанковские).



Помощь со сложными процессы

- Много участников, матричное согласование.
- Регуляторные требования.
- Необходимость быстрых изменений.



Наукоемкие, сложные расчеты

- Top down и Bottom up в одном.
- Учет сложных макрофакторов и особенностей спроса на продукты.
- Необходима многомерность.



Единый источник правды

- Макроэкономика (ВВП, КС, валюта).
- Прогноз финансовых показателей.

... а для этого нужны три модуля

01

Модуль для сбора и анализа данных по банковской системе:

- Отслеживание динамики финансовых показателей кредитных организаций всего банковского сектора РФ.
- Загрузка, расчеты и предоставление отчетов по РСБУ и МСФО.

02

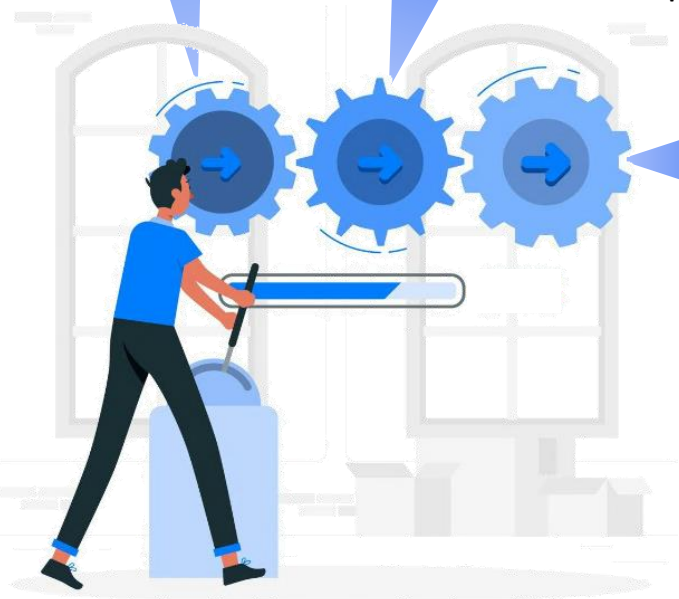
Модуль для сбора и анализа макроэкономических показателей:

- Прогнозирование ключевых макроэкономических показателей и показателей банковского сектора, сценариев.
- Подготовка макро – предпосылок для модуля Strategy.

03

Модуль для прогнозирования финансовых показателей:

- Создание стратегического финансового плана, реализация bottom-up, top down расчетов.
- Поддержка процесса разработки стратегии (согласования, сценарии).



Рубин: цели и задачи подсистемы

Актуализация
пользовательских
справочников

Загрузка данных из
архивов отчетности
Банка России (101ф,
102ф, 123ф, 135ф,
805ф)

Загрузка данных по
МСФО и отчетности
конкурентов

Заполнение
мэппингов по счетам
Банка России (809-П)
на отчетные статьи

Проверка расчетов
через систему
пользовательских
отчетов и их
использование

Запуск
мэппирования
загруженных
данных

Ключевой функционал:

- Отслеживание динамики финансовых показателей кредитных организаций всего банковского сектора.
- Загрузка, расчеты и предоставление отчетов по РСБУ и МСФО-отчетности банков.
- Расчет долей Группы в ключевых бизнес-рынках и мониторинг долей основных конкурентов.

40.70. Отчет по рынкам ЮЛ

Параметры (26.05.2026 09:32:13)

Сред и страниц: 1

Версия: Мэппинг от 2024.01

Год: 2021

Статья: Кредиты ЮЛ (без учета гососеда)

Расчеты: Формы

Расчет для аналитики по рынкам для ЮЛ

Расчет вост. отчетов по рынкам ЮЛ

1	2	3	4
млрд. руб.	Январь	Февраль	Март [Кв. 1]
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			

Параметры (26.05.2026 09:35:02)

Сред и страниц: 1

Версия: Мэппинг от 2024.01

Год: 2021

Статья: Кредиты ЮЛ (без учета гососеда)

Расчеты: Формы

Расчет для аналитики по рынкам для ЮЛ

Расчет вост. отчетов по рынкам ЮЛ

1	2	3	4	7
тыс. руб.	Итого	Январь	Итого	Итого
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

Параметры (26.05.2026 09:30:57)

Сред и страниц: 1

Версия: Мэппинг от 2024.01

Год: 2021

Статья: Кредиты ЮЛ (без учета гососеда)

Расчеты: Формы

Классификация отчетности по другой версии Ф101

Заполнение таблицы отчетности по счетам 809-П на статьи Банка

1	2	3	4
Статья	Код статьи	Способ расчета	Исходное выражение из
349	80202401	Агрегация	Агрегация
349	80202401_01	Агрегация	Агрегация
350	80202401_0105	Агрегация	Агрегация
351	80202401_010505	Мэппирование / Расчет	+20202+20203+20210+20208+20209
352	80202401_010510	Мэппирование / Расчет	+20203+20205+20208+20202+20401+20402+
353	80202401_010515	Мэппирование / Расчет	+20210+20218+20214+20219+20213+20212
354	80202401_010520	Мэппирование / Расчет	+20202+20204+20206+20212+20417+20419+
355	80202401_01052005	Мэппирование / Расчет	+20202+20204+20206+20212
357	80202401_010525	Мэппирование / Расчет	+20216
358	80202401_010530	Мэппирование / Расчет	+20218+20219
359	80202401_0110	Мэппирование / Расчет	+21901+21902+21903+21904+21905+21906+
361	80202401_011010	Мэппирование / Расчет	
362	80202401_011015	Мэппирование / Расчет	
363	80202401_0115	Агрегация	Агрегация
364	80202401_011505	Мэппирование / Расчет	+20202+20204+20208
365	80202401_0120	Мэппирование / Расчет	+22001+22010+22002+22003+22004+22005+

Макро: цели и задачи подсистемы

Данные гос. органов
(ЦБ, минфин, минэко)

Прогнозы
макропоказателей

Факт и прогноз по
показателям БС

Модуль
МАКРО



Сценарии (напр, для
целей НСТ ЦБ)

Макро – вводные
для стратегии

Выгрузки в озеро
данных

Ключевой функционал:

- Поддержка базы данных с макропоказателями
- Макросценарии: Массив данных с различными сценариями
- Источник данных для процессов, требующих макро - вводных

3.1.1. Assumptions полный

> Параметры (26.05.2026 09:40:01)

1	2	3	4	5	6	7
Показатель	Вид показателя	Сегмент	Вид Данных	2026	2027	2028
[Рынок РФ / КИП]	Структура_НД	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
Рынок РФ / Кредиты КИП	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / Депозиты КИП (без НДС)	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / Средства до востребования	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / НКО	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / Доля НКО в СДВ / КИП, %	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Профит-пулы КИП	Структура_НД	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
	Объем, млрд руб.	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
Расчетно и кассовое обслуживание РКО	Маржинальность, %	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
	Чистый доход, млрд руб.	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
Вал. контроль	Объем, млрд руб.	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
	Маржинальность, %	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
	Чистый доход, млрд руб.	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
Документарные операции	Объем, млрд руб.	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
	Маржинальность, %	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
Рынок РФ / КИП	Чистый доход, млрд руб.	КИП	За период	100 000	100 000	100 000
	Структура_НД	КИП	Вид данных_НД	100 000	100 000	100 000
Рынок РФ / Кредиты КИП	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / Депозиты КИП (без НДС)	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / Средства до востребования	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / НКО	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0
Рынок РФ / Доля НКО в СДВ / КИП, %	Итого	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В рублях	КИП	На конец периода	100 000	100 000	100 000
	В иностранной валюте	КИП	На конец периода	0	0	0

2.1.1 Сценарий - база/стресс

> Параметры (26.05.2026 09:44:16)

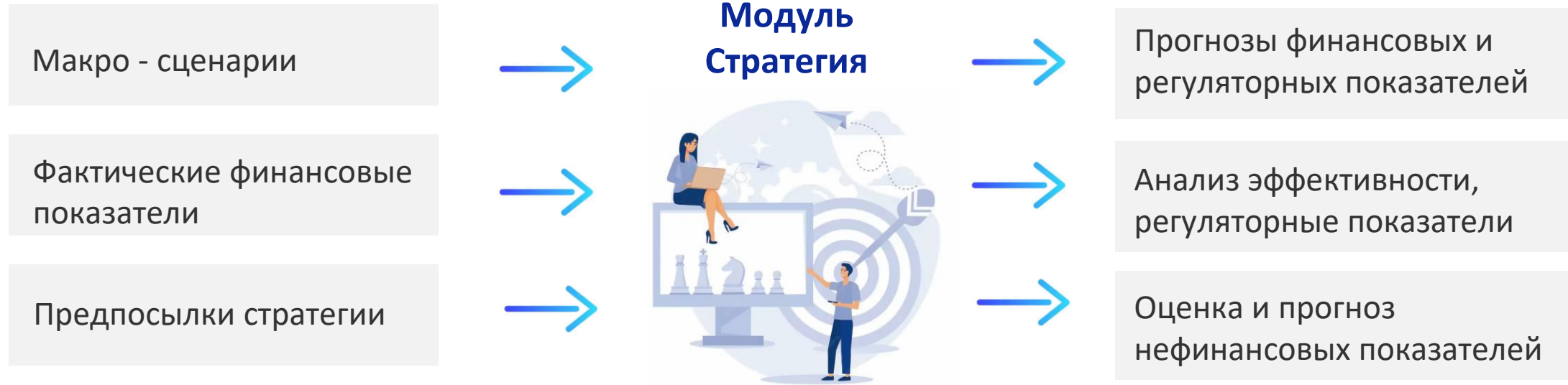
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рабочая текущая	Факт	Факт	Факт	Факт	Факт	Рабочая текущая	Рабочая текущая	Рабочая текущая
Год_НД	2023	2023	2023	2023	2023	2026	2026	2026
Наименование для отчетности	1 Кв	2 Кв	3 Кв	4 Кв	4 Кв Итого	1 Кв	2 Кв	3 Кв
Макроэкономические показатели								
Экспортная цена на российскую нефть, долл. США / барр., средн. за квартал	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
ВВП в постоянных ценах, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
ВВП в постоянных ценах, % / кв/кв, сезонно сплавленный, аннуализированный	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Номинальный годовой ВВП, млрд руб., исходящий за 4 квартала	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Номинальный квартальный ВВП, млрд руб., за квартал	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Дефлятор ВВП, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Потреб. индекса, % от потенциального	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Инфляция, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Импорт, % / кв/кв	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Среднегодовой ИТЛ, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Номинальная ставка МСК, % годовых, средн. за квартал	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Курс долл. США к рублю, руб. / долл. США, среднее за квартал	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Курс евро к рублю, руб. / евро, среднее за квартал	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Курс CNY/RUB, среднее за период	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Реальная располагаемая домашняя доходность, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Уровень безработицы, в среднем за год, % SA	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Реальная заработная плата, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Номинальная заработная плата, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Индекс цен на рынке жилья, среднее за квартал	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Конечное потребление, % / кв/кв	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Конечное потребление домашних хозяйств, % / кв/кв, сезонно сплавленный, аннуализированный	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Конечное потребление домашних хозяйств, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Темп роста расходов на конечное потребление домохозяйств в текущем цикле, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Оборот розничной торговли, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Валовое накопление, % / кв/кв	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Валовое накопление в постоянных ценах, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Валовое накопление основного капитала, % / кв/кв, сезонно сплавленный, аннуализированный	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Валовое накопление основного капитала, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Экспорт в постоянных ценах, % / кв/кв, сезонно сплавленный, аннуализированный	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Экспорт в постоянных ценах, % / г/г	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000

1.1.1. Макропоказатели основные

> Параметры (26.05.2026 09:37:28)

1	2	3	4	6
Показатель	Периодичность	Тип показателя	Вид Данных	1 Кв
ВВП, млрд. руб.	Структура_НД	Номинальный	За период	100 000
Дефлятор ВВП, %	Год/Год	Аналитика_НД	На конец периода	100 000
Темп роста ВВП, %	Год/Год	Реальный	На конец периода	100 000
Цена на золото, долл. США/унц.	Структура_НД	Аналитика_НД	Средний за период	100 000
Стоимость нефти марки Urals, долл. США/барр.	Структура_НД	Аналитика_НД	Средний за период	100 000
Уровень инфляции, %	Год/Год	Аналитика_НД	На конец периода	100 000
Оборот розничной торговли, %	Год/Год	Реальный	Средний за период	100 000
Российский рубль/Доллар США (USD/RUB)	Структура_НД	Аналитика_НД	Средний за период	100 000
Российский рубль/Евро (EUR/RUB)	Структура_НД	Аналитика_НД	Средний за период	100 000
Ключевая ставка, %	Структура_НД	Аналитика_НД	Средний за период (по дням)	100 000

Стратегия: цели и задачи подсистемы



Ключевой функционал:

- Гибкий алгоритм планирования для статей BS и PL
- Автоматическая построение цепочки расчетов в зависимости от выбранных алгоритмов
- Управляемые пользователями «многомерные» мэппинги данных
- Поддержан многоэтапный процесс внесения и закрытия данных
- Интеграция в сложную инфраструктуру Банка (централизованные системы аутентификации, аудита, журналирования, мониторинга, трассировки, работа на Linux машинах пользователей)

Особенности модуля Стратегия (1/3)



Конструктор версий стратегии
(бесконечное количество версий)

10.20. Настройки рабочих версий и копирование из версий загрузки

Параметры (22.03.2026 10:12:39)

Описание: 2027-2029 Показатель

Описание: 10.20. Настройки рабочих версий и копирование из версий загрузки

Версия	Описание версии	Детализация по Субсегменту	Детализация по Организации	Детализация по Семантике	Настройка рабочей версии	Решать задачи по организации для каждой версии загрузки	Макс. параллельных расчетов	Детализация организации показываться	Пересчитать TS и TS в GDP	Версия загрузки данных
10 (Минимум)										
Версия_1		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_2		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_3		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_4		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_5		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_6		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_7		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_8		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_9		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_10		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_11		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_12		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_13		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_14		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_15		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_16		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_17		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_18		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_19		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_20		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_21		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_22		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_23		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_24		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_25		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_26		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_27		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_28		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_29		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_30		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_31		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_32		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_33		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_34		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_35		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_36		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_37		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_38		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_39		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_40		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_41		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_42		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_43		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_44		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_45		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_46		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_47		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_48		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_49		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы
Версия_50		Без Субсегмента	Без Матрицы	Без Формат	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Загрузка Матрицы



Гибкая настройка детализации
Стратегии

- Организационный периметр;
- Сегменты / субсегменты;
- Продукты;
- Структура портфеля (валюта, срочность, качество).



Управления моделью передано в
финансовую функцию
(минимум зависимости от ИТ):

- Справочники;
- Алгоритмы;
- Загрузка и мэппинг данных из источников;
- Пользовательские формы.



Более 50 выбираемых
алгоритмов расчета

- Автоматическая построение цепочки расчетов в зависимости от выбранных алгоритмов;
- Прозрачность расчетов.

10 - Ручной ввод (перезапись)
110 - Загрузка данных
120 - Специфичный расчет
130 - Темп Роста Процентной платы (Возв)
140 - Темп Роста (TGR)
150 - Темп роста рынка РФ
160 - Рост на ФинРес (PL Charge)
170 - Рост на NI After Tax
180 - PPE Move
190 - Solver
200 - Темп прироста бизнес активов
210 - Темп прироста бизнес пассивов
220 - Темп прироста Чистых бизнес активов
230 - Динамика субборт долга (модель Капитала)
240 - Расчет Средства Клиентов_Уровень_ФОР
250 - Рост на введенное значение
260 - От заданной доли Рынка РФ (рубли)
270 - Расчет Доли Рынка
280 - Ставка KC + Значение
290 - Ставка PY + Delta
300 - Ставка PY + Delta*Чувств
310 - Рост ставок на темп роста KC*Чувствительность
320 - Расчет среднего объема
330 - Рост на отчисления в резервы
340 - Расчет валютного СВОПа

Особенности модуля Стратегия (2/3)



Полная интегрированная модель Банка с учетом управления ликвидностью и капиталом (модель Казначейства)



Интеграция с процессом бизнес-планирования:

- Факт и БП – на входе в Стратегию
- Стратегия – ориентир для подготовки БП



Факторный анализ изменения основных финансовых показателей



Анализ чувствительности ЧП от изменения ключевых факторов



Гибкий механизм построения произвольной отчетности пользователями



Полный контроль над процессом формирования стратегии (настраиваемый workflow)

- Задачи
- Сроки
- Ответственные



Интеграция макропрогноза и стратегии



Логические контроли консистентности модели

Интеграция Бизнес-планирования и Стратегии



Что дает интеграция бизнес – и стратегического планирования

Как можно выстроить планирование?

Следующая ступенька...



Почему это хорошо:

- Легко рассчитать варианты развития рынков и поведения конкурентов;
- Краткосрочные цели легко понимаются исполнителями.

НО:

- Легко потеряться в деталях «За деревьями не видно леса»;
- Краткосрочная выгода может не вести к долгосрочным целям;
- Дорога к долгосрочной цели может не быть прямой;
- Риск пропустить долгосрочные тренды.

Цели интеграции:

- Анализ влияния финансовых мероприятий и решений на ключевые показатели в средне- (6 месяцев), средне (+1 год к БП) и долгосрочной перспективе (+2-3 года к бизнес-плану)
- Создание инструмента для мониторинга изменений ключевых и критически важных показателей, требующих горизонта более 1 года, например (капитал, НМА, эффект от ИТ – проектов)
- Создание инструмента рабочего прогнозирования ключевых показателей для различных целей (гудвил, НСТ, прогноз капитала, влияние НМА, ИМА и т.д.)

Или свет маяка вдали...



Почему это хорошо:

- Тренды в индустрии и макроэкономике просто учесть в финансовой модели;
- Просто формировать сценарии;
- Долгосрочные цели хорошо понимаются стейкхолдерами.

НО:

- «Отстань от меня с деталями, я стратегией занимаюсь»;
- Поставленные цели могут быть недостижимы;
- Нужны специальные инструменты для мотивации менеджмента.

Конечная цель – «зациклить» планирование



Про ИИ и новые регуляторные требования



Уточненные требования к разработке стратегии для крупных компаний

Требование методики	Что доработать в финансовой модели
Создать детальную финансовую модель с макро – предпосылками	<ul style="list-style-type: none">• Построить P&L, баланс на горизонт до 5 лет, возможно и дальше.• В явном виде учесть влияние макро-параметров (инфляция, курс, ставка и т.п.) на результат• Обеспечить прозрачный расчет результата при изменении макро
Подготовить как минимум три сценария: консервативный, базовый, рискованный	<ul style="list-style-type: none">• Подготовить три набора входных параметров (объемы, цены, расходы, инвестиции).• Обеспечить быстрый расчет при изменении сценариев как предположения• Обеспечить быстрое сравнение результатов по фин. показателям
Создать план действий для ключевых рынков и продуктов	<ul style="list-style-type: none">• Детализировать ЧОД по продуктам, обеспечивающим >5% объема.• Подготовить отдельные расчеты по ключевым рынкам
Учесть в модели технологические проекты, штатное расписание, импортозамещение	<ul style="list-style-type: none">• Добавить в модель блок со штаткой (численность, ФОТ, и т.д.).• Добавить блок с расчетом технологических проектов (CAPEX, амортизация в расчете по проектам).• Отдельный блок с импортозамещением
Детально учесть налогов	<ul style="list-style-type: none">• Добавить отдельный налоговый блок (налог на прибыль, НДС, имущество, взносы).• Сделать возможность менять ставки, льготы и анализировать влияние на прибыль и ликвидность.
Представить расчёт дисконтированного финансового результата и устойчивости	<ul style="list-style-type: none">• Рассчитывать дивиденды и отчисления в бюджет, учесть дисконтирование для каждого сценария• Добавить расчет коэффициентов устойчивости (долговая нагрузка, ковенанты, ликвидность).• Настроить стресс-тесты (шоки по ставке, спросу, курсу).
Добавить расчет КПЭ	<ul style="list-style-type: none">• Связать KPI и ключевые показатели стратегии с данными модели.• Обеспечить сопоставимость управленческих и регламентированных данных.

Как упростить выполнение требований: сложные объекты



Сценарии

Что просят

- Сформулировать 3 сценария по макроэкономике
- Пересчитать модель для трех наборов предпосылок

Что делать

- Готовим сценарии сами или берем у ЦБ (не только для банков)
- Формируем понятые предпосылки
- Используем многомерную модель или несколько копий экселя



Учесть CAPEX, штатку

- Добавить детальные расчеты по инвестициям
- Учесть импортозамещение

- Готовим (или предполагаем) pipeline проектов, выделяем импортозамещение
- Добавляем в модель блок с инвестициями
- Детализируем расчет расходов на персонал



Добавить метрики налогов, дивидендов

- В явном виде вывести платежи в бюджет
- Детально рассчитать налоги
- Рассчитать дисконтированные метрики

- Связываем модель с источниками макро – данных (ОФЗ, инфляция)
- Добавляем модель по РСБУ, уточняем расчет капитала
- Добавляем блоки с налогами

ИИ ассистент в системе страт. планирования (ближайшие планы)



Что предлагаем

- Единый ИИ-интерфейс для работы с данными по банковской системе РФ, макропоказателями и отчетностью банков.
- Обработка аналитических запросов на естественном языке
- Интеграция с модулями РУБИН, МАКРО и внешними источниками СПАРК, ФНС, Интерфакс.
- OCR-распознавание, извлечение таблиц и структурирование данных из публичной отчетности конкурентов и макростатистики.
- Анализ и суммаризация новостных потоков по банковскому сектору и рынкам.



Что получим (практический результат)

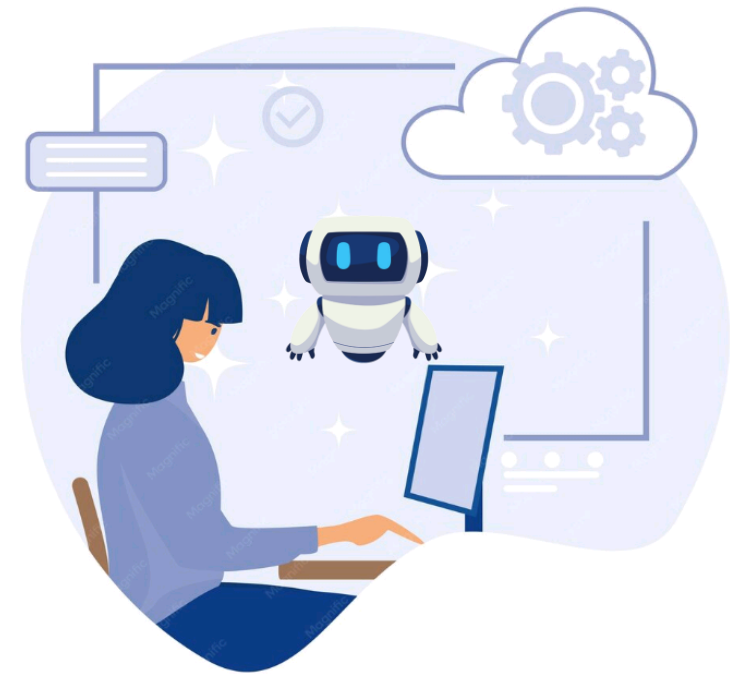
- Пользователь задает вопрос в свободной форме, а система сама определяет нужные источники и показатели.
- Система отвечает на запросы вида: доля ВТБ и Сбера на рынке, объем пассивов, лидер прироста капитала, динамика ROE TOP-10 банков.
- Данные подгружаются из актуальных источников по запросу пользователя.
- Результат выдается в понятной форме: таблица, набор цифр или краткий аналитический отчет.
- Аналитик получает ответ без написания кода и без ручной выгрузки из РУБИН, МАКРО и других систем.
- Формат для вставки в презентации

ИИ ассистент в системе страт. планирования (далекие планы)



Прекрасное далеко...

- Повысить качество расшифровки отчетности — чтение сложных приложений, вычисление расчетных статей «на лету»
- Углубить ответ — формирование итогового вывода не только на базе доступных в системах цифр, но и с использованием внешних документах.
- Автомазировать сигналы об изменениях — система сама замечает важные изменения в отчетности, динамике показателей и подсказывает, на что обратить внимание.
- Добавить функционала расчетов по стратегии и их интерпретации — система получит возможность пользоваться страт. Моделью (в т.ч. Голосом)



Подведем итоги

Про опыт внедрения системы страт. планирования:

- Разработка стратегии в крупном банке перестала быть изолированной задачей. Она требует одновременного учета большого числа факторов.
- Для решения этой задачи была выстроена система из трех взаимосвязанных модулей: РУБИН, МАКРО и Стратегия. Вместе они обеспечивают сбор данных, формирование сценариев и расчет финансовых показателей.
- Ценность системы состоит в создании единого источника данных и прозрачной модели расчетов. Это позволяет быстрее пересчитывать версии, снижать зависимость от Excel-моделей

Про интеграцию бизнес-планирования и стратегии:

- Бизнес-планирование и стратегия отражают разные горизонты управления, но не могут эффективно существовать отдельно друг от друга.
- Интеграция позволяет оценить долгосрочный эффект краткосрочных решений. Такой подход формирует замкнутый цикл, в котором факт, бизнес-план и стратегия взаимно корректируют друг друга.
- В результате банк получит не просто набор разрозненных планов, а непрерывный механизм управления развитием с горизонтом работы от нескольких месяцев до нескольких лет.

Про ИИ и обновленные требования к разработке стратегии:

- Новые требования к разработке стратегии предполагают более глубокую и детализированную финансовую модель. В ней должны быть явно отражены макропредпосылки, несколько сценариев, ключевые рынки и продукты и т.д..
- Выполнение этих требований усложняет процесс и резко повышает нагрузку на аналитическую функцию. Поэтому особую ценность получает ИИ-ассистент, который помогает находить данные, обрабатывать отчетность, извлекать таблицы.
- В ближайшей перспективе ИИ встраивается в существующую систему стратегического планирования как инструмент доступа к данным и аналитике. В более долгосрочной логике он может перейти от поиска информации к интерпретации изменений,