



## Журнал «Банковское обозрение» о масштабном IT-проекте МИБ

17 февраля 2017 [Источник: журнал "Банковское обозрение"](#)

### Проект МИБ и «Диасофт»: новый уровень управления кредитным портфелем

*Владимир Балтер, руководитель административного блока Международного инвестиционного банка (МИБ), Елена Миндукшева, руководитель службы методологии и контроля банковских операций финансового департамента МИБ, Дмитрий Бочаров, директор департамента информационных технологий МИБ, и Вадим Ференец, обозреватель «Б.О», обсудили опыт внедрения в Банке платформы FLEXTERA от компании «Диасофт»*

**Вадим Ференец:** Международный инвестиционный банк (МИБ) — уникальная структура: банк, не нуждающийся в банковской лицензии. Как так получилось? Какова история банка?

**Владимир Балтер:** Банк создан и осуществляет свою деятельность на основе межправительственного Соглашения об образовании Международного инвестиционного банка и Устава. Соглашение было подписано странами-членами банка 10 июля 1970 года и зарегистрировано в Секретариате ООН под номером 11417. Банк является международной межгосударственной организацией, что предусматривает безналоговый статус, специальный режим банковского регулирования, а также поддержку государственных органов стран-членов.

**Вадим Ференец:** Выходит, что МИБ — это своеобразное «окно в Европу»?

**Елена Миндукшева:** Можно сказать и так. Но окно не только в Европу — мы работаем на трех континентах: банк также представлен в Азии (Монголия и Вьетнам) и Латинской Америке (Куба).

Если говорить о специальном режиме банковского регулирования, то МИБ не подлежит регулированию со стороны центральных банков своих акционеров, включая Банк России. Соответственно мы освобождены от необходимости предоставлять обязательную отчетность в Банк России. С одной стороны, в этом плане мы чувствуем себя более свободно, а с другой — это не освобождает нас от необходимости готовить отчетность для акционеров и аудиторов. Все эти документы должны быть сформированы в соответствии с требованиями МСФО. Поэтому учет и отчетность банк осуществляет в соответствии с международными стандартами. Так как банк является международным финансовым институтом, мы стараемся применять передовые международные практики как в области методологии учета и отчетности, так и в подходах по внедрению новых стандартов, технологий.

**Владимир Балтер:** Добавлю к словам Елены, что наш банк имеет кредитные рейтинги

инвестиционного уровня от S&P Global Ratings, Moody's и Fitch, проходит международный аудит, а также выполняет предписания Basel II и частично Basel III.

**Вадим Ференец:** Вот мы постепенно и подошли к главной теме нашей беседы: ведь еще совсем недавно все было не так! Как удалось так радикально трансформировать банк, и какая во всем этом роль IT?

**Владимир Балтер:** Примерно четыре года назад наступил переломный момент в 45-летней истории банка. Акционеры приняли решение провести его коренную перестройку. На позицию председателя правления МИБ был приглашен Николай Николаевич Косов, который собрал новую команду и поставил задачу трансформации МИБ в современный многосторонний банк развития международного уровня. В МИБ была проведена комплексная реформа: кредитная политика полностью переформатирована, выбран курс на существенное наращивание качественного и диверсифицированного кредитного портфеля, расширение ресурсной базы и источников фондирования, модернизацию практически всех внутренних процессов, включая работу с персоналом, комплаенс и управление рисками.

**Дмитрий Бочаров:** Мы начали с того, что проанализировали состояние дел, каждый в своем направлении, в том числе провели ревизию и аудит IT-инфраструктуры. Итог был печальный: и аппаратная, и программная ее части серьезно ограничивали выполнение бизнес-задач банка.

Не могу сказать, что автоматизации не было вообще — она существовала, но не соответствовала новым темпам развития бизнеса. АБС, внедренная в 1992 году, позволяла автоматизировать только 40% операций. Все остальное учитывалось, что называется, «вручную». Отсутствовал ряд важных функций, таких, например, как контроль лимитов, комплаенс-контроль, какая-либо управленческая отчетность.

Понятно, что эта инфраструктура не могла поддержать активный рост операций и новые бизнес-процессы. Нужно было внедрить современное промышленное решение.

**Вадим Ференец:** Да уж, задач, что называется, «громадь». Одна круче другой. И как много оказалось желающих взяться за такой непростой проект?

**Дмитрий Бочаров:** Не спорю, мы поставили задачу, которую, на мой взгляд, мало кто ставил в принципе. Мы — банк развития, и наша специфика заключается в фокусировке на инвестициях в экономики наших стран-акционеров, а не на собственной прибыли, поэтому мы находимся в более жестких рамках при управлении активами и пассивами, чем коммерческие банки. Для этого учет и анализ результатов необходимо вести в максимально детализированном виде и различных разрезах, чтобы получать всеобъемлющую управленческую отчетность, а также финансовую отчетность в полном соответствии с МСФО.

При подготовке тендера мы сформулировали список требований верхнего уровня, которые декомпозировали для каждого бизнес-процесса. В результате в нашей модели оценки потенциальной АБС оказалось 524 позиции. Далее на основе перечня требований аналитическое агентство Market-Visio, выбранное, кстати, тоже по итогам тендера, провело анализ рынка АБС, изучив решения 33 вендоров (5 российских и 28 иностранных), и выделило шорт-лист из четырех претендентов, наиболее подходящих нам. Решения этих компаний мы изучили более подробно, проведя ряд презентаций и

семинаров.

Тем не менее в финале был открытый конкурс, в котором могла принять участие любая компания. Все поданные заявки были подробнейшим образом изучены. По каждой из них Технологическим комитетом банка подготовлено соответствующее заключение и выставлены технические и финансовые оценки. На основании полученных результатов Тендерный комитет принял окончательное решение пригласить на проект российскую компанию, пусть с меньшим опытом в МСФО, но более мотивированную на достижение результата. Так начались и продолжают по сей день наши деловые отношения с коллегами из «Диасофт».

**Вадим Ференец:** Какой же был самый весомый аргумент в пользу победителя?

**Дмитрий Бочаров:** Что для нас было принципиально? Это, например, гибкость и многофункциональность кредитного компонента, возможность осуществления учета (а не только отчетности) в полном соответствии с международными стандартами, мощные инструменты подготовки отчетности. Кроме того, нам было важно, чтобы новая система была технологически современна: имела компонентную архитектуру и автоматизировала бы процессы, а не отдельные функции.

**Вадим Ференец:** Парадокс, работа по МСФО — это сильная сторона западных разработчиков АБС, а в итоге в тендере победила российская компания «Диасофт»...

**Дмитрий Бочаров:** Особенностью системы FLEXTERA, которую нам предложил «Диасофт», является наличие компонента Accounting Engine, позволяющего формировать бухгалтерское отражение событий продуктового учета на основе заданных пользователем правил. Это позволяет настроить систему на любые принципы учета, в том числе на МСФО.

**Елена Миндукшева:** Я бы еще отметила заинтересованность в проекте со стороны компании «Диасофт». Некоторые западные вендоры имеют большую экспертизу в области МСФО, однако не были готовы работать в гибком формате и глубоко вникать в наши требования. Успех проекта автоматизации учета в равной степени зависит и от экспертизы вендора, и от готовности адаптировать софт к специфике и пожеланиям заказчика.

**Вадим Ференец:** Проект действительно очень сложный. Какие самые сложные моменты можно выделить?

**Владимир Балтер:** Для того чтобы реализовать этот проект, нам недостаточно было внедрения только платформы. При всем уважении к вендору, любому банку, который «заточен» на выстраивание с нуля новой системы и хочет улучшить внутренние процессы, важно накапливать в ходе реализации проекта собственную экспертизу.

**Дмитрий Бочаров:** Проблем было множество. Дело в том, что одновременно с внедрением новой системы мы переходили на новую методологию учета, и у нас не было возможности на 100% сравнить результаты новой системы с результатами, получаемыми из старой АБС. Поэтому пришлось строить модель целевого учета, который мы должны были получить в итоге, и сравнивать результаты новой системы с результатами модели.

Нам пришлось делать различные проверочные формы и разработать методологию сверки (тестирования), которая сейчас нам позволяет предоставлять аудиторам сверочные

отчеты в качестве спецпродукта и проходить аудит с меньшим отвлечением сотрудников банка.

Да, проект был очень сложный, но это того стоило. Сейчас мы можем вести учет с необходимым нам уровнем детализации. Например, стоимость кредита мы складываем из девяти раздельно учитываемых компонентов, включая комиссии, амортизацию основного долга, проценты, штрафы, амортизацию этих процентов и штрафов и др. Таким образом, у нас появилась возможность рассчитать эффективную ставку по каждому кредиту. В российской практике обычно делают наоборот — сначала берут стоимость, а потом из нее пытаются выделить составляющие.

Детализированный учет позволяет нам определить эффективность конкретного менеджера, стоимость или маржу конкретного кредита в зависимости от условий. Нам легко смоделировать ситуацию и рассчитать финансовый результат, если кредит будет досрочно погашен или просрочен.

**Вадим Ференц:** Масштабная часть проекта завершена, но, насколько мне известно, работы продолжаются. Расскажите о них.

**Дмитрий Бочаров:** Сейчас мы ведем проект по внедрению управленческой отчетности FLEXTERA BI: около 68 отчетных форм, базирующихся на 14 аналитических витринах корпоративного хранилища данных. У каждого подразделения свой портфель отчетности. Цель этой работы — дать возможность пользователям самостоятельно формировать новые отчеты и анализировать информацию, не привлекая IT.

Есть масса других начинаний, о которых я пока не могу рассказать, их еще рано анонсировать. Скажу только, что за время проекта мы приобрели серьезный опыт, позволяющий самостоятельно заниматься разработкой новых компонентов с использованием инструментария FLEXTERA.

**Вадим Ференц:** Изюминкой проекта стала возможность разделения бухгалтерского и продуктового учета. Какая от этого польза для банка?

**Дмитрий Бочаров:** Как я уже говорил, благодаря FLEXTERA Accounting Engine события продуктового учета можно отражать в различных учетных регистрах и преобразовывать в бухгалтерские проводки по заданному плану счетов или одновременно по нескольким планам счетов. Соответственно отчетность, построенная на разных планах счетов, может выпускаться одновременно.

Какая от этого польза для банка? В нашем случае — это возможность одновременного получения управленческой и финансовой отчетности, а также гибкость в настройках схем учета наших продуктов. Например, система позволяет реструктуризировать кредит и перевести его с учета по линейной ставке на учет по эффективной, и наоборот.

Если бы мы были обычным коммерческим банком, а не международным банком развития, то выгод было бы еще больше: мы могли бы исключить какую-либо трансформацию данных и одновременно выпускать отчетность по РСБУ, отчетность по МСФО, налоговую отчетность, формировать данные для Банка России в формате XBRL.

**Елена Миндукшева:** Трансформация данных — долгий и кропотливый процесс, где всегда существует высокая вероятность ошибки из-за человеческого фактора. Кроме того, при трансформации отчетность получается «примерно по МСФО», с допущениями и

обобщениями. Многие банки строят управленческую отчетность на данных МСФО и в этой ситуации ждут неделями результата для принятия управленческого решения.

Ежедневная переоценка финансовых инструментов (ценные бумаги, производные финансовые инструменты) существенно влияет на баланс и финансовый результат банка. Возможность видеть данные показатели в ежедневной отчетности за счет автоматических загрузок курсов, котировок и справедливой стоимости дорогого стоит. Анализ динамики существенно влияет на наш риск-аппетит, систему лимитов, на достаточность капитала, текущую ликвидность и т.п.

Возможность ежедневно получать корректные отчеты высокого качества в полном соответствии с требованиями МСФО позволяет менеджменту оперативно принимать управленческие решения. Это сейчас, без всякого сомнения, наше весомое конкурентное преимущество.

СПРАВКА Б.О.

**Международный инвестиционный банк (МИБ)** — многосторонний институт развития, созданный в 1970 году на основе межправительственного Соглашения об образовании МИБ. На данный момент в состав Банка входят девять стран-членов/акционеров: Болгария, Венгрия, Вьетнам, Куба, Монголия, Россия, Румыния, Словакия и Чехия. МИБ финансирует проекты, направленные на развитие экономик акционеров и укрепление многостороннего экономического сотрудничества с акцентом на поддержку МСП, проектное и экспортно-импортное финансирование. С конца 2012 года в Банке проведена фундаментальная реформа. МИБ присвоены рейтинги S&P — BBB (прогноз стабильный), Moody's — Baa1 (прогноз стабильный), Fitch — BBB (прогноз стабильный) и Dagong — A (прогноз стабильный).

**Компания «Диасофт»** — крупнейший разработчик программного обеспечения для финансовых организаций. Работает на банковском рынке России с 1991 года. Компания создает комплексные системы автоматизации корпоративных и розничных услуг, операций на финансовых рынках, ведения учета и формирования отчетности, управления хозяйственной деятельностью и HR, разрабатывает IT-системы для страховых компаний и НПФ. Клиентская база «Диасофт» насчитывает более 300 финансовых организаций, среди которых 60 российских банков из списка топ-100, партнерами компании являются мировые лидеры IT-рынка. «Диасофт» — первый и единственный российский разработчик банковского программного обеспечения, включенный в Magic Quadrant for International Retail Core Banking Systems компании Gartner. В 2016 году проект компании «Диасофт» и Международного инвестиционного банка (МИБ) стал победителем премии «Финансовая сфера» журнала «Б.О» в номинации «Внедрение в финансовой компании».