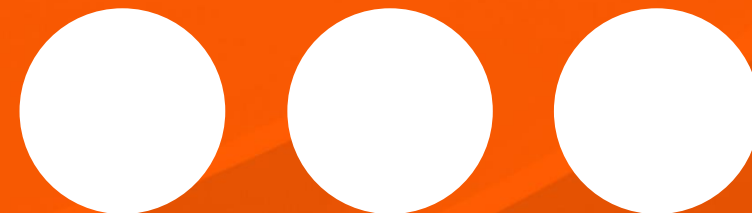


Затраты на операционную надежность – расходы или инвестиции?



Олег Симаков

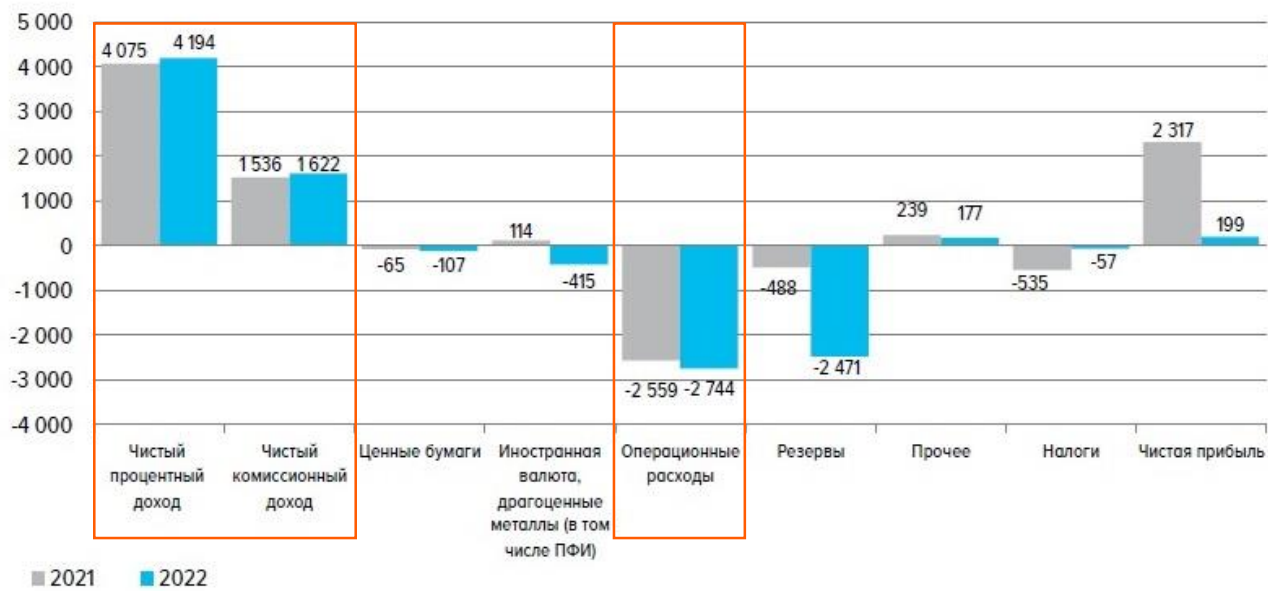
Руководитель направления по работе
с клиентами АКТИВ.CONSULTING



Операционные расходы – основная доля затрат

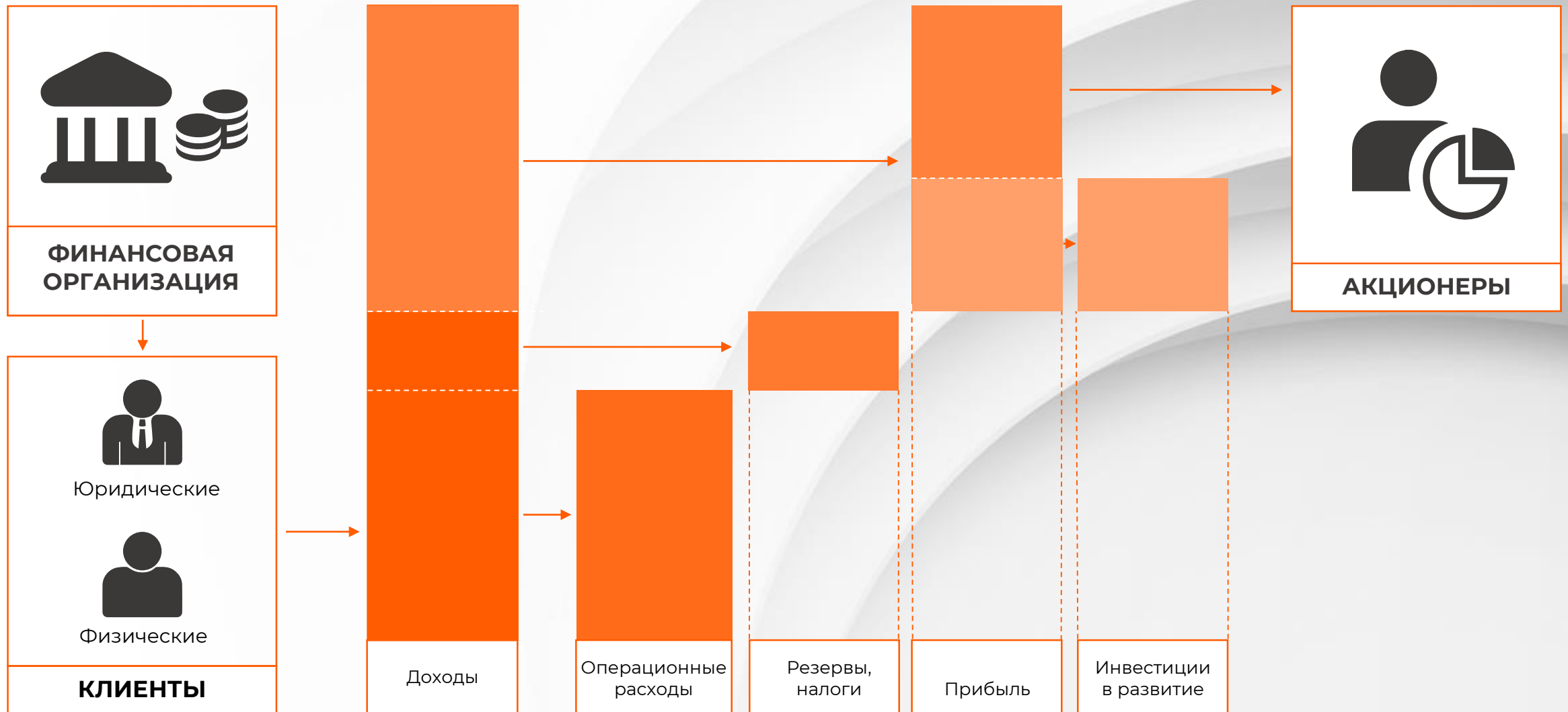
ИЗМЕНЕНИЕ КОМПОНЕНТОВ ПРИБЫЛИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА*
(МЛРД РУБЛЕЙ)

Рис. 23



* Компоненты прибыли «Иностранная валюта, драгоценные металлы, в том числе ПФИ», «Резервы» указаны с корректировкой на валютную переоценку резервов по корпоративным кредитам на основании формы отчетности 0409303. Динамика компонентов прибыли приведена без учета Банка непрофильных активов. Из состава компонентов «Резервы» и «Прочее» за 2021 год исключено техническое влияние, связанное с особенностями бухучета (гросс-ап), по отдельным крупным сделкам.
Источники: формы отчетности 0409102, 0409303.

Борьба за ресурсы



Влияние событий



Танкер с нефтью

Экологическая катастрофа



Грузовой

Потеря груза



Лайнер

Низкий сервис

Анализ влияния на бизнес (ВИА)






Этапы анализа

01 этап Инициация

1. Собираем команду
2. Определяем цели анализа

Примеры целей:

-  Аналитический отчет для принятия решений
-  Бизнес-кейс для рассмотрения
-  Дорожная карта по изменениям

Инициация

1

Определение
границ

2

Шкала
критичности

3

Обследование

4

Анализ
данных

5

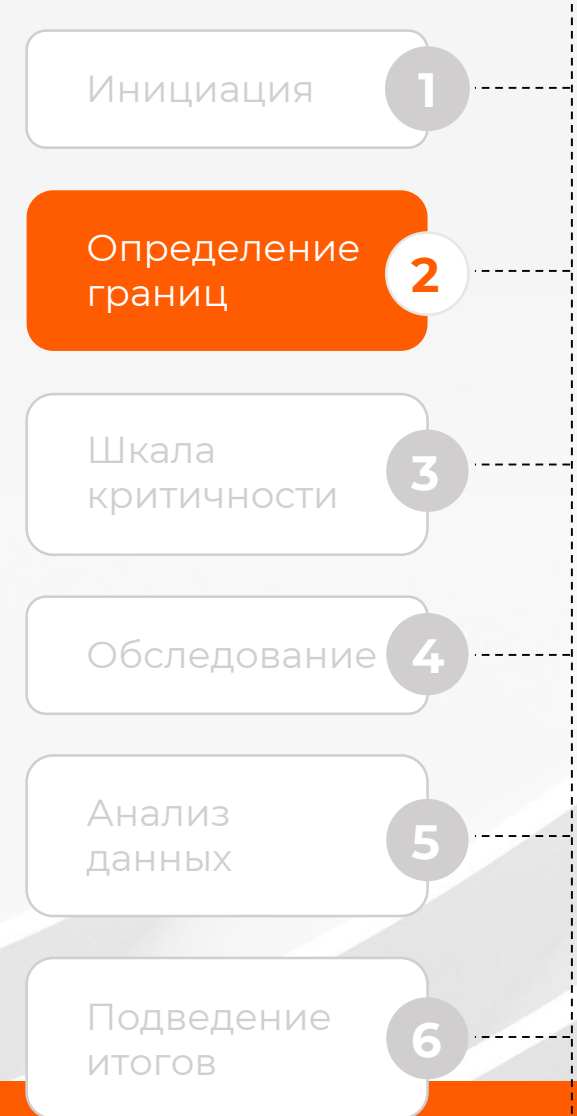
Подведение
итогов

6

Этапы анализа

02 этап **Формирование границ анализа**

1. Определяем ключевые продукты (с учетом развития)
2. Выявляем бизнес-процессы (БП)
3. Выявляем владельцев БП
4. Определяем сроки анализа и планируем



Этапы анализа

03 этап Шкала критичности

Перечень последствий + Оценка = Шкала критичности

Последствие	Уровень критичности воздействия			
	Незначительно	Существенно	Критично	Недопустимо
Ответственность по SLA	до 500 тысяч	до 2 млн	до 5 млн	выше 5 млн
Снижение дохода	до 1%	до 3%	до 5%	выше 5%
Сокращение клиентской базы	до 1%	До 3%	до 5%	выше 5%
Репутационный ущерб	Жалобы в Call-center	Сообщения в соцсетях	Массовые жалобы	Распространение в СМИ

Инициация

1

Определение границ

2

Шкала критичности

3

Обследование

4

Анализ данных

5

Подведение итогов

6

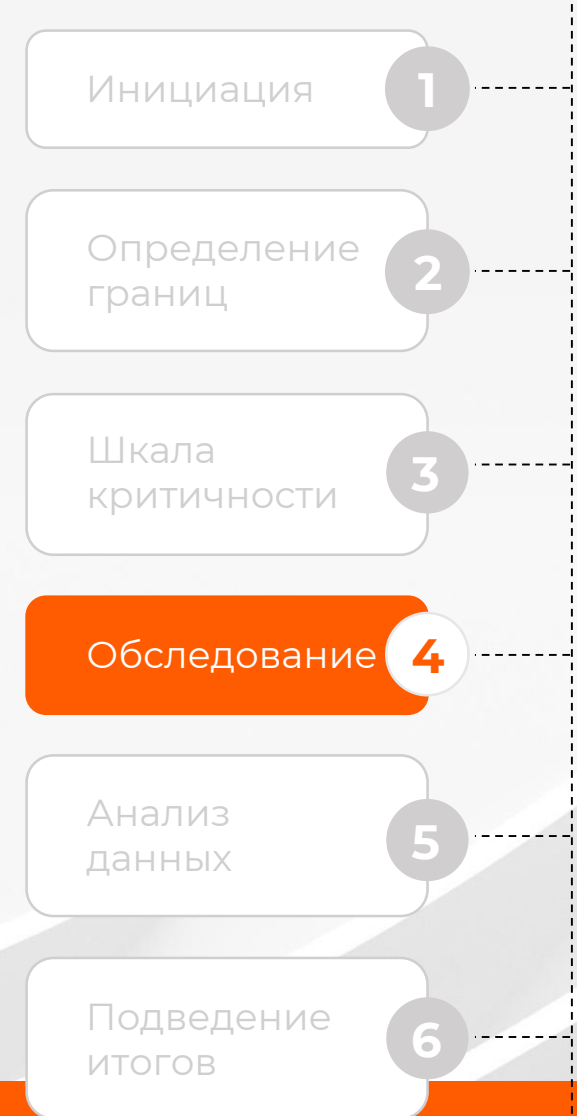
Этапы анализа

04 этап **Обследование**

1. Карта основных и обеспечивающих БП
2. Обследование технологических участков, выявление зависимостей от событий: глубинные интервью



Собраны данные для оценки потерь



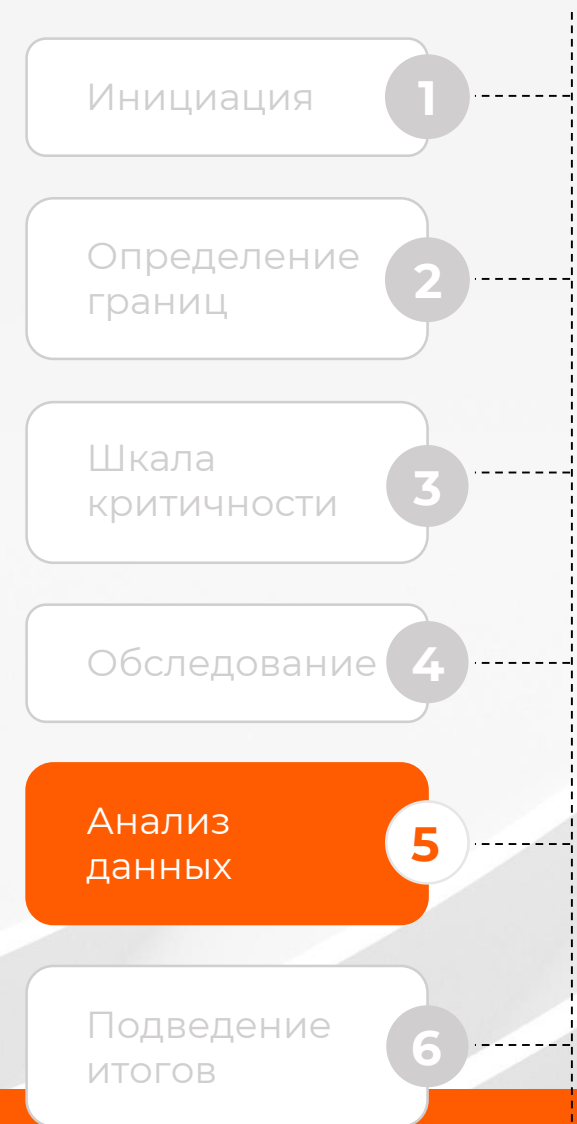
Этапы анализа

05 этап Анализ данных

1. Анализ последствий негативных событий
2. Ранжирование возможного ущерба
3. Расчет пороговых показателей (ЦВВ, ЦТВД, МДВП)
4. Ранжирование продуктов по пороговым показателям
5. Классификация БП по критичности

Бизнес-процесс	Бизнес-операция внутри процесса (БО)	Используемый ресурс	Шкала времени			
			30 минут	1 час	4 часа	1 день
БП 1	БП 1_1	CRM	Приемлемо	Существенно	Критично	Недопустимо
БП 1	БП 1_1	ДБО	Существенно	Существенно	Критично	Критично
БП 2	БП 2_1	MS Navision	Приемлемо	Приемлемо	Существенно	Существенно
БП 2	БП 2_2	АБС	Недопустимо	Недопустимо	Недопустимо	Недопустимо

Сводная таблица воздействия сбоя на БП



Этапы анализа

06 этап Итоги

1. Разработка мер по обеспечению непрерывности
2. Аналитический отчет
3. Корректировка плана ОНиВД

Мероприятие	Стоимость реализации	Ожидаемый эффект
Резервирование кластера ERP	50 млн руб	Предотвращение ущерба 320 млн руб в 2024-2025
Техническая поддержка КСПД (SLA - 2 ч.)	36 млн руб / год	Предотвращение ущерба 240 млн руб в 2024-2025
Расширение штата ИТ-поддержки для перехода на 24 / 7	6 млн руб / год	Предотвращение ущерба 20 млн. руб в 2024, комплаенс
Внедрение системы защиты от АРТ-атак	30 млн руб	Предотвращение ущерба 280 млн руб в 2024-2025

Инициация

1

Определение границ

2

Шкала критичности

3

Обследование

4

Анализ данных

5

Подведение итогов

6

Достижение цели анализа: информация для принятия решений

Зачем мы управляем операционной надежностью?



Мы это делаем в интересах потребителей финансовых услуг в первую очередь, а следовательно обеспечиваем доход финансовой организации



ТОП-менеджмент понимает связь влияния операционных расходов на доходы и прибыль



Операционный блок получает необходимый и достаточный объем ресурсов, который не угрожает рентабельности



Операционный блок лучше понимает свое влияние на бизнес и достижение стратегических целей



Выполняем требования регулятора

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!



Олег Симаков

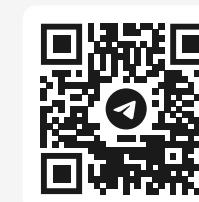
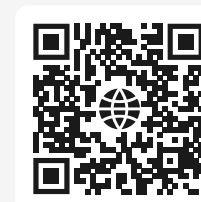
Руководитель направления
по работе с клиентами АКТИВ.CONSULTING

✉ simakov@aktiv.consulting



БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ

#бизнес-завтрак
24 мая



БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ

#бизнес-завтрак
24 мая

