

Контроль реализации внутрибанковских проектов стратегического развития

© 2012 Ю.Н. Юденков

кандидат экономических наук, доцент

Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова

E-mail: expert-bank@bk.ru

Стратегия банка определяет его приоритетные цели и задачи. Разработка и реализация стратегии нуждаются в значительных ресурсах, использование которых требует контроля. Оценка и техника учета затрат, эффективности, финансового результата должны входить в перечень регулярных проверок со стороны службы внутреннего контроля, что вызывает необходимость соответствующей методологии и организации процедур учета и контроля.

Ключевые слова: техника учета затрат, анализ эффективности, инвестиционные решения, капитальные вложения.

Стратегия - это концептуальная основа деятельности банка, определяющая его приоритетные цели и задачи, пути их достижения и возможный результат. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей и рядовых сотрудников банка на всех уровнях управления и по всем направлениям его деятельности. Стратегия является основой системы банковского менеджмента.

Стратегия необходима на любом этапе экономического развития: и в периоды роста, и в периоды стабильности, и тем более в кризисный период. Это связано с тем, что в стратегии просчитываются все основные риски, все возможные сценарии развития макросреды и действия банка на рынке, что повышает предсказуемость ситуации и, соответственно, обеспечивает прозрачность принятия управленческих решений.

Стратегическое планирование является чуть ли не одним из основных процессов банка, определяющих его будущее. Выбор направления развития, разработка модели поведения банка в различных сценариях состояния макроэкономической среды, минимизация рисков, выверка наличия ресурсов, необходимых для развития банка, реализация стратегических проектов и инициатив, способствующих росту конкурентоспособности банка, - все это зависит от состояния стратегического планирования, а потому заслуживает самого пристального внимания руководства банка. Помимо собственно организации процесса разработки и внедрения стратегии, в банке необходимо организовать постоянный контроль за стратегическим планированием - с оценки жизнеспособности стратегии и минимизации стратегического риска и до принятия управленческих решений, которые должны соответствовать рам-

кам, обозначенным в корпоративной стратегии банка.

Основной задачей службы внутреннего контроля является скрупулезный анализ управленческой отчетности и правильная оценка затрат / отдачи на ее основе. К сожалению, сегодня можно констатировать, что управленческий учет и отчетность и связанные с ними "пласты" деятельности банка в большинстве случаев оказываются вне зоны службы внутреннего контроля. Процесс управления затратами проекта включает, как минимум, две составляющие: управление затратами на стадии принятия инвестиционного решения о реализации проекта и управление текущими затратами на стадии его функционирования.

Сообразно, наибольшая ответственность за принимаемые решения лежит на стадии принятия инвестиционного решения, т.е. решения о текущих затратах, осуществляемых в целях получения доходов в будущем, поскольку процесс вовлечения значительных денежных ресурсов зачастую необратим. В связи с этим в проекте должны быть обозначены цели инвестирования, например получение максимальной прибыли, обеспечение максимального роста банка, обеспечение его конкурентоспособности, достижение требуемого уровня прибыли или получение максимально возможной доли рынка. При этом необходимо понимать, что инвестиции в рискованные проекты обуславливают вероятность того, что эти проекты могут окончиться для них частичными потерями или существенной утратой капитала.

Однако в силу резкого перехода отечественного банковского сектора от административной системы к рыночной отсутствовал этап эволюционного развития управленческих подходов, во время которого на практической основе банки смогли бы в индивидуальном порядке выработать культуру внут-

рибанковского управления, позволяющую собственникам и руководителям банков, исходя из долгосрочных и текущих потребностей, выстроить и структурировать функции индивидуальных систем управления, начиная от формулирования миссии, видения стратегии, системы целей каждой кредитной организации и заканчивая определением конкретных инструментов реализации функций управления и методов управленческого учета, анализа, планирования и контроля.

Безусловно, зарубежными кредитными организациями в рассматриваемой области накоплен громадный опыт, однако слепо копировать их опыт нельзя, хотя бы по причине того, что подходы к организации бюджетирования, управлению качеством, реинжинирингу бизнес-процессов, созданию систем планирования ресурсов (Enterprise Resource Planning), систем управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management) и других методик возникали в практике зарубежных предприятий и финансовых институтов в разное время, для разных целей и могут быть интегрированы, связаны между собой только с учетом эволюции развития и очередности их появления. Зарубежные кредитные организации последовательно решали возникающие перед ними задачи управления, осваивали соответствующие новые инструменты и технологии, определяя на практике сферы и границы их истинной применимости. В развитых странах западная теория менеджмента имеет более чем двухвековую историю, и опыт ее практического применения и появившиеся в разное время управленческие технологии являются гораздо более развитыми, чем в России, куда эта теория в ее современном виде пришла только в начале 1990-х гг.

Сталкиваясь с большим количеством разработанных в разное время и для разных целей зарубежных концепций, технологий и методов управления, отечественные кредитные организации испытывают определенные трудности с тем, чтобы отдать предпочтение тому или иному инструменту, определить задачи его использования, сферу и границы применения, а также адаптировать его к сложившейся в банке практике.

При принятии решений о капиталовложениях (инвестиции в здание, банковское оборудование, программное обеспечение, рекламу и др.) анализируются прежде всего объемы производимых инвестиций и сроки их окупаемости. Предпочтительно, чтобы в процессе принятия решений по проекту участвовала также служба внутреннего контроля.

В условиях глобализации, обостряющейся конкуренции, индивидуализации спроса, постоянных технологических и продуктовых новаций фактором долгосрочного успешного развития национальной банковской системы является повышение эф-

фективности деятельности кредитных организаций, которая в силу многоцелевого характера функционирования и многоаспектности конечных результатов определяется не только прибыльностью и обязательным соблюдением нормативных требований органов государственного надзора и регулирования с целью поддержания необходимого для банковского сектора уровня финансовой устойчивости и надежности, но также степенью достижения целей индивидуальных банковских стратегий развития, учитывающих внутренние возможности отдельного банка и максимальную их реализацию во внешнем бизнес-пространстве. Это, в первую очередь, зависит от степени востребованности банковских услуг и уровня удовлетворенности ими со стороны клиентов и общества в целом. Следовательно, **необходимо расширение предметной области оценки и управления эффективностью банковской деятельности**. Концептуальные критерии эффективной деятельности отечественных банков должны отражать специфические черты их функционирования как коммерческих организаций, а практическая реализация этих критериев требует применения специальных комплексных подходов к оценке и совершенствования методик анализа эффективности деятельности. С определенной степенью условности можно выделить ряд этапов в процессе принятия решения о затратах капитального характера.

На первом этапе определяются целевые функции капиталовложений – создание в перспективе стабильного растущего дохода собственникам на вложенный капитал. Данная функция обеспечивается формированием или увеличением стоимости банка (получение долгосрочной прибыли, потенциального роста объемов операций банка, приемлемого риска, стабильных дивидендов).

На втором этапе проводится оценка альтернативных вариантов капиталовложений и их результатов. Далее собираются данные о возможных будущих внешних условиях, в которых будет функционировать банк и которые способны повлиять на эффективность инвестиционных вложений. На последнем этапе принимается окончательное решение по реализации проекта, которое, как правило, базируется на концепции временной стоимости денег – обычно рассчитывается чистая приведенная стоимость проекта. Предметом внимания службы внутреннего контроля становится документация, описывающая организацию и проведение всех перечисленных выше этапов принятия решения по реализации проекта. При отсутствии какого-либо звена, например, альтернатив капиталовложений, служба внутреннего контроля должна оповестить руководство банка и оказать влияние на приостановку реализации и, соответственно, финансирования проекта.

Пример оценки инвестиционного проекта банка на основе расчета NPV

Показатели	Год инвестирования	Первый год реализации проекта	Второй год реализации проекта	Третий год реализации проекта
Доходы по проекту, руб.		650 000	650 000	650 000
Расходы по проекту, руб.	527 000	330 000	330 000	330 000
Денежный поток	-527 000	320 000	320 000	320 000
Ставка дисконта, %	15	15	15	15
Дисконтный множитель		1,15	1,32	1,52
Дисконтированный денежный поток	-527 000	278 261	242 424	210 526
NPV		-248 739	-6 315	204 211

В данной связи сотрудникам службы внутреннего контроля необходимо иметь представление о методике дисконтирования будущих поступлений денежных средств и вычисления их приведенной стоимости, посредством которой можно сравнить доход от рассматриваемого проекта капиталовложения с альтернативным, равным по риску, например вложениям денег в безрисковые ценные бумаги, обращающиеся на финансовых рынках.

Выбор проекта происходит на основе полученных значений NPV (netpresentvalue)*. И если $NPV > 0$, то капиталовложения в анализируемый проект являются целесообразными, поскольку доходы от проекта превысят затраты на его реализацию. В случае, если $NPV = 0$, то банку, в сущности, безразлично, принять проект капиталовложений или его отвергнуть. Окончательное решение может приниматься, исходя из других критериальных оценок, поскольку, реализуя данный проект, банк покрывает произведенные им расходы, не получая прибыли, а когда $NPV < 0$, банку от реализации данного проекта целесообразно отказаться, поскольку он может привести к потенциальным убыткам.

Произведя соответствующие расчеты, собственники и руководство банка могут прийти к окончательному решению по выбору одного из альтернативных проектов: при прочих равных условиях выбирается проект с большим NPV.

Как видно из примера (см. таблицу), уже на третьем году реализации проекта требования к окупаемости ($NPV > 0$) удовлетворяются.

Альтернативным методом оценки капиталовложений является оценка по внутренней норме доходности (internalrate ofreturn - IRR), при котором

$$* \quad NPV = \sum_{k=1}^n \frac{FV_k}{(1+r)^k} - IC = \frac{FV_1}{1+r} + \frac{FV_2}{(1+r)^2} + \frac{FV_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+r)^n} - IC,$$

(формула для единовременных инвестиций), где FV_n - будущая стоимость инвестиций через n лет (предполагаемые к получению доходы от реализации проекта); IC - инвестиционные затраты; r - норма доходности на вложенный капитал; n - число лет вложений.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{FV_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}$$

(формула при последовательном вложении средств), где i - прогнозируемый средний темп инфляции.

также принимается во внимание временная стоимость денег. Внутренняя норма доходности представляет собой ставку процента (r), полученного от инвестиций дохода в течение срока их вложений. Данная ставка используется для дисконтирования всех потоков поступлений денежных средств в результате капиталовложения, для того чтобы приравнять приведенную стоимость этих поступлений к приведенной стоимости первоначальных денежных расходов. Иными словами, это ставка дисконтирования, при которой NPV капиталовложений равна нулю. Внутреннюю норму доходности можно определить, если найти значение r из формулы расчета NPV (приведенной выше), перегруппировав члены и приравняв значение к NPV нулю.

Если внутренняя норма доходности больше альтернативных издержек на капитал, то инвестиция является прибыльной и даст положительную приведенную стоимость. И наоборот, если внутренняя норма доходности меньше альтернативных издержек, результатом будет отрицательная NPV и, соответственно, отказ от капиталовложений.

Практика показывает, что при получении различных результатов оценки предпочтителен метод NPV, так как основной проблемой, связанной с методом IRR, является то, что в ней результат показывается в виде процентов, а не денег.

Еще одной разновидностью метода чистой приведенной стоимости является расчет индекса рентабельности. Для его определения необходимо разделить приведенную стоимость поступлений денежных средств на первоначальные инвестиционные затраты. Если индекс рентабельности меньше 1, то инвестиционный проект следует отвергнуть. И наоборот, если этот индекс больше 1, проект следует принять.

Необходимо заметить, что, помимо методов, учитывающих временную стоимость денег, существуют способы, в которых данный подход игнорируется: метод окупаемости и метод "прибыль на инвестированный капитал". Наиболее простым и чаще применяемым методом оценки капиталовложений является метод окупаемости, сущность которого в определении времени, необходимого для поступления денежных средств от вложенного ка-

питала в размерах, позволяющих возместить первоначальные денежные расходы собственников банка. Если поступления денежных средств от вложенного капитала каждый год одни и те же, то период окупаемости можно вычислить, разделив общие первоначальные денежные расходы на сумму ожидаемых ежегодных денежных поступлений.

Метод на основе расчета периода окупаемости часто применяется совместно с методом чистой приведенной стоимости или с методом внутренней нормы доходности капиталовложений. Он является своеобразным индикатором, выявляющим проекты инвестирования, нуждающиеся в более основательном анализе. Данный метод сложен для понимания менеджерами всех уровней, хотя и обеспечивает важный суммарный показатель: насколько быстро будут возмещены первоначальные затраты.

Обозначенные выше проблемы и задачи для внутреннего контроля представляются актуальными для российских банков, поскольку затрагивают один из наиболее важных и значимых инструментов принятия решений – управленческий учет и отчетность. Этот инструмент составляет систему учета доходов и расходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, управления рисками. К сожалению, сегодня можно констатировать, что управленческий учет и отчетность и связанные с ними “пласты” деятельности банка в большинстве случаев оказываются вне зоны службы внутреннего контроля. Оценка и техника учета затрат, эффективности, финансового результата должны входить в перечень регулярных проверок со стороны службы внутреннего контроля, что требует соответствующей профессиональной подготовки внутренних контролеров.

Представляется, что для достижения максимальной эффективности, прибыльности, конкурентоспособности бизнеса и максимизации его стоимости владельцам и топ-менеджерам российских компаний и, в частности, банков необходимо строить и совершенствовать системы управления не только на базе классической западной, но и на основе уникальной и специализированной российской теории менеджмента, основанной на собственных практиках ведения бизнеса в российских условиях, на идеях и разработках отечественных экономистов и на отдельных элементах передовых зарубежных управленческих технологий, отобранных в результате тщательного изучения и анализа основополагающих взглядов и принципов западной теории менеджмента. Такой подход необходим для разработки эффективных технологий, отвечающих требованиям системности, комплексности и сбалансирован-

ности и базирующихся на применении индивидуального набора управленческих инструментов для конкретной организации, функционирующей в конкретной стране и в рамках соответствующей культуры, находящихся на определенных этапах исторического развития.

Следовательно, разработка новых подходов к анализу и управлению эффективностью деятельности отечественных кредитных организаций на базе современных зарубежных технологий и разработок отечественных экономистов и обоснование концепции комплексного подхода к оценке эффективности функционирования представляют собой проблемы теоретического, методологического и практического характера, исследование которых должно осуществляться как на макро-, так и на микроуровне. К сожалению, сегодня участие сотрудников службы внутреннего контроля в наиболее важном для каждой кредитной организации процессе разработки стратегии довольно скромное. В лучшем случае внутренние контролеры ограничиваются составлением перечня формальных мероприятий на стратегический период в весьма обобщенном виде, который и включается в итоговый документ стратегии.

Скептический настрой в отношении вовлечения службы внутреннего контроля в процесс стратегического планирования обоснован рядом причин, из которых чаще всего российские топ-менеджеры называют крайне низкую степень профессиональной подготовки внутренних аудиторов и отсутствие побудительных мотивов к переменам: многие сотрудники банков признаются, что не видят необходимости в нововведениях без жестких требований Банка России.

Понятно, что процесс разработки стратегии развития, равно как и процесс постановки системы стратегического планирования в банке, многогранен и довольно сложен. Он требует со стороны банка материальных и нематериальных ресурсов, требует готовности к переменам. Однако все затраты и перемены являются оправданными, поскольку очевидно, что стратегия необходима и небольшому банку, и крупному, ведь именно от стратегии банка зависят не только его позиции на рынке, работа систем управления, бизнес-процессы, но и сам факт существования банка в будущем.

1. *Клюев И.В.* Стратегические карты как инструмент оценки эффективности деятельности банка // *Экономические науки.* 2012. □ 5 (90).

2. *Терешина В.В.* Анализ потребности производственной системы в материальных ресурсах для оценки эффективности деятельности // *Экономические науки.* 2012. □ 2 (87).

Поступила в редакцию 05.10.2012 г.