

УДК 336.71

АЛГОРИТМ АЛЛОКАЦИИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

С.В. Зубок

Белорусский государственный экономический университет, аспирант szubok@icloud.com

Признание масштабности происходящих в Республике Беларусь преобразовательных процессов, продиктованных инициированной государством цифровой трансформацией финансового сектора, обусловили особый интерес к вопросам эффективной организации проектной деятельности современного коммерческого банка. В соответствии с общепринятой практикой финансового менеджмента все затраты подлежат бюджетированию и инициация новых проектов не может счи-

таться исключением, хотя и предусматривает некоторые особенности. Анализ экономических публикаций по теме исследования свидетельствует о приоритетной ориентированности существующих методологий корпоративного бюджетирования на финансовое управление прежде всего операционной деятельностью. В целях дальнейшего развития методологии и придания ей характеристик универсальности целесообразно сосредоточиться на перспективных областях, к которым автор доклада относит чрезвычайно актуальную на сегодняшний день *проектную деятельность* коммерческого банка.

Принцип рациональности, признанный как элемент концептуальных основ МСФО, предписывает критично оценивать характеристику полезности обладания информацией с требуемым уровнем детализации относительно понесенных затрат на ее получение и выгод от использования [1, с. 66]. Материализация изложенных положений отражена в общей практике корпоративного бюджетирования, характеризующейся активным использованием метода распределения труднокалькулируемых затрат на отдельные функциональные элементы в соответствии с некоторым заданным принципом. *Целью* настоящего исследования является адаптация механизма определения затрат прямого и накладного характера, применяемого методологией бюджетирования операционной деятельности, для управления проектной деятельностью финансового института в лице коммерческого банка. Принимая во внимание изложенное, в качестве *объекта* исследования рассматриваются экономические механизмы корпоративного бюджетирования современного банка, функционирующего в условиях цифровизации, что предполагает активизацию проектной деятельности. В качестве *предмета* исследования рассматриваются взаимосвязанные и взаимообусловленные теоретические и практические аспекты финансового управления банковскими проектными инициативами.

Проблема разработки метода, обеспечивающего справедливое распределение накладных расходов в отношении проектной деятельности банка признаны экспертным сообществом. Анализ специализированной литературы позволил определить следующие доминирующие подходы и методы:

- равное распределение накладных расходов компании между всеми активными проектами [2, с. 511]. Указанный метод является в значительной степени параметрически упрощенным, поскольку игнорирует особенности отдельного проекта;

- рентабельность каждого проекта [3, с. 29]. Использование подхода может оказаться сомнительным решением, поскольку высокая финансовая эффективность проекта может достигаться в следствие влияния ряда факторов, таких как хорошее управление, типизированность решения, лучшая предсказуемость внешнего окружения и т.д.;

- бюджет по завершению проекта [4, с. 110]. С практической точки зрения бюджет не во всех случаях объективно отражает уровень сложности проекта: в частности, высокий совокупный бюджет проекта может быть сформирован в следствие имплементации более дорогого решения;

- метод процессно-ориентированного бюджетирования с признанием в качестве драйвера распределения количественное выражение персонала, привлеченного для каждого проекта [5, с. 45]. В основе метода положена следующая предпосылка: большее привлечение персонала приводит к потреблению большей доли накладных расходов.

Выражая авторское мнение касательно имплементации обозначенных методов распределения накладных затрат применительно к проектной деятельности банка, прежде всего необходимо учитывать, что в соответствии с традиционной банковской бизнес-моделью проектная разработка не является основной, генерирующей доход активностью. Следовательно, к категории проектной деятельности во всех случаях будет отнесена только некоторая доля накладных общепанковских расходов банка в следствие чего потенциал применения первых трех подходов характеризуются как ограниченные: в результате их применения не идентифицируется размерность накладных общепанковских расходов, относимых к проектной деятельности и подлежащих последующей аллокации между активными проектными инициативами. Таким образом сделано заключение: доля накладных расходов банка, относящаяся к проектной деятельности, определяется и подлежит последующему распределению между открытыми проектами на основе количества персонала, привлеченных для реализации проектной разработки.

Обозначенный подход является фундаментальной основой разработанного *алгоритма аллокации накладных затрат проектной инициативы банка*, предусматривающего последовательное выполнение следующих операций:

- 1 – определение общебанковских накладных расходов банка;
- 2 – идентификация величины расходов на основании экономического смысла анализируемых позиций, условно относимых к проектной деятельности;
- 3 – корректировка полученной величины на количество рабочих дней в периоде и среднесписочную численность работников банка для определения ставки возмещения накладных расходов проектной деятельности;
- 4 – расчет человеко-дней, подлежащих переориентации с операционной на проектную деятельность: использование обозначенного драйвера позволяет не только выделить долю накладных расходов, относимую к анализируемому проекту из общебанковских расходов проектной деятельности, но и распределить указанную сумму на динамику (жизненный цикл) проекта;
- 5 – определение величины накладных расходов банка, относимых к анализируемому проекту, что достигается посредством перемножения показателя длительности привлечения задействованной команды на ставку возмещения накладных расходов проектной деятельности.

В условиях отсутствия корпоративной системы управленческого учета или признания нецелесообразности аккумуляирования аналитической информации уровня детализации, позволяющей идентифицировать потребление всех активов, задействованные в управлении проектом, источниками информации для первых двух пунктов алгоритма являются методологические подходы и данные, используемые при формировании детального раскрытия статьи «Операционные расходы» обязательной финансовой отчетности банка.

Таким образом, в результате осуществленного анализа методов распределения накладных расходов сделано заключение – доля накладных расходов банка, относящаяся к проектной деятельности, определяется и подлежит последующему распределению на основе количества персонала, привлеченных для реализации проектной инициативы. Обеспечена адаптация механизма определения затрат прямого и накладного характера, применяемого методологией бюджетирования операционной деятельности, что материализовано в алгоритме аллокации накладных затрат проектной деятельности банка. Применение предложенного алгоритма на практике, а также дальнейшее исследование вопросов, изложенных в докладе, призвано способствовать эволюции проектной деятельности банка как перманентной активности, открывающей возможность финансовому институту становиться более гибким и отзывчивым по отношению к изменениям современной бизнес-среды. В условиях масштабных трансформационных преобразований, направленных на построение в Республике Беларусь экономики информационного типа, бизнес-процессы развития, в совокупности формирующие проектную деятельность финансовой организации закладывают основу будущего конкурентного преимущества в связи с чем представляют собой существенный интерес.

Список источников литературы

1. Conceptual framework for financial reporting / International Accounting Standards Board, IFRS Foundation, 2018. 88 с.
2. Лукаевич И. Финансовый менеджмент / И. Лукаевич, Litres, 2017. 769 с.
3. Kim Y.-W. Activity Based Costing for Construction Companies / Y.-W. Kim, John Wiley & Sons, 2017. 159 с.
4. Pries K.H., Quigley J.M. Reducing Process Costs with Lean, Six Sigma, and Value Engineering Techniques / K.H. Pries, J.M. Quigley, CRC Press, 2012. 367 с.
5. Aminian V. [и др.]. A modified earned value management using activity based costing // Journal of Project Management. 2016. (1). С. 41–54.