

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИОННЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ ПРОЕКТА В ЭЛЕКТРОННОМ БАНКИНГЕ

В данной статье проведен анализ существующего теоретического базиса по теме транзакционных издержек. Выделены ключевые показатели, влияющие на финансовый результат проекта. Приведена методология оценки бизнес-результата проектов, применяемая в сфере электронного банкинга. Описана классификация затрат, используемая в оценке проектов, проанализированы методы эффективного управления транзакционными издержками. Даны практические рекомендации по использованию описанных методов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** транзакционные издержки, управление проектами, экономическая теория, институциональная экономика, оппортунистическое поведение



Шепилова Наталья Петровна — к. э. н., доцент НИУ ВШЭ (г. Москва)

При изучении современной теории управления проектами нельзя обойти стороной новое для нашей страны направление классификации издержек в проектной деятельности, связанное с транзакциями. Понятие «транзакционные издержки» было введено в экономическую теорию Р. Коузом в 1931 г. [3] В самом общем понимании Р. Коуз определил их как «издержки пользования рыночным механизмом», но в дальнейшем это понятие приобрело более широкий смысл. В транзакции базовым элементом считается акт экономического взаимодействия, под которым понимается обмен товарами и юридическими обязательствами, а также другие сделки разного характера (краткосрочные, долгосрочные, специальные), требующие детального документального оформления или простого взаимопонимания сторон. По сути, любая передача товаров, услуг, имущественных прав, которая осуществляется между юридическими и физическими лицами, представляет собой транзакцию (внутреннюю, если обмен производится в рамках одного предприятия, или внешнюю, если имеются в виду обменные процессы на рынке закупок или сбыта).

Для качественного управления транзакционными издержками проекта необходим комплексный подход к процессу оценки возможных потерь, обусловленных транзакциями, а также их систематизация и оценка.

Процесс оценки такого рода издержек достаточно сложный, что обусловлено отсутствием единого подхода к определению фундаментальных понятий, таких как сделка, контракт, издержки и т.д., а также сложностью фактического измерения транзакционных издержек.

Актуальность данной темы подтверждается тем, что в некоторых отраслях, например в строительстве, доля транзакционных издержек может достигать ~25% от оборота отрасли. Влияние такого рода издержек на сроки и стоимость проекта нельзя недооценивать.

В связи с недостаточной изученностью данного феномена в проектах электронного банкинга тема приобретает еще более важный характер.

## ПОНЯТИЕ ПРОЕКТА В ЭЛЕКТРОННОМ БАНКИНГЕ

Современный мир банковских услуг не может существовать без передовых технологий. Несмотря на то что банковская сфера была и остается достаточно консервативной, прогресс не стоит на месте, и банки развиваются вместе с остальным финансовым миром. Некоторое время назад сложно было представить возможность использовать компьютер или телефон для проведения финансовых операций, например для того, чтобы сделать перевод денежных средств из одной точки мира в другую посредством сети Интернет, сидя дома на диване или в режиме онлайн проверить свои банковские счета на другом конце света, получить выписку по счету на свой e-mail. Все примеры, приведенные выше, относятся к дистанционному обслуживанию клиентов банка через Интернет, или по-другому — к электронному банкингу. Кроме термина «электронный банкинг» в литературе и в бизнес-сообществе часто

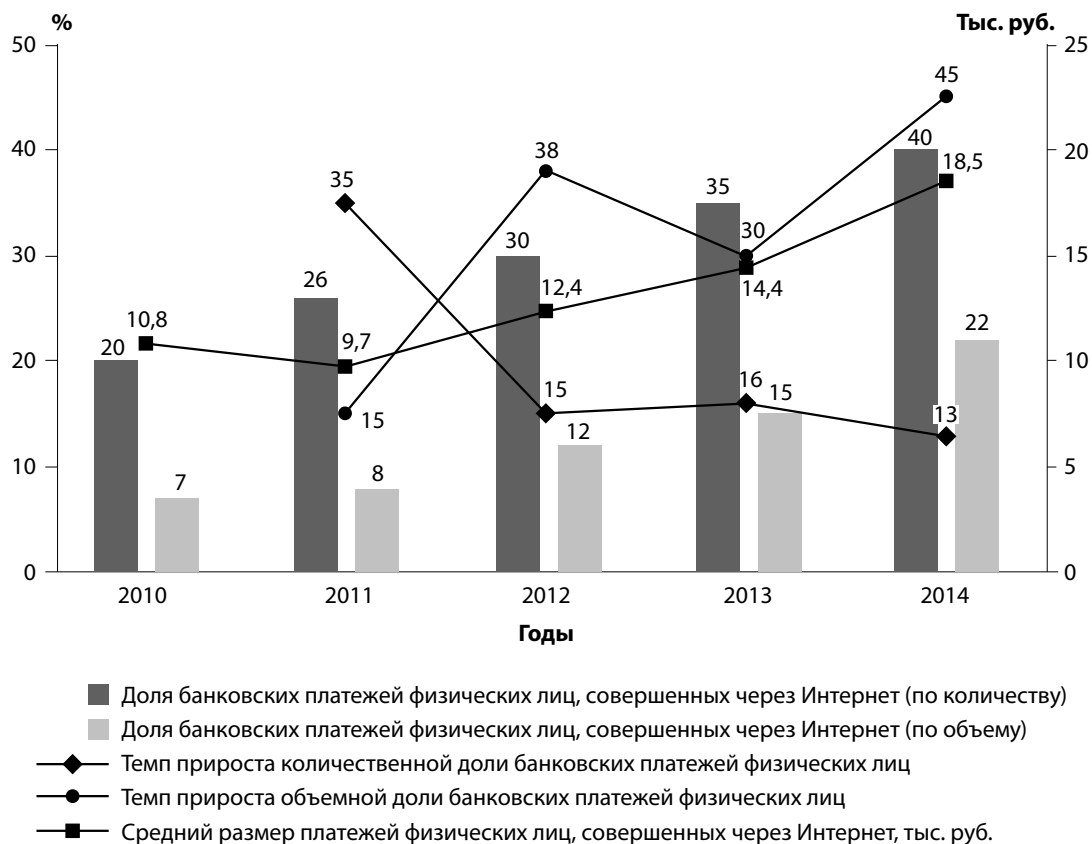
используются следующие определения: дистанционное банковское обслуживание (ДБО), удаленные каналы доступа (УКД) и т.д. Слово «электронный» сразу говорит о том, что участие человека в процессе банковского обслуживания минимально, а в большинстве случаев просто отсутствует.

Развитие электронного банкинга, как и многих инноваций в сфере компьютеризации, началось за рубежом. Это не удивительно, ведь даже сам Интернет пришел в Россию только в 1990-х гг. Спустя какое-то время интернет-банкинг добрался до России. Сегодня этот сервис не только позволяет клиенту получить доступ к своему банковскому счету или карте, но и дает широкие возможности по управлению своими финансами, оплате коммунальных счетов, различных услуг в Сети, переводу средств на любой счет или карту любого банка мира. Кроме того, в электронный банкинг уже входят услуги по консультированию и обслуживанию клиентов в режиме онлайн, когда оператор помогает клиенту проводить операции, используя встроенный в интерфейс сайта или мобильного приложения чат.

Актуальность этого направления бизнеса подтверждается тем, что уже в 2014 г. 40% платежей физических лиц (т.е. почти каждый второй платеж) совершалось с помощью электронного банкинга (согласно данным внутреннего исследования, проведенного «Альфа-Банком»). Объем банковских платежей физических лиц, совершенных через Интернет, за 2014 г. вырос до 22% (+7% по сравнению с 2013 г.) и составил 1,7 трлн руб. в абсолютном выражении (рис. 1). Темпы прироста количества платежей замедляются, поскольку эффект «низкой базы» уже исчерпан. При этом темп увеличения объема интернет-транзакций возрастает: в 2014 г. размер среднего платежа, совершенного через Интернет, составлял 18,5 тыс. руб., что на 28% больше значения 2013 г.

Давайте рассмотрим, что же такое проект в электронном банкинге (ЭБ). Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг и результатов [1, с. 19]. При первом взгляде может показаться,

Рис. 1. Доля платежей физических лиц, совершенных через системы интернет-банкинга



что электронный банкинг — это всего лишь удобный интерфейс для совершения привычных банковских операций, и ничего более. На самом деле все обстоит совсем иначе, и за простой услугой на сайте стоит огромная работа десятков людей.

Проектом в электронном банке называется ограниченный во времени процесс, целью которого является создание и/или внедрение нового электронного сервиса в банке. Сервис может быть нацелен как на получение прибыли, так

и на повышение лояльности клиентов, которая потом трансформируется в прибыль.

Проекты в электронном банке глобально не отличаются от проектов в других сферах. Однако есть нюансы, которые выделяют их из электронных сервисов, предоставляемых другими организациями.

Во-первых, совокупность большого числа задач, для решения которых привлекаются почти все внутренние службы банка. Недостаточно

сделать одну страничку в Интернете, где при нажатии нескольких кнопок будет осуществлена необходимая операция. Так, например, для организации переводов в другой банк в процесс включаются: команда бизнес-заказчика, бизнес-аналитики, разработчики, тестировщики, юридический отдел, отдел финансового мониторинга, служба информационной безопасности, операционная дирекция, дирекция по продуктам, отдел маркетинга, а также дизайнер, специалист по юзабилити, сотрудники контакт-центра и сети офисов.

Любой проект в электронном банкинге имеет свой цикл жизни, для каждого определены бюджет и подразделения, ответственные за реализацию тех или иных этапов.

Цикл жизни проекта электронного банкинга — совокупность обязательных этапов, необходимых для успешного завершения проекта. Можно утверждать, что с увеличением цикла жизни проекта возрастает и доля транзакционных издержек, сопровождающих проект.

Во-вторых, продолжительность этапа инициирования, которая может достигать почти половину длительности жизни проекта. Здесь ключевую роль начинают играть законодательные ограничения и требования к защите клиентов от злоумышленников при оказании финансовых услуг в Интернете. По завершении этапа инициации итоговый вариант реализации проекта может претерпеть кардинальные изменения по сравнению с задачей, поставленной первоначально (рис. 2).

Проекты в электронном банкинге можно разделить на три большие группы.

1. Обслуживание: проекты, направленные на снижение издержек по обслуживанию клиентов.

2. Монетизация: проекты, которые ориентированы на получение прибыли за счет начисления комиссии.

3. Венчурные / имиджевые: проекты, не нацеленные на получение прибыли, преследующие своей целью заявить рынку и клиентам о банке как о технологичной компании, идущей в ногу со временем.

Проекты первой группы характеризуются тем, что затрагивают почти все внутренние системы, обеспечивающие выполнение финансовых операций внутри банка, и влекут за собой изменение бизнес-процессов и регламентов обслуживания. Очевидно, что изменение процессов приводит к модернизации программного обеспечения (ПО) базовых информационных систем. Стоимость и сроки таких работ очень велики, для такой модернизации часто требуется участие в разработке поставщика данного ПО. Лавинообразно увеличивается количество участвующих подразделений, и, как следствие, растут соответствующие транзакционные издержки.

Примеры проектов группы обслуживания:

- валютные переводы;
- получение выписки по счету;
- заказ и блокировка карты;
- покупка и закрытие банковских продуктов.

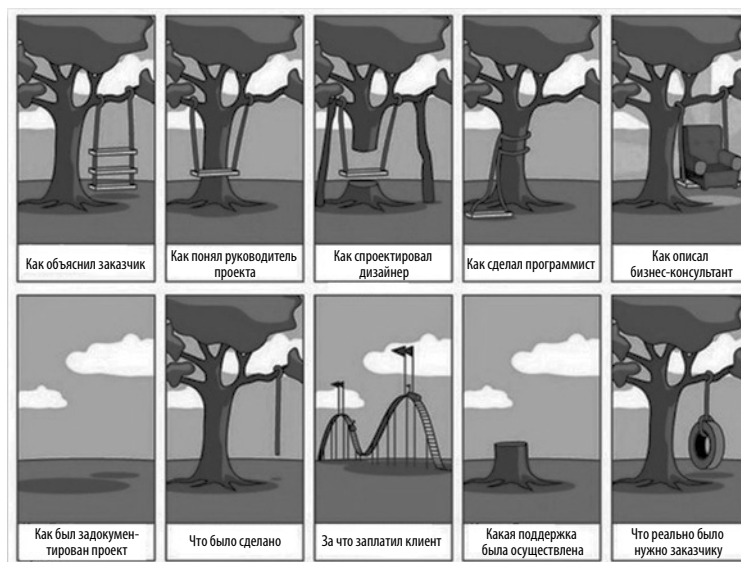
Большая часть проектов второй группы требует участия внешних вендоров. Объясняется это тем, что развивать сервисы для оплаты различных услуг банку, имеющему сложную организационную структуру и обязанному выполнять жесткие требования регулятора, просто невыгодно. В данных проектах ключевую роль играют поставщики услуг и интеграторы, с которыми банк вступает в договорные отношения. Соответственно вырастает доля транзакционных издержек контрактного характера, связанных с взаимодействием с внешними контрагентами.

Примеры проектов группы монетизации:

- использование агрегаторов поставщиков услуг для оплаты услуг ЖКХ, провайдеров и т.д.;
- работа с электронными кошельками;
- покупка страховки, электронных билетов;
- оплата налогов и штрафов ГИБДД.

Проекты третьей группы могут себе позволить только те банки, акционеры и владельцы которых готовы вкладывать деньги в направления, где часто затруднительно точно спрогнозировать итоговый финансовый результат. Однако именно эти проекты позволяют банкам получать конкурентные преимущества на рынке электронного

Рис. 2. Графическое отображение процесса трансформации проекта



банкинга, задавать ритм бизнесу и привлекать клиентов, для которых уровень развития и качество электронных услуг имеют ключевое значение при выборе банка для постоянного обслуживания. Именно здесь сложнее всего предусмотреть все риски и финансовый результат из-за высокой степени неопределенности, обусловленной отсутствием на рынке аналогичных сервисов. Транзакционные издержки значительно влияют на стоимость проекта: существенно увеличиваются затраты на проработку юридической и бухгалтерской базы, требуется дополнительное обучение сотрудников и клиентов, а также построение новых систем взаимодействия между внутренними и внешними IT-системами.

Примеры венчурных / имиджевых проектов:

- переводы в мобильном приложении;
- предоставление услуг персонального финансового менеджера (Personal Finance Manager, PFM);

- предоставление услуг виртуального консультанта / сотрудника;

- геймификация в канале.

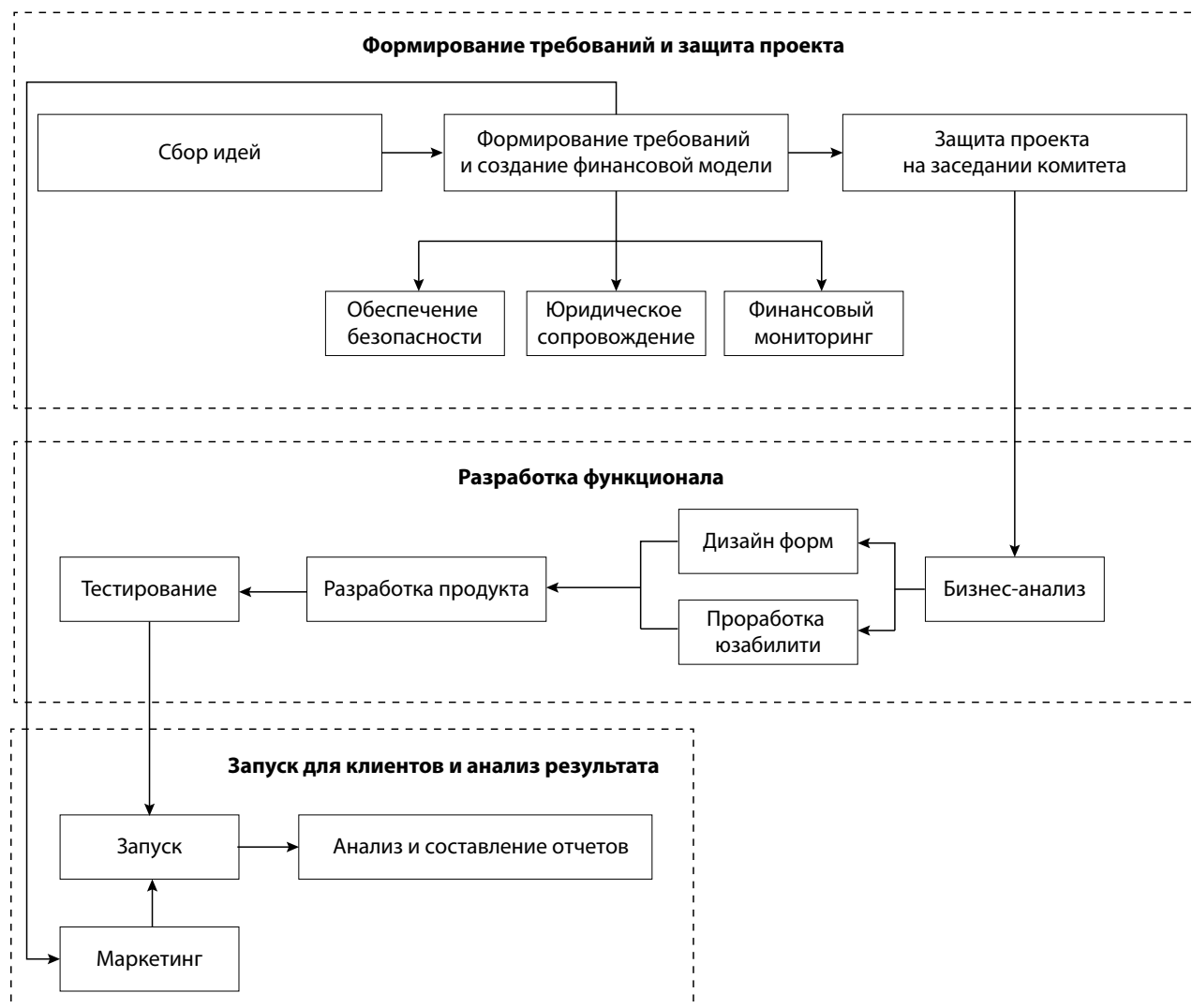
Цикл разработки проекта в электронном банке состоит из этапов, которые можно разделить на три крупных блока:

- 1) формирование требований и защита проекта;
- 2) разработка функционала;
- 3) запуск для клиентов и анализ результата (рис. 3).

Каждый этап подразумевает огромное количество транзакций между участниками проекта.

Кроме того, практически любой проект включает большее количество участников, вследствие чего возникают неизбежные транзакционные издержки, обусловленные разделенностью подразделений во времени и пространстве, отсутствием эффективной системы коммуникации, взаимодействия и управления в рамках проекта,

**Рис. 3.** Цикл разработки проекта в электронном банкинге



внутрикорпоративной борьбой, а также наличием большого количества точек интеграционного взаимодействия между системами внутри банка, а также с контрагентами, обеспечивающими проведение операций и функционирование электронных сервисов.

Рассмотрим ключевые этапы оценки затрат проекта в электронном банкинге.

На успех проектов электронного банкинга оказывают большое влияние все затраты, в том числе транзакционные издержки, которые возникают в момент инициации проекта и продолжают

его сопровождать до момента окончания. Именно они часто заставляют заказчика или исполнителя отказаться от проекта или изменить содержание работ, чтобы минимизировать затраты. Для эффективного управления издержками необходимо в первую очередь их идентифицировать.

На первом этапе в проектах электронного банкинга затраты разделяют по следующим группам:

1) разработка:

- стоимость услуг подрядчиков;
- расходы на команду проекта;
- расходы на анализ и доработку или разработку внутренних IT-систем;

2) сопровождение:

- финансовые риски, связанные с требованиями регулятора;
- финансовые риски, связанные с мошенническими действиями;
- затраты на обеспечение аппаратной инфраструктуры;
- затраты на обеспечение программной инфраструктуры;
- стоимость работы персонала по сопровождению;
- комиссионное вознаграждение партнеру.

В используемой на данный момент методологии полностью отсутствуют показатели, связанные с расходами на поиск информации, анализ рынка, проработку методологической и юридической базы, также не учтены затраты, обусловленные количеством подразделений, участвующих в проекте, новизной сервиса, которая требует дополнительных вложений в обучение клиентов, сотрудников, осуществляющих консультации, и расходов на маркетинговое продвижение.

К сожалению, такая картина наблюдается не только в компаниях, где проектное управление и управление издержками находятся в зачаточном состоянии, но даже у очень крупных игроков рынка: при анализе их проектной деятельности в этом направлении выявляется крайне низкая степень зрелости.

Второй этап — классификация затрат, подразумевающая разделение расходов на укрупненные группы с установкой триггеров для отслеживания критических точек. Триггерами выступают стоимостные, количественные и временные показатели, используемые для оценки каждой группы. Они позволяют на ранних этапах отслеживать отклонения и вовремя осуществлять корректировку, изменение состава и стоимости работ, приоритизацию ключевых направлений и управление рисками.

Периодичность отслеживания триггеров зависит от уровня развития проектного управления в компании, наличия необходимых информационных систем и соответствующих знаний и компетенций у участников команды. В развитых компаниях чаще всего существует прозрачная система распределения ресурсов, регулярно составляется отчетность, аккумулируемая в едином информационном пространстве, что позволяет на еженедельной основе проводить сверки на уровне всех подразделений, участвующих в проекте, и своевременно информировать ключевых стейкхолдеров о стадиях работы.

В табл. 1 представлены группы затрат / параметры, которые рассматриваются и учитываются при оценке проекта в электронном банкинге.

На скорость обмена информацией, от которой во многом зависят транзакционные издержки, влияют конфликты внутри коллектива и качество взаимодействия между проектными группами и членами команд проекта.

Проведя анализ работы нескольких команд топ-10 банков, занимающихся направлением электронного банкинга, стоит отдельно отметить влияние на транзакционные издержки уровня «внутреннего здоровья» и степени зрелости компании в части управления человеческими ресурсами. При сравнении российских банков, где на ключевых должностях находятся менеджеры, придерживающиеся русского стиля управления (директивный способ управления, метод «кнути и пряника», при использовании которого не учитываются личная мотивация сотрудника и его таланты),

**Таблица 1.** Группы затрат / параметры реализации при осуществлении проектов электронного банкинга

Название	Описание
Стоимость необходимого ПО	Включает в себя единовременные выплаты вендору на закупку ПО и стоимость лицензии в год
Стоимость аппаратного обеспечения	Затраты на закупку серверного и инженерного оборудования
Расходы на персонал	Заработная плата команды проекта, постоянные расходы, связанные с обеспечением рабочих мест и выплатами налоговых обязательств
Стоимость поддержки	Оплата расходов вендора на поддержку проданного ПО и аппаратного обеспечения
Стоимость работ подрядчика	Непосредственно оплата работы аутсорсера или поставщика в рамках реализуемого проекта
Декларируемые сроки	Сроки выполнения работ по проекту, которые указываются вендором / подрядчиком. Здесь также учитывается время на интеграцию с внешними системами, если проект требует участия сторонних сервисов

не имеющие опыта работы на западных рынках, с теми, где присутствуют экспаты или российские специалисты, проходившие обучение за рубежом, обнаруживаются интересные особенности. Скорость внедрения и изменения сервисов у прозападных команд выше на 15–20%, текучесть состава команды крайне низкая.

Наличие внутренних открытых и тем более скрытых конфликтов существенно увеличивает транзакционные издержки. Даже на самые простые транзакции между участниками проектов, такие как обмен информацией или согласование элементарных бизнес-схем, начинает уходить до 30% от общих затрат на коммуникацию.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРОЕКТА ЭЛЕКТРОННОГО БАНКИНГА

Управление затратами проекта является важной составляющей финансового менеджмента, который непосредственно связан с эффективным проектным управлением, т.к. отражает основную идею бизнеса независимо от сферы функционирования компании — получение максимальной прибыли при минимальных затратах.

На любой стадии жизненного цикла проекта, начиная с инициации и заканчивая его закрытием, требуется четкое понимание структуры затрат, объема бюджета, требуемого на их покрытие, и того, как управлять этими затратами.

В типичном проекте электронного банкинга управление затратами носит дескриптивный характер. Основной целью выступает составление реестра и контроль выполнения основных статей бюджета проекта. Схема управления состоит из четырех основных этапов:

- 1) анализ и оценка как основа управления затратами;
- 2) построение системы и разработка методики расчета затрат проекта;
- 3) составление отчетности по затратам;
- 4) планирование и контроль затрат.

### Анализ и оценка как основа управления затратами

На данном этапе происходит анализ возможных затрат, которые необходимо заложить в бюджет проекта для его реализации. Все затраты распределяются по основным группам. Степень детализации при разбиении на группы должна



удовлетворять принципу достаточности. Традиционно в расчетах принимают участие представители основных подразделений, задействованных в проекте. Представителями являются проектные менеджеры (ПМ) со стороны исполнителя и заказчика: менеджер заказчика оценивает затраты на коммерческий запуск и предполагаемую доходность. IT-специалист определяет затраты на разработку, внедрение и сопровождение, менеджер от операционной дирекции делает расчеты расходов на подготовку регламентной документации и согласование бизнес-схем сервиса. Для малых проектов учитываются:

- расходы на персонал;
- расходы на работы подрядчика;
- декларируемые сроки.

В средние и крупные проекты закладываются все оставшиеся группы. При этом происходит усложнение методики расчета, увеличиваются временные и ресурсные затраты на оценку. Более полный анализ позволяет уменьшить риск ошибки планирования, когда сроки работ носят оценочный характер и вероятность сделать ошибку при определении длительности и бюджета очень велика.

Итоговая таблица представляет собой рассчитанную финансовую модель проекта, коллегиальный орган утверждает ее и принимает решение о запуске проекта.

Сложность проекта и его стоимость определяют уровень полномочий лица или коллегиального органа, принимающего решение о запуске. Чем больше проект, тем дольше принимается решение о его запуске и тем выше риски отказа от проекта на каждом этапе согласования. Для крупных и инвестиционных проектов в обязательном порядке привлекается финансовая дирекция для верификации построенной бизнес-модели. Увеличение транзакционных издержек происходит нелинейно.

Практика показывает, что пропуск данного этапа часто приводит к реализации заранее убыточных проектов и упущению выгоды за счет оттягивания ценных ресурсов компании на «мертвые» проекты.

## **Построение системы и разработка методики расчета затрат проекта**

Следующим этапом является построение системы и разработка методики, по которой рассчитываются затраты (табл. 2). Для типовых проектов используются созданные ранее и принятые в банке шаблоны и принципы расчета доходов и затрат. От банка к банку детали могут отличаться, но в целом проекты строятся по следующему принципу: определяются основные участники, затем они разделяются на группы в соответствии с типами затрат, и их расходы учитываются в финансовой модели. Стандартизация подхода к оценке позволяет снизить транзакционные издержки.

Для уникальных и инновационных проектов разрабатываются собственные системы расчета затрат. Степень уникальности оценки проекта непосредственно влияет на долю транзакционных издержек.

Стоит отметить, что банки не закладывают в систему расчета регуляторные риски и возможные негативные сценарии развития проекта, например, запуск новой технологии, которая поставит под вопрос целесообразность реализации проекта, или изменения законодательной базы, из-за которых проект придется закрыть.

Методика расчета заключается в калькуляции затрат и аллоцировании (распределении) их внутри компании между бизнес-подразделениями. На сроки проекта влияет объем аллокаций, занесенных в расходную статью бизнес-подразделения: чем их больше, тем больше времени занимает переговорный процесс, который имеет особенность затягиваться.

## **Составление отчетности по затратам**

Особенностью проектов в электронном банке является разнородность форм отчетности по затратам, которая ведется в специальной внутренней системе учета затрат и предоставляется для контроля на разных уровнях иерархии.

Таблица 2. Пример расчета финансовой модели проекта

Показатели	Значения за отчетный период, тыс. руб.
Финансовый результат по продуктам	151
Дополнительные расходы, связанные с проектом	-582
Стоимость услуг подрядной организации	-22
Стоимость оборудования рабочих мест сотрудников центра обработки	0
Стоимость высокоскоростного принтера для центра обработки	0
Стоимость курьерской доставки карт	-177
Оплата зачисления денежных средств	-34
ФОТ сотрудников центра обработки (занимающихся упаковкой карт и активацией по фото) — десять человек	-77
Стоимость SMS для подключения клиентов (подтверждение заявки, уведомление об одобрении / отказе, активация выданной карты)	-2
Аллокация (30 сотрудников)	-270
Бонус за выданную карту	0
Вознаграждение за операции покупок по карте	0
Дополнительные расходы, связанные с проектом, нарастающим итогом	-629
Финансовый результат	-430
Финансовый результат нарастающим итогом	-477

Рассмотрим пример. Финансовая группа разделена на четыре крупных подразделения (колонны), каждое из которых сфокусировано на своем направлении бизнеса, имеет свои KPI и требования к отчетности. При этом для клиентов группы, независимо от того, с каким подразделением они взаимодействуют, точкой входа является интернет-портал (ИП). Проектный менеджер интернет-портала один, и он готовит отчетность по проекту. Аллокация расходов проектов осуществляется ежеквартально. Каждая бизнес-единица имеет свою форму отчетности, соответственно, требуются ресурсы на переделку одного формата в другой. Трансакционные издержки растут.

В отчетности отображаются:

- плановые и фактические значения по выполненным задачам;
- затраты на команду проекта, куда включены расходы подрядчика как части команды;

- затраты на программное обеспечение;
- затраты на аппаратное обеспечение;
- расходы на оплату услуг аутсорсинга (дизайн, разработка).

Существенно упрощает контроль и сокращает трансакционные издержки на составление отчетности наличие единого информационного пространства (использование специализированного ПО, единого формата и подхода), в котором плановые, фактические показатели и все изменения отображаются на регулярной основе. К сожалению, степень зрелости проектного управления в большинстве банков не позволяет автоматизировать и стандартизировать данный процесс.

### Планирование и контроль затрат

При ответственном и внимательном отношении руководителя проекта к процессу планирования

и контроля затрат команда проекта получает детальный финансовый план. Система контроля затрат обеспечивает руководителя проекта фактическими данными о выполнении бюджета. Эта информация позволяет руководителю принять верное решение о текущем состоянии проекта и внести корректировки по ходу его выполнения, если требуется.

Планирование затрат происходит на этапе инициации и защиты проекта перед коллегиальным органом. Распределение затрат с учетом календарного графика осуществляется исходя из загрузки доступных ресурсов.

Доступность ресурсов и их объем определяют на ежегодной основе с учетом плановых запусков новых проектов и сопровождения уже реализованных. Традиционно составляется верхнеуровневый план-график, который проходит ежеквартальную корректировку. Локальные перестановки приоритетов и изменения объема работ производятся при использовании гибких подходов (agile) в управлении проектами электронного банкинга.

Одной из первых стала применять гибкие технологии в электронном бизнесе команда блока «Электронный бизнес» в «Альфа-Банке». Его представители посетили штаб-квартиры гигантов электронного бизнеса — Google, Facebook и т.п. — и перенесли их опыт в реалии российского бизнеса. В итоге была создана эффективная команда, благодаря которой удалось сократить срок планирования до двух недель и добиться ускоренного запуска проектов.

По факту закрытия отчетного периода осуществляется контроль объема выполненных работ и понесенных затрат, сравниваются фактические значения с плановыми. Практически всегда для проектов электронного банкинга фактические затраты или сроки исполнения работ превышают заложенные ранее величины. Отчасти это связано с новизной сервисов для конкретных банков и разнородностью IT-систем, задействованных в разработке проекта.

Большую долю в отклонения вносят транзакционные издержки оппортунистического характера,

которые обусловлены разнонаправленностью KPI, на которые нацелены участвующие в проекте команды. Так, например, если бизнес-подразделения ориентированы на скорейшее завершение разработки, запуск проекта и получение дохода, то IT-подразделения заинтересованы в более глубокой проработке решения, т.к. их KPI — это отказоустойчивость. Часто наблюдается умышленное затягивание сроков из-за нежелания IT-подразделений изменять разработанные ранее информационные системы.

Можно отметить, что при работе над проектами электронного банкинга практически не отслеживается качество управления затратами и уровень прогнозируемости затрат очень низок. Обусловлено это в том числе тем, что в работу над проектом вовлекаются практически все службы банка.

## **УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСАКЦИОННЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ**

### **Методы управления**

Рассмотренная теория транзакционных издержек и реальное состояние дел в проектном управлении в сфере электронного банкинга приводят к необходимости внимательной проработки темы эффективной работы над проектами в части выделения транзакционных издержек и управления ими. Актуальность темы обусловлена увеличивающейся конкуренцией в данном сегменте банковских услуг. С каждым годом все больше банков предоставляет своим клиентам возможность получать банковские услуги в электронном формате. Чем более эффективно работает команда и быстрее запускает проекты, тем больше прибыли она приносит как напрямую за счет получения комиссий, снижения расходов на персонал в офисах, так и косвенно за счет уменьшения оттока существующих клиентов и привлечения новых с помощью удобных и понятных электронных банковских сервисов.

Для описания методов управления необходимо определить, что такое транзакционные услуги в электронном банкинге, и выделить их виды. На макроэкономическом уровне электронные сервисы, реализуемые банком, являются транзакционными услугами. На уровне микроэкономики транзакции — это взаимодействие между различными субъектами банка, участвующими в бизнес-процессах. Внутрибанковские транзакции в первую очередь связаны с взаимодействием структурных подразделений и поведением персонала внутри компании.

Можно выделить два метода управления транзакционными издержками.

1. Минимизация издержек взаимодействия банков с другими участниками (транзакционных издержек) при осуществлении ими своих функций на рынке.

2. Минимизация внутрифирменных транзакций. Примером может служить дублирование информации и дублирование функций отделов и служб, участвующих в подготовке и реализации сервиса электронного банкинга, т.е. организационно-технологические недостатки. Здесь транзакции рассматриваются как средство внутрифирменного взаимодействия.

В качестве базы распределения транзакционных издержек будем рассматривать человеко-часы, затраченные на реализацию каждого этапа проекта, начиная с момента его инициализации и заканчивая запуском в промышленную эксплуатацию.

Транзакционные затраты в проектах электронного банкинга можно разбить на следующие категории:

- коммерческие — относящиеся к работе с подрядчиками и с клиентами;
- регуляторные — обусловленные необходимостью минимизировать законодательные риски;
- исследовательские — связанные с поиском информации и анализом рынка;
- внутрикорпоративные — зависящие от сложности работы команд внутри компании.

## **Минимизация издержек взаимодействия банков с другими участниками**

В качестве участников данных транзакций выступают клиенты и внешние подрядчики / вендоры, а также государство в роли институционального контролера.

В рамках проекта осуществляются контроль и управление двумя группами транзакционных издержек — коммерческими и регуляторными (табл. 3).

В случае наличия в компании накопленной базы реализованных проектов указанные транзакционные издержки рассчитываются методом оценки по аналогам. Соответственно, на этапе расчета стоимости затрат определяются необходимые ресурсы и их объем, который устанавливается на основе исторических данных.

В случае отсутствия базы проектов или при реализации уникального для компании проекта оценка проводится «сверху вниз». Здесь ключевую роль играет уровень коммуникационных компетенций руководителя проекта. Именно от качества коммуникаций, степени взаимодействия с участниками проекта будет зависеть точность и полнота представленной оценки.

Оценка «снизу вверх» возможна при наличии прозрачных регламентов работы подразделений и точного понимания сути внедряемого сервиса. Данный способ оценки следует применять на этапе выбора проекта из пула проработанных и готовых к разработке, когда описаны все детали проекта и определены основные расходы.

## **Минимизация расходов на внутрифирменные транзакции**

Немалая доля транзакционных издержек приходится на внутрифирменные транзакции. Именно они приводят к увеличению сроков, стоимости работ и порой к закрытию проекта. Руководитель проекта обязан учитывать данные издержки, но, к сожалению, на практике в общем пуле затрат они не учитываются. Реалии сегодняшнего дня

Таблица 3. Коммерческие и регуляторные издержки

Название	Описание
<i>Коммерческие издержки</i>	
Затраты на поиск поставщиков услуг	Анализ рынка, формирование сводного отчета, защита работ перед коллегияльным органом
Затраты подразделений, участвующих в заключении договора	Составление договора и согласование условий, минимизация негативных последствий при сделке, пересылка документов между контрагентом и заказчиком
Расходы на выбор исполнителя из пула подрядчиков	Организация тендера соответствующими подразделениями, стоимость времени участников тендерного комитета, дополнительные коммуникации с представителями подрядчика
Затраты по смене поставщика	Стоимость простоев, связанных с разработкой новых сервисов, создания схемы взаиморасчетов, выстраивания системы коммуникаций с новым контрагентом
Затраты на обучение клиентов	Стоимость времени, затраченного на подготовку обучающего материала и запуск его в производство
<i>Регуляторные издержки</i>	
Затраты на юридическую проработку	Анализ законодательства, поиск аналогичных судебных прецедентов
Затраты на принятие рисков	Организация комитетов по рискам, согласование решения со всеми участниками

показывают, что такие издержки выпадают из поля зрения руководителей проекта и не принимаются во внимание при расчете стоимости проекта в ходе его инициализации и дальнейшей реализации. Это приводит к тому, что в работу берутся проекты, транзакционные издержки по которым перекрывают экономическую выгоду или существенно увеличивают стоимость проекта.

При осуществлении внутренних транзакций можно выделить два вида издержек — исследовательские и внутрифирменные (табл. 4).

На этапе идеи появления проекта предлагается проводить оценку исследовательских затрат для формирования итоговой сметы, чтобы принять обоснованное решение о запуске проекта. Предпосылкой использования рассчитанных транзакционных издержек является обоснование для выделения необходимых ресурсов и формирования правильного ожидания по срокам на этапе предпроекта.

Из представленной классификации транзакционных издержек и описания их влияния становится понятно, что не учитывать их при проектной работе невозможно. В противном случае руководитель проекта с большой долей вероятности может принимать неверные решения и недооценивать расходы на реализацию проекта.

Особенность транзакционных издержек в том, что они неочевидны. Их нельзя посчитать по формулам. Некоторые руководители даже не задумываются, что теряют деньги, т.е. несут транзакционные издержки, когда долго согласуют проект, говорят по телефону, ездят в командировки и т.д.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Классификация транзакционных издержек в проектах электронного банкинга и методы управления позволяют руководителю проекта

Таблица 4. Исследовательские и внутрифирменные издержки

Название	Описание
<i>Исследовательские издержки</i>	
Затраты на анализ рынка	Включают в себя расходы на анализ текущего состояния рынка, положения конкурентов, изучение трендов для формирования предложений и разработку на основании этих данных стратегии
Затраты на анализ законодательной базы	Расходы на юридическое обоснование жизнеспособности проекта и поиск способов минимизации рисков
Затраты на исследования	Расходы на маркетинговые исследования потребностей клиентов и трендов, а также прогнозирование развития технологий и сопутствующих сервисов
<i>Внутрифирменные издержки</i>	
Затраты на коммуникацию	Определяются количеством участников и степенью сложности проекта
Затраты оппортунистического характера	Напрямую связаны с прозрачностью работы смежных подразделений и в большей степени зависят от внутреннего здоровья компании и ее командоориентированности
Затраты на согласование	Издержки на согласование проекта со всеми участвующими подразделениями
Затраты на создание и изменение бизнес-процессов	Общие издержки подразделений на переработку существующих бизнес-процессов и внедрение новых. Включают также затраты на обучение персонала и расходы на переходный этап

подобрать эффективный инструмент управления издержками и сроками, более полно учитывать факторы, влияющие на затраты на разных этапах реализации проекта.

Когда выявлены все транзакционные издержки, руководитель проекта может приступить к управлению ими, используя макроэкономический метод или проводя внутрифирменную оптимизацию.

Уже на раннем этапе можно предсказать, с какими рисками, преградами и дополнительными расходами столкнется команда и в целом компания в ходе работы над проектом. На основании этих данных можно принять решение о целесообразности запуска проекта в данный момент времени. Возможно, потребуются смена приоритетов при выборе стратегии в пользу рассмотрения менее затратных (с точки зрения транзакций) проектов, которые смогут дать реальный доход за более короткий срок.

Накопленный опыт реализации проектов позволит успешно управлять «невидимыми» на первый взгляд затратами.

Безусловно, если проект имеет стратегическое значение и предполагает захват доли только формирующегося рынка или несет в себе имиджевую составляющую, то столь внимательное изучение транзакционных издержек в проектах электронного банкинга может и не потребоваться. Стремясь реализовать свои идеи и желания, акционеры могут в принципе не ставить вопрос о доходности и эффективности реализуемого проекта. Таких примеров на рынке множество, например, сервис перевода денег на разные нужды в «Альфа-Банке» или внедренный в интернет-банк «Промсвязьбанка» модуль от компании R-Style Softlab — «коннектор» для электронного взаимодействия финансовых учреждений с государственными информационными системами (ГИС)

и ведомствами, подключенными к системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ).

Не стоит забывать, что внедренный сервис уже не получится просто закрыть. Компания понесет транзакционные издержки не только на сопровождение и обучение, но и на закрытие, если будет принято такое решение. Практика показывает, что в 95% случаев компании продолжают сопровождение не слишком успешного проекта, вместо того чтобы его закрыть.

Рассмотрим пример учета транзакционных издержек на группе реальных проектов, которые планирует внедрить один из игроков рынка.

Первый проект «Автоплатежи» реализуется за счет интеграции с одним из подрядчиков. При традиционном подходе к расчету сроков и затрат он будет реализован через 26 дней и потребует 232 тыс. руб. (табл. 5). Стоимость второго проекта «Кредит без визита в офис» составит 1150 тыс. руб., а срок реализации — 90 дней. Потребуется глубокая перестройка внутренних систем, обеспечивающих работоспособность функционала и позволяющих вести учет продаж внутри компании.

Далее необходимо выделить и посчитать транзакционные издержки, которые ранее не попадали

в фокус руководителя проекта, учитывая влияние уровня оппортунизма<sup>1</sup>. Пример внутренних и внешних издержек в проектах электронного банкинга представлен в табл. 6.

Сравнение стоимости проекта в электронном банкинге без учета и с учетом транзакционных издержек (табл. 7) показывает, что стоимость проектов резко возрастает.

Для руководителей проектов это повод задуматься о том, как оптимизировать транзакционные издержки, чтобы не увеличивать стоимость и сроки проектов, а также о том, от запуска каких проектов лучше отказаться до момента устранения факторов, повышающих транзакционные издержки.

На основании проведенного исследования видно, что недооценивать роль транзакционных издержек нельзя. Руководитель проекта должен уметь идентифицировать их, оценивать и управлять ими для повышения эффективности внедряемых сервисов и увеличения доходности.

Безусловно, требуется дальнейшее развитие предложенного подхода к учету и оптимизации транзакционных издержек за счет более детальной проработки методологической и исследовательской базы.

---

<sup>1</sup> Уровень оппортунизма — это экспертная оценка, характеризующая уровень здоровья в компании при взаимодействии подразделений в рамках проектных работ. Его можно определить на основе таких показателей, как степень регламентированности процессов взаимодействия подразделений, процент выполнения в срок поставленных задач, быстрота реакции на запрос. Чем выше данная оценка, тем больше барьеров в виде регламентов, выше степень избегания и игнорирования участия в работах над проектом и, как следствие, больше сроки и стоимость выполнения работ. — *Прим. авт.*

**Таблица 5.** Пример учета транзакционных издержек на группе реальных проектов

№ п/п	Название проекта	Описание проекта	Участвующие подразделения	Затраты без учета транзакционных издержек, тыс. руб.	Стоимость необходимого ПО, тыс. руб.	Стоимость аппарата, спечения, тыс. руб.	Расходы на персонал, тыс. руб.	Стоимость поддержки в месяц, тыс. руб.	Стоимость работ рядчика, тыс. руб.	Декларируемые сроки, дней
1	Автоплатежи	Автоматическое пополнение баланса телефона	СИБ, IT-отдел, подрядчик, ответственные за связь, отдел маркетинга	232	15	10	22	15	26	26
2	Кредит без визита в офис	Оформление сделки вне офиса банка	СИБ, IT-отдел, подрядчик, ответственные за связь, отдел маркетинга, ЮД, ФД	1150	500	200	70	50	30	90
3	Онлайн-чат с заказчиком	Общение клиента со специалистами подержки в чате	СИБ, IT-отдел, ответственные за связь, заказчик	185	25	50	20	10	5	30
4	Закрытие депозита с помощью портала	Закрытие депозита без визита в офис	IT-отдел, казчик, ответственные за связь, ЮД	81	0	0	8	5	11	30
5	Управление индивидуальными лимитами по пласти-ковым картам	Изменение лимита по карте в интернет-банке	IT-отдел, казчик, ответственные за связь, СИБ	239	60	0	24	15	17	30

Примечание: СИБ — служба информационной безопасности, ЮД — юридический департамент, ФД — финансовый департамент.



Таблица 6. Внешние и внутрифирменные издержки

Название проекта	Внешние издержки							Внутрифирменные издержки						
	Поиск поставщиков услуг, ден. ед.	Заключение договора, ден. ед.	Работы для выбора исполнителей из пула подрядчиков, ден. ед.	Смена поставщика, ден. ед.	Обучение клиента, ден. ед.	Юридический анализ, ден. ед.	Принятие рисков, ден. ед.	Анализ рынка, ден. ед.	Анализ законодательной базы, ден. ед.	Исследования, ден. ед.	Коммуникация, ден. ед.	Уровень оппортунизма, % от потраченных средств	Согласование, ден. ед.	Создание и изменения бизнес-процессов, ден. ед.
Автоплатежи	2	5	0	0	3	1	0	0	0	0	6	30	6,5	1
Кредит без визита в офис	15	14	5	0	5	4	15	3	5	3	15	50	30	20
Онлайн-чат с заказчиком	5	4	6	0	3	1	0	2	0	0	10	10	5	4
Закрытие депозита с помощью портала	0	0	0	0	2	2	2	2	3	0	3	15	7	6
Управление индивидуальными лимитами по пластиковым картам	0	0	0	0	4	4	0	2	1	1	3	25	10	14

Таблица 7. Сравнение стоимости проекта в электронном банкинге без учета и с учетом транзакционных издержек

№ п/п	Название проекта	Затраты без учета транзакционных издержек, тыс. руб.	Затраты с учетом транзакционных издержек, тыс. руб.	Разница, %
1	Автоплатежи	232	330	42
2	Кредит без визита в офис	1150	1418	23
3	Онлайн-чат с заказчиком	185	233	26
4	Закрытие депозита с портала	81	113,4	40
5	Управление индивидуальными лимитами по пластиковым картам	239	309,2	29

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Управление проектами. — М.: ГУ-ВШЭ, 2013.
2. Иванов С.А. Методология управления региональным инвестиционно-строительным комплексом на основе транзакционного подхода: Дисс. д. э. н. — СПб., 2008.
3. Coase R. (1937). «The nature of the firm». *Economica*, November, pp. 386–405.
4. Den Butter F.A.G. (2012). *Managing Transaction Costs in the Era of Globalization*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
5. Milgrom P., Roberts J. (1990). «Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity». In: Alt J.E., Shepsle K.A. (Eds.). *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: University of Cambridge, pp. 57–89.