

Бюджетирование проектной деятельности в банке: подходы и решения

Людмила СТЕФАНОВИЧ



Белорусский государственный университет, профессор кафедры банковской экономики, доктор экономических наук, Республика Беларусь, г. Минск, e-mail: L.Stefanovich@tut.by

Сергей ЗУБОК



ОАО «Белинвестбанк», заместитель директора департамента сопровождения бизнеса, аспирант кафедры банковского дела УО БГЭУ, Республика Беларусь, г. Минск, e-mail: zubok_sv@belinvestbank.by

УДК 336.71

Ключевые слова:

банк; банковская деятельность; бизнес-процессы; бюджетирование; бюджетирование проектной деятельности; подходы к бюджетированию; процессно-проектный подход к бюджетированию.

Глобальным трендом развития банковского бизнеса является цифровая трансформация (диджитализация) финансовых решений, что необратимо подвергает реформированию отношения в банковской сфере. Появление в последнее время значительного количества исследований, посвященных совершенствованию деятельности банковских институтов и трансформационным процессам в экономике Республики Беларусь, подтверждает повышенное внимание к обозначенным вопросам. Среди наиболее значимых научных трудов и публикаций по данной тематике следует отметить работы белорусских ученых: М.В. Мясниковича [1, с. 75], М.М. Ковалева [2, с. 173]. Заместитель Председателя Правления Национального банка Республики Беларусь Д.Л. Калечиц справедливо отмечает: «Сегодня имеются все основания утверждать, что бизнес в эпоху цифровых трансформаций – это новая реальность, в которой функционируют белорусские банки. Эта реальность отличается непрерывным характером технологических изменений, дополняемых постоянным переосмыслением существующих бизнес-процессов и их реинжинирингом» [3, с. 9].

Признание объективности происходящих в государстве трансформационных процессов нашло свое закономерное отражение в стратегии развития цифрового банкинга на 2016–2020 гг. Имплементация указанных в документе приоритетных направлений неизбежно сопряжена с инициа-

цией новых проектов, внедрением успешных технологий и лучших практик, направленных на формирование финансовой экономики инновационного типа. Нельзя не отметить те меры, которые предпринимает регулятор, побуждающие банковские институты к внедрению передовых инициатив и сервисов. Основными трендами развития являются взаимодействие банковской системы с экономическими контрагентами, обеспечивающими возможности осуществления мгновенных платежей, в направлении улучшения расчетного обслуживания, развитие в Беларуси решений межбанковской идентификации, инициация проекта по созданию автоматизированной информационной системы представления банковской информации.

В настоящее время банки уделяют серьезное внимание описанию и оптимизации корпоративных бизнес-процессов, поскольку от их четкого выполнения зависит скорость обработки информации, качество предоставляемых услуг и, как следствие, удовлетворенность клиентов банковским обслуживанием. Формирование качественно новых бизнес-процессов, разработка новых банковских продуктов и технологичных решений предусматривают осуществление значительных вложений, прежде всего финансовых и трудовых. В соответствии с общепринятой практикой финансового менеджмента все затраты банка подлежат бюджетированию, и инициация новых проектов не может считаться исключением,

хотя и предусматривает некоторые особенности.

В данной публикации представлены исследования в отношении бюджетирования проектной деятельности банка, направленные на развитие их теоретических аспектов и разработку практических рекомендаций.

Бюджетирование проектной деятельности

Традиционно корпоративное бюджетирование ассоциируется с процессом финансового управления операционной деятельностью банка, обеспечивающим взаимосвязь его функциональных областей (подразделений) для достижения заданных финансовых результатов. Темой бюджетирования деятельности банков занимались такие ученые, как Дж. Бримсон, Дж. Антос, И. Бланк, А.В. Тютюнник, К.К. Садуакасов, Е.Б. Ширинская и др. В большинстве научных трудов и публикаций, сопряженных с данной темой, экономический эффект от внедрения технологии демонстрируется на примере центров прибыли, относящихся к категории основных бизнес-процессов и характеризующихся свойством поливариантности достижения финансового результата. Характерной чертой указанного свойства является возможность комбинирования мер воздействия на показатели эффективности: стимулирование роста доходной составляющей, оптимизация осуществляемых затрат или одновременное использование представленных мер в комплексе – что в итоге позитивно сказывается на общей вероятности достижения поставленных целей и, следовательно, обладает лучшим демонстрационным эффектом. На момент первой условной волны популяризации бюджетирования было критически важно привлечь внимание экономического сообщества к новой технологии, продемонстрировать ее пригодность. В указанных условиях более высокая вероятность обеспечить ожидаемый результат имела определяющее значение. Поскольку проектная деятельность до достижения завершающей стадии является преимущественно затратной активностью, исследова-

ние данного вектора прикладного применения технологии рассматривалось как второстепенное, что во многом и обусловило малоисследованность бюджетирования на уровне проектных бизнес-процессов организации. На сегодняшний день наличие значительного количества экономических публикаций свидетельствует: технология бюджетирования уже получила достаточное распространение и методологическое наполнение на уровне основных видов деятельности.

Результаты обзора научной литературы по теме бюджетирования свидетельствуют о том, что в отношении проектной деятельности применимость технологии бюджетирования остается за пределами области повышенного внимания и в большинстве случаев ограничивается лишь упоминанием без последующего анализа. Для ее развития целесообразно сосредоточиться на малоисследованных и перспективных областях, к которым относится бюджетирование проектной деятельности. В практике традиционного бюджетирования основных и инфраструктурных видов деятельности известен метод составления бюджета посредством корректировки фактических данных отчетного периода на некоторую прогнозируемую переменную. Применение указанного метода при формировании бюджета отдельного проекта затруднено, поскольку каждому проекту присущи характеристики уникальности, что является подтверждением невозможности простой репликации технологии бюджетирования на проектную деятельность.

Далее представим выборочную информацию по четырем системообразующим банкам Республики Беларусь, подтверждающую стратегическую направленность их деятельности на реализацию проектных инициатив (*таблица*). Основой информации послужили стратегические планы развития банков на 2018–2020 гг.

На основании анализа информации, представленной в *таблице*, можно увидеть, что банками особое внимание уделяется как проектам оптимизации существующих основных и инфраструктурных бизнес-процессов, так и созданию новых сервисов.

Главным трендом развития банковского бизнеса на современном этапе является совершенствование дистанционного банковского обслуживания (ДБО), миграция продуктов в цифровой канал, предоставляющий финансовые услуги клиентам в режиме 24/7, а также предложение решений, смещающих барьеры вхождения в мир современного финансового сервиса.

Отдельным блоком выделен комплекс проектов по внедрению инструментов агрегации и анализа информации. В ходе предоставления финансовых услуг генерируются огромные массивы пользовательских данных.

Развитие корпоративных информационно-учетных подсистем и систем клиентской аналитики (CRM) направлено на извлечение нового знания о клиентских предпочтениях, которые используются для последующей оптимизации продуктовой линейки. На заблаговременное выявление неблагоприятных тенденций, способствующих предотвращению потенциальных финансовых потерь, ориентирована разрабатываемая и совершенствуемая система управления рисками.

Развитию компетенции проектного менеджмента как инструмента, способствующего максимизации эффективности от предпринимательской проектной инициативы, уделяется особенное внимание, что также свидетельствует об актуальности выбранного направления исследования.

В дополнение подтверждения значимости выбранного направления исследования представим следующую информацию. Анализ коммерческих предложений международных лидеров программного обеспечения в области автоматизации бизнес-процессов банковской индустрии – компаний SAP, Microsoft и Oracle [8] свидетельствует: бюджет лишь одного из обозначенных проектов только в части приобретения лицензии без учета стоимости процедур внедрения и сопровождения может превышать миллион долларов США.

Таким образом, в условиях значительного отвлечения финансовых ресурсов вопросы разработки методологии, способствующей эффективности управления ди-

Таблица

**Основные проектные инициативы банков Республики Беларусь:
ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «БПС-Сбербанк»,
ОАО «Белинвестбанк»**

ОАО «АСБ Беларусбанк»	ОАО «Белагропромбанк»	ОАО «БПС-Сбербанк»	ОАО «Белинвестбанк»
Оптимизация бизнес-процессов			
повышение качества, скорости и удобства процессов; оптимизация процесса закупок; развитие электронного документооборота	централизация и оптимизация бизнес-процессов; автоматизация поддерживаемых процессов	построение архитектуры процессов, системы мониторинга и анализа процессов на основе ключевых показателей	внедрение программного обеспечения для построения бизнес-процессов (BPM-система)
Развитие каналов обслуживания и новых клиентских сервисов			
полный охват каналов продаж	развитие каналов продаж; повышение доступности банковских продуктов/сервисов (24/7); миграция продуктов в цифровой канал	развитие канала ДБО; активное развитие транзакционного бизнеса; внедрение новых сервисов по эквайрингу (QR-эквайринг)	совершенствование и развитие продаж в каналах ДБО
Развитие систем клиентской аналитики (CRM)			
	создание системы управления знаниями о клиентах для последующей оптимизации продуктовой линейки	постоянное развитие системы CRM	запуск системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)
Развитие корпоративных информационно-учетных подсистем			
развитие учетных систем		внедрение инструментов Big Data	создание подсистемы управленческого учета; управление потоками данных между информационными системами
Совершенствование системы управления рисками			
развитие системы управления рисками	совершенствование системы управления рисками	развитие интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования	повышение эффективности управления рисками для увеличения рыночной стоимости банка
Развитие компетенций проектного менеджмента			
обеспечение эффективности проектной деятельности	систематизация работы с проектами и процессами банка	развитие системы управления проектами и процессами	

Примечание. Разработка авторов на основе [4; 5; 6; 7].

наимкой проекта, приобретают особенную актуальность. Бюджетирование проектной деятельности позволит расширить сферу ее применения за счет совмещения акцентов, направленных как на основные и инфраструктурные процессы банковской деятельности, так и на проектные работы, обеспечивающие долгосрочное конкурентное преимущество.

Далее в статье представлены основные научные подходы по финансовому управлению банком, в частности по бюджетированию.

Как универсальный финансовый институт коммерческий банк характеризуется множественностью аспектов деятельности, логика координации которых подчиняется общей теории управления. Финансовое управление

банком, под которым мы понимаем управленческое воздействие на организационный компонент с целью придания ему заданных качественных и количественных характеристик, может осуществляться на основе целого ряда научных подходов: процессного, системного, ситуационного, эволюционного, интеграционного и т. д. В рамках публикации нами

выделены и рассмотрены получившие наибольшее распространение процессный и проектный подходы.

Процессный подход к бюджетированию

Начиная с 1960-х гг. по мере развития компьютерных технологий устремления экономического сообщества сосредоточены на эффективном использовании вычислительных возможностей, в том числе в области управления процессами организации. Как следствие, в начале 80-х гг. прошлого столетия в странах западной экономической модели была сформирована новая концепция управления – процессный подход.

Особенности процессного подхода в управлении организациями в достаточной степени представлены в зарубежной и отечественной литературе. Наиболее значимый вклад в развитие методологии управления внесли исследования Б. Андерсена, М. Хаммера, Дж. Чампи, Д. Джестона, Й. Неллиса, Дж. Бримсона, Дж. Антоса, Дж. Коллинза, О.Н. Криворучко, Е.П. Аскарова, О.Л. Вишнякова, В.В. Ефимова, О.С. Романова, В.В. Репина, П.П. Сорокина, С.Б. Фисенко и А.В. Анцева и других.

Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ИСО 9000-2015 в отношении характеристики процессного подхода определяет, что «последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система» [9, с. 4]. В соответствии с указанным стандартом к основным преимуществам процессного подхода относятся концентрация усилий на ключевых процессах и возможностях для улучшения, эффективное использование ресурсов.

Сторонники процессного подхода разделяют мнение, что управление банком имеет циклический характер и влияние управления возникает каждый раз, когда система должна адаптироваться к изменениям среды. Завершенная последовательность повторяющихся процес-

сов управления, направленных на достижение поставленных целей, обозначена как **управленческий цикл**. По нашему мнению, в контексте процессного подхода цикл управления коммерческим банком обслуживают следующие универсальные процессы:

- целеполагание. Отправной точкой формирования любой системы управления в целом, включая финансовый менеджмент в частности, является определение целей, выраженное в установке бизнес-ориентиров и принципов хозяйственной деятельности;

- планирование. Процесс планирования обусловлен необходимостью заблаговременно предвидеть содержание и параметры будущей реальности, определять контуры предстоящих событий, которые находят свое отражение в соответствующих бюджетах;

- исполнение. Утвержденные бюджеты реализуются через исполнительную систему (финансовую структуру) – инструмент, с помощью которого общие цели коммерческого банка декомпируются в цели подразделений в виде операционных планов, что, согласно общей концепции бюджетирования, должно обеспечивать достижение запланированного финансового результата;

- мониторинг и контроль. Накопление информации в современном коммерческом банке реализуется через организацию хранилища данных, в котором интегрируются плановые значения бюджетов и фактическая информация по тем же статьям, по которым осуществлялось планирование. Действие мониторинга и контроля на различных этапах направлено на исполнение бюджета и выражается в сверке соответствия фактических бюджетных значений плановым. Далее цикл управления повторяется.

Вследствие анализа основных процессов цикла управления следует, что практика бюджетирования органично интегрируется в систему корпоративного финансового управления и способствует реализации компанией выбранной стратегии. Мы разделяем мнение, высказанное экспертами-практиками во главе с Добровольским Е.Ю., обратившими внимание на несостоятельность расхожого мнения, «что бюджетиро-

вание практически исчерпывается планированием, просто в «западном» формате» [10, с. 84]. По нашему мнению, характеристика бюджетирования исключительно через планирование существенно ограничивает потенциал данной емкой и многогранной технологии, обслуживающей все этапы цикла управления, за исключением целеполагания, находящегося на более высоком уровне области исследования финансового менеджмента.

Под влиянием процессного подхода также была трансформирована методология традиционного корпоративного бюджетирования. Вследствие увеличения степени использования информации, базирующейся на существующих бизнес-процессах (от расчета стоимости продукта до стоимости канала продаж), получила импульс для теоретического развития и последующего практического распространения методология **процессно-ориентированного бюджетирования**.

Сущность методологии, предложенной профессором Джеймсом А. Бримсоном и Джоном Антосом и отождествляющей собой реализацию процессного подхода на уровне бюджетирования, заключается в концентрации внимания на видах деятельности, применяемых бизнес-процессах и их связи с достижением стратегических целей. Авторы последовательно выделяют следующие категории бизнес-процессов коммерческого банка: первичные, инфраструктурные, проектные [11, с. 75]. Предпринимая попытку объединения всех достоинств процессного подхода, невозможно не отметить непрерывность управления, которую он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их комбинации и взаимодействия.

Процессный подход к управлению послужил основой для развития многих прогрессивных методологий финансового менеджмента, таких как сбалансированная система показателей, инжиниринг бизнес-процессов, метод управления стоимостью. Однако даже самая передовая теоретическая концепция вынуждена эволюционировать, трансформироваться в ответ на меняющиеся условия, чтобы и далее обеспечивать требуемую эффективность.

Проектный подход к бюджетированию

К концу XX века стало очевидным, что применение процессного подхода и разработанных на его основе методик более не является синонимом стратегии, а процессы – не синоним конкурентного преимущества [12, с. 5]. В момент, когда знание структурируется, открывается его уязвимость для передачи и последующей репликации, что нивелирует усилия первого разработчика. Вследствие широкого применения инструментария нотаций* бизнес-проектирования (VAD, EPC, BPMN, IDEF и др.) и возведения их в ранг корпоративного стандарта и лучшей практики в совокупности со стремительным развитием информационных технологий и расширением каналов коммуникаций стала очевидна угроза нежелательного распространения объектов интеллектуальной собственности, к которым можно приравнять разработанные и применяемые в организации уникальные бизнес-процессы.

Существенность изменений бизнес-окружения обусловила рост популярности в прикладной сфере и в теоретических выкладках проектного (или проектно-ориентированного) подхода как перспективной формы менеджмента, основанной на методологии, в которой базовым элементом выступает категория проекта. Значительный вклад в развитие проектного подхода внесли как западные эксперты (М. Барнс, Г. Кнопфель, Г. Патцак, Х. Решке, Х. Шелле), так и российские ученые (И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.М. Немчин, В.Н. Бурков, Д.А. Новиков, В.М. Воропаев и др.).

Рассмотрим особенности цикла управления в рамках проектного подхода, под которым мы понимаем поступательный процесс развития проекта во времени, направленный на максимизацию полезности эффекта от первоначального замысла. Экспертное сообщество выделяет пять логически сгруппированных категорий процессов финансового управления проектом [13, с. 23]:

– инициация. В рамках процессов инициации определяется изначальное представление о содержании и потребности в финансовых ресурсах проекта;

– планирование. Основное предназначение заключается в построении модели реализации, необходимой для формирования и координации комплекса активностей, комбинирования необходимых ресурсов, направленных на обеспечение реализуемости проекта с допустимой стоимостью и с надлежащим качеством;

– исполнение. Группа процессов исполнения предусматривает координацию ресурсов, направленную на выполнение проекта согласно утвержденному финансовому плану и обеспечение соответствия спецификациям проекта;

– мониторинг и контроль. Мониторинг проекта выражается в процедурах отслеживания динамики, анализа и составления отчетности о фактическом выполнении проекта;

– закрытие. Группа процессов закрытия подтверждает надлежащее выполнение предыдущих процессов и формально устанавливает факт завершения.

Для проекта как некоторой уникальной инициативы, на первый взгляд, характерна разовая реализация верхнеуровневой последовательности. Однако если выйти за рамки отдельного проекта и рассматривать проектную деятельность в целом, станет очевидным, что большинство инициатив развиваются согласно представленному выше алгоритму, что позволяет говорить о цикличности независимо от уникальности поставляемого результата.

В результате возросшей значимости проектной деятельности на современном этапе развития общества получила импульс для теоретического развития методология **проектно-ориентированного бюджетирования**. Сущность и основное отличие концепции, изложенной А.С. Товбом и Г.Л. Ципесом, заключается в том, что проект рассматривается как базовый элемент финансовой структуры – центр финансовой ответственности [14, с. 106]. Поскольку проекты имеют ограни-

ченный срок реализации, вслед за динамикой портфеля проектов подвергается изменению финансовая структура организации. Таким образом, практический смысл концепции проектно-ориентированного бюджетирования направлен на решение вопросов интеграции бюджетов проектов в систему общекорпоративного бюджетирования.

На наш взгляд, изложенная позиция безусловно отвечает критериям своевременности, поскольку предпринимает попытку работы с актуальной ныне категорией проектной деятельности сквозь призму бюджетирования. Однако излишняя концентрация внимания на вопросах интеграции бюджета проекта (портфеля проектов) в бюджетный цикл организации не затрагивает в полной мере практические аспекты финансового управления отдельными проектами. Кроме того, в изложенной концепции не очевидна связь с обозначенной выше прогрессивной методологией процессно-ориентированного бюджетирования, предполагающей возможность выделения в качестве центров финансовой ответственности не только подразделений, но и отдельных бизнес-процессов.

Процессно-проектный подход к бюджетированию

На наш взгляд, преодолению обозначенных недостатков может способствовать дальнейшее развитие области исследования финансового менеджмента за счет предлагаемой **концепции процессно-проектного подхода к бюджетированию**. Сущность концепции заключается в комбинировании преимуществ проектного и процессного подходов, применяемых при составлении бюджетов проектной активности, рассматриваемой как последовательный процесс. В рамках предлагаемой концепции бюджетирование проектной деятельности занимает следующую позицию: с одной стороны, ассоциирует категорию бюджетирования с финансовым управлением, что в контексте публикации выступает одной из плоскостей практиче-

* Нотация – это набор знаков и правил, которые используются для графического описания или моделирования бизнес-процессов. Проще говоря, нотация определяет, как мы обозначаем на схеме процессы, операции, события и т. д., а также по каким правилам соединяем их между собой.

ской реализации процессного подхода, а с другой – обеспечивает в совокупности возможности планирования финансово-экономических показателей, контроля и последующего анализа исполнения бюджета проекта как объекта бюджетирования.

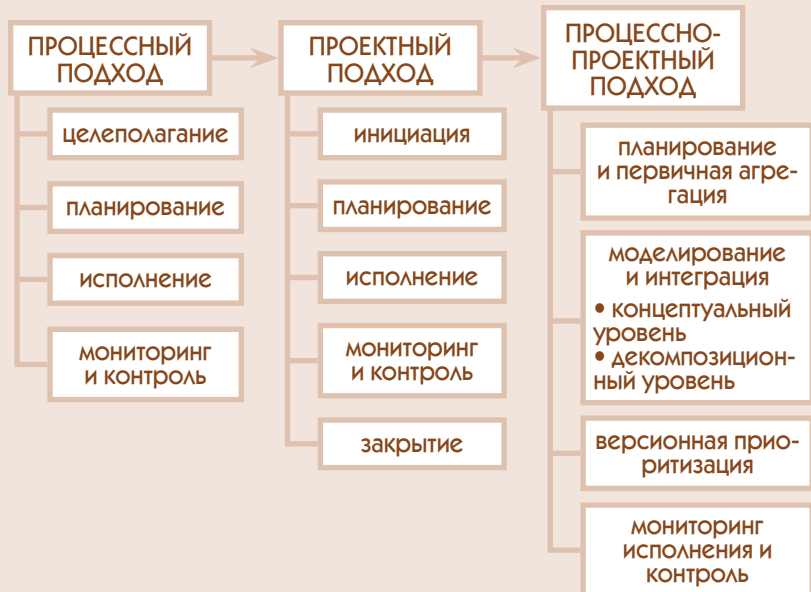
При обращении к компонентной характеристике проектного и процессного подходов становится очевидной их взаимосвязь. Международный стандарт ISO 9000:2015 (п.п. 3.4.2) определяет проект как уникальный процесс, имеющий четко поставленную цель и ограничения по срокам и ресурсам, используемым в этом процессе. Проектный подход аналогично процессному определяет методологию и способ реализации замысла, но в отличие от процессного имеет временный характер [15]. В дополнение, прибегая к инструментарию прямого сопоставления и логической аналогии как приему научного познания, мы делаем вывод, что выделенные элементы процессного и проектного циклов управления в значительной степени когерентны. Указанные факторы в совокупности закладывают основу для теоретического развития предлагаемой концепции процессно-проектного подхода.

На *рисунке* представлены все описанные выше подходы к бюджетированию деятельности банка и выделены основные циклы (этапы) их управления.

Для практической реализации процессно-проектного подхода к бюджетированию авторами статьи предлагается к рассмотрению **методика бюджетирования проектной деятельности в банке**, приоритетным элементом которой выступает финансовое ограничение, выраженное через бюджет. Методика представляет собой логическую последовательность действий по управлению проектной инициативой и предусматривает выполнение следующих этапов: планирование и первичная агрегация; моделирование и интеграция на концептуальном и декомпозиционном уровнях; версиянная приоритизация; мониторинг исполнения и контроль завершения.

Первоначально в рамках процедур *планирования и первичной агрегации* финансового обеспече-

Основные подходы к бюджетированию деятельности банка



Примечание. Разработка авторов.

Рисунок

ния детерминирована совокупностью операций и активностей, направленных на достижение заданного результата, выделяются финансовые ресурсы. При помощи методологии проектного менеджмента формируется первоначальный бюджет, который критически анализируется на предмет приемлемости относительно объема потенциальных затрат.

В случае, если первоначальный бюджет проекта признается неоптимальным, инициируются не выделенные в рамках традиционной методологии управления проектами операции *моделирования и интеграции*. На основании ряда итераций и воздействия на переменные параметры проекта разрабатывается несколько вариантов бюджета. Концепция бюджетирования проектной деятельности предусматривает выделение нескольких уровней, на которых осуществляется моделирование:

– концептуальное – моделирование на уровне тройственной ограниченности проектной деятельности: содержание, время и стоимость. В соответствии с методологией проектного менеджмента, бюджет проекта определяется содержанием, выраженным в последовательности работ, совокуп-

ностью стоимостей привлеченных ресурсов и временем выполнения проекта;

– декомпозиционное – за счет адаптации механизма бюджетной декомпозиции как одной из характеристик концепции бюджетирования, открывается возможность осуществлять моделирование на уровне отдельных операций проекта. Аналогично тому, как сводный корпоративный бюджет состоит из частных бюджетов входящих структурных подразделений, так и бюджет проекта может быть выражен через совокупность бюджетов отдельных этапов работ, выполняемых в рамках общего содержания проекта. Практическая реализация механизма бюджетной декомпозиции предполагает возможность индуктивного моделирования совокупности за счет оказания воздействия на отдельные компоненты.

Таким образом, вследствие ряда итераций, предусмотренных процедурами моделирования, генерируется новая информация о внутренних взаимозависимостях проекта, позволяющих оценить эффект влияния того или иного управленческого воздействия, выявить потенциальные резервы экономии.

Следующим этапом является осуществление *версионной приоритизации*. Из совокупности вариантов бюджетов избирается эталонный – в наибольшей степени обладающий характеристиками сбалансированности. В отношении иных вариантов бюджетов производится переприоритизация, вследствие которой они маркируются в качестве резервных.

К резервным бюджетам имеется возможность прибегнуть впоследствии в зависимости от динамики реализации проекта, которая отслеживается в рамках процедур *мониторинга исполнения и контроля*. Предназначение данного этапа заключается в фиксации отклонений от заданных бюджетных параметров, осуществлении оценки влияния динамики на целевые показатели проекта, способствовании принятию обоснованных корректировок.

Представленная методика бюджетирования проектной деятельности обладает следующими особенностями:

– в отличие от проектно-ориентированного бюджетирования

предложенная методика ориентирована не на инкорпорирование бюджета проекта или портфеля проектов в бюджетный цикл организации, а на эффективное управление его динамикой при помощи инструментария бюджетирования;

– в развитие инструментария проектного управления методика предполагает применение группы процессов моделирования, свойственных методологии бюджетирования, что на практике реализуется посредством характеристики проекта в нескольких плоскостях развития событий с последующей приоритизацией вариантов, что первоначально не предусмотрено традиционными практиками проектного менеджмента.

Таким образом, в заключение представленного материала полагаем необходимым отметить, что в публикации предпринята попытка теоретически осмыслить подходы, применяемые к бюджетированию банковской деятельности. В частности, выявлена проблема отсутствия научных исследований по бюджетированию

бизнес-процессов и проектной деятельности банков и предложены пути ее решения: представлены концепция процессно-проектного подхода и методика бюджетирования проектной деятельности в банке, применение которых будет способствовать разработке и внедрению эффективной системы управления бизнес-процессами коммерческого банка.

Исследование вопросов, изложенных в статье, призвано способствовать эволюции процесса бюджетирования как технологии, открывающей возможность финансовому институту становиться более гибким и отзывчивым по отношению к изменениям современной бизнес-среды, благоприятно влияя на развитие дискуссионных вопросов финансового менеджмента, к которым нами отнесена область знаний проектного управления по причине особой актуальности в современных условиях цифровой трансформации финансовой экономики.

* * *

Материал поступил 12.08.2019.

Библиографический список:

1. Мясникович, М.В. Эволюционные трансформации экономики Беларуси / М.В. Мясникович. – Минск: Беларуская навука, 2016. – 320 с.
2. Ковалев, М.М. Цифровая экономика – шанс для Беларуси: моногр. / М.М. Ковалев, Г.Г. Головенчик. – Минск: Изд. центр БГУ, 2018. – 327 с.
3. Приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора Республики Беларусь. Тезисы выступления заместителя Председателя Правления Национального банка Республики Беларусь Д.Л. Калечица на открытии XV Международного форума «БанкИТ'2018» // *Банковский вестник*. – 2018. – № 10. – С. 9–14.
4. Стратегический план развития открытого акционерного общества «Сберегательный банк «Беларусбанк» на 2018–2020 годы [Электронный ресурс] // ОАО «АСБ Беларусбанк». – 2017. – Режим доступа: <https://belarusbank.by>. – Дата доступа: 27.07.2019.
5. Стратегический план развития ОАО «Белагропромбанк» на 2018–2020 годы [Электронный ресурс] // ОАО «Белагропромбанк». – 2017. – Режим доступа: <https://www.belapb.by>. – Дата доступа: 27.07.2019.
6. 2020. Стратегический план развития Открытого акционерного общества «БПС-Сбербанк» [Электронный ресурс] // ОАО «БПС-Сбербанк». – 2017. – Режим доступа: <https://www.bps-sberbank.by>. – Дата доступа: 27.07.2019.
7. Стратегический план развития открытого акционерного общества «Белорусский банк развития и реконструкции «Белинвестбанк» на 2018–2020 годы [Электронный ресурс] // ОАО «Белинвестбанк». – 2018. – Режим доступа: <https://www.belinvestbank.by>. – Дата доступа: 27.07.2019.
8. Oracle Software Investment Guide Siebel CRM Component Pricing [Electronic resource] // Oracle Corporation. – October, 2018. – Mode of access: <https://www.oracle.com>. – Date of access: 27.07.2019.
9. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ISO 9000-2015 (ISO 9000:2015, IDT). – Минск: Госстандарт, Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2015 (обложка 2017). – IV, 54 с. – (Государственный стандарт Республики Беларусь).
10. Добровольский, Е.Ю. Бюджетирование. Шаг за шагом / Е.Ю. Добровольский [и др.]. – СПб.: Питер, Питер принт, 2005. – 446 с.
11. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
12. Hayes, R. *Strategic Operations. Competing through Capabilities* / R. Hayes, G. Pisano, D. Upton. – New York, USA: The Free Press, 1996.
13. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* / Project Management Institute. – Sixth Edition. – Chicago: Independent Publishers Group, 2017. – 756 p.

14. Товб, А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Цунес. – 2-е изд., стер. – М.: Олимп-Бизнес: Телекомстрой СПб; СПб.: Телекомстрой СПб, 2005 (ОАО Тун. Новости). – 239 с.

15. ISO 9000:2015 (en) Quality management systems – Fundamentals and vocabulary [Electronic resource] // Online Browsing Platform (OBP). – Mode of access: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>. – Date of access: 28.07.2019.

Budgeting of Project Activities at a Bank: Approaches and Solutions

Ludmila STEFANOVICH, *Doctor of Economics, Professor, Banking Economy Department, Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: L.Stefanovich@tut.by.*

Sergei ZUBOK, *Deputy Director, Business Supporting Department, “Belinvestbank” JSC, Postgraduate Student of the Banking Department, Belarus State Economic University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: zubok_sv@belinvestbank.by.*

Abstract. *The research in the area of budgeting of project activities at a bank, including theoretical aspects of budget technologies and recommendations as to their use, is given in this publication. The topicality of the research is conditioned by the importance of formation and development of new business processes, banking products and technological solutions by banks with a view to maintaining competitive positions in the financial market. Development of new products requires significant volumes of financial investments, that is why peculiarities of each project should be taken into account at the time of their planning and budgeting, as well as the time and financial components should be complied with in the course of their implementation.*

Keywords: *bank; banking; business processes; budgeting; budgeting of project activities; approaches to budgeting; process and project-oriented approach to budgeting.*