

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА***С.В. Зубок, аспирант**Научный руководитель – Л.И. Стефанович, д.э.н., профессор
Белорусский государственный экономический университет*

Современные условия характеризуются значительным усилением конкуренции между классической моделью организации банковского бизнеса и новым динамично развивающимся сегментом финансовых технологий. Председатель Правления Национального банка Республики Беларусь П.В. Каллаур справедливо отметил: «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» [0, с. 49].

В межбанковском конкурентном соперничестве закономерно преуспевают организации, активно применяющие в своей деятельности *современные технологии финансового менеджмента*. Актуальной задачей повышения эффективности финансового сектора экономики в условиях цифровой трансформации продиктована необходимость проведения исследований, направленных на развитие теоретических аспектов и разработку рекомендаций по внедрению современного инструментария в практику отечественных коммерческих банков. Одной из технологий, получившей в последнее время заслуженное внимание, является *бюджетирование*. Изучение эволюции и современной практики прикладного применения бюджетирования в коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов позволяет обобщить мнения экспертов относительно приоритетов и рассматривать бюджетирование в качестве системы, процессов или технологий.

Концепция **«бюджетирование как система»** характеризует исследуемую категорию как совокупность взаимозависимых элементов, образующих определённую целостность. Данной точки зрения придерживаются в своих научных изысканиях доктор Джай К. Шим, доктор Джойл Г. Сигел [0, с. 33], профессор О. Д. Каверина [0, с. 268], профессор Л. С. Шаховская [0, с. 23]. Сторонники концепции в целом сходятся во мнении, что работоспособная модель бюджетирования, как система может быть эффективно реализована только при наличии соответствующей компонентной инфраструктуры, к которой ряд авторов относят финансовую и бюджетную структуру организации, бюджетное управление.

Парадигма **«бюджетирование как процессы»** характеризует исследуемую категорию как совокупность повторяющихся активностей и процедур с целью создания ценности посредством разработки и формирования плановых бюджетов, охватывающих все направления бизнеса банка. Данный подход разделяется западными и российскими учеными в числе которых профессор Энтони А. Аткинсон [0, с. 656], доктор экономических наук В. Е. Хруцкий [0, с. 26]. Реализация концепции основана на определении принципов и функций бюджетирования, а также последовательности планирования, моделирования, мониторинга и контроля.

Концепция **«бюджетирование как технологии»** интерпретирует исследуемую категорию в качестве совокупности методов и инструментов, применяемых для достижения заданного результата. Данная идея отражена в основе определения объекта исследования «бюджетирование» в трудах профессора Дж. Бримсона [0, с. 9], профессора В. В. Кондратьева [0, с. 257]. Концептуальный смысл технологии выражается в научном описании способов производства [0, с. 797], из чего мы делаем заключение, что «бюджетирование как технологии» предусматривает более прикладной характер релятивно концепций «бюджетирование как система» или «бюджетирование как процессы» и может быть наиболее полно выражена через совокупность и комбинацию названных подходов. В предложенной интерпретации бюджетирование выступает как собирательная категория, вобравшая в себя преимущества обозначенных концепций.

Все вышеприведенные концепции известных ученых заслуживают серьезного научного внимания и уважения. Вместе с тем современные реалии быстрого проникновения цифровых технологий в финансовый сектор экономики подтверждают позицию того, что сегодня бюджетирование процессов необходимо рассматривать как технологии с присущими им составляющими элементами. Принимая концепцию «бюджетирование как технологии» полагаем, что она может быть дополнена и усовершенствована за счет определения основных характеристик и составных элементов, к которым, по нашему мнению, следует отнести:

во-первых, *конфигурацию бюджетирования*, предусматривающую необходимое компонентное наполнение исследуемой категории такими элементами как финансовая структура, формат бюджетов различных уровней управления и функционального назначения;

во-вторых, *организацию бюджетирования*, которая характеризует исследуемую категорию через совокупность функций и повторяющихся активностей, выполняемых в рамках планирования, моделирования, мониторинга и контроля деятельности коммерческого банка;

в-третьих, *программно-технический компонент бюджетирования*. Современные корпоративные информационные системы коммерческого банка характеризуются значительной комплементарностью и генерируют огромное количество данных, освоить которые без средств автоматизации невозможно. По этой причине в силу объективного влияния современной реальности, программно-технический компонент заслуженно включен нами в перечень составных элементов бюджетирования как технологий финансового менеджмента коммерческого банка.

Таким образом, рассмотрев различные научные позиции, посвящённые определению бюджетирования, в рамках данной статьи предлагается авторский подход к приоритизации существующих парадигм. Выбор сделан в пользу технологий, как концепции, дифференцированно в большей степени обладающей потенциалом практической реализации и объединяющей в себе преимущества исследованных подходов. Нами также сформулированы составные элементы корпоративного банковского бюджетирования.

В настоящее время в системе финансового менеджмента происходят существенные изменения, связанные с эволюцией понятия бюджетирования. Применение и дальнейшее теоретическое развитие изложенных в статье аспектов призвано сделать систему финансового менеджмента банка более гибкой и отзывчивой по отношению к изменениям современной бизнес-среды в условиях цифровой трансформации, благоприятно повлиять на развитие дискуссионных вопросов финансового менеджмента, к которым относится категория бюджетирования.

Список использованных источников

1. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя : совместный проект делового еженедельника "Эксперт" и компании "Биг менеджмент" / [А. Бочкарев и др. ; под ред. В. В. Кондратьева]. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Эксмо, 2008. – 966 с.

2. 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. – Москва ; Санкт-Петербург : Вершина; 2007. – 332 с.

3. Каверина О. Д. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / О. Д. Каверина. – 3-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : Юрайт, 2018. – 388, [1] с.

4. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] : около 100 000 слов терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов ; под редакцией Л. И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – Москва : Мир и образование, 2018. – 1375 с.

5. Приветственное слово Председателя Правления Национального банка Республики Беларусь П.В. Каллаура на открытии XIV Международного форума «БанкИТ'2017» // Банковский вестник. –2017. –№11. –С. 49–50.

6. Управленческий учет / Энтони А. Атkinson [и др.] ; [пер. с англ. А. Д. Рахубовского, Д. А. Рахубовской]. – 3-е изд. – М. [и др.] : Вильямс, 2005 (ГПП Печ. Двор). – 878 с.

7. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е.Хруцкий, В.В.Гамаюнов. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 456 с.

8. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / [Л. С. Шаховская и др.]. – 3-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : КноРус, 2016. – 411 с.

9. Шим, Джей К. Основы бюджетирования и больше : справочник по составлению бюджетов : перевод с английского / Джэй К. Шим, Джойл Г. Сигел ; под общ. ред. В. А. Плотникова. – Москва; Санкт-Петербург : Вершина ; 2007. – 360 с.