

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО  
БАНКА: МЕТОДИКА АНАЛИЗА**

*С.В. Зубок, аспирант*

*Белорусский государственный экономический университет*

*Научный руководитель – Л.И. Стефанович, д.э.н., профессор*

*Белорусский государственный университет*

Изучение практики внедрения проектных инициатив в бизнес-среде банковского сектора привело к определению ряда особенностей и проблемных областей. Потребность идентификации источников вариаций относительно запланированных бюджетных предпосылок, является одной из приоритетных. В рамках настоящего доклада обзревается *методика анализа бюджетирования проектной деятельности банка* (далее – методика анализа), предусматривающая сравнение выполнения в динамике пакетов работ с зафиксированным отклонением бюджета.

Методологическим ядром разрабатываемой методики является признание объективной необходимости возложения на банк в процессе реализации проектных инициатив некоторой активности, приводящей к временной переориентации собственных ресурсов банка с операционной на проектную деятельность. Влияние указанного обстоятельства материализовано в качестве отдельного условного сегмента расходов проекта – *«транзакционные издержки»*, подлежащие бюджетированию как в рамках процедур планирования, так и последующего анализа реализации инициативы. Активно исследуемая категория транзакционных издержек получила множество трактовок [1, с. 24]. Автор доклада выражает мнение, что наиболее всесторонняя интерпретация сущности транзакционных издержек приводится в обзорной статье управления исследований

Национального банка Республики Беларусь, рассматривающей анализируемую категорию сквозь призму совокупности ресурсов субъектов экономической деятельности, расходуемых на осуществление транзакций: затраты (формальные и неформальные), не направленные непосредственно на производство экономических благ, но обеспечивающие успешную реализацию этого процесса [2, с. 34].

Позиционируемая в качестве практического выражения концепции процессно-проектного подхода [3, с. 19-20], методика анализа характеризуется наличием методологических контуров входящих размерностей, специфического инструментария, а также сущностных выходов. В качестве контура *входящих размерностей* рассматривается система координат бюджетного пространства *транзакционных издержек*, основанного на признании присущности проектным инициативам длительного цикла реализации вероятности изменения запланированных допущений в рамках векторов стоимостных и количественных ограничений. При этом волатильность на векторе стоимостных ограничений интерпретирует объективную возможность возникновения сложностей привлечения ресурсов по определенным заранее ценам. В свою очередь волатильность на векторе количественных ограничений является следствием фактического несоответствия относительно запланированных объемов длительности привлечения отдельного ресурса.

В качестве контура *специфического инструментария* методики анализа предложено использовать совокупность индикативных показателей, присваиваемых каждому задействованного в проектной деятельности банка корпоративному ресурсу и характеризующих состояние проекта относительно выполнения бюджета транзакционных издержек:

– запланированный бюджет (Planned Budget, *PB*) выражается как произведение *плановых* объемных и стоимостных показателей привлечения корпоративного ресурса;

– освоенный бюджет (Earned Budget, *EB*) – произведение *фактических* объемных и *плановых* стоимостных характеристик привлечения корпоративного ресурса;

– фактический бюджет (Achieved Budget, *AB*) – произведение *фактических* объемных и стоимостных показателей привлечения корпоративного ресурса;

– вариативность бюджета по вектору объема (Value Variance, *VVar*) – характеризует исполнение запланированного объема (длительности, количества) привлечения корпоративного ресурса, выражаемая как разница между плановым (*PB*) и освоенным (*EB*) бюджетами.

– вариативность бюджета по вектору стоимости (Cost Variance, *CVar*) – сумма отклонения бюджета по причине волатильности стоимостного параметра приобретения корпоративного ресурса в процессе реализации проекта, выражаемая как разница между освоенным (*EB*) и фактическим (*AB*) бюджетами.

Специфический инструментарий методики анализа в разрезе корпоративных ресурсов математически выражается совокупностью формул (1)–(3):

$$CV_{\Omega(x)} = VVar_{(x)} + CVar_{(x)} \quad (1)$$

$$VVar_{(x)} = PB_x - EB_x = Vp_x \times Cp_x - Va_x \times Cp_x = Cp_x \times (Vp_x - Va_x) \quad (2)$$

$$CVar_{(x)} = EB_x - AB_x = Va_x \times Cp_x - Va_x \times Ca_x = Va_x \times (Cp_x - Ca_x) \quad (3)$$

где:

- $CV_{\Omega(x)}$  – отклонение по бюджету корпоративного ресурса «х»;
- $CVar_{(x)}$  – вариативность по стоимости корпоративного ресурса «х»;
- $VVar_{(x)}$  – вариативность по объему корпоративного ресурса «х»;
- $Vp_x$  – плановый расход (потребление) корпоративного ресурса «х»;
- $Va_x$  – фактический расход (потребление) корпоративного ресурса «х»;
- $Cp_x$  – плановая стоимость корпоративного ресурса «х»;
- $Ca_x$  – *фактическая стоимость корпоративного ресурса «х»*.

Полезность и практическая ценность предложенных расчетных показателей заключается в определении степени отклонения бюджета, вызванного невыполнением запланированных объем-

ных или стоимостных параметров привлечения анализируемого ресурса, как компонентных характеристик неисполнения базового бюджета, являющихся источником вариаций.

Извлеченные индикативные показатели бюджета транзакционных издержек транслируются на контур *сущностных выходов* методики анализа где обрабатываются посредством применения *процедур декомпозиции*. Согласно сделанному допущению сегмент расходов проекта «транзакционные издержки» носит индикативный характер: в условиях утвержденного штатного расписания и отсутствия вакансий, затраты на заработную плату будут понесены в рамках поддержки операционной деятельности банка – т.е. независимо от фактического задействования корпоративного ресурса в проектной инициативе. В указанных обстоятельствах сама индикация вектора приложения потенциала экспертов штата заказчика в пользу проектной разработки по отношению к операционной деятельности является ценной информацией: некоторые банковские службы, вовлеченные в реализацию проекта, могут придерживаться модели осознанного игнорирования консультационных мероприятий интервьюирования и иных обязательных процедур сопроводительного характера, что может существенно снизить ожидаемый экономический эффект от реализации проекта. Применения процедур декомпозиции обеспечивается возможность оценки приемлемости фактического положения вещей и идентификации в следствие действия (бездействия) каких категорий корпоративных ресурсов сгенерирован повышенный риск дополнительных расходов.

Таким образом, предложенная методика анализа ориентирована на определение источников вариаций транзакционных издержек проекта. Контуром *входящей размерности*, в соответствии с процессным подходом, признается система координат *диапазона бюджетного пространства транзакционных издержек* в рамках векторов стоимостных и количественных ограничений. Методологическим контуром *специфического инструментария* методики анализа является разработанный комплект *индикативных показателей бюджета транзакционных издержек*, практическая ценность которого заключается в обеспечении возможности идентификации вектора и измерении волатильности, вызванных невыполнением запланированных объемных или стоимостных параметров привлечения анализируемого корпоративного ресурса. Извлеченные индикативные показатели транслируются на контур *сущностных выходов*, где посредством применения процедур декомпозиции обеспечивается возможность оценки приемлемости фактического положения вещей и идентификации источника генерации повышенного риска дополнительных расходов.

#### **Список использованных источников**

1. Зубок, С. Методика планирования финансовой технологии бюджетирования проектной деятельности банка / С. Зубок // Банкаўскі веснік. – 2021. – № 2 (691). – С. 22–34
2. Грицук, С. Макроэкономическое измерение транзакционных издержек и транзакционного сектора национальной экономики / С. Грицук // Банкаўскі веснік. – 2016. – № 4 (633). – С. 34–39.
3. Стефанович, Л. Бюджетирование проектной деятельности в банке: подходы и решения / Л. Стефанович, С. Зубок // Банкаўскі веснік. – 2019. – № 8 (673). – С. 15–22