

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 336.71:005.915:004(476)

ЗУБОК  
СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ  
ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.10 – финансы, денежное обращение и кредит**

Минск, 2022

Научная работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель Стефанович Людмила Иосифовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры, Белорусский государственный университет, кафедра банковской экономики

Официальные оппоненты: Рудый Кирилл Валентинович, доктор экономических наук, профессор, руководитель проекта, ОАО «Банк БелВЭБ», управление развития экосистемы

Карачун Ирина Андреевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, Белорусский государственный университет, кафедра цифровой экономики

Оппонирующая организация УО «Полесский государственный университет»

Защита состоится 27 апреля 2022 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.01 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, пр-т Партизанский, 26, ауд. 339 (3-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 23 марта 2022 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций

Л. С. Маханько

## ВВЕДЕНИЕ

Масштабность происходящих в Республике Беларусь преобразовательных процессов, вызванных стремительным развитием финансовых технологий, предопределила особый интерес к исследованию тенденций цифровой трансформации финансового сектора. Анализ стратегических планов развития банков Республики Беларусь свидетельствует о наличии устойчивого спроса на имплементацию в их экономическую деятельность современных решений. Проведение преобразований, обусловленных необходимостью достижения целей цифровой трансформации, неизбежно сопряжено с инициированием новых проектов, финансовые затраты на реализацию которых в соответствии с общепринятой практикой финансового менеджмента подлежат бюджетированию. В целях дальнейшего развития методологии бюджетирования и придания ей характеристик универсальности целесообразно сосредоточиться на перспективных областях, к которым относится проектная деятельность банка.

Теоретические и методические основы бюджетирования исследуются в трудах таких отечественных и зарубежных авторов, как Дж. Антос, Дж. Бримсон, И. Б. Немировский, И. А. Старожукова, Р. Фрейзер, Дж. Хоуп. Проблематика внедрения банковских инноваций в условиях цифровой трансформации финансового сектора нашла свое отражение в работах А. С. Бершаковой, О. М. Ермоленко, М. М. Ковалева, М. В. Мясниковича, Т. Ю. Поповой, О. С. Сухарева, В. А. Цветкова. Вопросы категориального наполнения методологии корпоративного бюджетирования как деятельности, направленной на реализацию стратегических инициатив и ориентиров, анализировались в трудах Э. Аткинсона, О. В. Гостеевой, Е. Ю. Добровольского, О. Д. Кавериной, А. М. Лузина, В. Н. Парахиной, Е. Е. Румянцевой, В. Н. Самочкина, Дж. Сигела, Н. В. Ульянова, В. Е. Хруцкого, Л. С. Шаховской, Дж. Шима. Прикладное применение и развитие инструментария интегрального управления проектной деятельностью раскрываются в работах С. В. Базилевич, Дж. Батселера, С. Вандеворда, М. Ванхук, М. С. Козырева, Д. Н. Крицкого, Е. Ю. Легчилиной, В. Липке, И. С. Межова, Л. Наени, С. А. Орлова, Э. Пеллисера, Ю. И. Растовой, А. Салехипур, М. Сутрисна.

Несмотря на весомый вклад ученых в развитие теоретических и прикладных аспектов бюджетирования, на практике отсутствует научно обоснованный подход относительно возможности применения методологии бюджетирования для финансового управления проектной деятельностью банка, обеспечивающий планирование, мониторинг, контроль и анализ банковских проектов с целью своевременного принятия управленческих решений.

Недостаточная разработанность теоретико-методологических аспектов и методических рекомендаций в отношении бюджетирования проектной деятельности банка, а также особая степень актуальности, вызванная необходимостью обеспечения заданной эффективности сопровождения проектов, в контексте цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь обусловили выбор темы, цель и задачи исследования.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с научными программами (проектами), темами.** Тема диссертации соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2015 г. № 190 (п. 11 «Общество и экономика»), а также направлениям, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 7 мая 2020 г. № 156 «О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 годы» (п. 1. «Цифровые информационно-коммуникационные и междисциплинарные технологии, основанные на них производства: развитие информационного общества, электронного государства, цифровой экономики»), Национальной стратегии устойчивого развития до 2035 года (Глава 6. Цифровая трансформация экономики, содействие повсеместному внедрению инноваций), Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы (Глава 7. Цифровая трансформация).

Исследование выполнено в соответствии с Государственной программой развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23 марта 2016 г. № 235, Стратегией развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 2 марта 2016 г. № 108, Основными направлениями денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2021 год (Глава 4. Обеспечение устойчивого функционирования финансового рынка), утвержденными Указом Президента Республики Беларусь от 22 декабря 2020 г. № 481, Государственной программой «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 февраля 2021 г. № 66.

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования – развитие теоретических основ и разработка методического инструментария бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь. Целевая направленность исследования обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

– развить теоретические основы бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь;

– усовершенствовать методику бюджетного планирования проектной деятельности банка в соответствии с экономической сущностью и особенностями задействованных ресурсов;

– развить методику мониторинга и контроля портфеля проектов банка, обеспечивающую информационное сопровождение реализации банковских проектов и поддержку процесса принятия решений относительно будущего развития проектов;

– разработать методику анализа транзакционных издержек банковских проектов, направленную на идентификацию категорий ресурсов банка, генерирующих повышенный риск незапланированных расходов в рамках реализации проектной деятельности банка.

Объектом исследования является организация бюджетирования в банке, предметом – теоретические и практические аспекты бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь.

**Научная новизна.** Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке теоретических основ бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь, разработке авторских методик бюджетного планирования проектной деятельности банка, мониторинга и контроля портфеля проектов банка, анализа транзакционных издержек банковских проектов.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Развитие теоретических основ бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь, включающее:

– уточнение определения термина «корпоративное бюджетирование в банке», рассматриваемого в качестве комплексной технологии финансового менеджмента, отвечающей современным требованиям банковского бизнеса и содержащей основные функции управления, которые в значительной степени когерентны с обязательными процессами управленческого цикла. В отличие от доминирующих подходов «бюджетирование как система» и «бюджетирование как процесс», предложенная интерпретация концентрирует фокус внимания на прикладном аспекте, поскольку рассматривает исследуемую категорию сквозь призму совокупности существующих методов, инструментов, процедур и решений, применяемых для достижения заданного результата;

– уточнение определения термина «проектная деятельность банка», которую предложено интерпретировать в качестве целенаправленной деятельности

банка, связанной с подготовкой, реализацией и завершением проектов, рассматриваемых как комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. До настоящего времени данный термин не определен в законодательстве Республики Беларусь;

– разработку новой бизнес-модели организационного взаимодействия традиционного банка с представителями финтех-сегмента в формате финтех-акселерации, суть и новизна которой заключаются в конвергенции экономических интересов обозначенных финансовых институтов, подразумевающей два варианта реализации: корпоративная финтех-акселерация – если интересы банка ограничены исключительно вопросами реализации собственной проектной деятельности; индустриальная финтех-акселерация – при наличии экономической заинтересованности масштабировать анализируемую деятельность в полноценное направление бизнеса. Финтех-акселерация позволяет трансформировать угрозу конкуренции в сотрудничество с развивающимся финтех-сегментом, усиление значимости которого рассматривается в качестве сопутствующей тенденции цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь;

– научное обоснование возможности объединения преимуществ процессного и проектного подходов к финансовому управлению банком при реализации стратегических планов развития. Суть и новизна авторского процессно-проектного подхода заключаются в адаптации инструментария проектного подхода для его применения банком: финансовым институтом, изначально не специализирующимся на проектной деятельности, реализация стратегических планов развития которого рассматривается как последовательный процесс.

Развитие теоретических основ бюджетирования проектной деятельности банка позволило уточнить терминологический аппарат, разработать методологическую основу и соответствующий инструментарий управления бизнес-процессами развития банка – финансовую технологию бюджетирования проектной деятельности банка. Разработанная в рамках процессно-проектного подхода технология в отличие от существующих методологий бюджетирования ориентирована не на инкорпорирование бюджета проекта или портфеля проектов с бюджетами операционной деятельности, а на эффективное планирование и управление динамикой реализации проектов, обеспечивая при этом гармонизацию с системой корпоративного бюджетирования банка.

2. Методика бюджетного планирования проектной деятельности банка, включающая:

– четырехуровневую модель иерархической классификации ресурсов, задействованных при реализации проектной деятельности банка. В основу модели положено признание наличия разного уровня подверженности задействованных ресурсов управленческому воздействию, оказываемому со стороны

банковского менеджмента, что формирует первый уровень декомпозиции. Второй уровень декомпозиции адаптирует общую практику классификации ресурсов проекта по качественно-функциональным характеристикам (человеческие ресурсы, материалы, оборудование, помещения и прочее) к особенностям проектной деятельности банка. Классификация на роли в проекте представляет собой третий уровень декомпозиции модели. Четвертым уровнем модели признаются центры финансовой ответственности, обеспечивающие интеграцию разрабатываемой технологии с существующей системой корпоративного бюджетирования банка;

– авторский алгоритм распределения накладных расходов банковских проектов, обеспечивающий адаптацию применяемой при бюджетировании операционной деятельности практики определения затрат прямого и накладного характера. Разработанный алгоритм предусматривает использование информации, публикуемой в комплекте обязательной финансовой отчетности, вследствие чего претендует на универсальность.

Применение методики бюджетного планирования проектной деятельности банка позволяет рассчитать консолидированный бюджет отдельного проекта, рассматриваемый как распределенная по времени совокупность согласованных оценок задействованных ресурсов, требуемых для выполнения отдельных операций, выраженная в определении финансовых средств, необходимых для реализации проекта, и выполняющая функцию базового плана по стоимости для последующего отслеживания и контроля динамики исполнения проекта.

3. Методика мониторинга и контроля портфеля проектов банка, включающая средства отслеживания динамики проекта (система индикаторов мониторинга и система контрольных идентификаторов), парадигму интерпретации результатов, формулу оценки консолидированного бюджета по завершении проекта. Авторская методика основана на использовании метода освоенного объема, модифицированного посредством признания и последующего отражения влияния транзакционных издержек на общую финансовую эффективность проекта, что способствует глубокому анализу и интерпретации динамики его реализации. Методика обеспечивает возможность отслеживания прогресса реализации проекта как относительно графика выполнения, так и бюджета, сформированного с позиции полного охвата задействованных ресурсов, способствует своевременной идентификации и оказанию корректирующих воздействий, направленных на минимизацию негативных рисков, свойственных проектной деятельности, поддерживает процесс принятия решений в части развития проекта, что выражается в оценке консолидированного бюджета по завершении проекта, рассчитанного на основании моделирования условий и событий, которые с высокой степенью вероятности произойдут в будущем с учетом информации о текущем исполнении проекта.

4. Методика анализа транзакционных издержек банковских проектов, суть и новизна которой заключаются в определении источников стоимостной и количественной изменчивости бюджета корпоративного ресурса, временно переориентированного с операционной на проектную деятельность банка. Методика включает разработанные индикативные показатели транзакционных издержек, формулы для их расчета, а также модель интерпретации вариативности транзакционных издержек, что в совокупности обеспечивает возможность оценки приемлемости фактического положения вещей и идентификации в результате действия (бездействия) каких категорий ресурсов банка сгенерирован повышенный риск дополнительных расходов и, как следствие, превышения бюджета, что рассматривается в качестве проявления негативного влияния на эффективность проекта.

**Личный вклад соискателя ученой степени.** Диссертация является самостоятельным научным исследованием в области финансового менеджмента и управления проектной деятельностью банка. Все теоретические положения и рекомендации по внедрению, содержащиеся в диссертации и выносимые на защиту, имеют определенную новизну, практическую значимость и разработаны соискателем лично.

**Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов.** Основные положения, выводы и результаты исследования опубликованы в научных рецензируемых журналах, докладывались на международных научно-практических конференциях, среди которых: «Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси» (Пинск, 2019, 2021), «Банковский бизнес и финансовая экономика: глобальные тренды и перспективы развития» (Минск, 2020), «Банковская система: устойчивость и перспективы развития» (Пинск, 2020), «Бизнес. Образование. Экономика» (Минск, 2021), «Молодые исследователи – регионам» (Вологда, 2021), «Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы» (Пинск, 2021), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2021), «Экономика и управление XXI века» (Гродно, 2021).

Результаты исследования используются в деятельности ОАО «Белинвестбанк» (акт о внедрении от 25 мая 2021 г.), резидента Парка высоких технологий – ООО «ЛВО» (акт о внедрении от 21 декабря 2020 г.), применяются в учебном процессе УО «Белорусский государственный экономический университет» по дисциплинам «Организация и финансирование инвестиций», «Организация деятельности банков» (акт о внедрении в образовательный процесс БГЭУ от 30 сентября 2021 г.).

**Опубликование результатов диссертации.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 20 научных работ, в том числе 9 статей в

научных рецензируемых журналах (1 – в соавторстве), 11 – в материалах конференций. Объем работ, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, составляет 7,72 авторского листа.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 276 наименований, приложения. Работа изложена на 177 страницах. Объем, занимаемый 23 таблицами, 8 рисунками, 1 приложением, составляет 45 страниц.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой главе **«Теоретико-методологические аспекты бюджетирования банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь»** исследованы такие основные теоретические конструкции и категории, как: «финансовый сектор», «корпоративное бюджетирование в банке», «проектная деятельность банка», «бюджетирование проектной деятельности банка».

Масштабность происходящих в Республике Беларусь преобразовательных процессов, вызванных стремительным развитием цифровых технологий, обусловила особый интерес к исследованию целей и тенденций цифровой трансформации финансового сектора. Вследствие обобщения и анализа информации, содержащейся в официальных источниках, категория финансового сектора структурно определена как совокупность финансовых институтов, являющихся резидентами страны, которые оказывают услуги прежде всего в области финансового посредничества, а также структурно делятся на банковский и небанковский сектора.

Реализация глубоких преобразований в рамках цифровой трансформации обуславливает необходимость инициации новых проектов. В соответствии с общепринятой практикой финансового менеджмента все затраты подлежат бюджетированию, поэтому реализация проектов не может считаться исключением несмотря на то, что имеет ряд особенностей. Категория «бюджетирование» в рамках исследования рассматривается в качестве способа управления коммерческим банком, характеризующегося множественностью аспектов деятельности, логика координации которых подчиняется общей теории управления. Проанализированы получившие наибольшее распространение системный, ситуационный, процессный и проектный подходы к финансовому управлению, а также разработанные на их основе доминирующие методологии бюджетирования (традиционное, процессно-ориентированное, проектно-ориентированное и внебюджетное

управление). Установлены основные группы взглядов на сущностную характеристику категории корпоративного бюджетирования, определяющие ее как систему, процесс, технологию. Предложено авторское определение корпоративного бюджетирования в банке.

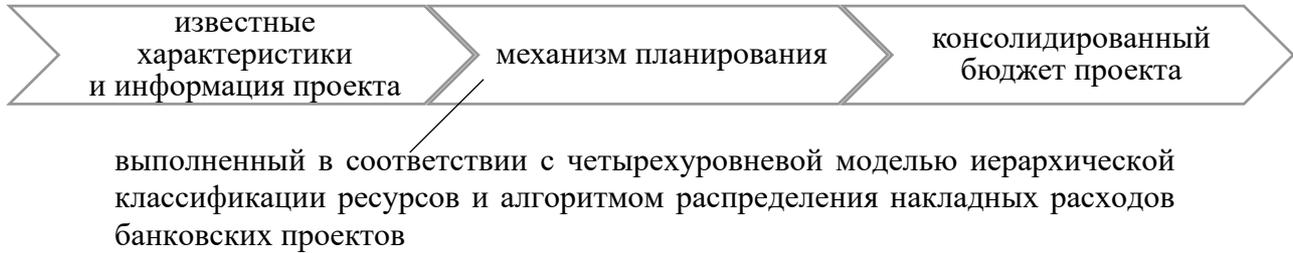
Предложена авторская интерпретация категории «проектная детальность банка». Проанализирована на предмет возможности применения банком существующая методология проектно-ориентированного бюджетирования, характеризующаяся излишней сосредоточенностью на вопросах интеграции бюджета проекта (портфеля проектов) в бюджетный цикл организации и не затрагивающая в полной мере практические аспекты финансового управления отдельными проектами, а также ориентированная на применение компаниями преимущественно специализирующимися на проектной деятельности (ИТ-разработчики, строительные компании и т. д.). При этом нельзя игнорировать следующую существенную методологическую особенность: организации, специализирующиеся на реализации инициатив, рассматривают проектную деятельность в качестве операционной. Таким образом, использование проектного подхода организацией, изначально не специализирующейся на проектной деятельности, к категории которых относятся банки, существенно затруднено и требует обязательной адаптации.

Устранению выявленных недостатков способствует дальнейшее развитие области исследования финансового менеджмента с учетом разработанного процессно-проектного подхода к финансовому управлению организацией, характеризующегося высокой степенью адаптации к модели банковского бизнеса: отражает специфику деятельности банка, для которого проектная работа является перманентной, но непрофильной активностью, обеспечивает комбинирование преимуществ проектного и процессного подходов, развивая их методологическую интегрированность.

Для обеспечения практической реализации предложенного процессно-проектного подхода разработана финансовая технология бюджетирования проектной деятельности банка. На рисунке 1 с учетом компонентов процессно-проектного подхода приведена иллюстративная модель методик бюджетного планирования проектной деятельности банка, мониторинга и контроля портфеля проектов банка, анализа транзакционных издержек банковских проектов, образующих в совокупности финансовую технологию бюджетирования проектной деятельности банка.



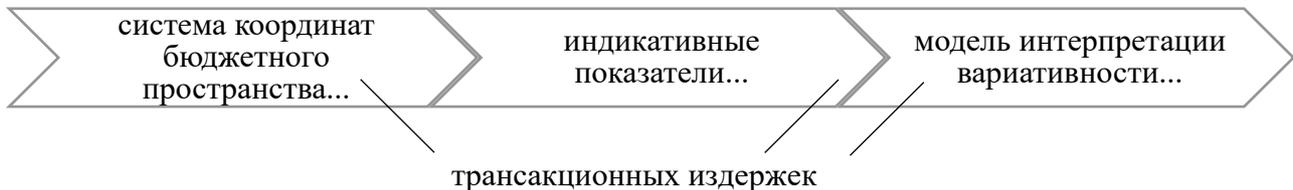
### Методика бюджетного планирования проектной деятельности банка:



### Методика мониторинга и контроля портфеля проектов банка:



### Методика анализа транзакционных издержек банковских проектов:



**Рисунок 1. – Модель методик финансовой технологии бюджетирования проектной деятельности банка**

Во второй главе «**Бюджетирование процессов планирования проектной деятельности банка**» выявлены особенности реализации стратегических инициатив банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь. Определены практические сценарии реализации проектной деятельности банка. Предложено решение проблемы эффективного взаимодействия традиционных банков с представителями финтех-сегмента через конвергенцию их интересов в формате финтех-акселерации. Особенностью разрабатываемой финансовой технологии бюджетирования проектной деятельности банка является признание объективной необходимости возложения на банк в процессе реализации банковских проектов активности, приводящей к

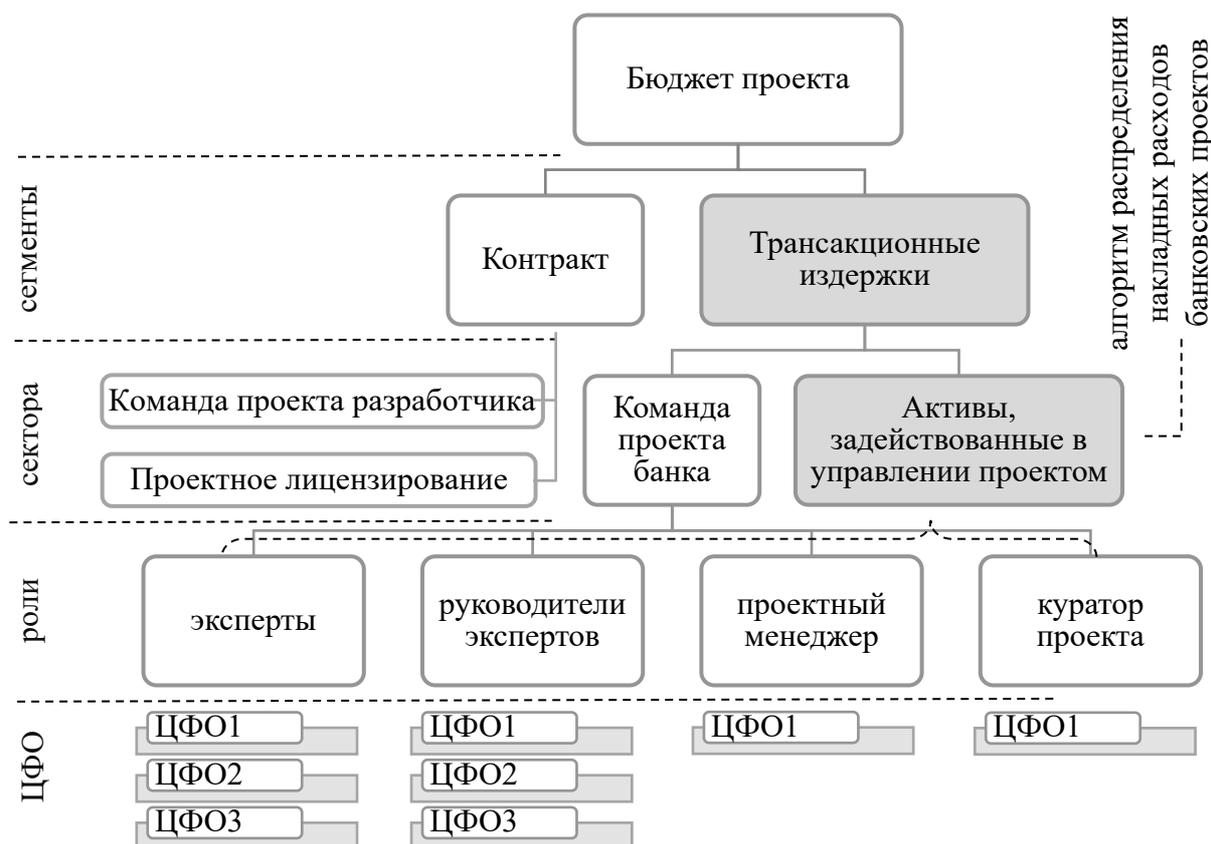
временной переориентации собственных ресурсов банка с операционной на проектную деятельность. Влияние указанного обстоятельства материализовано в качестве такого условного сегмента расходов проекта, как «транзакционные издержки», подлежащие планированию и последующему мониторингу в рамках отслеживания динамики реализации проекта.

Разработанная методика бюджетного планирования проектной деятельности банка направлена на определение бюджета каждого отдельного банковского проекта, обеспечивающего отражение оценок полного перечня задействованных ресурсов и всестороннюю транспарентную оценку ожидаемых затрат на разработку и внедрение новых решений, задающего систему координат для последующего контроля за его исполнением.

В соответствии с процессно-проектным подходом в качестве входящих размерностей методики понимаются следующие концептуальные информационные сущности, известные характеристики, предопределяющие формирование бюджета проекта: иерархическая структура операций, план-график выполнения проекта, ресурсный календарь. Механизм планирования бюджета проекта, выполненный в соответствии с четырехуровневой моделью иерархической классификации ресурсов, задействованных при реализации проектной деятельности банка, и алгоритмом распределения накладных расходов банковских проектов, признается специфическим инструментарием методики планирования.

В основу разрабатываемой модели классификации ресурсов проектной деятельности банка положено признание разного уровня подверженности задействованных ресурсов управленческому воздействию, оказываемому со стороны банковского менеджмента, в связи с чем предлагается классифицировать совокупность ресурсов на два основных сегмента: «Контракт» и «Транзакционные издержки», формирующие первый уровень декомпозиции. Второй уровень декомпозиции адаптирует общую практику сегментации ресурсов проекта по качественно-функциональным характеристикам (человеческие ресурсы, материалы, оборудование, помещения и прочее) к особенностям проектной деятельности банка через определение подчиненных секторов модели. В рамках сегмента «Транзакционные издержки», отражающего признание объективной необходимости временной переориентации собственных ресурсов банка с операционной на проектную деятельность и являющегося особенностью разрабатываемой технологии бюджетирования, предложено отдельно идентифицировать сектора «Команда проекта банка» и «Активы, задействованные в управлении проектом». На третьем уровне модели сектор «Команда проекта банка» подлежит подробной детализации на основании выполняемых в рамках проекта задач: «эксперты» и «руководители экспертов», «проектный менеджер», «куратор проекта». Сектор «Активы, задействованные в управлении проектом» аналогично поддерживает детализацию уровня роли, что необходимо для последующей гармонизации с

сектором «Команда проекта банка» в рамках распределения накладных расходов. Четвертым уровнем модели признается центр финансовой ответственности (далее – ЦФО): обозначенный уровень ресурсной декомпозиции обеспечивает интеграцию разрабатываемой технологии с существующей системой корпоративного бюджетирования банка. Иерархическая структура разработанной модели схематично представлена на рисунке 2.



**Рисунок 2. – Четырехуровневая модель иерархической классификации ресурсов**

В дополнение к предложенной модели обеспечена адаптация применяемой при бюджетировании операционной деятельности практики определения затрат прямого и накладного характера. Разработан авторский алгоритм распределения накладных расходов банковских проектов, предусматривающий использование информации, публикуемой в комплекте обязательной финансовой отчетности. Алгоритм предполагает последовательное выполнение следующих действий: первое – определение состава общебанковских накладных расходов банка; второе – на основании экономического смысла анализируемых позиций идентифицировать величину расходов, условно относимых к проектной деятельности; третье – корректировка полученной величины на количество рабочих дней реализации проекта и среднесписочную численность работников банка для определения ставки возмещения накладных расходов проектной деятельности банка,

представляющей собой стоимостный показатель; четвертое – расчет объемного показателя, выражающего длительность задействования корпоративного ресурса в проектной деятельности банка; пятое – определение величины накладных расходов банка, относимых к анализируемому проекту, что достигается посредством умножения показателей длительности задействования корпоративного ресурса в проектной деятельности банка на ставку возмещения накладных расходов. Использование алгоритма является возможным в том числе в условиях отсутствия корпоративной системы управленческого учета или признания нецелесообразности аккумулирования аналитической информации с требуемым уровнем детализации.

Сущностным выходом методики планирования признается консолидированный бюджет проекта.

В рамках третьей главы «**Контрольные процессы бюджетирования проектной деятельности банка**» рассмотрен метод освоенного объема, являющийся одним из наиболее действенных средств отслеживания динамики проектной деятельности. При этом установлен ряд существенных недостатков, ограничивающих эффективность применения названного метода для управления проектной деятельностью банков:

- отсутствие показателей в разрезе ресурсов, включая сегмент транзакционных издержек, что представляет собой ограничивающий возможность принятия своевременных и обоснованных решений фактор;
- недостаточная глубина инструментов анализа причин отклонений по бюджету.

Обозначенные недостатки устранены в результате модификации метода освоенного объема, выполненной в рамках разработки методик группы контрольных процессов бюджетирования проектной деятельности банка, рассматриваемых далее.

Предложенная методика мониторинга и контроля портфеля проектов банка предусматривает сравнение выполнения бюджета в динамике по времени в целях выявления работ, по которым имеет место перерасход или недоосвоение. Ключевая цель методики состоит в предоставлении средств идентификации статуса проекта для своевременных корректирующих воздействий и минимизации негативных рисков, свойственных проектной деятельности. В качестве входящих размерностей признаются данные об исполнении работ – сведения о динамике проекта в момент проведения анализа, представляющие собой необработанные наблюдения и измерения. На основе модификации метода освоенного объема разработаны средства отслеживания динамики проекта, имеющие вид системы индикаторов мониторинга и системы контрольных идентификаторов (таблица 1).

Таблица 1. – Средства отслеживания динамики проекта

Показатель	Формула для расчета
<b>Система индикаторов мониторинга</b>	
Модифицированные фактические затраты ( $AC_{\Omega}$ )	$AC_{\Omega} = AC + (TRC \cdot APs),$ <p>где <math>AC</math> – общая стоимость выполнения работы в результате плановой операции в течение определенного времени;  <math>TRC</math> – бюджет сегмента «Трансакционные издержки»;  <math>APs</math> – условный показатель, отражающий фактически достигнутый прогресс на дату измерения:  фактический процент готовности проекта</p>
Пересмотренная запланированная стоимость ( $PV_{\Omega}$ )	$PV_{\Omega} = PV + (TRC \cdot PPs) = BAC_{\Omega} \cdot PPs = (BAC + TRC) \cdot PPs,$ <p>где <math>PV</math> – бюджетная стоимость работы, которая в соответствии с расписанием должна быть выполнена к определенному сроку;  <math>PPs</math> – условный показатель, отражающий запланированный прогресс на дату измерения: ожидаемый процент готовности проекта  <math>BAC_{\Omega}</math> – консолидированный бюджет проекта;  <math>BAC</math> – бюджет сегмента «Контракт».</p>
Пересмотренная освоенная стоимость ( $EV_{\Omega}$ )	$EV_{\Omega} = EV + (TRC \cdot APs) = BAC_{\Omega} \cdot APs = (BAC + TRC) \cdot APs,$ <p>где <math>EV</math> – объем работы, фактически выполненный в результате плановой операции в течение определенного времени.</p>
<b>Система контрольных идентификаторов</b>	
Модифицированное отклонение по графику ( $SV_{\Omega}$ )	$SV_{\Omega} = EV_{\Omega} - PV_{\Omega} = SV - TRC \cdot (PPs - APs),$ <p>где <math>SV</math> – отклонение по графику: показатель, идентифицирующий случаи отставания проекта по срокам от базового плана или опережения его.</p>
Модифицированное отклонение по стоимости ( $CV_{\Omega}$ )	$CV_{\Omega} = EV_{\Omega} - AC_{\Omega} = CV,$ <p>где <math>CV</math> – отклонение по стоимости: сумма дефицита или излишка бюджета в определенный момент времени.</p>
Модифицированный индекс эффективности выполнения графика ( $SPI_{\Omega}$ )	$SPI_{\Omega} = \frac{EV_{\Omega}}{PV_{\Omega}} = \frac{EV + (TRC \cdot APs)}{PV + (TRC \cdot PPs)}$
Модифицированный индекс эффективности выполнения стоимости ( $CPI_{\Omega}$ )	$CPI_{\Omega} = \frac{EV_{\Omega}}{AC_{\Omega}} = \frac{EV + (TRC \cdot APs)}{AC + (TRC \cdot APs)}$

Парадигма интерпретации результатов значений системы индикаторов мониторинга и системы контрольных идентификаторов приведена в таблице 2.

Таблица 2. – Парадигма интерпретации результатов

Значение переменных	Значение отклонения	Значение индекса	Интерпретация результата	Экономический смысл результата
$EV_{\Omega} > AC_{\Omega}$	$CV_{\Omega} > 0$	$CPI_{\Omega} > 1$	Меньше запланированной стоимости	Недоосвоение бюджета: риск консервативного планирования
$EV_{\Omega} < AC_{\Omega}$	$CV_{\Omega} < 0$	$CPI_{\Omega} < 1$	Больше запланированной стоимости	Превышение бюджета: затрачено больше средств, чем предполагалось
$EV_{\Omega} = AC_{\Omega}$	$CV_{\Omega} = 0$	$CPI_{\Omega} = 1$	В соответствии с запланированной стоимостью	Точное выполнение бюджета: соответствие плановым ориентирам
$EV_{\Omega} > PV_{\Omega}$	$SV_{\Omega} > 0$	$SPI_{\Omega} > 1$	С опережением графика	Выполнение графика с опережением: риск консервативного планирования
$EV_{\Omega} = PV_{\Omega}$	$SV_{\Omega} = 0$	$SPI_{\Omega} = 1$	В соответствии с графиком	Точное соответствие динамики графика проекта плановым ориентирам
$EV_{\Omega} < PV_{\Omega}$	$SV_{\Omega} < 0$	$SPI_{\Omega} < 1$	С отставанием от графика	Невыполнение графика: не все работы выполнены в срок

Информация о динамике реализации проекта, в случае определения значительных отклонений относительно утвержденного бюджета, является основанием для осуществления прогнозной оценки финансовых ресурсов, необходимых для завершения проекта. Среди множества подходов к расчету прогноза по завершении доминирующим признан прогноз, выполненный с модифицированным индексом эффективности стоимости. В этой связи методика мониторинга и контроля включает формулу оценки консолидированного бюджета по завершении проекта ( $EAC_{CPI}^{\Omega}$ , формула (1)).

$$EAC_{CPI}^{\Omega} = \frac{BAC + TRC}{CPI_{\Omega}} = BAC \cdot \frac{AC + (TRC \cdot AP)}{EV + (TRC \cdot AP)} \quad (1)$$

Основной задачей рассчитанного показателя является поддержка процесса принятия решений относительно развития проекта, что выражается в моделировании условий и событий, которые с высокой долей вероятности произойдут в будущем на основании информации о текущем исполнении проекта.

Обозначенные средства отслеживания динамики проекта, а также формула оценки консолидированного бюджета по завершении проекта в совокупности формируют специфический инструментарий методики мониторинга и контроля. Надлежащим образом интерпретированная информация о динамике проекта на основании применения соответствующей парадигмы к значениям полученных результатов, а также составленный консолидированный бюджет по завершении проекта представляют собой сущностные выходы обозначенной методики.

Следующим недостатком традиционного метода освоенного объема является отсутствие инструментов анализа причин отклонений по бюджету. Для решения обозначенной проблемы разработана методика анализа транзакционных издержек банковских проектов, предусматривающая сравнение выполнения в динамике пакетов работ, по которым имеет место перерасход или недоосвоение обозначенного сегмента бюджета проекта. В качестве входящих размерностей рассматривается система координат бюджетного пространства транзакционных издержек, основанная на наличии в проектах длительного цикла реализации вероятности изменения запланированных допущений в рамках векторов стоимостных и количественных ограничений.

В качестве специфического инструментария методики анализа предложено использовать разработанные индикативные показатели транзакционных издержек, присваиваемые каждому временно переориентированному с операционной на проектную деятельность ресурсу банка: запланированный ( $PB$ ), освоенный ( $EB$ ), фактический ( $AB$ ) бюджеты транзакционных издержек, а также вариативности по объему ( $VVar$ ) и по стоимости ( $CVar$ ) бюджета транзакционных издержек. Математическая взаимосвязь предложенных индикативных показателей транзакционных издержек в разрезе ресурсов банка выражается через совокупность формул (2)–(5):

$$\sum CV_{\Omega} = CV_{\Omega(1)} + \dots + CV_{\Omega(n)}, \quad (2)$$

$$CV_{\Omega(x)} = VVar_{(x)} + CVar_{(x)}, \quad (3)$$

$$VVar_{(x)} = PB_x - EB_x = Vp_x \cdot Cp_x - Va_x \cdot Cp_x = Cp_x \cdot (Vp_x - Va_x), \quad (4)$$

$$CVar_{(x)} = EB_x - AB_x = Va_x \cdot Cp_x - Va_x \cdot Ca_x = Va_x \cdot (Cp_x - Ca_x), \quad (5)$$

где  $\sum CV_{\Omega}$  – сводное бюджетное отклонение по всем ресурсам банка;

$CV_{\Omega(x)}$  – отклонение по бюджету ресурса  $x$ ;

$x$  – вид ресурса банка;

$VVar_{(x)}$  – вариативность по объему ресурса  $x$ ;

$CVar_{(x)}$  – вариативность по стоимости ресурса  $x$ ;

- $Vp_x$  – плановый расход (потребление) ресурса  $x$ ;  
 $Va_x$  – фактический расход (потребление) ресурса  $x$ ;  
 $Sp_x$  – плановая стоимость ресурса  $x$ ;  
 $Ca_x$  – фактическая стоимость ресурса  $x$ .

Осуществлено сравнение введенных показателей с уже применяемыми в рамках метода освоенного объема, в том числе его модификации. Извлеченные показатели транслируются на методологический контур существенных выходов методики анализа, где посредством применения модели интерпретации вариативности транзакционных издержек банковских проектов (таблица 3), а также процедур декомпозиции обеспечивается возможность идентификации в результате действия (бездействия) каких категорий ресурсов банка сгенерирован повышенный риск дополнительных расходов.

Таблица 3. – Модель интерпретации вариативности транзакционных издержек

Тип вариативности	
<i>CVar</i>	<i>VVar</i>
Вероятные причины	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– привлечение экспертов с уровнем квалификации (рейдом оплаты труда), отличным от запланированной;</li> <li>– изменения на рынке труда, связанные с экономической конъюнктурой;</li> <li>– изменения общих условий оплаты труда в компании;</li> <li>– сверхурочная работа, оплачиваемая с повышенным коэффициентом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отклонения по затраченному времени, которые могут возникнуть вследствие квалификации персонала;</li> <li>– изменение бизнес-процесса и управляющих систем;</li> <li>– изменение качества используемых в проекте ресурсов.</li> </ul>

В рамках диссертационного исследования продемонстрирована практическая применимость разработанной финансовой технологии бюджетирования проектной деятельности банка посредством моделирования условного проекта внедрения финансового решения в рамках программы корпоративной финтех-акселерации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Основные научные результаты диссертации.** Проведенное исследование позволило развить теоретические основы и разработать методический инструментарий бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь.

1. В ходе исследования теоретических аспектов бюджетирования проектной деятельности банка уточнены определения терминов «корпоративное бюджетирование в банке», «бюджетирование проектной деятельности банка», «финансовый сектор», «проектная детальность банка» [7–9, 11].

Обоснован прогноз, предполагающий стремительное развитие национального финтех-сегмента как сопутствующей тенденции цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь. Разработана новая бизнес-модель организационного взаимодействия традиционного банка с представителями финтех-сегмента в формате финтех-акселерации. Определены три практических сценария разработки и внедрения проектов в деятельность банка: самостоятельная разработка банком проекта; приобретение банком существующей технологии; совместная разработка проектов с организациями, предоставляющими альтернативные финансовые услуги [4, 8, 13–15, 19].

Научно обоснован авторский процессно-проектный подход к финансовому управлению банком при реализации планов стратегического развития, характеризующийся высокой степенью адаптируемости под модель банковского бизнеса: отражает специфику деятельности банка, для которого осуществление проектной работы является перманентной, но непрофильной активностью, обеспечивает комбинирование преимуществ проектного и процессного подходов, развивая их методологическую интегрированность. Разработанная в рамках авторского процессно-проектного подхода финансовая технология бюджетирования проектной деятельности банка в отличие от существующих ориентирована не на инкорпорирование бюджета проекта или портфеля проектов с бюджетами операционной деятельности, а на эффективное планирование и управление динамикой реализации проектов, обеспечивая при этом гармонизацию с системой бюджетирования операционной деятельности [2, 8, 12, 20].

Обобщены современные доминирующие методологии корпоративного бюджетирования сквозь призму эволюции и современного состояния финансового менеджмента [1, 10, 20].

2. Существующая практика организации проектной деятельности банковского финансового сектора характеризуется признанием объективной необходимости возложения на банк в процессе реализации проектов активности, приводящей к временной переориентации собственных ресурсов банка с операционной на проектную деятельность. Однако информация о подобной активности рассматривается агрегировано с данными других бизнес-процессов, что препятствует всесторонней финансовой оценке ожидаемых затрат на реализацию проектов. Для разработки консолидированного бюджета проекта, рассматриваемого как распределенная по времени совокупность согласованных оценок задействованных ресурсов, требуемых для выполнения отдельных операций, выраженная в определении финансовых средств, необходимых для

реализации проекта, и выполняющая функцию базового плана по стоимости для последующего отслеживания и контроля динамики исполнения проекта, предложена методика бюджетного планирования проектной деятельности банка, предусматривающая четырехуровневую модель иерархической классификации ресурсов и авторский алгоритм распределения накладных расходов банковских проектов [5, 17, 18].

3. В качестве основного ориентира мониторинга и контроля реализации проекта в рамках традиционной методологии бюджетирования используется отслеживание исполнения бюджета, что представляет собой одномерный показатель. Практика проектного менеджмента продвигает идею интегральной оценки состояния проекта как относительно бюджета, так и графика выполнения через совокупность индикаторов метода освоенного объема. Несмотря на высокий уровень разработанности метода, выявлено отсутствие показателей в разрезе ресурсов, включая идентифицированный сегмент транзакционных издержек, что представляет собой фактор, ограничивающий возможность принятия своевременных и обоснованных решений, направленных на корректировку использования ресурсов в рамках выполнения операций проекта. Разработанная методика мониторинга и контроля портфеля проектов банка обеспечивает возможность отслеживания прогресса реализации проекта как относительно графика выполнения, так и бюджета, сформированного с позиции полного охвата задействованных ресурсов, способствует своевременной идентификации и оказанию корректирующих воздействий, направленных на минимизацию негативных рисков, свойственных проектной деятельности. Авторская методика включает средства отслеживания динамики проекта, парадигму интерпретации результатов, а также формулу оценки консолидированного бюджета по завершении проекта [3].

4. Современная практика управления проектами характеризуется отсутствием эффективных инструментов анализа отклонений, приводящих к фактическим изменениям бюджета проекта, что в совокупности является ограничивающим фактором для принятия своевременных и обоснованных решений, направленных на корректировку негативной ситуации. Для устранения выявленного недостатка разработана методика анализа транзакционных издержек банковских проектов, суть и новизна которой заключаются в определении источников стоимостной и количественной изменчивости бюджета корпоративного ресурса, временно переориентированного с операционной на проектную деятельность банка, что обеспечивает возможность идентификации категорий ресурсов банка, генерирующих повышенный риск превышения бюджета проекта. Методика включает разработанные индикативные показатели транзакционных издержек, формулы для их расчета, а также модель интерпретации вариативности транзакционных издержек, что в совокупности обеспечивает

возможность оценки приемлемости фактического положения вещей и идентификации в результате действия (бездействия) каких категорий ресурсов банка сгенерирован повышенный риск дополнительных расходов на реализацию проекта [6, 16].

**Рекомендации по практическому использованию результатов.** Положения диссертационного исследования имеют научно-практическое значение и могут быть использованы для дальнейшего развития теории бюджетирования проектной деятельности банка, а также практической деятельности банков и других институтов финансового сектора Республики Беларусь в целях обеспечения эффективного управления проектами внедрения современных инновационных решений и сервисов в отечественную банковскую систему.

Результаты исследования применялись при выполнении научной работы по теме «Разработка теоретико-методологических основ формирования эффективного механизма денежно-кредитного регулирования, обеспечивающего финансовую устойчивость, стимулирование экономического роста и конкурентоспособность белорусской экономики» (№ ГР 20160920, 2020 г.), выполняемой в рамках Государственной программы научных исследований на 2016–2020 годы «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества».

Работа, написанная по результатам исследования и опубликованная в статьях [5, 6], заняла первое место в ежегодном конкурсе на лучшую работу по экономической тематике в номинации «Конкурсные работы аспирантов», проводимого Национальным банком Республики Беларусь при поддержке Министерства образования Республики Беларусь в 2020 году.

Результаты исследования использованы при реализации проекта вывода на рынок мобильного сервиса «Оплати<sup>TM</sup>», представляющего собой совместный продукт резидента Парка высоких технологий ООО «ЛВО» и ОАО «Белинвестбанк», разработанный в формате корпоративной финтех-акселерации, что подтверждено актами внедрения результатов диссертации в экономическую практику указанных организаций (акты от 21 декабря 2020 г. и от 25 мая 2021 г. соответственно).

Результаты диссертационного исследования применяются в учебном процессе УО «Белорусский государственный экономический университет», что подтверждается актом внедрения от 30 сентября 2021 г.

## **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ**

*Статьи в научных рецензируемых журналах, входящих в перечень ВАК*

1. Зубок, С. Бюджетирование 2.0: управление вне бюджета / С. Зубок // Банк. весн. – 2015. – № 9. – С. 27–31.

2. Зубок, С. Бюджетирование проектной деятельности в банке: подходы и решения / Л. Стефанович, С. Зубок // Банк. весн. – 2019. – № 8. – С. 15–22.

3. Зубок, С. Бюджетирование проектной деятельности банка: компонентные методики мониторинга, контроля и прогнозирования / С. Зубок // Банк. весн. – 2020. – № 7. – С. 10–19.

4. Зубок, С. Финтех-акселерация как способ внедрения инновационных решений и сервисов в банковскую деятельность / С. Зубок // Банк. весн. – 2020. – № 9. – С. 3–12.

5. Зубок, С. Методика планирования финансовой технологии бюджетирования проектной деятельности банка / С. Зубок // Банк. весн. – 2021. – № 2. – С. 22–34.

6. Зубок, С. Трансакционные издержки банка: методика анализа / С. Зубок // Банк. Весн. – 2021. – № 3. – С. 43–52.

7. Зубок, С. Эволюция методологий корпоративного бюджетирования / С. Зубок // Банк. весн. – 2021. – № 8. – С. 35–40.

8. Зубок, С. Бюджетирование проектной деятельности банка / С. Зубок // Банк. весн. – 2021. – № 9. – С. 32–37.

9. Зубок, С. Финансовый сектор Республики Беларусь в условиях цифровой трансформации: категориальный аппарат / С. Зубок // Банк. весн. – 2021. – № 10. – С. 74–78.

#### *Материалы конференций*

10. Зубок, С. В. Бюджетирование как технологии финансового менеджмента коммерческого банка / С. В. Зубок // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси : материалы XIII Междунар. молодеж. науч.-практ. конф., Пинск, 5 апр. 2019 г. : в 3 ч. / Полес. гос. ун-т, Студен. науч. о-во ; редкол.: К. К. Шебеко (гл. ред.) [и др.]. – Пинск, 2019. – Ч. 1. – С. 7–8.

11. Зубок, С. В. Сущность и особенности проектной деятельности коммерческого банка в условиях цифровой трансформации финансовой экономики Республики Беларусь / С. В. Зубок // Банковский бизнес и финансовая экономика: глобальные тренды и перспективы развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, магистрантов и аспирантов, Минск, 22 мая 2020 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Королева (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2020. – С. 93–101.

12. Зубок, С. В. Бюджетирование проектной деятельности – эволюция подходов к финансовому управлению банком под влиянием трансформационных процессов / С. В. Зубок // Банковский бизнес и финансовая экономика: глобальные тренды и перспективы развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, магистрантов и аспирантов, Минск, 22 мая 2020 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Королева (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2020. – С. 101–108.

13. Зубок, С. В. Бюджетирование проектной деятельности банка как финансовая технология / С. В. Зубок // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сб. науч. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. по вопр. банк. экономики, Пинск, 30 окт. 2020 г. : в 2 ч. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2020. – Ч. 1. – С. 39–43.

14. Зубок, С. В. Трансформация бизнес-модели белорусских коммерческих банков в условиях цифровизации / С. В. Зубок // Бизнес. Образование. Экономика : Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–2 апр. 2021 г. : сб. ст. / Ин-т бизнеса Белорус. гос. ун-та ; редкол.: В. В. Манкевич [и др.]. – Минск, 2021. – С. 72–74.

15. Зубок, С. В. Развитие финтех как направление цифровой трансформации экономики / С. В. Зубок // Бизнес. Образование. Экономика : междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–2 апр. 2021 г. : сб. ст. / Ин-т бизнеса Белорус. гос. ун-та ; редкол.: В. В. Манкевич [и др.]. – Минск, 2021. – С. 355–357.

16. Зубок, С. В. Бюджетирование проектной деятельности коммерческого банка: методика анализа / С. В. Зубок // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси : материалы XV Междунар. молодеж. науч.-практ. конф., Пинск, 9 апр. 2021 г. : в 2 ч. / Полес. гос. ун-т, Студен. науч. о-во ; редкол.: В. И. Дунай (гл. ред.) [и др.]. – Пинск, 2021. – Ч. 1. – С. 85–87.

17. Зубок, С. В. Методы распределения накладных расходов проектной деятельности современного банка / С. В. Зубок // Молодые исследователи – регионам : материалы Междунар. науч. конф., Вологда, 20–21 апр. 2021 г. : в 3 т. / Волог. гос. ун-т [и др.] ; редкол.: С. Ф. Митенева (гл. ред.) [и др.]. – Вологда, 2021. – Т. 2. – С. 47–49.

18. Зубок, С. В. Алгоритм аллокации накладных расходов проектной деятельности современного банка в условиях цифровизации экономики / С. В. Зубок // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XV междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 23 апр. 2021 г. / Полес. гос. ун-т [и др.] ; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. – Пинск, 2021. – С. 142–144.

19. Зубок, С. В. Механизмы имплементации банковских стратегических инициатив в условиях цифровой трансформации финансового сектора / С. В. Зубок // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 мая 2021 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – С. 333–334.

20. Зубок, С. В. Генезис методологии корпоративного бюджетирования банка / С. В. Зубок // Экономика и управление XXI века : сб. науч. ст. по материалам XVI Междунар. науч. конф. студентов, магистрантов, аспирантов НИРС ФЭУ-2021 / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: М. Е. Карпицкая (гл. ред.) [и др.]. – Гродно, 2021. – С. 303–308.

## РЭЗІЮМЭ

Зубок Сяргей Васільевіч

### **Бюджэтаванне праектнай дзейнасці банка ва ўмовах лічбавай трансфармацыі фінансавага сектара Рэспублікі Беларусь**

**Ключавыя словы:** банк, бізнес-працэсы, бюджэтаванне, праектная дзейнасць, фінтэх.

**Мэта працы:** развіццё тэарэтычных асноў і распрацоўка метадычнага інструментара бюджэтавання праектнай дзейнасці банка ва ўмовах лічбавай трансфармацыі фінансавага сектара Рэспублікі Беларусь.

**Метады даследавання:** агульнанавуковыя метады (аналіз, сінтэз, абагульненне, параўнанне), матэматычнае і графічнае мадэляванне, метады фінансавага аналізу.

**Атрыманыя вынікі і іх навуковая навізна** складаюцца ў развіцці тэарэтыка-метадалагічных аспектаў бюджэтавання праектнай дзейнасці банка ва ўмовах лічбавай трансфармацыі фінансавага сектара Рэспублікі Беларусь: сфармулявана аўтарскае азначэнне паняццяў «карпаратыўнае бюджэтаванне ў банку», «праектная дзейнасць банка», навукова абгрунтаван аўтарскі працэсна-праектны падыход да фінансавага кіравання банкам, распрацавана новая бізнес-мадэль арганізацыйнага ўзаемадзеяння традыцыйнага банка з прадстаўнікамі фінтэх-сегмента праз канвергенцыю іх інтарэсаў у фармаце фінтэх-акселерацыі, якая прадугледжвае два варыянты рэалізацыі: карпаратыўная і індустрыяльная. Фінтэх-акселерацыя дае магчымасць трансфармаваць пагрозу канкурэнцыі у супрацоўніцтва з фінтэх-сегментам, узмацненне значнасці якога разглядаецца ў якасці спадарожнай тэндэнцыі лічбавай трансфармацыі фінансавага сектара Рэспублікі Беларусь. Вынікі даследавання складаюцца ў распрацоўцы фінансавай тэхналогіі бюджэтавання праектнай дзейнасці банка, якая ўключае методыку бюджэтнага планавання праектнай дзейнасці банка, методыку маніторынгу і кантролю праектнага партфеля банка, методыку аналізу трансакцыйных выдаткаў банкаўскіх праектаў.

**Ступень выкарыстання:** распрацаваны ў ходзе даследавання метадычны інструментар бюджэтавання праектнай дзейнасці банка можа быць выкарыстаны ў мэтах удасканалення практыкі планавання і рэалізацыі інавацыйных банкаўскіх праектаў, што дасць магчымасць забяспечыць поспех укаранення банкаўскага праекта з зададзеным узроўнем эфектыўнасці.

**Вобласць прымянення:** банкаўская праектная дзейнасць.

## РЕЗЮМЕ

**Зубок Сергей Васильевич**

### **Бюджетирование проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь**

**Ключевые слова:** банк, бизнес-процессы, бюджетирование, проектная деятельность, финтех.

**Цель работы:** развитие теоретических основ и разработка методического инструментария бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь.

**Методы исследования:** общенаучные методы (анализ, синтез, обобщение, сравнение), математическое и графическое моделирование, методы финансового анализа.

**Полученные результаты и их научная новизна** состоят в развитии теоретико-методологических аспектов бюджетирования проектной деятельности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь: сформулировано авторское определение понятий «корпоративное бюджетирование в банке», «проектная деятельность банка», научно обоснован авторский процессно-проектный подход к финансовому управлению банком, разработана новая бизнес-модель организационного взаимодействия традиционного банка с представителями финтех-сегмента через конвергенцию их интересов в формате финтех-акселерации, подразумевающей два варианта реализации: корпоративная и индустриальная. Финтех-акселерация позволяет трансформировать угрозу конкуренции в сотрудничество с развивающимся финтех-сегментом, усиление значимости которого рассматривается в качестве сопутствующей тенденции цифровой трансформации финансового сектора Республики Беларусь. Результаты исследования заключаются в разработке финансовой технологии бюджетирования проектной деятельности банка, которая включает методику бюджетного планирования проектной деятельности банка, методику мониторинга и контроля проектного портфеля банка, методику анализа транзакционных издержек банковских проектов.

**Степень использования:** разработанный в ходе исследования методический инструментарий бюджетирования проектной деятельности банка может быть использован в целях совершенствования практики планирования и реализации инновационных банковских проектов, что позволит обеспечить успех внедрения банковского проекта с заданным уровнем эффективности.

**Область применения:** банковская проектная деятельность.

## SUMMARY

**Zubok Sergei**

### **Budgeting of the bank's project activities in the context of digital transformation of the financial sector of the Republic of Belarus**

**Keywords:** bank, business processes, budgeting, project activity, fintech.

**The purpose of the work:** the development of theoretical foundations and methodological tools for budgeting the bank's project activities in the context of digital transformation of the financial sector of the Republic of Belarus.

**Research methods:** general scientific methods (analysis, synthesis, generalization, comparison), mathematical and graphical modeling, methods of financial analysis.

**The results obtained and their novelty** are developing theoretical and methodological aspects of budgeting of the bank's project activities in the context of digital transformation of the financial sector of the Republic of Belarus: the authors' definitions of «corporate budgeting in the bank» «project activity of the bank» have been formulated, scientific basis of the authors' process-project approach to financial management of the bank, new business-model of organizational interaction of traditional bank with fintech-segment through the convergence of their interests in a financing-acceleration format involving two implementation options: corporate and industrial. Financial-acceleration makes it possible to transform the competition into cooperation with the fast developing fintech-segment, which is seen as a concomitant trend in the digital transformation of the financial sector of the Republic of Belarus. The results of the research are the development of financial technology for budgeting of the bank's project activities, which includes the method of budget planning of project activities of the bank, the method of monitoring and control of the project portfolio of the bank, the method of analysis the transaction costs of banking projects.

**Recommendations for use:** the methodological tools developed in the research can be used to improve the practice of planning and implementing innovative banking projects, which will ensure the success of banking projects with a given level of efficiency.

**Scope of application:** bank's project activity.