

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПОДХОДЫ И РЕШЕНИЯ

Татьяна Георгиевна ШЕШУКОВА <sup>a\*</sup>,  
Ксения Юрьевна КОТОВА <sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры учета, аудита и экономического анализа,  
Пермский государственный национальный исследовательский университет (ПГНИУ),  
Пермь, Российская Федерация  
sheshukova@psu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-8775-8943>  
SPIN-код: 5984-4641

<sup>b</sup> кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры учета, аудита и экономического анализа,  
Пермский государственный национальный исследовательский университет (ПГНИУ),  
Пермь, Российская Федерация  
k.kotova@bk.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0505-7359>  
SPIN-код: 6336-1053

\* Ответственный автор

### История статьи:

Per. № 126/2022  
Получена 07.03.2022  
Получена в  
доработанном виде  
27.04.2022  
Одобрена 04.05.2022  
Доступна онлайн  
16.05.2022

УДК 336.71

JEL: G21, M41, O20

### Аннотация

**Предмет.** Совокупность теоретических и прикладных вопросов организации системы бюджетирования в банках в условиях цифровой экономики.

**Цели.** Уточнение методики и структуры бюджетирования в банках на основе комплексного подхода в условиях цифровых технологий.

**Методология.** В процессе исследования применялись общенаучные методы познания: анализ и синтез, сравнение, наблюдение, оценка и обобщение, описание, систематизация и резюмирование фундаментальных и прикладных трудов ученых.

**Результаты.** Уточнено понятие «бюджетирование» в банковской деятельности. Отражена его принадлежность к стратегическому управленческому учету и информационно-аналитическому обеспечению деятельности банка, отмечена его комплексность, выделены составляющие и подчеркнута необходимость обеспечения их взаимодействия. Исследование методологии бюджетирования и возможностей новых технологий позволило применить комплексный подход к разработке системы бюджетирования в банках. Уточнена методика процесса бюджетирования, осуществляемая в процессе комплексного планирования. Предложена структура мастер-бюджета банка, расширяющая современные научные представления о бюджетировании, помогающая улучшить качество менеджмента, способствующая выявлению финансового результата по различным направлениям деятельности, своевременным оценкам

**Ключевые слова:** бюджетирование, бизнес-процессы банка, центр финансовой ответственности, финансовая структура, методы стратегического учета

центров финансовой ответственности и внедрению инноваций.  
**Область применения.** Результаты исследования могут быть полезны менеджменту банков при планировании финансовых результатов, поиске резервов повышения эффективности деятельности, изучении перспектив и потенциала внедрения отдельных видов инноваций, заинтересованным сторонам при изучении возможности сотрудничества. Материалы статьи могут быть использованы в научных исследованиях по экономике, в учебных процессах вузов Российской Федерации.  
**Выводы.** Комплексный подход к организации системы бюджетирования позволяет во взаимосвязи планировать доходы, расходы и результаты деятельности банка по направлениям банкинга, центрам ответственности и с учетом планов инновационного развития.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

**Для цитирования:** Шешукова Т.Г., Котова К.Ю. Бюджетирование в банковской деятельности: подходы и решения // *Международный бухгалтерский учет*. – 2022. – Т. 25, № 5. – С. 536 – 560.  
<https://doi.org/10.24891/ia.25.5.536>

Согласно теории управления бюджетирование является инструментом реализации стратегии управления и одним из методов стратегического учета, однако на практике немногие экономические субъекты по достоинству оценивают его преимущества и считают реальным инструментом управления эффективностью бизнеса. Бюджетирование в кредитных организациях направлено на улучшение качества управления, снижение рисков банковской деятельности и повышение ее эффективности, согласование деятельности подразделений, достижение стратегических показателей. Оно способствует оперативной адаптации банка к изменениям внутренней и внешней среды.

Понятие «бюджетирование» многогранно, его с теоретической и практической точек зрения рассматривали многие ученые: Т.П. Карпова и В.В. Карпова<sup>1</sup>, М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова [1], В.Б. Ивашкевич [2], Д.В. Богатый [3], М.Ю. Алейникова [4]. Методики бюджетирования в различных сферах деятельности с учетом разных факторов представляли В.Н. Самочкин, О.А. Тимофеева, А.А. Калюкин, Р.А. Захаров [5], Л.Е. Зернова [6], Е.М. Егорова, А.В. Глущенко [7], Т.Г. Шешукова, Е.Р. Мухина [8]. Практические технологии бюджетирования в банках изучали Л.И. Стефанович, С.В. Зубок [9], М.А. Родионов [10], А.А. Тарасов

<sup>1</sup> Карпова Т.П., Карпова В.В. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2021. 302 с.

[11], М.Л. Королева [12], А.В. Тютюнник [13], Е. Огуреев [14], А.А. Китаев [15].

Необходимость реализации новых подходов к построению системы бюджетирования в банках обусловлена факторами изменения внешней среды, формированием новых бизнес-моделей банковской деятельности, потребностью в системном мониторинге рисков и повышении конкурентоспособности, развитием способов обработки информации и программных продуктов.

Цифровые технологии, такие как облачные вычисления, искусственный интеллект и коммуникационные платформы, аналитика и большие данные, робототехника и автоматизация, оказывают значительное влияние на бизнес. Они же вызывают появление ряда проблем, связанных с повышением риска киберпреступности, отсутствием инфраструктуры, опасениями получить низкий возврат инвестиций [16–18]. Описанные изменения приводят к развитию новых направлений банковской деятельности, трансформации бизнес-моделей банков, созданию экосистем и выделению специализированных кредитных организаций [19]. Обостряется потребность в изыскании современных методов финансового менеджмента, позволяющих осуществлять системный мониторинг конкурентоспособности и способствующих более эффективному использованию финансовых ресурсов [20]. Требуется развитие инструментария учетно-контрольной системы и информационно-аналитического обеспечения управления [21].

Бюджетирование наряду с системой управления затратами является фундаментом системы управленческого учета. Этимологические корни восходят к старофранцузскому *bougette* – «кожаный кошелек»; в настоящее время применяется для описания предварительной сметы доходов и расходов, *budgeting* – это деятельность по планированию и прогнозированию финансовых потоков, доходов, затрат и расходов, денежных средств.

Т.Г. Шешукова и Е.Р. Мухина представили понятие «бюджет» на макро- и микроуровнях с экономической, правовой, организационной и материальной точек зрения (*рис. 1*) [8].

В научной литературе можно выделить и другие подходы к категориальной сущности бюджетирования на микроуровне, например, учетный, ресурсный, управленческий.

Согласно *учетному*<sup>2</sup> подходу, по мнению Н.С. Власовой [22], бюджетирование представляет собой систему планирования будущих доходов, расходов и финансовых результатов деятельности предприятия, контроля и анализа исполнения бюджетов.

Согласно *ресурсному* подходу, представленному, например, в работе Н.К. Рожковой и О.В. Гостеевой [23], бюджетирование – это система, связанная с планированием ресурсов организации, а также осуществлением контроля результатов деятельности центров ответственности, в рамках которой происходит согласование взаимозависимых производственно-технических и финансовых процессов.

Согласно *управленческому* подходу бюджетирование – это инструмент, позволяющий согласовать деятельность подразделений и обеспечить развитие организации в соответствии с общими интересами [1].

Согласно *процессному* подходу бюджетирование включает в себя разработку, учет, контроль, текущую корректировку и оценку исполнения бюджетов различных видов деятельности, бизнес-процессов и структурных подразделений, являющихся центрами ответственности, через призму достижения стратегических целей и выполнение миссии [7].

Таким образом, ученые солидарны в том, что бюджетирование является универсальным инструментом управления, обеспечивающим достижение целей посредством согласованного распределения ресурсов (финансов) и координации деятельности организаций и их подразделений.

По нашему мнению, бюджетирование в банке – это комплексное понятие, элемент учетно-информационной системы и инструмент стратегического учета, составляющими которого являются: процесс составления финансовых планов с учетом присущих банкам рисков, направленный на достижение желаемого результата и получение целевых показателей; технология управления центрами ответственности и метод их оценки; инструмент планирования инновационной деятельности в условиях цифровой экономики; способ координации операционных и капитальных расходов с деятельностью центров ответственности и мероприятий по внедрению инноваций.

Из предложенного определения можно выделить главные аспекты бюджетирования:

---

<sup>2</sup>Здесь и далее – курсив авторов.

- отражение принадлежности к стратегическому управленческому учету, как к элементу информационного обеспечения и инструменту разработки стратегии;
- обеспечение процесса финансового планирования, который включает в себя формирование и изучение основных и вспомогательных процессов;
- возможность согласования деятельности подразделений банка с помощью моделирования финансовых потоков;
- разработка системы показателей, описывающих эффективность работы банка в целом и отдельных центров ответственности;
- планирование инновационной деятельности в соответствии со стратегическими задачами.

Сущность бюджетирования в банках состоит в определении и реализации ключевых показателей деятельности, доходов и расходов по направлениям деятельности, согласовании денежных потоков, обеспечении соответствия нормативам, соблюдении приемлемых уровней рисков, во взаимосвязи планов деятельности банка и его подразделений. В процессе бюджетирования менеджмент стремится разработать оптимальную тактику для достижения стратегических целей. Кроме перечисленных моментов, оно направлено на решение ряда проблем, связанных с определением источников, объемов и условий финансирования, достижением сбалансированности источников поступления денежных средств, их использованием и др. Планирование подразделяют на краткосрочное (до года), среднесрочное (от года до трех лет) и долгосрочное (на срок более трех лет). Долгосрочное планирование называется стратегическим, так как стратегия раскрывает направления развития банка на несколько лет вперед (но не более 5 лет). В процессе планирования предусматриваются разные сценарии развития ситуации.

Особая роль в процессе бюджетирования в управлении бизнес-структурой заключается в представлении финансовых показателей, ожидаемых в результате предстоящей деятельности в максимально удобной для топ-менеджмента форме, способствующей принятию эффективных тактических и стратегических управленческих решений.

Бюджетирование является элементом управленческой технологии, поэтому при его постановке необходимо рассматривать три аспекта: *методику, организацию и автоматизацию.*

Д.В. Богатый выделяет три концептуальные методики бюджетирования – традиционную, процессно-ориентированную и концепцию стратегического бюджетирования [3].

В рамках традиционной методики бюджетирования предполагается осуществление периодического планирования операционной деятельности на основе процесса финансового управления взаимосвязи функциональных подразделений банка для достижения заданных показателей и обеспечения перманентного контроля.

В основу процессно-ориентированной методики положено планирование ресурсов, основанное на перечне выполняемых работ и их объемов с учетом потребности клиента. Объектами бюджетирования являются бизнес-процессы и направления деятельности. В банковской практике выделяются бизнес-процессы исходя из планов развития тех или иных банковских услуг. Например, в универсальном банке к ним относятся: кредитование, депозитные операции, расчетное обслуживание, кассовые операции, операции на финансовом рынке, пластиковые карты, зарплатные проекты и др. Региональные подразделения, филиалы и отделы включаются в бизнес-направления более высокого уровня. Например, специализированные кредитные отделы филиалов входят в бизнес-направление «Кредитование».

В рамках стратегического бюджетирования определяются стратегические показатели и прогнозируется финансово-экономическая ситуация и оценивается реализуемость стратегических целей, объектами бюджетирования являются как отдельные виды банкинга, так и вся деятельность. Стратегическое планирование носит циклический характер – общие планы исходят от Департамента планирования, затем распределяются по направлениям банкинга (кредитные, депозитные, пластиковые карты, расчетно-кассовые операции и т.д.), потом спускаются в филиалы, реализуются, и с учетом предстоящих корректировок передаются в головной офис. Исходя из стратегических планов выделяется ряд следующих задач: формирование бюджетов капитальных (Сарех) и операционных (Орех) затрат, разработка системы ключевых показателей, осуществление контроля выполнения бюджетов, проведение управленческого и финансового анализа показателей бюджетов и т.д.

Л.И. Стефанович и С.В. Зубок обосновывают необходимость бюджетирования проектов оптимизации существующих основных и инфраструктурных бизнес-процессов и создания новых сервисов [9].

Е.П. Шаталова обосновывает возможность построения структурной модели банковского бюджетирования, которая представляет собой технологическую модель, учитывающую интеграцию бюджетов различных «измерений» [24].

В условиях развития современных технологий, автоматизации финансовых операций в кредитных организациях становится возможна реализация комбинированной (комплексной) системы бюджетирования, основанной на обеспечении взаимодействия бюджетов основных и вспомогательных бизнес-процессов, центров ответственности (функциональных подразделений) и мероприятий (проектов) по внедрению инноваций *рис. 2*.

Процесс бюджетирования состоит из следующих этапов.

1. Выделение основных и вспомогательных бизнес-процессов.
2. Построение финансовой структуры банка, разработка ключевых показателей и форм бюджетов для центров ответственности.
3. Поиск и описание проектов внедрения инноваций.
4. Определение порядка составления бюджетов и их взаимосвязи.
5. Консолидация бюджетов.
6. Контроль, анализ и регулирование исполнения бюджетов.

*На этапе организации* процесса бюджетирования уточняются его цели и задачи, формируется информационная основа осуществления (базовые документы – стандарты, формы, положения и т.п.), определяется технология бюджетирования (сверху вниз, снизу вверх, комплексная), механизм перераспределения доходов и расходов между бизнес-центрами, основные стратегические показатели, выбирается подходящий программный продукт (как правило, это специальное программное обеспечение, позволяющее получать данные из автоматизированной банковской системы и вспомогательных программ, осуществляющее расчет показателей и передачу информации). Выбор программного обеспечения, позволяющего автоматизировать бюджетный процесс, является важной составляющей внедрения бюджетирования, так как автоматизация позволяет облегчить техническую работу на этапе планирования бюджетов, сбора фактической информации об их исполнении. Спектр процедур, нормативных документов, которые регулируют процесс бюджетирования, документооборот, временные ограничения составления бюджетов и состав

участников этого процесса разрабатываются при составлении бюджетного регламента.

*На следующем этапе* рассматривается и утверждается финансовая структура банка с выделением центров ответственности<sup>3</sup>, определяются подразделения, участвующие в бизнес-процессе, к ним относятся: финансово-аналитическое управление (отдел), управление активами и пассивами, отдел рисков, методологический отдел, бухгалтерия. Главная задача построения финансовой структуры – получить ответ на вопрос: кто и какие бюджеты должен составлять, как отвечать за результаты? (рис. 3).

Традиционно выделяют четыре основных типа сегментов (центров ответственности): центр доходов, центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций. Центры финансовой ответственности (ЦФО) применительно к банковским структурам представляют собой иерархическую структуру.

*Центрами прибыли* могут быть банк в целом, его филиалы, дополнительные офисы, подразделения, которые имеют возможности через свои взаимоотношения с клиентами и контрагентами влиять на доходы банка. Внутри центров прибыли, в свою очередь, выделяются другие ЦФО.

*Центрами доходов* являются подразделения банка, отвечающие за привлечение ресурсов, размещение ресурсов и обслуживание, так как их задача состоит в получении дохода от осуществляемых операций. К ним относятся отделы кредитования юридических и физических лиц, департаменты ценных бумаг и валютных операций. За размещение ресурсов отвечают Управление кредитования и Казначейство, которому принадлежит особая роль. Это отдел банка, который отвечает за перераспределение ресурсов с помощью трансфертного ценообразования. Казначейство «покупает» ресурсы по установленной трансфертной цене у подразделений банка, которые занимаются их привлечением (депозиты), или на межбанковском рынке и «продает» их подразделениям банка, осуществляющим операции по размещению ресурсов, либо само размещает их на внешнем рынке. Казначейство также отслеживает поддержание ликвидной позиции Банка, осуществляет операции на финансовых рынках, мониторинг банковских рисков.

*Центрами затрат* являются отделы, обеспечивающие деятельность банка, а именно: юридическая и административная службы, бухгалтерия, служба

---

<sup>3</sup> Структурное подразделение, осуществляющее определенный набор операций, способных оказывать непосредственное воздействие на доходы, расходы и эффективность банковской деятельности. – *Прим. авт.*

безопасности, отдел рисков, отделы технических средств и автоматизированных систем, расчетный центр, фронт-офисы, привлекающие денежные средства населения и юридических лиц (отдел пластиковых карт, депозитов, расчетно-кассовый, операционный) и т.д., в зависимости от структуры банка. Их общей характеристикой является отсутствие прямой связи с конкретным банковским продуктом, а также вовлеченность в той или иной степени во все виды бизнеса.

В финансовой структуре банка *инвестиционными центрами* могут быть отдел инвестиций самого банка и его дочерние компании, занимающиеся инвестированием средств (венчурные фонды), руководство банка, подразделения, занимающиеся рисковыми вложениями. Ответственные руководители этих центров и принимают решения об инвестировании в инновации. Отметим, что есть еще один вариант планирования инвестиций в инновации – поскольку бюджетирование представляет собой формирование финансового результата от доходов и расходов, то в бюджетах ЦФО можно предусмотреть статьи расходов, связанные с финансированием инноваций, так как эти новые продукты и услуги нередко присутствуют во многих бизнес-процессах и затрагивают различные ЦФО. Расходы ЦФО и будут доходами, которые направляются в инвестиции.

Чтобы охватить все направления деятельности и структурные подразделения банка, предлагается выделить *Центры инфраструктуры* – департаменты, отделы, которые обеспечивают обслуживание банковских операций и не могут быть полностью отнесены к тому или иному бизнес-направлению.

Руководители каждого ЦФО несут ответственность за своевременность формирования планов и бюджетов ЦФО; обоснованность планов и бюджетов ЦФО; достижение контрольных показателей деятельности ЦФО; обоснованность расхода ресурсов, возникающих в ходе деятельности ЦФО; ведение управленческого учета в рамках ЦФО и формирование отчетов; качество (достоверность и однозначность) плановой и отчетной информации ЦФО. После определения центров ответственности выделяют бизнес-направления, относящиеся к данному ЦФО.

При формировании бюджетов особое внимание уделяется разработке регламента взаимодействия банковских служб, организации документооборота, вопросам трансфертного ценообразования.

*На третьем этапе* разрабатываются контролируемые ключевые показатели деятельности (КПИ) и утверждается структура бюджетов, определяется

порядок составления бюджетов, взаимосвязи показателей и взаимодействия подразделений при их составлении. В рамках выделенной финансовой структуры определяются возможные объекты бюджетирования – бизнес-процессы, направления деятельности, отдельные виды банкинга.

*На этапе консолидации* бюджетов происходит их объединение в основные бюджеты, которые формируют состав генерального бюджета (бюджет продаж, отчет о финансовом положении, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет мероприятий по внедрению инноваций, прогнозные отчеты по ликвидности и открытой валютной позиции и др.).

*На заключительном этапе* происходит мониторинг исполнения бюджетов, осуществляется план-фактный анализ, выявляются отклонения, принимаются управленческие решения относительно планов развития банка, персонала и инфраструктуры, инвестиционные планы фондирования направлений и т.д.

После окончательного построения бюджетирования руководство банка получает возможность осуществлять контроль как конечного результата и показателей, так и промежуточных достижений. Система бюджетирования дает представление о том, насколько эффективна выбранная линия развития организации, помогает своевременно выработать необходимые поправки, распределить ответственность по финансовому и производственному управлению между отделами предприятия.

При внедрении системы бюджетирования может возникнуть ряд проблем:

- отсутствие связи между бюджетами и стратегией банка;
- сомнительная реалистичность бюджетных показателей;
- несогласованность бюджетных показателей;
- отсутствие регламентов бюджетирования;
- выбор программного продукта.

Чтобы избежать проблем при составлении бюджета, необходимо ориентироваться на цели, сформулированные в стратегии (между стратегией банка и его бюджетами должно быть взаимное влияние); исходить из реальных возможностей банка; устранить ошибки в процедуре планирования; разработать регламенты бюджетирования, позволяющие организовать взаимодействие большого количества участников бюджетного

процесса; обеспечить выбор программного продукта с учетом масштабов деятельности, сложившейся практики отражения операций.

Автоматизация бюджетирования становится одним из самых важных вопросов, так как распространенной проблемой является неполная автоматизация бизнес-процессов, которые не объединены в общую систему планирования и для этих целей чаще всего используется программное обеспечение – MS Excel. Несмотря на повсеместное применение этого программного продукта при планировании деятельности, его главным недостатком является отсутствие опции, позволяющей совершать корректировки бюджетов одновременно на всех уровнях управления, что затрудняет процессы согласования бюджетов и повышает вероятность допущения ошибки. Типовыми проблемами также являются: несанкционированное изменение моделей пользователями; использование иерархических справочников; отсутствие разграничения прав (незащищенность информации); отсутствие возможности сопоставления показателей (фактические данные не могут быть автоматически перенесены из системы бухгалтерского учета); отсутствие процессов консолидации.

Поэтому перспективно рассматривать программное обеспечение, позволяющее осуществлять многомерное планирование. К таким программным продуктам, например, относят SAP BPS, или приложение «ЦФТ-Бюджетное планирование», которые используются в крупных банках. Система многомерного планирования позволяет: устанавливать KPI; проводить еженедельный план-фактный анализ и осуществлять прогнозирование достижения целей; проводить ежедневный мониторинг, факторный анализ, осуществлять своевременное выявление проблем и реагирование на них; разработать многомерные модели планирования банковских продуктов по любым направлениям банковского бизнеса: по юридическим и физическим лицам, кредитным продуктам, торговому финансированию, карточному бизнесу, операциям на межбанковском рынке и биржевым операциям, ценным бумагам и инвестиционным продуктам.

Предметом автоматизации являются целевые задания и детальное планирование, в которое вовлекаются все сотрудники в целях повышения персональной ответственности. Мультивалютное планирование может осуществляться в отношении формирования балансов, бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств, планирования открытой валютной позиции, разрывов ликвидности, факторного анализа прибыли и портфелей с учетом изменения курсов валют и процентных ставок.

Технология обработки данных в процессе бюджетирования заключается в использовании автоматизированной загрузки опорного факта из корпоративного хранилища данных (КХД). Система позволяет использовать их как основу планирования будущих портфелей в автоматическом режиме, построения моделей выдачи и возвратов активных и пассивных банковских продуктов, планирования операционных и капитальных расходов на основе действующих договоров, расчета рентабельности точек продаж в разрезах продуктов, клиентов, каналов, с учетом стоимости ресурсов и стоимости процессов обслуживания.

Модули системы позволяют осуществлять бюджетирование как по матричной финансовой структуре (ЦФО + бизнес-процессы), так и в разрезе продуктового планирования, которое включает объемные и количественные показатели. Она имеет возможность формировать Бюджет движения денежных средств прямым методом по филиалам и по банку, поддерживать сметы капитальных вложений (Сарех) и оценивать их рентабельность, поддерживать планирование сметы бюджетов операционной деятельности. Система предоставляет возможность вести учет затрат в разрезе ЦФО, услуг/продуктов, валюты, по группам клиентов, по группам срочности и каналам продаж (дистанционным, цифровым, партнерским каналам), оценить долю цифрового бизнеса. Она позволяет проводить план-фактный анализ, расширенный факторный анализ, расширенный состав расчетных моделей, создание и сравнение нескольких версий бюджета, и является основой развития управленческой модели в целях расчета рентабельности направлений и ЦФО с учетом трансфертного ценообразования и аллокаций расходов.

Показатели бюджетов определяются исходя из стратегических планов банка, в которых определяются реальные возможности финансирования инноваций, учитывается способность привлечения дополнительного финансирования и устанавливаются желаемые индикаторы, достижение которых будет способствовать повышению эффективности финансовых результатов и улучшению рейтинга банка.

Такая система предусматривает возможность конкретизации показателей с помощью банковской сбалансированной системы показателей, которая, в отличие от традиционной системы, разработанной Р.С. Капланом и Д.П. Нортеном [25], включает блок показателей по рискам и нормативам Банка России [26].

В ней реализуется технологическое совмещение всех бюджетов, которое может быть достигнуто посредством консолидации либо ведения

бюджетного учета, что позволяет определить базовые компоненты обеспечения процесса бюджетирования и создает основу для развития методики бюджетирования в конкретной кредитной организации.

Внедрение системы бюджетирования позволяет:

- определять цели и устанавливать соизмеримые контрольные показатели деятельности;
- улучшать информационный обмен и координировать работу всех подразделений на достижение целевого результата;
- оптимизировать финансовые потоки;
- проводить сценарный анализ;
- корректировать цели в связи с меняющимися условиями ведения бизнеса;
- получать конкурентные преимущества за счет создания системы управления ресурсами, позволяющей планировать будущие действия в зависимости от текущих проблем;
- прогнозировать изменения конъюнктуры рынка и планировать финансовые результаты деятельности банка в целях достижения определенного финансового результата;
- определять цели и устанавливать измеримые контрольные показатели деятельности;
- укреплять финансовую дисциплину;
- улучшать информационный обмен и координацию деятельности разных структурных подразделений банка;
- оптимизировать финансовые потоки, заранее определив необходимость дополнительного финансирования.

Для оперативной постановки процесса следует утвердить *стандарт бюджетной системы* и описать в нем концепцию бюджетирования (традиционная, концепция процессно-ориентированного бюджетирования, стратегического бюджетирования, комбинированная стратегия), основные бюджеты.

## **Вывод**

В основе авторского определения понятия «бюджетирование в банке» отражается его принадлежность к элементу стратегического управленческого учета и информационно-аналитического обеспечения деятельности банка.

Предложенная методика бюджетирования отражает стратегическую направленность деятельности банка, помогает оценивать показатели эффективности работы в целом, регулировать деятельность центров финансовой ответственности, выявлять приоритетные направления развития.

Комплексный подход к организации системы бюджетирования в банке позволит планировать результаты деятельности в трех направлениях: бизнес-процессы, проекты и центры финансовой ответственности.

Положительный эффект полноценно работающей системы бюджетирования состоит не только в появлении оперативного инструмента планирования и контроля, но и в проявлении механизма взаимодействия, обеспечении координации финансовых и экономических служб, распределении ответственности и полномочий, повышении управляемости и адаптивности систем управления.

Система бюджетирования способствует росту эффективности управленческих решений, улучшению финансовых показателей и выявлению резервов дальнейшего развития. Бюджетирование банковской деятельности представляет собой совершенствующую систему, учитывающую направления стратегического развития банка и условия внешней среды, требования Банка России и работу системы риск-менеджмента.

**Рисунок 1**

**Анализ категориального содержания понятия «бюджет»**

**Figure 1**

**The Budget concept: Analysis of the categorical content**



Источник: авторская разработка на основе [8]

Source: Authoring, based on [8]

**Рисунок 2**

**Формирование мастер-бюджета банка на основе комплексного подхода**

**Figure 2**

**The bank's master budget formation based on an integrated approach**

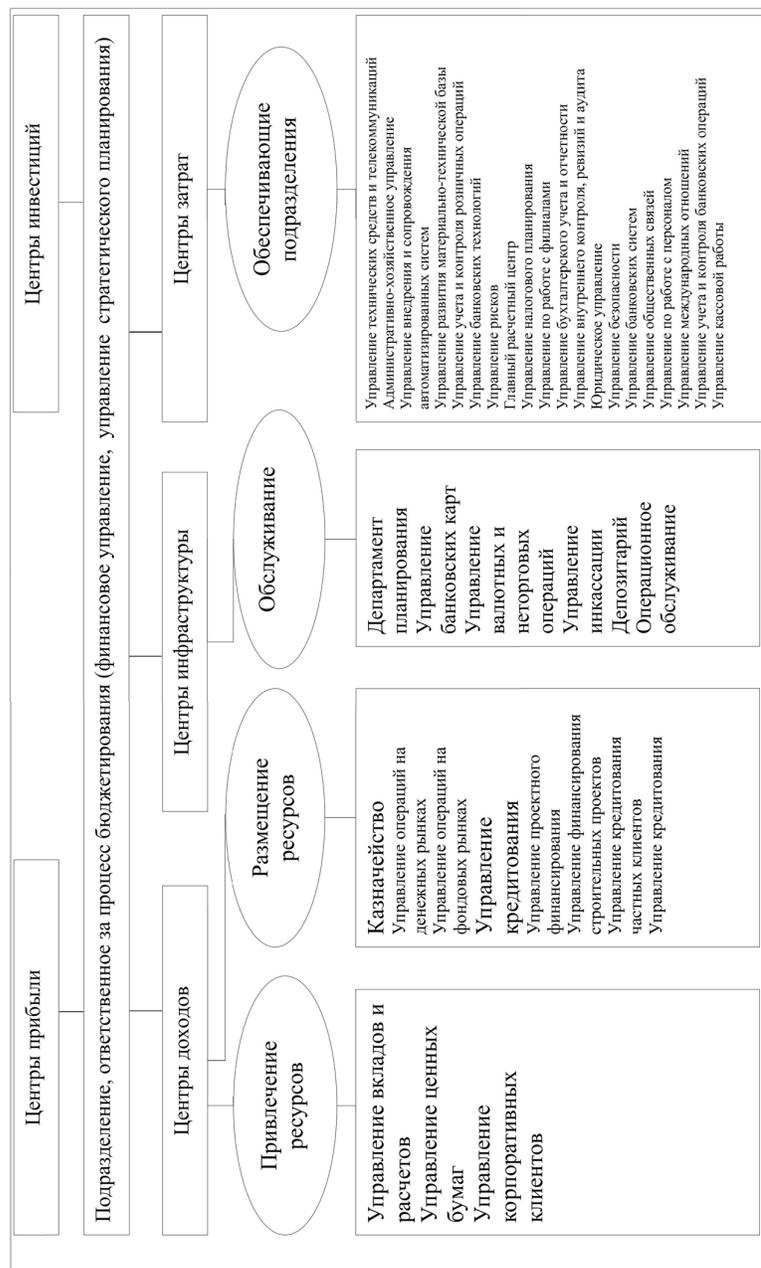


*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 3**  
**Финансовая структура банка**

**Figure 3**  
**Financial structure of the bank**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. *Вахрушина М.А., Пашкова Л.В.* Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса. Методика и организация постановки: монография. М.: Вузовский учебник, 2015. 114 с.
2. *Ивашкевич В.Б.* Основы и принципы интегрированного управленческого учета // *Аудиторские ведомости*. 2017. № 3. С. 35–44.
3. *Богатый Д.В.* Структурно-логическая схема организации и функционирования бюджетирования в учетно-аналитической системе коммерческих организаций // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2013. № 3. С. 175–183.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-logicheskaya-shema-organizatsii-i-funktsionirovaniya-byudzhetrovaniya-v-uchetno-analiticheskoy-sisteme-kommercheskih>
4. *Алейникова М.Ю.* Бюджетирование – инструмент оптимизации инновационной деятельности экономических субъектов // *Управленческий учет*. 2021. № 6-2. С. 435–442.  
URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/686>
5. *Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А., Захаров Р.А.* Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000. № 3. С. 21–30.  
URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2000-3/06.shtml>
6. *Зернова Л.Е.* Оценка экономической эффективности внедрения системы сбалансированных показателей в коммерческом банке // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2020. № 5-2. С. 29–34.  
URL: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.95.5.042>
7. *Егорова Е.М., Глуценко А.В.* Бюджетирование в ВУЗе: организационные решения и методические подходы // *Международный бухгалтерский учет*. 2021. Т. 24. Вып. 11. С. 1225–1242.  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.11.1225>
8. *Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р.* Развитие управленческого учета на предприятиях по производству электротехнической продукции: монография. Пермь: ПНИПУ, 2015. 263 с.
9. *Стефанович Л.И., Зубок С.В.* Бюджетирование проектной деятельности в банке: подходы и решения // *Банкаўскі веснік*. 2019. № 8. С. 15–22.  
URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10650.pdf>
10. *Родионов М.А.* Формирование комплексной системы бюджетирования в коммерческом банке // *Финансы и кредит*. 2012. Т. 18. Вып. 8. С. 68–71.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kompleksnoy-sistemy-byudzhetrovaniya-v-kommercheskom-banke>

11. *Тарасов А.А.* Управление бизнес-процессами в банке // *Управленческие науки*. 2017. Т. 7. № 4. С. 54–63.  
URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/127>
12. *Королева М.Л.* Формирование стратегии развития коммерческого банка в современных условиях // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2021. Т. 2. № 1. С. 150–161.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-kommercheskogo-banka-v-sovremennyh-usloviyah>
13. *Тютюнник А.В.* Бюджетное планирование в коммерческом банке // *Бухгалтерия и банки*. 2000. № 6. С. 43–49.
14. *Огурев Е.* Опыт бюджетирования в банке «Русский стандарт» // *Банковские услуги*. 2004. № 1. С. 25–27.
15. *Китаев А.А.* Внедрение Центра перераспределения ресурсов при организации бюджетирования в коммерческом банке // *Финансы и кредит*. 2006. Т. 12. Вып. 34. С. 10–14.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-tsentra-pereraspredeleniya-resursov-pri-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-kommercheskom-banke>
16. *Минаков А.В., Суглобов А.Е.* Управление бизнесом в цифровой экономике // *Russian Journal of Management*. 2021. Т. 9. № 1. С. 226–230.  
URL: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2021-9-1-226-230>
17. *Мельник М.В., Суглобов А.Е.* Модернизация учетно-аналитических и контрольных процессов в условиях цифровизации экономики // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2021. Т. 17. № 2. С. 117–126. URL: <https://www.urvak.ru/articles/probl-3320-vypusk-2-modernizatsiya-uchetno-analiti/>
18. *Минаков А.В., Суглобов А.Е.* Развитие и проблемы цифровизации банковских услуг // *Modern Economy Success*. 2021. № 4. С. 88–102.  
URL: <https://mes-journal.ru/archives/10372>
19. *Котова К.Ю.* Новое содержание бизнес-моделей деятельности российских банков // *Экономика. Бизнес. Банки*. 2019. № 2. С. 52–75.  
URL: <http://rimuniver.ru/wp-content/uploads/2019/08/%D0%9A%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf>
20. *Нечеухина Н.С., Мустафина О.В., Куклина Л.Н.* Концептуальные основы финансовой составляющей конкурентоспособности экономических

субъектов // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17. № 2. С. 346–360.  
URL: <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-2.9>

21. *Розуленко Т.М., Бодяко А.В.* Использование в управлении корпоративной учетно-контрольной системы // Вестник университета. 2019. № 11. С. 29–35. URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-11-29-35>
22. *Власова Н.С.* Организация системы управленческого учета как основа повышения эффективности управления предприятием: монография. Краснодар: КубГАУ, 2017. 217 с.
23. *Рожкова Н.К., Гостеева О.В.* Особенности организации системы бюджетирования на предприятиях грузового железнодорожного транспорта // Вестник университета. 2013. № 22. С. 47–51.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatiyah-gruzovogo-zheleznodorozhnogo-transporta>
24. *Шаталова Е.П.* Бюджетирование в финансовом управлении банка: структурная модель сведения бюджетов // Финансовая жизнь. 2018. № 3. С. 41–45. URL: <http://elib.fa.ru/art2018/bv1756.pdf>
25. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 294 с.
26. *Городилов М.А., Котова К.Ю.* Оценка банковской деятельности заинтересованными пользователями на основе многоуровневой системы сбалансированных показателей // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 1. С. 60–72.  
URL: [http://vestnik.sseu.ru/lk\\_file.php?pdf=7072](http://vestnik.sseu.ru/lk_file.php?pdf=7072)

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## BUDGETING IN BANKING: APPROACHES AND SOLUTIONS

Tat'yana G. SHESHUKOVA <sup>a,\*</sup>,  
Kseniya Yu. KOTOVA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Perm State National Research University (PSU),  
Perm, Russian Federation  
sheshukova@psu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-8775-8943>

<sup>b</sup> Perm State National Research University (PSU),  
Perm, Russian Federation  
k.kotova@bk.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0505-7359>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 126/2022  
Received 7 March 2022  
Received in revised  
form 27 April 2022  
Accepted 4 May 2022  
Available online  
16 May 2022

### JEL classification:

G21, M41, O20

**Keywords:** budgeting,  
banking business  
process, financial  
responsibility center,  
financial structure,  
strategic accounting  
methods

### Abstract

**Subject.** This article deals with the theoretical and applied issues of organizing the budgeting system at banks in the digital economy.

**Objectives.** The article aims to clarify the methodology and structure of budgeting at banks on the basis of a comprehensive approach under the digital environment conditions.

**Methods.** For the study, we used analysis and synthesis, comparison, observation, evaluation, generalization, description, systematization, and summarizing.

**Results.** The article clarifies the concept of budgeting in banking activities and emphasizes its belonging to strategic management accounting and information and analytical support of the bank's activities. Based on a comprehensive approach to the development of a budgeting system at banks, the article proposes a master budget structure for the bank, which expands the modern scientific understanding of budgeting and helps improve the quality of management.

**Conclusions and Relevance.** A comprehensive approach to the organization of the budgeting system helps plan the income, expenses and results of the bank's activities in the areas of banking, responsibility centers, and taking into account innovative development plans. The results of the study can be useful to the management of banks in financial result planning, searching for reserves for improving the efficiency of activities, studying the prospects and potential for introducing certain types of innovation, stakeholders when exploring the possibility of cooperation. The materials of the article can be used in scientific research on economics and in the educational processes of universities of the Russian Federation.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

**Please cite this article as:** Sheshukova T.G., Kotova K.Yu. Budgeting in Banking: Approaches and Solutions. *International Accounting*, 2022, vol. 25, iss. 5, pp. 536–560.

## References

1. Vakhrushina M.A., Pashkova L.V. *Byudzhetrovanie v sisteme upravlencheskogo ucheta malogo biznesa. Metodika i organizatsiya postanovki: monografiya* [Budgeting in the system of management accounting of small business. A methodology and organization: a monograph]. Moscow, Vuzovskii uchebnyy Publ., 2015, 114 p.
2. Ivashkevich V.B. [Fundamentals and principles of integrated management accounting]. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*, 2017, no. 3, pp. 35–44. (In Russ.)
3. Bogaty D.V. [Structural and logic of organization and operation of budgeting in accounting-analytical system of commercial organizations]. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh) = Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*, 2013, no. 3, pp. 175–183. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-logicheskaya-shema-organizatsii-i-funktsionirovaniya-byudzhetrovaniya-v-uchetno-analiticheskoy-sisteme-kommercheskih> (In Russ.)
4. Aleinikova M.Yu. [Budgeting – A tool for optimizing the innovation activity of economic entities]. *Upravlencheskii uchet = Management Accounting*, 2021, no. 6-2, pp. 435–442. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/686> (In Russ.)
5. Samochkin V.N., Timofeeva O.A., Kalyukin A.A., Zakharov R.A. [Risk accounting when making managerial decisions at the stage of budget formation]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2000, no. 3, pp. 21–30. URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2000-3/06.shtml> (In Russ.)
6. Zernova L.E. [Evaluating the economic efficiency of implementing a balanced scorecard system in a commercial bank]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal*, 2020, no. 5-2, pp. 29–34. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.95.5.042>
7. Egorova E.M., Glushchenko A.V. [Budgeting at the university: Organizational solutions and methodological approaches]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2021, vol. 24, iss. 11, pp. 1225–1242. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.11.1225>

8. Sheshukova T.G., Mukhina E.R. *Razvitie upravlencheskogo ucheta na predpriyatiyakh po proizvodstvu elektrotekhnicheskoi produktsii: monografiya* [Development of management accounting at the enterprises of electrical product manufacturing: a monograph]. Perm, PNRPU Publ., 2015, 263 p.
9. Stefanovich L.I., Zubok S.V. [Budgeting of project activities at a bank: Approaches and solutions]. *Банкаўскі веснік*, 2019, no. 8, pp. 15–22.  
URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10650.pdf> (In Russ.)
10. Rodionov M.A. [Creating a complex budgeting system at a commercial bank]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2012, vol. 18, iss. 8, pp. 68–71.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kompleksnoy-sistemy-byudzhetrovaniya-v-kommercheskom-banke> (In Russ.)
11. Tarasov A.A. [Managing business processes in banking]. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 54–63.  
URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/127> (In Russ.)
12. Koroleva M.L. [Formation of strategy of development of commercial bank in modern conditions]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva = Vestnik of Volzhsky University after V.N. Tatischev*, 2021, vol. 2, no. 1, pp. 150–161. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-kommercheskogo-banka-v-sovremennyh-usloviyah> (In Russ.)
13. Tyutyunnik A.V. [Budget planning at a commercial bank]. *Bukhgalteriya i banki*, 2000, no. 6, pp. 43–49. (In Russ.)
14. Ogureev E. [Budgeting practices at the Russian Standard Bank]. *Bankovskie uslugi = Banking Services*, 2004, no. 1, pp. 25–27. (In Russ.)
15. Kitaev A.A. [Implementing the Resource Redistribution Center in the organization of budgeting at a commercial bank]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2006, vol. 12, iss. 34, pp. 10–14.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-tsentra-pereraspredeleniya-resursov-pri-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-kommercheskom-banke> (In Russ.)
16. Minakov A.V., Suglobov A.E. [Business management in the digital economy]. *Russian Journal of Management*, 2021, vol. 9, no. 1, pp. 226–230. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2021-9-1-226-230>

17. Mel'nik M.V., Suglobov A.E. [Modernization of accounting, analytical and control processes in the conditions of digitalization of the economy]. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki = Economic Problems and Legal Practice*, 2021, vol. 17, no. 2, pp. 117–126.  
URL: <https://www.urvak.ru/articles/probl-3320-vypusk-2-modernizatsiya-uchetno-analiti/> (In Russ.)
18. Minakov A.V., Suglobov A.E. [Development and problems of digitalization of banking services]. *Modern Economy Success*, 2021, no. 4, pp. 88–102.  
URL: <https://mes-journal.ru/archives/10372> (In Russ.)
19. Kotova K. Yu. [New contents of the russian banking business-models]. *Ekonomika. Biznes. Banki = Economy. Business. Banks*, 2019, no. 2, pp. 52–75. URL: <http://rimuniver.ru/wp-content/uploads/2019/08/%D0%9A%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf> (In Russ.)
20. Necheukhina N.S., Mustafina O.V., Kuklina L.N. [Conceptual framework of financial component of the competitiveness of economic entities]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2020, vol. 17, no. 2, pp. 346–360. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-2.9>
21. Rogulenko T.M., Bodyako A.V. [Use of corporate accounting and control system in management]. *Vestnik Universiteta*, 2019, no. 11, pp. 29–35. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-11-29-35>
22. Vlasova N.S. *Organizatsiya sistemy upravlencheskogo ucheta kak osnova povysheniya effektivnosti upravleniya predpriyatiem: monografiya* [Organization of the management accounting system as a basis for improving the efficiency of enterprise management: a monograph]. Krasnodar, KubSAU Publ., 2017, 217 p.
23. Rozhkova N.K., Gosteeva O.V. [Features of the budgeting system at freight railway transport enterprises]. *Vestnik Universiteta*, 2013, no. 22, pp. 47–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatiyah-gruzovogo-zheleznodorozhnogo-transporta> (In Russ.)
24. Shatalova E.P. [Budgeting in the financial management of the bank: Structural model of budgeting]. *Finansovaya zhizn' = Financial Life*, 2018, no. 3, pp. 41–45. (In Russ.) URL: <http://elib.fa.ru/art2018/bv1756.pdf>

25. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: ot strategii k deistviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2004, 294 p.
26. Gorodilov M.A., Kotova K.Yu. [Evaluation of banking activities by interested users on the basis of balanced indicators in the multi level system]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Samara State University of Economics*, 2018, no. 1, pp. 60–72.  
URL: [http://vestnik.sseu.ru/lk\\_file.php?pdf=7072](http://vestnik.sseu.ru/lk_file.php?pdf=7072) (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.