

**ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ ԱՎՏՈՄԱՏԱՑՄԱՆ
ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԱՌԵՎՏՐԱՑԻՆ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ՝
ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ
ՕԳՏԱԳՈՐԾՄԱՆ ՈՒՂԻ**

Հոդվածում ներկայացված է բյուջետավորման գործընթացի ավտոմատացման անհրաժեշտությունը առևտրային բանկերում, դրա դերը կառավարչական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման ընթացքում: Բյուջետավորման ավտոմատացումը հանդիսանում է յուրաքանչյուր առևտրային բանկի հնարավորությունը կարճ ժամանակահատվածում արձագանքելու արդի շուկայական մրցակցային պայմաններին և օպերացիոն որոշումների կայացմանը:

Հանգուցային բառեր՝ Բյուջետավորում, առևտրային բանկ, ավտոմատացում, բյուջետային կառավարում, օպերացիոն կառավարում:

Արդի պայմաններում բանկերում բյուջետավորումը ավելի բարդ գործընթաց է, քան եկամուտների և ծախսերի մանրամասն պլանի կառուցումը: Այս բարդությունը հաճախ պատճառ է հանդիսանում բյուջետային կառավարումը՝ որպես օպերացիոն կառավարման արդյունավետ գործիք համարելուն:

Տեսաբանները հաճախ են բյուջետավորումը համարում բանկերի կառավարչական համակարգի քառասյին իրավիճակի կարգավորման միջոց[1], սակայն բյուջետավորման բարդությունը հաճախ է ետ պահում բանկերին դրա կիրառությունից: Բյուջետային կառավարումը ենթադրում է որակյալ կադրերի ներգրավվածություն, մասնակցային սկզբունքի կիրառություն, մի քանի սցենարների զարգացում, դրանց անընդմեջ փոփոխություններ և այլն, որոնք բարդ են համարվում և ժամանակատար:

Ներկայիս պայմաններում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման հետևանքով այս ոլորտում ևս կան քառսը կարգավորելու հնարավորություններ բյուջետավորման գործընթացը ավտոմատացնելու միջոցով: Բազմաթիվ SS կազմակերպություններ ստեղծել են ծրագրեր, որոնք թույլ են տալիս ոչ միայն ավելի ճշգրիտ, արժանահավատ բյուջեներ ստանալ՝ բացառելով մարդկային գործոնի բացթողումները, այլև կրճատել այն ժամանակը, որը ծախսվում էր բյուջեներ կազմելու համար:

Բյուջետավորման գործընթացի ավտոմատացումը դարձնում է այս կառավարչական գործիքը առավել ճկուն, արդյունավետ և ֆորմալ:

Բյուջետավորման գործընթացի ավտոմատացման ժամանակ հետևյալ գործողությունները պետք է հստակ իրականացվեն.

Տերմինների սահմանում:

Բյուջետային կառավարումը կառավարման տեխնոլոգիա է, որի հիմքում ընկած է պարտականությունների և պատասխանատվության բաշխում ար-

դյունքի ստացման համար բյուջետային համակարգին համապատասխան, որը կազմվում, կատարվում, վերլուծվում և ուղղվում է բյուջետավորման գործընթացի ընթացքում:

Մյուս կողմից, բյուջետային կառավարումը կարելի է բնութագրել որպես բանկի տնտեսական գործունեության արտացոլումը և մոդելավորումը: Բյուջետային կառավարման հիմնական խնդիրը կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումն է: Դրան հնարավոր է հասնել թափանցիկ գործունեության, կառավարելիության բարձր մակարդակի, իրացվելիության աճի, կանխատեսման և բանկի ֆինանսական վիճակի և ֆինանսական արդյունքի վրա ազդելու հնարավորության առկայության միջոցով:

Բյուջետավորման կմախքի ձևավորում:

Բոլոր գործընթացները, որոնք ավտոմատացվելու են, ենթակա են հստակեցման, առանձնացման, թեստավորման և փաստաթղթավորման: Այսինքն՝ պետք է հստակեցնել մեթոդաբանությունը, որն էլ հենց բյուջետավորման կմախքն է: [1]

Բյուջետային կառավարման մեթոդաբանության հստակեցման համար պետք է սահմանենք դրա հիմնական բաղադրիչները.

Թիրախային KPI: Այն ցուցանիշներն են, որոնց պետք է հասնել բյուջետային ժամանակահատվածի ընթացքում: Որպես կանոն, դրանք սահմանվում են սեփականատերերի կամ տնօրինության կողմից, ովքեր բյուջետային կոմիտեի անդամ են:

Ֆինանսական կառուցվածք: Ֆինանսական կառուցվածքը ենթադրում է կազմակերպության կառուցվածքում ֆինանսական պատասխանատվության կամ հաշվառման կենտրոնների առանձնացումը:

Բյուջետային կառուցվածք: Բյուջետային կառուցվածքը բյուջեների համակարգ է, որին համապատասխան կատարվում է պլանավորումը և կազմակերպության ողջ գործունեության հաշվառումը:

Հաշվարկային մոդել: Բյուջեի հոդվածների և ցուցանիշների հաշվարկման ալգորիթմների նկարագրությունն է, որը արտահայտում է հոդվածների միջև փոխկապվածությունը, բյուջեի ձևավորման հաջորդականությունը, ֆինանսական արդյունքի և ֆինանսական վիճակի սահմանման սխեմայի ներկայացումը:

Բյուջետային կառավարման ռեգլամենտ: Ռեգլամենտը ենթադրում է բյուջեի նպատակադրման, բյուջետային գործընթացների ցիկլի ձևավորման, համապատասխան անձանց կողմից համաձայնեցման և հաստատման գործընթացը ֆինանսական կառուցվածքի բոլոր մակարդակներում, փաստացի տվյալների մուտքագրումը և բյուջեի վերանայումը:

Համաշխարհային լավագույն փորձի ուսումնասիրությունը կարող է մեծապես նպաստել մեթոդաբանության մշակման գործին, քանի որ այն ավելի քիչ ժամանակ և ռեսուրսներ է պահանջում, քան զրոյական մակարդակից բյուջետավորման գործընթացի մեթոդաբանության մշակումը: [1]

Բազմաթիվ SS կազմակերպություններ առաջարկում են իրենց կողմից մշակված ծրագրեր, որոնց մեծամասնությունը առաջարկում է բյուջետային

կառավարում քանկերում և ֆինանսական կազմակերպություններում Oracle Hyperion Planning բազայի հիման վրա, որը ներառում է բանկի բյուջետային պլանավորման մոդելը, պրոեկտի ստանդարտ փաստաթղթերի ձևանմուշները մեթոդաբանությանը և ռեգլամենտին համապատասխան:

Oracle Hyperion Financial Planning ծրագիրը համարվում է աշխարհում լավագույններից մեկը բյուջետային կառավարման խնդիրների լուծման տեսանկյունից: Այս գործիքը իր կիրառելիության և արդյունավետության բարձր մակարդակը բազմաթիվ անգամներ ապացուցել է նաև ՌԴ ֆինանսական համակարգում: Բյուջետային գործընթացը սկսվում է նախորդ ժամանակաշրջանի փաստացի տվյալների մուտքագրմամբ:

Այս ծրագիրը անդրադառնում է բյուջետային կառավարման բոլոր հիմնական տարրերին, որոնք բնորոշ են ֆինանսական կազմակերպություններին.

- ✓ Տոկոսային եկամուտների և ծախսերի մոդելավորումը, պարտքի մարման գրաֆիկի ձևավորումը՝ հիմնվելով բանկային պրոդուկտի պարամետրերի, միջնորդավճարների վրա և հաշվի առնելով ռիսկերը,

- ✓ ոչ տոկոսային ծախսերի, պահուստների և պարտադիր վճարների, հարկային բազայի և հարկերի մոդելավորումը,

- ✓ ոչ գործառնական ծախսերի բաշխման բազմաստիճան ալգորիթմների իրականացումը,

- ✓ բյուջետային հոդվածների լիմիտավորումը ըստ ծախսային կենտրոնների,

- ✓ ընթացիկ ակտիվների և պասիվների պակասորդի կառավարումը,

- ✓ բյուջեի կատարման վերահսկողությունը /գործոնային, ըստ դասակարգման, տեղեկատվության մշակման և վերլուծության վիճակագրական մեթոդների կիրառում/,

- ✓ GAP վերլուծությունը /տոկոսային և իրացվելիության/,

- ✓ KPI ցուցանիշների հաշվարկը ըստ ստորաբաժանումների և ողջ բանկի համար:

Բյուջետավորման հիմքում ընկած է տրանսֆերային գնագոյացման տեսությունը՝ ներքին ֆինանսավորման մեթոդաբանությունը, որը ենթադրում է, որ բանկը միջոցները ներգրավման և տեղաբաշխման ժամանակ վաճառում կամ գնում է կենտրոնական ֆոնդից:

Այսպիսի ծրագրերի օգտագործողները կարող են իրականացնել հետևյալ առաջադրանքները՝

- ✓ ընդհանուր բանկի և առանձին շահույթի կենտրոնների թիրախային ցուցանիշների սահմանումը,

- ✓ թիրախային ցուցանիշների՝ շահույթի կենտրոններ ուղղորդումը և բյուջետային գործընթացի սկսելու վերաբերյալ համապատասխան ստորաբաժանումների տեղեկացումը,

- ✓ պլանային տվյալների և հիմնական գործունեության բյուջեի ձևավորում,

- ✓ բյուջեի համաձայնեցում,

- ✓ ծախսերի տեղայնացում ըստ շահույթի կենտրոնների, բյուջեների կոնսոլիդացիա և բանկի ամբողջական բյուջեի ձևավորում,
 - ✓ թիրախային ցուցանիշներին հասնելու գնահատում, բյուջեի վերանայում անհրաժեշտության դեպքում,
 - ✓ փաստացի տվյալների բեռնավորում,
 - ✓ պլան-փաստացի վերլուծություն,
 - ✓ բյուջեի կատարողականի կանխատեսում,
 - ✓ ամենամսյա և/կամ եռամսյակային վերանայումներ՝ սահող բյուջե:
- Այսպիսի ծրագրային լուծումը ներառում է հետևյալ ծրագրային տարրերը, որոնք ապահովում են բյուջետավորման ողջ գործընթացի ավտոմատացումը.
- ✓ *Oracle Hyperion Planning* – web-տեխնոլոգիաների օգտագործման միջոցով բյուջետային պլանավորման գործընթացի ավտոմատացման և կենտրոնացման ծրագրային պրոդուկտ,
 - ✓ *Oracle Hyperion BI+: Web Analysis u Financial Reporting* – հաշվետվությունների ձևավորում և վերլուծություն,
 - ✓ *Oracle Hyperion Smart View for Office Toolkit* – MS Office հետ ինտեգրացման ծրագրեր,
 - ✓ *Oracle Hyperion Shared Services* – անվտանգության և հասանելիության կառավարման կենտրոնացման մոդուլ: [2]

Վերոշարադրյալից կարելի է ընդգծել, որ շուկայական արագ փոփոխվող արդի պայմաններում մրցակցային առավելություն վաստակելու բանկերի ջանքերը կարդարանան, եթե բանկերի ռեսուրսները առավել արդյունավետ օգտագործելու համար բյուջետային կառավարումը կիրառվի որպես օպերացիոն կառավարման գործիք, որն էլ կիրառործվի, եթե բյուջետավորման համակարգը հստակ կառուցված և ավտոմատացված լինի:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Ю.Михаловская, А.Ленская, С.Рассадин** Бюджетное управление в банке: Автоматизируем хаос.- 2012.
2. http://www.lanit-consulting.ru/products/oracle/indust_sol/credit/

ЛИАНА АРУТЮНЯН

Российско -Армянский (славянский) университет,
соискатель кафедры управления, бизнеса и туризма

НЕОБХОДИМОСТЬ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ КАК ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В статье представлена необходимость автоматизации процесса бюджетирования в коммерческих банках, ее роль в эффективном использовании управленческих ресурсов. Автоматизация бюджетирования это способность каждого коммерческого банка реагировать на текущие рыночные конкурентные условия и оперативные решения за короткий промежуток времени.

LIANA HARUTYUNYAN
Armenian-Russian University
Department of Management, Business and Tourism,
PhD student

**THE NECESSITY OF AUTOMATION OF THE BUDGETING PROCESS
IN COMMERCIAL BANKS AS THE EFFICIENT USE
OF MANAGEMENT RESOURCES**

The article presents the necessity of automation of the budgeting process in commercial banks, its role in the effective use of managerial resources. Budgeting automation is the ability of each commercial bank to respond to current market competitive conditions and operational decisions in a short period of time.

ԱՐՄԱՆ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան, Տնտեսության
կարգավորման և միջազգային տնտեսական հարաբերությունների ֆակուլտետ
Ասպիրանտուրա 2-րդ կուրս

**ՎԵՐԱԶԳԱՅՆԱՑՄԱՆ ԱՌԱՋԱՑՐԱԾ ՀԵՌԱՆՎԱՐՆԵՐԸ
ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՀԵՏ ԵԿՈՂ ՎՏԱՆԳՆԵՐԸ ԶԱՐԳԱՑՈՂ
ԵՐԿՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ**

Տնտեսական մրցակցության և նոր տեխնոլոգիաների վրա հիմնվելով՝ վերազգայնացումը առաջացրել է հզոր տնտեսական զարգացում և խթանել համաշխարհային արժեքի ստեղծման գործընթացի բարելավումը՝ ՏՀՏ և տրանսպորտային համակարգերում տեխնոլոգիական առաջընթացի միջոցով: Տեխնոլոգիական նորարարությունների շնորհիվ համաշխարհային արժեքների ստեղծման համակարգերը արագորեն զարգանում են, ինչը հանգեցնում է տարբեր տնտեսություններում մեծ վերափոխումների՝ ստեղծելով որոշակի էական ազդեցություններ տնտեսության, շրջակա միջավայրի և հասարակական ոլորտներում:

Բանալի բառեր: *Վերազգայնացում, համաշխարհային մարտահրավերներ, վերազգայնացման ազդեցություն, զարգացող երկրներ, կայուն զարգացում, մրցունակություն:*

Վերազգայնացումը իր բերած բազմաթիվ դրական արդյունքներից բացի ստեղծում է նաև բազմաթիվ մարտահրավերներ ոչ միայն տնտեսական, այլ նաև հասարակական և բնապահպանական ոլորտներում: Առավել սուր խնդիրներից են՝

Անհավասար բաշխում: Առանցքային մարտահրավեր է արժեքի ստեղծումը և դրա հավասար բաշխումը մարդկան մեջ: Անհրաժեշտ է բարելավել աղքատության մեջ կամ դրա շեմին մոտ ապրող միլիարդավոր մարդկանց կյանքի որակը: Ներկայումս գոյություն ունեցող գերակա մոտեցումը այն է, որ միայն ՀՆԱ ավելացումը կարող է լուծել այս խնդիրը, սակայն այս մոտեցումը կարող է հանգեցնել ռեսուրսների սպառման ծավալի անցմանը թույլատրելի բոլոր