



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

Конкин Евгений Валентинович

**ОЦЕНКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ БАНКА И
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ РЕСУРСОВ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
«Банковское дело»

г. Владивосток

2018 г.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) Конкину Евгению Валентиновичу

(фамилия, имя, отчество)

группы Б1401БДб

на тему «Оценка Механизма управления бюджетом банка и подразделения при распределении»
ресурсов.

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

- 1 изучение практических аспектов в рамках темы ВКР на базе подразделения Дальневосточного банка ПАО Сбербанк;
- 2 формулирование цели и задач, составление программы сбора необходимой информации в соответствии с этапами;
- 3 сбор эмпирической информации о состоянии объекта по ключевым показателям и критериям;
- 4 обработка полученной информации и ее систематизация в рамках предметной области;
- 5 формулирование выводов и обоснование рекомендаций, направленных на решение поставленных проблем и гипотез.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы

учебные и научные публикации по теме исследования;

финансовая отчетность ПАО Сбербанка России;

программные и стратегические материалы по развитию банка и его подразделений;

модели и инструменты управления бюджетами.

Срок представления

«25» 05 2018г.

Дата выдачи задания

«18» 12 2018г.

Руководитель практики д-тор экон. наук, профессор, чл.-корр РАЕН

(должность, уч. звание)

(подпись)

Л.И. Вотинцева

(и.о.ф)

Задание получил студент

Е.В.Конкин

(подпись)

(и.о.ф)



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента

Конкина Евгения Валентиновича

Специальность (направление) 38.03.01 Экономика _____ группа Б1401бдб

Руководитель ВКР_ профессор базовой кафедры современного банковского дела,

доктор экономических наук, профессор Л.И. Вотинцева _____

на тему **Оценка механизма управления бюджетом банка и подразделения при распределении ресурсов.**

Дата защиты ВКР « 28 » июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа выполнена на актуальную тему в области управления в кредитной организации ресурсным обеспечением бизнес- процессов на основе инструментария бюджетирования. Работа подготовлена в рамках научного направления кафедры, формирует блок портфеля информации по конкретным профессиональным аспектам банковского дела, может применяться в учебно-методической работе.

Бакалавр продемонстрировал удовлетворительные способности в обосновании экономических проблем, аргументированию и умению ясно строить письменную речь, обобщать и анализировать деловую банковскую информацию, достигать поставленных в ВКР задач. Степень самостоятельного выполнения работы, ответственности и работоспособности выпускника оценивается на хорошо, в границах требования к освоению компетенций, рекомендованных учебным регламентом образовательной программы. Замечаний по содержанию выпускной работы нет.

Заключение: заслуживает оценки **хорошо** и присвоения квалификации **Бакалавр**

Руководитель ВКР

д.э.н., профессор_ Л.И.Вотинцева_

«18_»_июня_____2018 г.

Оглавление

Введение.....	5
1 Методический инструментарий оценки эффективности механизма управления бюджетом современного банковского института.....	7
1.1 Технологии бюджетирования в системе управления факторами устойчивости банка.....	7
1.2 Критерии выбора и применения финансовых инструментов в управлении денежными потоками кредитной организации.....	17
1.3 Формирование принципиальных алгоритмов действий и моделей оценки достижения целей бюджетирования.....	26
2 Система управления бюджетом банка и его подразделения при распределении ресурсной базы.....	29
2.1 Характеристика выполнения ключевых показателей бюджетов банка и подразделения в системе управления финансовой устойчивостью	29
2.2 Оценка эффективности действующих моделей и инструментов управления процессами бюджетирования ПАО Сбербанк.....	34
2.3 Проблемы и риски в принятии управленческого решения при распределении денежных ресурсов между подразделениями банка на принципах бюджетирования.....	39
2.4 Концептуальные подходы к совершенствованию элементов механизма управления процедурами бюджетирования в банке и его подразделениях.....	41
Заключение.....	47
Список использованных источников информации.....	48
Приложения.....	54

Введение

Актуальность. Система управления банком строится на общепризнанных правилах, методах, технологиях, механизмах, которые в совокупности и по отдельности призваны способствовать эффективной реализации стоящих перед кредитным институтом текущих и стратегических задач. Действующие системы управления не являются догмой, а объективно меняют свое качественное содержание как под воздействием внешней среды, так и в связи с принятой банком стратегией и проводимой корпоративной политикой.

Процессы управления ресурсной базой – выступают локомотивами в достижении целевых задач устойчивого развития банка. В этой связи, оценка действия механизмов управления бюджетом, как инструмента и метода распределения ресурсов, представляет одно из важных и масштабных направлений в методологии совершенствования организационного и методического инструментария системы управления современного банковского института. Наличие различного рода нерешенных или лишенных ясности вопросов в области внутреннего распределения и перераспределения ресурсов банка, обозначило область наших исследовательских интересов и направленность их раскрытия.

Обзор научной, учебной, нормативно-законодательной литературы, а также анализ современных тенденций и стратегий управления банковскими системами и их структурами позволил сформулировать цель, задачи, предмет и объект научного изучения и решения проблем.

Цель исследования в рамках ВКР состоит в обосновании концептуальных подходов совершенствования элементов механизма управления процедурами бюджетирования в банке и его подразделениях при распределении ресурсов для устойчивого функционирования и развития.

Достижение цели обеспечивается решением следующего комплекса задач:
- охарактеризовать методический инструментарий и элементы модели оценки результативности функционирования механизма управления денежными потоками между бюджетами банка и его подразделения при распределении

ресурсов включающий: факторы и особенности технологий бюджетирования, критерии применения финансовых инструментов, алгоритм процедур управления;

- раскрыть ключевые показатели исполнения бюджета банка и его подразделения в комплексе финансовых показателей;

- выявить общее и особенное в действующих моделях и инструментах управления бюджетами банка и подразделения, применяемых в практике ПАО Сбербанк при формировании и распределении ресурсов;

- обозначить область рисковозной зоны в бюджетировании и проблемы минимизации рисков в современных условиях функционирования исследуемого банковского института;

- обосновать возможные концептуальные подходы к совершенствованию элементов механизма управления процедурами распределения ресурсов на базе бюджетов банка и его подразделения.

Объектом исследования выбран бюджет многофилиального банка ПАО Сбербанк России и структурные элементы его, составляющие ресурсную основу функционирования и развития кредитного института.

Предметом – принципы менеджмента бюджетом, управленческая информация о результатах распределения ресурсов, модели и инструменты управления бюджетами.

1 Методический инструментарий оценки эффективности механизма управления бюджетом современного банковского института

1.1 Технологии бюджетирования в системе управления факторами устойчивости банка

Обзор научных и учебных источников свидетельствует, что понятие бюджетирования сегодня рассматривается различными школами. В понятие бюджетирования вкладываются некоторые отличия в зависимости от школы. Одни исследователи понимают его как процесс, другие же как форму контроля и т.д.

Один из подходов определяет бюджетирование как процесс планирования.

Так, в западных системах управленческого учета термин «бюджетирования» используется для характеристики процесса планирования.

Той же точки зрения придерживаются такие отечественные авторы М. А. Вахрушина, В. П. Савчук, А. Ю. Соколов.

Таким образом, согласно приложения Б, бюджетирование, являясь элементом комплексной системы финансового управления банком, включает в себя [5]:

- систему планирования финансовых показателей;
- систему учета исполнения планов;
- систему контроля исполнения планов;
- систему анализа отклонений;
- систему рекомендаций для управленческих воздействий.

Система планирования финансовых показателей представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде[37].

Система учета исполнения планов обеспечивает полный контроль исполнения процессов[38]. Выполнение любого плана необходимо контролировать. Наиболее общим ориентиром для контроля является цель — ее

количественное выражение позволяет периодически оценивать уровень достижения намеченных рубежей благодаря системе контроля исполнения планов[39].

Суть системы анализа отклонений состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся[55].

С этой точки зрения бюджетирование отождествляют с бюджетным управлением.

Бюджетное управление — это современный метод планирования доходов и затрат, движения товарно-материальных потоков, контроля за выполнением планов и анализа результатов деятельности предприятия. Бюджетное управление представляет собой систему управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Управление посредством бюджетирования — это инструмент, дающий представление о возможностях кредитной организации и ее месте на рынке.

Это система оперативного и качественного принятия управленческих решений. Это гибкая система, легко адаптируемая под нужды конкретного банка.

С помощью бюджетного управления можно составить точную, удобную для восприятия, контроля, анализа и планирования картину происходящего с четким выявлением приоритетов в работе банка. Финансовые потоки организации становятся для руководителя прозрачными. Появляется возможность определять приоритетные направления; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности банка в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств; планировать доходы и расходы банка; строить и оценивать

показатели ликвидности и рентабельности организации и отдельных ее бизнесов.

Знание реального положения дел в различных направлениях бизнеса дает возможность принимать обоснованные решения о том, в какие направления целесообразно инвестировать финансовые ресурсы, от каких видов деятельности следует отказаться, какие структуры банка работают неэффективно и требуют особого внимания высшего руководства. Однако эти знания необходимы для успешного управления бизнесом, но отнюдь не достаточны. Управлять — это значит ставить конкретные цели, планировать, осуществлять контроль на основе утвержденных планов, анализировать результаты, сопоставляя их с плановыми показателями, выявлять причины отклонений и принимать решения, устраняющие эти расхождения.

Внедрение этой концепции дает банку целый ряд дополнительных преимуществ, к числу которых относятся [20]:

- оперативное прогнозирование обеспеченности денежными средствами, повышение ликвидности;
- оперативное управления ресурсами, оборотными средствами и запасами, повышение эффективности их использования;
- возможность обоснования необходимости выделения финансовых ресурсов на различные направления хозяйственной деятельности и оценки инвестиционной привлекательности различных направлений бизнеса;
- снижение накладных расходов на управление;
- повышение финансовой прозрачности;
- мотивация персонала на достижение заданных показателей;
- укрепление финансовой дисциплины.

Также можно добавить, что процесс бюджетирования строится по определенной технологии бюджетирования.

Традиционно технологию бюджетирования принято рассматривать как организацию постатейного планирования доходов и расходов в разрезе Центров прибыли и Центров затрат. Очевидно, что основное внимание при таком подходе

уделяется финансовому отражению деятельности кредитного учреждения. Следовательно, к традиционным понятиям бюджета относятся[45]:

- Центры учета (иначе - Центры отчетности). Они определяются как точки (места) возникновения доходов и расходов. В самом простом случае это - Центры прибыли и Центры затрат. Состав Центров учета определяет финансовую структуру банка, которая не всегда совпадает с его организационной структурой. Например, Центром прибыли может являться как кредитный отдел, так и Управление по работе с клиентами, имеющее иной состав доходных статей. При развитии финансовой структуры дополнительно появляются Центры финансовой ответственности, включающие в себя функции как Центров прибыли, так и Центров затрат. К ним, например, могут относиться достаточно самостоятельные филиалы банка или специализированные проекты. Часто отдельным образом выделяют еще и Центры финансирования или Центры финансового регулирования, имея в виду Казначейство банка.

- План статей доходов и расходов (иначе - бюджетный план), который является составной частью управленческого плана счетов. Состав статей бюджетного плана отражает взгляд руководства банка на то, какие показатели деятельности банка должны быть подвержены планированию и контролю исполнения. Зачастую в качестве основы для разработки бюджетного плана используется отчет о финансовых результатах (Форма N102), содержащая широкий перечень статей доходов и расходов, а также статей распоряжения прибылью или компенсации убытков.

- Финансовый план (иначе - платежный календарь). Его разработка является завершающей стадией бюджетного планирования. При создании платежного календаря выполняется агрегация значений бюджетных строк с однородными финансовыми инструментами в пределах планируемого бюджетного периода. В результате платежный календарь содержит в себе информацию о движении средств в разрезе финансовых инструментов, а не в разрезе статей доходов и расходов. Таким образом, платежный календарь содержит исходную информацию для выполнения работ по управлению

финансами.

Традиционная технология бюджетирования ориентируется в первую очередь на финансовое описание деятельности банка. При этом различаются работы по постановке и исполнению технологии бюджетирования[45]:

- Постановка системы бюджетирования начинается с определения финансовой структуры банка (выделения Центров учета) и разработки плана статей доходов и расходов. Затем те или иные статьи доходов и расходов закрепляются за ответственными специалистами и руководителями, которые заполняют их при планировании и учете. В случае применения иерархической финансовой структуры банка обязательно требуется консолидация бюджетных планов. Таким образом определяется состав участников процесса бюджетирования и распределяются их роли в этом процессе[3].

- Выделение прямых и косвенных затрат, постоянных и переменных доходов и расходов является важным элементом технологии бюджетирования. Результатом этой работы является группировка статей доходов и расходов, обусловленная не целями планирования и контроля, а формирующаяся по итогам применения сходных технологий планирования и учета. Скажем, затраты на аренду помещений, охрану и коммунальные услуги являются постоянными, и их планирование целесообразно выполнять на основании заключенных договоров. Доходы от кредитования или работы с векселями являются прямыми доходами соответствующих Центров прибыли. В этом случае при их планировании необходимо учитывать интегрируемую оценку риска, которая в бюджете может быть трансформирована в набор бюджетных планов, отражающих различные варианты развития событий (например, - оптимистичный, пессимистичный, оптимальный). Доходы от расчетного или кассового обслуживания, комиссии от обслуживания кредитных карт во многом подвержены поведению клиентуры банка и являются переменными или условно постоянными статьями. Для их планирования более применимы статистические методы, базирующиеся на обработке исторических данных обслуживания клиентов.

- Полный цикл бюджетирования включает четыре этапа:

планирование, учет, контроль исполнения, анализ. В простейшем случае руководители обходятся учетом фактического исполнения и анализом бюджета. Как было сказано выше, представленные понятия и технологии бюджетирования в первую очередь ориентированы на финансовое выражение бизнеса банка в целом. Однако, следует заметить, что при планировании и учете значений статей бюджета широко используются такие понятия, как договора, заявки на приобретение техники, учитывается сезонность востребованности банковских услуг, может выполняться нормирование труда сотрудников. То есть, задействованы понятия, которые не относятся напрямую к задаче финансового планирования.

Помимо традиционной технологии бюджетирования в коммерческих банках активно используется и технология комплексного бюджетирования. В последнее время наблюдается стремительный рост интереса к задачам из области управления бизнес-деятельностью, связанным с ориентацией бизнеса на потребителя, изучения рынка, "тонкого" планирования, а именно:

- Управление эффективностью деятельности подразделений и персонала.
- Управление составом и качеством банковских услуг.
- Анализ клиентской базы.
- Анализ поставщиков товаров и услуг, а также контрагентов и партнеров по бизнесу.

Как правило, эти задачи рассматриваются как самостоятельные и не связываются напрямую с бюджетированием. Однако, отношения между ними все же существуют, поскольку любая из этих дополнительных задач также может иметь свое финансовое выражение. Поэтому, если установить подобную связь между бюджетом и различными направлениями по управлению бизнес-деятельностью, то можно говорить о новых технологиях бюджетирования, которые раздвигают границы финансового управления до масштабов комплексного планирования и учета бизнес-деятельности банка[9].

Рассмотрим подходы к решению этих задач, основанные на применении

технологии бюджетирования[29]:

- Анализ и управление деятельностью подразделений и персонала. Чтобы получить бюджет доходов и расходов в разрезе подразделений, необходимо выполнить переход от структуры доходов и расходов по Центрам учета (финансовой структуры) к доходам и расходам по подразделениям и филиалам (организационной структуре). С этой целью применяются различные алгоритмы распределения (разноски) значений статей бюджета. Например, доходы от кредитования могут быть распределены по подразделениям в соответствии с суммой окладов сотрудников, занятых в кредитовании (использование косвенного учета квалификации сотрудников); затраты на телефон удобно разносить согласно численности сотрудников в подразделениях. Часть доходов и расходов может быть автоматически перенесена от Центров учета на подразделения, если существуют локальные совпадения финансовой и организационной структуры банка. Наиболее характерные совпадения - это филиал в организационной структуре и соответствующий ему Центр финансовой ответственности в структуре финансовой. После выполнения таких разносок выполняется полноценный анализ эффективности деятельности подразделений и персонала[29].

- Анализ и управление составом и качеством банковских услуг. Для решения этой задачи, а также для получения оценки доходности и эффективности бизнесов банка также возможно использовать результаты бюджетирования по Центрам учета. С этой целью следует выполнить разноску статей или прямой учет первичных данных, используемых при подготовке бюджета, - договора, платежные документы, сделки. Более того, планирование доходов и операционных расходов удобнее производить в плоскости банковских услуг и продуктов, а затем отражать их в финансовой структуре бюджета по Центрам учета. В итоге повышается качество информации как при планировании, так и при учете бизнес-деятельности банка[29].

- Анализ и управление клиентской базой банка. Несмотря на то, что решение этой задачи относится к области маркетинга, для получения результата

оказывается весьма эффективно использование технологий бюджетирования. С их помощью несложно получить картину доходности клиентской базы как по группам, так и индивидуально. Поскольку исходная информация об исполнении бюджета всегда персонифицирована по отношению к клиенту банка, то выполнение разности (иначе - прямого учета) доходной части бюджета в разрезе клиентов не составляет труда. Далее можно выполнять оценку структуры, качества клиентской базы, ранжирование клиентов и групп клиентов. Информация о клиентской базе также необходима при планировании доходной части бюджета[29].

- Анализ и управление контрагентами и партнерами по бизнесу. По-прежнему, как и в случае с клиентской базой банка, выявление выгодных и невыгодных контрагентов, надежных и ненадежных партнеров, отслеживание миграции контрагентов из одной классификационной группы в другую может быть основано на финансовой информации об исполнении бюджета[29].

- Анализ и управление хозяйством. Если рассматривать эту область управления банком как самостоятельную задачу, то уместно будет внести коррективы в понятие Центров затрат и Центров прибыли, классифицируя их как потребляющие и обеспечивающие подразделения. Такие Центры затрат, как АХО, Управление автоматизации, Служба безопасности банка являются обеспечивающими подразделениями, а все остальные Центры учета (как Центры прибыли, так и Центры затрат) являются потребляющими. В этом случае в систему бюджетирования включаются дополнительные механизмы разности затрат, переносящие затраты обеспечивающих подразделений на потребляющие. Разумеется, не исключается прямое переотнесение затрат с обеспечивающих подразделений на потребляющие. Рассмотрение Центров учета в плоскости обеспечивающих и потребляющих подразделений позволяет обеспечить эффективное управление материальными ресурсами банка, минимизировать закупочные цены на товары и услуги[29].

- Анализ и управление ресурсами банка. Можно выделить два направления отношений данной задачи и бюджетирования. С одной стороны,

финансовый план, или график платежей в разрезе финансовых инструментов является исходной информацией для Казначейства банка при выборе стратегии управления ликвидностью и рисками. С другой - характеристика Центров учета в разрезе подразделений, привлекающих ресурсы и подразделений их размещающих (активные и пассивные операции) позволяет планировать и контролировать эффективность использования финансовых ресурсов банка. С этой целью выполняется разноска доходности размещаемых ресурсов на убыточность привлекаемых ресурсов (или наоборот). Применение внутреннего ценообразования при передаче ресурсов от одного подразделения к другому изменяет логику планирования доходов и расходов в этих центрах учета. В этом случае разноска доходов и расходов заменяется на учет прямых доходов и расходов между подразделениями. Следует отметить, что выделение в отдельные плоскости управления хозяйственных расходов и доходов и расходов от бизнес-деятельности позволяет получить более точную картину при оценке эффективности использования ресурсов - материальных, финансовых и трудовых. Это, действительно, так, поскольку уровень накладных расходов становится порой соизмеримым с уровнем расходов от бизнес-деятельности в ряде Центров учета, что негативно сказывается при их оценке с точки зрения управления ресурсами[29].

Преимущество технологии комплексного бюджетирования в том, что при данном подходе можно рассматривать задачи бюджетирования независимо друг от друга, при этом сохраняя всю полноту финансовой картины. Тем самым, можно уделить внимание более узким направлениям деятельности банка и воздействовать на бюджет максимально точно, нежели во время использования классического понимания бюджетирования. Например, в банке большие накладные расходы - следует акцентировать внимание на анализе и управлении хозяйством банка, есть проблемы с привлекаемыми ресурсами - будет полезен анализ деятельности контрагентов. Неважно обстоят дела с доходами - необходимо выполнить анализ банковских услуг и клиентской базы. Особенно важно при этом не отрываться от центральной составляющей бюджетирования -

финансовой структуры, которая является универсальной связующей и согласующей составляющей всех специализированных направлений комплексной задачи бюджетирования. Таким образом, уделив внимание тому или иному направлению, можно переходить к другой по важности задаче, оставаясь при этом уверенным в том, что решенные задачи автоматически увязаны с другими.

Немало важным пунктом является то, что технология бюджетирования непосредственно влияет на саму финансовую устойчивость кредитной организации.

Существует большое количество определений финансовой устойчивости. Рассмотрим определения, которые представлены в разных источниках:

- финансовая устойчивость банка — оценка качества активов, достаточности капитала и эффективность деятельности[33];
- финансовая устойчивость банка — наличие собственных средств[22];
- финансовая устойчивость банка — наличие устойчивого капитала, ликвидный баланс, платежеспособность[31];
- финансовая устойчивость банка — способность противостоять деструктивным колебаниям, выполняя при этом операции по привлечению во вклады денежных средств физических и юридических лиц, открытию и ведению банковских счетов, а также размещению привлеченных средств от своего имени и за свой счет на условиях платности, срочности и возвратности[47, с. 263].

Мы разобрали две наиболее используемые технологии бюджетирования: классическую (традиционную) и комбинированную.

Традиционно технологию бюджетирования понимается как организация постатейного планирования доходов и расходов в разрезе Центров прибыли и Центров затрат. Очевидно, что основное внимание при таком подходе уделяется финансовому отражению деятельности кредитного учреждения.

Специфика комбинированной технологии бюджетирования заключается в том, что при данном подходе можно рассматривать задачи бюджетирования

независимо друг от друга, при этом сохраняя всю полноту финансовой картины. Тем самым, можно уделить внимание более узким направлениям деятельности банка и воздействовать на бюджет максимально точно, нежели во время использования классического понимания бюджетирования.

На практике, большинство банков использует комбинацию различных технологий бюджетирования из разных школ, наиболее подходящие для их стиля ведения бизнеса, тем самым максимально подстраивая ее под себя. В последнее время замечается тенденция к автоматизации максимально возможных процессов бюджетирования с целью упрощения работы сотрудников и удешевления процессов, связанных с ним.

1.2 Критерии выбора и применения финансовых инструментов в управлении денежными потоками кредитной организации

Актуальность и важность качественного, оперативного управления потоками для отечественных участников банковского рынка, по нашему мнению, обусловлена отсутствием или явным недостатком капитала, который «компенсируется» заемными средствами и средствами клиентов коммерческой структуры.

В качестве неявного следствия отсутствия у большинства российских банков реального капитала можно указать на неприменимость к ним методик анализа их состояния, рассматривающих именно капитал в качестве базовой характеристики устойчивости банка. Поэтому и эффективность управления банком рассматривается как умение сохранить и приумножить денежные потоки, получая при этом достойную прибыль [57]. В результате управление потоками подразумевает опосредованное (а скорее даже прямое) управление такими жизненно важными элементами финансовой структуры коммерческого банка, как:

- 1) совокупность всех денежных средств, которые поступают в банк и «покидают» его;
- 2) совокупность вообще всех финансовых ресурсов коммерческого банка,

которые и обеспечивают его работоспособность и функционирование;

3) управление коммерческим банком как таковым (по всем функциям и направлениям экономической активности), так как денежные потоки играют для коммерческого банка роль, несравнимую с ролью рассматриваемых категория для производств или организаций другой формации.

Эффективное управление денежными потоками требует формирования специальной его политики как части общей финансовой стратегии компании. Реализация данной политики разрабатывается в соответствии со следующими основными этапами:

- 1) анализ денежных потоков банка в предшествующем периоде;
- 2) исследование факторов, влияющих на формирование денежных потоков банка;
- 3) обоснование типа политики управления денежными потоками банка;
- 4) выбор направлений и методов оптимизации денежных потоков банка, обеспечивающих реализацию избранной политики управления им;
- 5) планирование денежных потоков банка в разрезе отдельных их видов;
- 6) обеспечение эффективного контроля реализации избранной политики управления денежными потоками банка [12, с. 46 - 54].

Позиции с первой по пятую представляют собой элементы планирования, в то время как шестой пункт относится к контрольно-распорядительной функции. Структура денежных потоков позволяет осуществлять контроль лишь на «входе-выходе», что в случае действительно профессионального планирования позволяет сэкономить административный ресурс и добиться стабильного организационного автоматизма минимальных затратах времени и средств.

Следует заметить, что структура потокового движения в банке имеет определенные особенности, которые обуславливают специфику управления денежным потоком. Так, потоковое движение в банке специфично не только своей непрерывностью, но и особенностями учета «входа-выхода». В отношении

инвестиционной и кредитной деятельности денежный поток возникает в момент рефинансирования вернувшейся в банк части ссуженной стоимости, что приводит к необходимости учета момента перетока денежных средств в состояние новых банковских ресурсов и дальнейшую кредитную эмиссию. В связи с этим управляющий денежным потоком должен отслеживать не только факторы, определяющие бесперебойность движения денежных средств, но и достаточность притока рефинансируемых средств для процесса трансформации ресурсов в активы. Кроме того, процесс управления денежным потоком в силу специфики банковской деятельности должен быть ориентирован на поддержание в банке необходимого уровня ликвидности, и ликвидность при этом получает не свойство запаса прочности, а потоковый характер, т.е. характер непрерывного превращения исполненных требований в исполненные обязательства.

Теперь необходимо рассмотреть место и роль управляющего воздействия cash flow менеджера на структуру потокового движения, чтобы определить результат и динамическое развитие рассматриваемой функции управления.

Функция планирования - первоочередная и наиболее важная функция - в упрощенном варианте может быть выражена в планировании обеспечения потоковой ликвидности, а именно плана и прогноза движения денежных средств в банке, который определяется в соответствии с методикой планирования, апробированной и активно используемой американскими банками, для чего в банке разрабатываются соответствующие таблицы, позволяющие определить наличие дефицита или излишка ликвидности и выбрать адекватный возможностям и потребностям банка вариант устранения возникшего диссонанса [41].

Однако, по нашему мнению, подобный подход не в полной мере соответствует действительной специфике потокового планирования, а напротив, представляет собой лишь перспективный учет. В добавлении к традиционному подходу планирования потокового движения в банке, на наш взгляд, эффективное планирование подразумевает наличие в банке следующих

действий:

- аналитики внешних и внутренних факторов, воздействующих на каждый из платежей;
- исследования субъектного круга по каждому виду платежа;
- составления краткосрочного, среднесрочного и стратегического плана;
- разработки соответствующей методологии действий при оперативном планировании и управлении;
- создания необходимых ресурсных резервов, способных удовлетворить потребности банка даже в случае наименее благоприятного сценария развития.

Цель управления - повышение вероятности возникновения положительного потока - представляет собой проблематику, имеющую два методологических пути решения:

1) осуществляемую финансовыми инструментами и рычагами - развитие эффективной, стабильной финансовой деятельности банка, конечной целью которой является не столько максимизация циклической прибыли, сколько соблюдение безопасного баланса между реальной финансовой обеспеченностью банка (активы, капитал, имущество) и объемом кредитования (особенно в части бланковых ссуд);

2) осуществляемую нефинансовыми инструментами и рычагами - развитие номинальной ликвидности, надежности, стабильности и финансовой устойчивости банка, благодаря которой произойдет развитие эффективной, стабильной финансовой деятельности коммерческого банка, в то время как реальные показатели устойчивости и ликвидности могут быть существенно ниже необходимых.

В настоящее время первый подход реализуется благодаря внедрению международных стандартов финансовой отчетности. Однако для некоторых банков временные изменения в требованиях Банка России приводят к автоматическому использованию второго варианта. Следует сразу оговориться,

что возникший финансовый кризис показал несостоятельность регулятивного подхода к управлению ликвидностью и денежным потоком банка, хотя и второй, более рыночный способ, также, по нашему мнению, является неэффективным и даже весьма рискованным в долгосрочной перспективе. Второй вариант - сфера применения социальных технологий маркетинга, пиара и соответствующих манипуляций, которая при удачной обстановке создаст желаемую значительную вероятность «возникновения положительного потока». Решение о привлечении кредита принимается при условии большей экономической целесообразности данного способа внешнего финансирования по сравнению с прочими имеющимися в наличии способами покрытия кассового разрыва [12, с. 46 - 54].

Фактически, исходя из цели обеспечения положительного денежного потока от кредитной деятельности, для банка ключевым моментом является обеспечение непрерывного процесса кредитования, и предпочтительным видом кредита - разовое предоставление с ежемесячным погашением аннуитетными платежами. Аннуитетные платежи существенно упрощают планирование денежных средств в банке и гарантируют определенную норму прибыли даже при досрочном погашении ссуды. Вместе с тем ориентация на такой вид обеспечения положительного денежного потока автоматически приводит к тому, что в банке возникает потребность в постоянном ликвидном покрытии потребности в ресурсах. Как следствие, у банка возникает разрыв покрытия ликвидности не только со стороны просроченных ссуд, что может быть рассчитано на основании статистических данных, но и со стороны притока вкладов или иных способов финансирования кредитной деятельности. В том случае, если денежный рынок позволяет оперативно покрывать возникающие разрывы, то функция оперативного управления достигает своей цели, а вот при возникновении проблем на рынке межбанковского кредитования и мировом рынке денежных средств возникают проблемы и у банка, ориентированного на такой подход в управлении потоками.

Страховая функция управления, рассматриваемая как функция обеспечения устойчивости банка в случае возникновения отрицательного

потока, на первый взгляд функция факультативная, проявляющаяся лишь в случае «управленческого» фиаско в рамках первой и второй из вышеуказанных функций управления. Наиболее эффективным решением в данной ситуации является сокращение расходов и перенаправление ресурсов на устранение «финансовой брешы», с тем чтобы избежать процентных выплат. Однако для банка, который не применяет методы стресс-тестирования, не имеет программы действий на непредвиденный случай и не готов формировать адекватные рискам страховые запасы возникновение чрезвычайной ситуации с недостатком ликвидности и отрицательным денежным потоком может привести к банкротству кредитной организации. Следовательно, банковскому менеджеру необходимо иметь не только мониторинговый инструментарий, позволяющий предвидеть, предупреждать и оперативно реагировать на возникновение отрицательного денежного потока, но и инструментарий покрытия возникших разрывов либо за счет страховых запасов, либо за счет рыночных инструментов, таких как МБК, сделки РЕПО и реализация торгового портфеля ценных бумаг.

Одной из неперенных функций при управлении денежным потоком является функция регулирования движения потока во времени - синхронизация, представленная в таблице 1.

Автор полагает, что понятие цикла в определении динамики денежных потоков и ее управлении - базовая категория, следовательно, управление денежными потоками коммерческого банка должно опираться на заранее определенный цикл, исходить из него и функционировать для его эффективного исполнения.

Цикл здесь - временной период, в рамках которого осуществляются все этапы управляющего воздействия на денежные потоки и реализуются все управленческие функции, в результате чего достигается запланированная синхронизация потоков и повышается прибыль банка.

Таким образом, автор устанавливает прямое отношение между объемом цикла и качеством управления. Как представлено в таблице 2, мы считаем, что прямые параллели между «устоявшимися» финансовыми категориями (год,

квартал) не отвечают условиям эффективного регулирования денежных потоков.

Таблица 1 - Характеристика функции регулирования направления движения потока во времени

Характеристика	Практическая реализация
Циклическая	Разработка соответствующего цикла всего спектра управления потоками (главным образом планирования и учета)
Приоритетная	Разработка приоритетной иерархии на каждый цикл (конкретизируемый в перечне целей и задач), на который ориентируется вся финансовая деятельность банка
Адресная	Разработка определенных направлений движения денежных потоков (например, объекты для инвестирования)
Стандартная	Разработка соответствующих внутренних стандартов и регламентов, касающихся организационной составляющей синхронизации и
Планирования	Соотнесение всех вышеопределенных функций и действий с имеющимся вектором планирования и перспективного прогнозирования

Источник: [16]

Эмпирические наблюдения показывают, что наиболее оптимальным объемом цикла управления является месячный цикл (который при необходимости может быть дифференцирован в недельном «разрезе», в период пиковых нагрузок или «тест-режима» до однодневной частоты).

Управление денежными потоками коммерческого банка может быть также реализовано в управлении банковской ликвидностью вследствие взаимосвязи, взаимообусловленности и взаимозависимости рассматриваемых понятий. Воздействие на ликвидность как на внешнее выражение внутренней структуры денежных потоков банка также может быть охарактеризовано как управление со сходной целью, аналогичными задачами и параллельной методологией осуществления процесса. Планирование, управление рисками и временная синхронизация являются залогом высокой ликвидности и эффективного регулирования совокупного положительного денежного потока банка.

Циклический характер управления денежными потоками коммерческого банка обуславливает тот факт, что «планка», т.е. совокупность количественных показателей, достижение которых позволяет говорить об успешном прохождении данного цикла, задается достижениями цикла предыдущего, поэтому эффективность управления всецело зависит от эффективности управления в предыдущем периоде (за исключением воздействий локальных (цикл - день, неделя), мезоэкономических (цикл - месяц), макроэкономических и глобальных факторов (цикл - квартал, год и более)).

Таблица 2 - Оптимальное циклическое разделение денежных потоков коммерческого банка

Продолжительность цикла	Эффективность управления
Год и более	Чрезвычайно большие объемы информации, неравномерность синхронизации потоков (11 месяцев в году могут быть убыточными, хотя по итогам года банк выйдет в прибыль), низкое качество прогнозирования (большие сроки)
Квартал	Невозможность выработки универсальной модели управления (квартальная дифференциация зависит от календарной сезонности (летний квартал - квартал трат), не учитываемые «всплески» клиентской или кредиторской активности - праздники, конец
Месяц	Относительно оперативный цикл, позволяющий применять методологию оперативного планирования; весь цикл может быть специализирован в рамках одного события (начала рекламной кампании банка, получение займа, рост валюты)
День	Наиболее эффективный с точки зрения качества управления срок, отличающийся гарантированным уровнем планирования и прогноза, позволяющий выявлять управленческие ошибки без серьезного ущерба для банка

Источник: [16]

С другой стороны, циклический характер является источником

противоречия, заключающегося в том, что планирование как составная часть управления выходит за рамки цикла, в то время как практическая исполнительно-распорядительная деятельность «мыслит категориями конкретной проблематики» в рамках единого цикла, поэтому рассматриваемые сферы управления должны быть разделены.

Процесс управления денежными потоками базируется на определенных принципах, основными из которых являются:

1) Принцип информативной достоверности. Как и каждая управляющая система, управление денежными потоками банка должно быть обеспечено необходимой информационной базой.

2) Принцип обеспечения сбалансированности. Реализация этого принципа связана с оптимизацией денежных потоков предприятия в процессе управления ими.

3) Принцип обеспечения эффективности. Реализация принципа эффективности в процессе управления денежными потоками заключается в обеспечении эффективного их использования путем осуществления финансовых инвестиций банка.

4) Принцип обеспечения ликвидности. Реализация этого принципа обеспечивается путем соответствующей синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков в разрезе каждого временного интервала рассматриваемого периода [7].

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

1) управление денежными потоками играет определяющую роль во всей управленческой структуре коммерческого банка;

2) управление денежными потоками и управление банковской ликвидностью - схожие процессы, формирующие различные подходы к общему объекту;

3) ключевой элемент управления денежными потоками коммерческого банка - планирование, ключевой элемент планирования - цикл.

1.3 Формирование принципиальных алгоритмов действий и моделей оценки достижения целей бюджетирования

В настоящее время не теряют насущности и актуальности проблемы оценки эффективности системы управленческого учета и бюджетирования на предприятии.

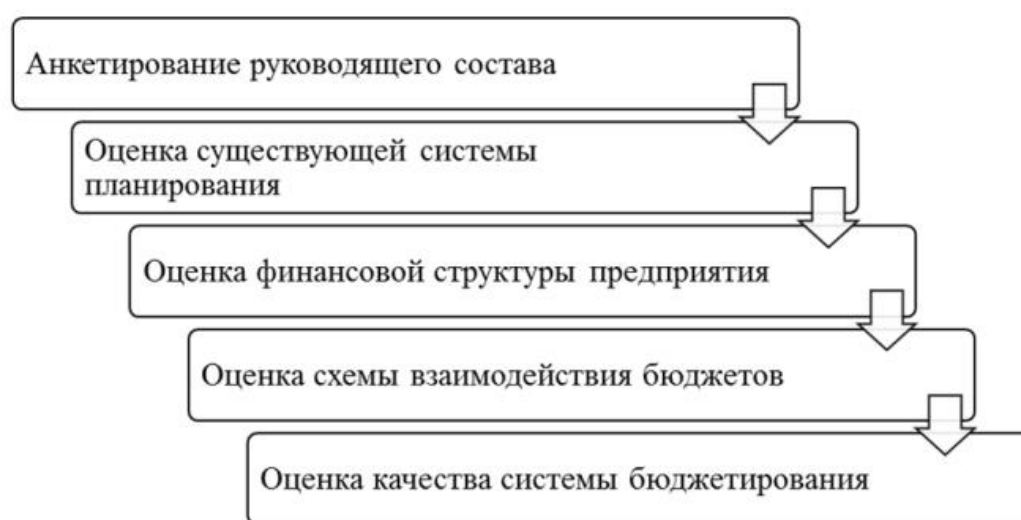
В то же время в научной среде не выработан какой-либо единый закреплённый подход в области разработки методики оценки системы управленческого учета и бюджетирования, в частности.

С нашей точки зрения, опираясь на опыт исследования в области систем управленческого учета и бюджетирования на предприятиях по производству электротехнической продукции, для оценки действующей системы бюджетирования следует применять некий алгоритм, суть которого заключается в следующем. Прежде всего, необходимо провести анкетирование руководящего состава предприятия с целью определения приоритетного круга проблем.

Анкетирование должно быть направлено на выявление так называемых «узких мест» в действующей системе управления предприятием. Также разработанные анкеты обязательно должны содержать вопросы в области оценки обеспеченности организацией программным обеспечением, кадровыми, финансовыми ресурсами и прочее. После чего для оценки существующей системы планирования как немаловажного элемента системы управления требуется определить значения коэффициентов определенности цели структурных подразделений, охвата функций, дублирования функций [4, с. 11]. Далее требуется сравнить полученные значения с нормативными (единица для каждого из вышеуказанных коэффициентов) и сделать соответствующие выводы по организации системы планирования. Далее, на наш взгляд, следует оценить значения коэффициентов определения финансовой ответственности структурных подразделений, определения финансовой ответственности за бюджеты (статьи), охвата бюджетов центром финансовой ответственности.

Данные коэффициенты определяют уровень организации финансовой структуры предприятия. С целью создания схемы взаимодействия бюджетов,

распределения бюджетов по центрам финансовой ответственности и определения ключевых показателей оценки эффективности исполнения бюджетов требуется определить показатели оценки удельного веса времени согласования бюджетов и корректировки и исправления бюджетов. После чего с целью контроля и анализа за исполнением бюджета оцениваются коэффициент исполнения статей бюджета, уровень надежности бюджетов, а также уровень надежности бюджетов (статей) каждого центра финансовой ответственности [24].



Источник: [25]

Рисунок 1 - Методика оценки системы бюджетирования

Помимо этого, на наш взгляд, с целью диагностики качества системы бюджетирования следует рассчитать коэффициенты «сжатия» бизнес-процесса бюджетирования во времени (отношение суммы произведений времени на проведение операций и их количества после внедрения методики к сумме произведений времени на проведение транзакций и их количества до изменений), качества бюджетного управления (оценка дисциплины бюджетного планирования), адекватности системы бюджетного управления, а также интегральный показатель качества системы бюджетирования [11], учитывающий данные предыдущих коэффициентов. Безусловно, желательно оценивать все вышеперечисленные коэффициенты в динамике с целью

проведения сравнительного анализа и возможности получения обратной связи от предложенных и внедренных мероприятий. Таким образом, на рисунке 1 продемонстрирована последовательность оценки системы бюджетирования в банке.

На наш взгляд, использование данной последовательности позволит подойти к решению существующей проблемы более комплексно: определить приоритетные вопросы и направления, которые требуют первостепенного внимания (к примеру, нехватка грамотных специалистов, отсутствие специализированного программного обеспечения, отсутствие установленного бюджетного регламента и пр.); оценить эффективность действующей системы бюджетирования по ряду критериев, в том числе по критерию качества.

2 Система управления бюджетом банка и его подразделения при распределении ресурсной базы

2.1 Характеристика выполнения ключевых показателей бюджетов банка и подразделения в системе управления финансовой устойчивостью.

Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2016 года составляют более четверти банковской системы страны (29,0%), а доля в банковском капитале находится на уровне 27,8%. Это современный универсальный банк, который предлагает широкий спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвует в социальной и экономической жизни страны [19].

ПАО «Сбербанк России» имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций № 1481 от 08.08.2012 г., лицензию на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов от 30.08.2010 г., зарегистрирован в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей 16.08.2002 г., №1027700132195 по страхованию вкладов физических лиц [19].

В настоящее время организационная структура Сбербанк включает [19]:

- 12 территориальных банков;
- более 19 тысяч филиалов и отделений на всей территории России, в Казахстане, в Украине, в Беларуси, в Германии, Индии, Китае;
- 86 000 банкоматов на все территории страны;

ПАО «Сбербанк России» – универсальный банк, ориентированный на обслуживание физических и юридических лиц различных форм собственности и направлений деятельности, осуществляет все виды банковских операций и оказывает услуги в соответствии с законодательством страны [19].

Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. Привлечение средств частных клиентов и обеспечение их сохранности является основой бизнеса Сбербанка, а развитие взаимовыгодных отношений с вкладчиками – залогом его успешной

работы. По итогам 2016 года 48,6% хранящихся в российских банках сбережений граждан доверены Сбербанку [19].

Дальневосточный банк организован 1 января 2001 года на базе Приморского, Хабаровского и Амурского территориальных банков Сбербанка России, а с 1 июля 2014 года в его состав вошли подразделения Еврейской автономной, Сахалинской и Магаданской областей, Чукотской автономной области и Камчатского края. Центральный офис банка расположен в г. Хабаровске — столице Дальневосточного федерального округа [19].

Одним из стратегических направлений деятельности банка является формирование, распределение и эффективное обращение финансовых и материальных ресурсов.

Разработке планов и проектов предшествует процедура оценки финансового состояния. В СБ она проводится по внутренней методике, которая содержит несколько разделов: оценки динамики активов и пассивов банка, доходов и расходов, прибыли. Алгоритм расчета оценочных показателей разработан в соответствие с рекомендациями Банка России [46].

Таблица 3 – Общая достаточность капитала ПАО «Сбербанк» в динамике 2015-2017 гг.

	2015	2016	2017
Собственный капитал (млрд. руб.)	2 315,4	2 840,6	3 380,96
Активы (млрд. руб.)	22 991,1	21 957,1	23 224,1
Безрисковые активы (млрд. руб.)	22 759,56	21 596,4	22 733,9
Общая достаточность капитала, %	10	12,7	14,5

Источник: www.sberbank.com/ru/investor-relations/

Остановимся на ключевых характеристиках финансового состояния ПАО «Сбербанк» и его подразделений. Практически это группа взаимосвязанных, логически выстроенных индикаторов, оценивающих базовые критерии устойчивости, надежности, конкурентоспособности банковского института.

Определяющей характеристикой финансовой устойчивости банка является

оценка достаточности капитала таблица 3.

В анализируемый период (2015 - 2017 гг.) собственные средства банка наращивались в пропорциях адекватных требованиям надзорного органа по соблюдению страхового минимума: 2015г - 10%, 2016г-12,7%, 2017г- 14,5% при установленном нормативе – 10% [54].

Оценочным показателем, свидетельствующем об устойчивости банка, является индикатор качество капитала, рассчитанный как отношение дополнительного капитал банка к основному (таблица 4).

Таблица 4 - Качество капитала ПАО «Сбербанк» за 2015-2017 гг.

	2015	2016	2017
Основной капитал (млрд. руб.)	1 752 975,4	2 268 719,9	2 642 540,5
Дополнительный капитал (млрд. руб.)	925 981,3	874 659,6	1 051 857,4
Качество капитала, %	52,8	38,6	39,8

Источник: http://kuar.ru/banks/1481/reportings/capital/123_full/

Коэффициент качества капитала за рассматриваемый период - 52,8%, 38,6% и 39,8% свидетельствует о наличии достаточно высокой доли рискованных активов и резком снижении собственных страховых ресурсов в 2016-2017гг., почти на четверть. Данный коэффициент показывает, какая доля капитала 1 уровня содержится в общем объеме всего капитала банка.

Таблица 5– Коэффициенты эффективности ПАО «Сбербанк» за 2015-2017 гг.

	2015	2016	2017
Рентабельность капитала, %	11,12	18,64	20,45
Рентабельность активов, %	1,11	2,37	2,97

Источник: www.sberbank.com/ru/investor-relations/

В анализируемом периоде повышающая тенденция рентабельности капитала изменялась синхронно показателю прибыли, которую получал банк с каждого вложенного рубля: 11,12 коп., 18,64 коп. и 20,45 коп. соответственно по

годам и наращиванию размера собственного капитала. Коэффициент рентабельности чистых активов имел аналогичную позитивную динамику - 1,11 коп., 2,37 коп. и 2,97 коп. соответственно.

Оценки рискового и безрискового доходов проведены на базе показателей таблицы 6. В 2015 и 2016 гг. соотношение безрискового и рискового доходов имело относительно устойчивую динамику на уровне, не превышающем 18,8%, но в 2017 году данный показатель увеличил свой рост на 3,5 п.п. Последнее указывает на то, что Сбербанк изменил свою стратегию в сторону ведения более осторожной деятельности на финансовых рынках, что объективно может гарантировать надежность и устойчивость системы.

Таблица 6 - Коэффициент соотношения комиссионного и процентного доходов ПАО «Сбербанк», 2015-2017 гг.

	2015	2016	2017
Комиссионный доход (млн. руб.)	349 214	381 922	443 631
Процентный доход (млн. руб.)	1 924 285	2 033 557	1 992 649
Коэффициент соотношения комиссионного и процентного доходов, %	18,15	18,78	22,26

Источник: www.sberbank.com/ru/investor-relations/

Коэффициент соотношения процентных доходов и расходов, который показывает способность банка получать прибыль от своей основной деятельности, представлен в таблице 7.

Анализ данных таблицы 7, в целом указывает на применение банком стратегически более выверенной, осторожной процентной политики, направленной на минимизацию операционных потерь. Однако, реализовать ее в полной мере не удалось в этот период по ряду объективных факторов внешнего негативного воздействия и понижения качества менеджмента. Несмотря на понижающую динамику процентных расходов - на 36, 7% к уровню 2015г., банк не обеспечил адекватный прирост процентных доходов, уравновешивающий риски.

Таблица 7 - Коэффициент соотношения процентных доходов и расходов ПАО «Сбербанк» 2015-2017 гг.

	2015	2016	2017
Процентные доходы (млн. руб.)	1 924 285	2 033 557	1 992 649
Процентные расходы (млн. руб.)	1 131 344	876 362	727 754
Соотношение процентных расходов к процентным доходам, %	5,8	4,3	3,7

Источник: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/>

Так темп прироста процентных доходов составил 3,5% к 2015г., или на каждый процент дохода расчетно приходилось около 9,5 риска. Потери от операционной деятельности в суммарном размере прибыли достаточно велики.

Таблица 8 – Обязательные нормативы ПАО «Сбербанк»

В процентах

Показатель	На 01.01.2018	Норматив ЦБ РФ
Н1 (мгновенная ликвидность)	14,86	Min 8
Н2 (текущая ликвидность)	161,12	Min 15
Н3 (долгосрочная ликвидность)	263,77	Min 50
Н4 (размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков)	57,59	Max 120
Н6 (размер крупных кредитных рисков)	16,63	Max 25
Н7 (размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам))	115,51	Max 800
Н9.1 (величина риска по инсайдерам)	0	Max 50
Н10.1 (использование собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц)	0,39	Max 3
Н12.1 (размер риска на связанное с банком лицо (группу связанных с банком лиц))	13,43	Max 25

Источник: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>

Суммирующим итогом анализа индикаторов финансовой устойчивости банка является оценка соблюдения банком обязательных нормативов, которые устанавливает ЦБ РФ.

Из приведенных сведений в таблице видно, что Сбербанк в целом выдерживает надзорные требования Банка России, руководство системно контролирует финансовую дисциплину, оперативно реагирует на отклонения от принятых параметров развития.

2.2 Оценка эффективности действующих моделей и инструментов управления процессами бюджетирования

Достижение заданных целей управления опирается на систему отношений между акционерами, членами совета директоров, исполнительными органами, клиентами банка, другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Эти отношения основаны на управлении и подотчетности, контроле и ответственности.



Источник: [46]

Рисунок 2 - метод распределения ресурсов функционирования и развития банка.

Одним из стратегических аспектов в корпоративном управлении, является формирование системы ресурсного обеспечения деятельности и эффективного

обращения созданного потенциала, т.е. распределение, перераспределение, использование, создание резервов. Распределение ресурсов схематично можно представить в следующем виде: комплекс процедур и логистика продвижения, рисунок 1.

Стартовым этапом в распределении ресурсной базы выступает – составление и утверждение смет планов развития материально-технического обеспечения. Нами подробно раскрыты в Приложении Г процедуры, регламенты, компетенции, связи и ответственности, формы представления планов, результатов контроля и отчетной информации.

В целях организации ежегодного процесса бизнес - планирования финансового управления (далее ФУ, указано в таблице 1.Н. приложение Н) направляет в подразделения – распорядители смет аппарата банка и финансовые службы Головного отделения Сбербанка (далее ГОСБ , указано в таблице 1.Н. приложение Н) соответствующие рекомендации по планированию смет расходов и затрат, включая целевые ориентиры по уровню и динамики операционных расходов, прибыли и другую деловую и управленческую информацию в частности - план-график разработки проектов, соответствующие шаблоны для представления смет, планов материально-технической базы (далее МТБ, , указано в таблице 1.Н. приложение Н) и их обоснования[46].

Подразделения-распорядители ГОСБ по своим направлениям деятельности, формируют объемы соответствующих расходов и затрат, в том числе объемы расходов и затрат по аппарату ГОСБ и по отделениям Сбербанка, (далее ОСБ, указано в таблице 1.Н. приложение Н) подчиненным ГОСБ (далее ОСБ), планы развития МТБ, на основе заявок потребителей. Данные сведения с поквартальной детализацией и обоснованием прямых расходов по потребителям ресурсов направляются в финансовое подразделение ГОСБ[46].

Финансовое подразделение (далее ФП, указано в таблице 1.Н. приложение Н) анализируют потребности в средствах на планируемый год, оценивают соответствие их контрольным показателям бизнес-плана ГОСБ, в случае необходимости производят корректировки в показателях и согласования

изменений со службами (специалистами), и на этой основе формируют проекты смет расходов и затрат, согласовывают планы развития МТБ в целом по ГОСБ[46].

Утвержденная Советом ГОСБ проектная и плановая документация направляются в центры ответственности[46]:

- 1) в Финансовое управление территориального банка (далее ТБ) - сметы расходов и затрат ГОСБ, в том числе в разрезе потребителей ресурсов;
- 2) в Управление недвижимости и материально-технического обеспечения (далее, УНиМТО), ФУ - план развития МТБ ГОСБ.

Подразделения-распорядители ТБ по своему направлению деятельности[46]:

- оценивают обоснованность заявок, поступивших от потребителей ресурсов ТБ и по ГОСБ, в т.ч. УНиМТО совместно с подразделением управления филиальной сетью (далее ПУФС) проводит оценку планов развития МТБ ГОСБ,
- по итогам оценки формируют сводную заявку по сметам расходам и затрат по своему направлению деятельности, в т.ч. УНиМТО совместно с ПУФС составляют сводный план развития МТБ ТБ, и согласовывают на уровне куратора соответствующего функционального блока.

Данные сведения с поквартальной разбивкой, с разбивкой прямых расходов по потребителям ресурсов и их обоснования представляются в ФУ и осуществляют защиту плановых объемов расходов и затрат, планов развития МТБ по своему направлению деятельности в целом по ТБ[46].

На основе анализа смет расходов и затрат, планов развития МТБ ГОСБ и аппарата ТБ ФУ ТБ оценивает экономическую обоснованность расходов и затрат, в том числе с точки зрения соответствия планируемых объемов расходов и затрат контрольным показателям бизнес-плана ТБ, оптимального соотношения текущих затрат и затрат, связанных с перспективным развитием территориального банка, перспективным и текущим планам развития филиальной сети и организационной структуры, рассматривают целесообразность осуществления сметных затрат в рамках комплексного

анализа эффективности отдельных бизнес-проектов и целевых программ в целом по ТБ[46].

После проведенного анализа ФП ТБ составляет сводные сметы расходов и затрат, согласовывает планы развития МТБ.

Подразделение недвижимости и материально-технического обеспечения ГОСБ (далее ПНиМТО) ТБ с учетом согласования ФП ТБ составляет сводный план развития МТБ по ТБ.

По итогам согласования ФП и УНиМТО выносят сметы расходов и затрат и планы МТБ на утверждение Правления ТБ.

Утверждение на Правлении ТБ проектов смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ

Утвержденные Правлением ТБ проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ, а также обоснования к ним направляются[46]:

а) сметы расходов и затрат, в том числе в разрезе потребителей ресурсов - в ДФ ЦА;

б) план развития МТБ – в Департамент недвижимости и строительства ПАО «Сбербанк» (далее ДНиС) и ДФ ТБ.

в) объемы расходов и затрат по направлениям деятельности в разрезе потребителей ресурсов - в подразделения-распорядители смет Центрального аппарата ПАО «Сбербанк» (далее ЦА).

Согласование и утверждение смет расходов и затрат, планов развития МТБ ТБ в ЦА определяется отдельным внутренним нормативным документом.

После утверждения Правлением Банка сводных смет расходов и затрат, планов развития МТБ в целом по Банку ДФ и ДНиС доводят утвержденные сметы расходов и затрат и планы развития МТБ до ТБ[46].

Суммы расходов и затрат, предусмотренные утвержденными сметами расходов и затрат, постатейно доводятся финансовыми подразделениями ТБ до подразделений-распорядителей аппаратов ТБ и до ГОСБ.

Планы развития МТБ доводятся до ГОСБ УНиМТО.

При планировании бюджета и контроле ресурсной составляющей бизнеса

банка применяется Методика Сбербанка, которая основывается на методических рекомендациях и Положениях Центрального Банка, применяемых в надзоре за деятельностью коммерческих банков[46].

Основными принципами локальной методики Сбербанка являются по нашему мнению являются [48]:

- использование экономико-математического инструмента для целей оценки вероятности наступления банкротства (с использованием бально-весовой модели, определяющей интегральный показатель риска взаимодействия с компанией-партнером),
- комплексный подход, обеспечивающий количественную и качественную оценку факторов риска наступления банкротства [49].

Предплановым этапом в распределении ресурсов является оценка финансового состояния банка. Где подлежат характеристикам динамика изменения активов и пассивов, доходов и расходов, прибыли. Результатом данного этапа бюджетирования могут быть корректировки в параметрах бизнес-процессов банка [48].

Оценочными индикаторами в методике выступают коэффициенты, характеризующие капитал и ссуды банка (согласно рекомендациям ЦБ РФ). В данную группу входят абсолютные и относительные показатели: общей достаточности и качества капитала, доходов и расходов, рентабельности баланса, размеры ссудной задолженности и резервов, уровень ликвидности [48;49].

Завершающим этапом расчетной стадии оценки является сверка на соответствие надзорным требованиям выполнение обязательных нормативов, разработанных ЦБ РФ для коммерческих банков [48]. На основании вышеизложенных результатов Сбербанк делает выводы о своем финансовом состоянии, а также проводит политику, направленную на улучшение финансовой устойчивости. Выше в п. 2.1 приведен анализ ключевых показателей финансового состояния баланса Сбербанка в 2015-2017гг.

2.3 Проблемы и риски в принятии управленческого решения при распределении денежных ресурсов между подразделениями банка на принципах бюджетирования

В мировой практике управления финансами это процесс бюджетирования, который позволяет координировать работу коммерческого банка, своевременно вносить корректирующие изменения, совершенствовать процесс распределения ресурсов, служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов, давно и активно используется в качестве технологии финансового планирования.

Однако в последние годы руководители крупных банков отмечают следующие недостатки процесса бюджетирования:

- бюджетирование является достаточно трудоемким и дорогостоящим процессом;
- бюджетирование малоприспособно в условиях современной конкурентной среды и более не соответствует ни нуждам руководителей, ни потребностям производственных руководителей;
- масштабы бюджетных «игр» достигают неприемлемого уровня. [43]

Следует отметить, что немногие российские банки рассматривают бюджетирование как реальный инструмент управления эффективностью бизнеса и достижения стратегических целей и задач.

Среди типичных причин, которые влияют на снижение эффективности процесса бюджетирования в российских банках, следует выделить:

- некорректное согласование бюджетирования с другими методами финансового управления банка
- неправильное планирование банка
- ошибочные целевые установки кредитной организации
- неправильная организация процесса бюджетирования в коммерческом банке
- неадекватная финансово-экономическая система банка
- неверная методика бюджетирования кредитной организации

- игнорирование учета и прогнозирования рисков в банке

Риски коммерческого банка в процессе бюджетирования целесообразно разделить на две группы: риски потерь доходов и риски увеличения расходной части.

Таблица 9 - Анализ рисов и их минимизация – из отчетов СБ

В млрд. руб.

	2015	2016	2017
Кредиты юридическим лицам	12 248,76	11 327,45	11 990,85
Кредиты физическим лицам	4 134,77	4 337,39	4 925,14
Изменение резерва на возможные потери по ссудам	258,87	87,89	153,56

Источник: <http://www.sberbank.com>

Система бюджетного управления банка должна включать как минимум два аспекта: бюджетирование мероприятий по управлению рисками и бюджетирование рискованных событий. Стоит отметить, что бюджетирование может поддерживать несколько уровней системы управления рисками:

1) Система бюджетного управления не включает явным образом каких-либо процедур и методик, связанных с управлением рисками. Это "традиционный" случай.

2) Система бюджетного управления на уровне регламентирующих документов обязывает участников бюджетного процесса учитывать при разработке бюджетов потребность в проведении мероприятий по управлению рисками.

3) Система бюджетного управления, как и система оперативного учета, позволяет выделять и контролировать рискованные события и мероприятия по управлению рисками [14].

В результате первичного выделения и оценки рисков бюджетирования, оценки рискованных мероприятий их количество будет весьма велико. Однако только ограниченное количество рисков признается существенными, и незначительное число рискованных мероприятий включается в бюджет. После

выделения основных рисков и рисковых мероприятий на основании требований системы внутреннего контроля возникают требования системы бюджетирования к структуре и аналитичности бюджетов.

Бюджетирование до сих пор остается слабым местом управления российским банковским бизнесом. Отсутствие четкого представления о целях кредитной организации, продуманной политики по их достижению является характерной чертой многих российских банков.

При создании эффективной системы бюджетирования в кредитной организации целесообразно рекомендовать: во-первых, установить регламент, в котором четко определены права и обязанности всех участников бюджетного процесса, формы и сроки представления информации, получатели информации; во-вторых, выделить существенные риски и разработать мероприятия по управлению рисковыми событиями, связанными с организацией процесса бюджетирования кредитной организации; и, наконец, применять технологию бюджетирования совместно с контроллингом.

2.4 Концептуальные подходы к совершенствованию элементов механизма управления процедурами бюджетирования в банке и его подразделениях

Как свидетельствует мировой опыт, модель бюджетного планирования, ориентированного на результат, в наибольшей степени соответствует современным тенденциям управления расходами банка.

Реформа бюджетной сферы, определяющая переход к ориентации на результативность бюджетных расходов, была инициирована в англосаксонских странах в 1980-х гг., однако еще в 1949 г. в США были сделаны первые шаги на пути к реформированию бюджетной системы.

Целями реформы были внедрение в бюджетную сферу показателей результативности деятельности, осуществление перехода от «управления затратами» к «управлению результатами». Иными словами, если изначально бюджетная реформа базировалась на вопросах повышения эффективности

расходования бюджетных средств, то теперь акцент прежде всего ставится на определение целей (планируемых результатов) и показатели их достижения.

Основная цель реформы — снижение расходов на обеспечение деятельности банков. Суть реформы заключается в создании «прозрачных» механизмов принятия обязательств и принципов отчета об их достижении.

Таким образом, создаются условия для большей свободы распорядителей бюджетных средств (укрупнение статей расходов, гибкость в использовании средств), при увеличении их ответственности за достижение намеченных конечных результатов [23].

Число стран, проводивших (и проводящих) бюджетные реформы, аналогичные той, которая реализуется сегодня в России, измеряется десятками. Большинство экономически развитых стран в последние десятилетия проводили комплексные бюджетные реформы. Причем период старта реформ, связанных с внедрением бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), варьирует от конца 40-х гг. прошлого века (США) до начала века нынешнего (Нидерланды). Помимо США в авангарде внедрения

БОР находились страны — члены Британского Содружества наций: Великобритания, Австралия, Новая Зеландия, Канада.

Для России, которая также планирует относительно быстрое, массированное реформирование бюджетного сектора, бюджетного процесса и других сопутствующих бюджетных реформ, этот опыт может быть очень ценным.

В некоторых бывших социалистических странах, государствах Балтии и СНГ внедрение БОР началось лишь в последние годы. Опыт этих стран также был использован для разработки проекта концепции бюджетной реформы в Российской Федерации в силу аналогичных стартовых условий. Из стран, которые опередили Россию во внедрении БОР, при работе над концепцией в наибольшей степени использовался опыт Армении, Болгарии, Казахстана, Словакии. Интересно, что в странах — кандидатах в члены Европейского Союза, как и в беднейших странах-должниках, форсирование бюджетной реформы

также происходит под давлением извне. Так, переход от годового бюджетирования к многолетнему является одним из условий членства в ЕС [6].

Хорошим примером проведения бюджетной реформы в банковском секторе может служить Великобритания, страна с одним из самых высоких в мире уровней централизации финансов. Более 2/3 налогов, собранных с ее территорий, аккумулируются в центре и перераспределяются между местными органами власти путем выделения целевых грантов, дотаций и субсидий. Это дает возможность британскому Правительству проводить единую политику, так как гранты и дотации выделяются лишь при соблюдении определенных требований. В частности, при формировании бюджетов и планов развития местные органы власти в обязательном порядке учитывают национальные приоритеты, отраженные в Стратегии развития Соединенного Королевства.

Дальний горизонт планирования представлен пятилетним стратегическим планом развития территории. Среднесрочный уровень представлен двухлетним планом-графиком мероприятий по реализации стратегии (обновляется и уточняется по итогам каждого финансового года) и трехлетним финансовым планом (бюджет). Целевые ориентиры плана-графика и финансового плана конкретизируют долгосрочные цели, отраженные в стратегическом плане. Первый финансовый год максимально детализирован, два последующих года представлены укрупненно. Такая система позволяет в максимальной степени задействовать потенциал модели регионального финансового управления, ориентированной на результат.

Одним из эффективных рычагов повышения качества бюджетных услуг в Великобритании явилось развитие конкурентной среды в государственном секторе экономики. Для повышения качества предоставляемых услуг были разработаны индикаторы результатов, стандарты объема и качества государственных (муниципальных) услуг, которые впоследствии были отражены в Гражданских хартиях. Помимо обязательств в Хартиях устанавливаются штрафные санкции и компенсации клиентам при несоблюдении обозначенных стандартов. Подход к предоставлению услуг

сформулирован следующим образом: услуги должны удовлетворять потребителя, а не поставщика услуг.

Опыт Великобритании свидетельствует, что одним из эффективных способов повышения качества бюджетных услуг является развитие конкурентной среды в государственном секторе экономики [36]. Методика внедрения элементов БОР в Великобритании представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Методика внедрения элементов БОР в Великобритании

Методика контроля элементов системы БОР в Великобритании		
Качество отчетности	Качество услуг	Качество управления
План-график мероприятий по реализации стратегии развития банковской системы Великобритании на два года	Целевые индикаторы для каждого уровня управления	Система целевых грантов, дотаций и субсидий на реализацию стратегии развития банков Великобритании
Ежегодное обновление и уточнение плана-графика мероприятий	Зависимость заработной платы сотрудников территориальных банков от достижения целевых индикаторов	Конкретизация целей стратегического плана целевыми ориентирами плана-графика и финансового плана
Финансовый план (бюджет) на три года	Ежегодный социологический опрос сотрудников банка по оценке деятельности территориальных банков	
Создание конкурентной среды в банковском секторе экономики		

Источник: [составлено автором]

Среди успешных примеров методов реализации БОР можно выделить следующие подходы:

- консультативные и коммуникативные инструменты, действующие между различными уровнями банковского управления; единство подхода по всем аспектам реформы (Австралия);
- применение бюджетных стимулов, коммуникативных и

консультативных механизмов, обмен опытом, а также использование законодательства (Бразилия);

- использование сетевых структур научного и экспертного сообщества (Канада);

- распространение лучшей практики (Австрия, Испания);

- эффективное руководство проведением реформы (Австрия).

Среди негативных явлений следует выделить:

- провал бюджетной реформы из-за негибкости использовавшихся инструментов (Германия);

- снижение приверженности реформам из-за осознания негативного влияния преобразований на социальную сферу (при этом по готовности проводить реформы регионы опережают установки федерального центра) (Бразилия).

Как показал мировой опыт, успех реформирования бюджетного процесса на основе концепций БОР зависит от целого ряда факторов. Часть предпосылок для успеха в России уже есть. Это макроэкономическая и финансовая стабилизация, проведение реформы казначейства и реформы бюджетного федерализма, наличие законодательной базы для разработки федеральных целевых программ и опыта их реализации, первые шаги по внедрению БОР в бюджетном цикле.

Существует, однако, целый ряд факторов, которые неизбежно будут затягивать реформу в России и снижать ее результативность. Одним из них является отсутствие наиболее благоприятных институциональных условий для обеспечения единства бюджетной и социально-экономической политики (например, эффективного взаимодействия между Минэкономразвития и Минфином России).

В подавляющем большинстве стран, находящихся в авангарде внедрения БОР, за социально-экономическую и бюджетную политику отвечало и отвечает одно и то же министерство.

В последние десятилетия во многих странах ОЭСР ведется активная

работа, направленная по повышению социальной и экономической эффективности государственных расходов путем внедрения принципов БОР в системы управления госсектором и бюджетного планирования. Используемые в разных странах системы преследуют общую цель повышения эффективности управления госсектором, однако, как показывает изучение мирового опыта, единая методика и терминология при этом отсутствуют. Из опыта последних десятилетий по внедрению бюджетирования, ориентированного на результаты, можно сделать следующие выводы:

- вопросы совершенствования государственного управления должны рассматриваться в комплексе с вопросами совершенствования бюджетного планирования;

- необходимо внимательно подходить к вопросу определения надлежащей последовательности проведения реформ, которая обеспечивала бы их поступательный характер;

- необходимо обеспечить наличие соответствующих условий для успешного внедрения программно-целевого подхода. Как правило, в первую очередь необходимо обеспечить дисциплину исполнения принятых бюджетов;

- критически важно заранее позаботиться о создании необходимого потенциала для проведения реформ: выделить соответствующие средства, создать институциональную базу, провести обучение персонала;

- переход к БОР — это многолетний интегративный процесс, в ходе которого методы планирования социально-экономических результатов деятельности министерств и ведомств, измерения этих результатов, а также формы отчетов об их достижении будут неизбежно изменяться и совершенствоваться. Точно так же будет изменяться и сам бюджетный процесс, включая формы представления бюджетных заявок, их анализа и утверждения. Необходимо заранее предусмотреть внедрение эффективных механизмов регулярной переоценки и уточнения ключевых концепций реформы.

Заключение

Поставленная цель исследования объекта «обоснование концептуальных подходов совершенствования элементов механизма управления процедурами бюджетирования в банке и его подразделениях при распределении ресурсов для устойчивого функционирования и развития» в рамках обозначенного предмета на основе решения задач – достигнута.

При решении заявленных задач проведена оценка механизма управления бюджетирования банка и его подразделений. Раскрыты научные основы технологий бюджетирования в системе управления факторами устойчивости банка.

Анализ практики и методических подходов в бюджетировании ресурсной составляющей бизнес-процессов СБ, показал:

- формирование принципиальных алгоритмов действий и моделей оценки достижения целей бюджетирования;
- критерии выбора и применения финансовых инструментов в управлении денежными потоками кредитной организации;
- методический инструментарий оценки эффективности механизма управления бюджетом современного банковского института.

Обозначили область рискованной зоны в бюджетировании и проблемы минимизации рисков в современных условиях функционирования исследуемого банковского института.

Проведя исследование, ссылаясь на мировой опыт, успех реформирования бюджетного процесса на основе концепций БОР зависит от целого ряда факторов. Часть предпосылок для успеха в России уже есть, но также имеются и свои проблемы с которыми мы столкнемся и которые нужно решить. Для этого нам необходима разработка концептуальных подходов.

Список использованных источников

1. О бухгалтерском учете: федер. закон РФ [Электронный ресурс]: от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ: [ред. от 04.11.2014 г.] – электрон. дан. – Режим доступа- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/
2. Положение о Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения [Электронный ресурс]: утв. Банком России 27.02.2017 N 579-П [ред. от 15.02.2018] Зарегистрировано в Минюсте России 20.03.2017 N 46021 – электрон. дан. – Режим доступа- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213488/
3. Инструкция ЦБ РФ «Об обязательных нормативах банков» [Электронный ресурс]: от 16.01.2004 г. № 110-И [ред. от 28.04.2012] – электрон. дан. – Режим доступа- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46534/
4. Алексеева Е.Ю., Лапаева М.Г. Диагностика системы бюджетирования в системе управления предприятием / М. Г. Лапаева, Е. Ю. Алексеева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – Вып. 13 (149). – С. 10–13.
5. Ашкинадзе А. Консалтинг+софт — залог успешного внедрения бюджетирования в коммерческом банке [Электронный ресурс] / А. Ашкинадзе // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. — 2002. — № 5. — Режим доступа: <http://www.iso.ru/publication/document8544.phtml/>.
6. Белянова Е., Нечаева К. БОР: уроки стран-пионеров. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа-URL: www.bujet.ru.
7. Бланк И.А. Управление денежными потоками. М.: Ника- Центр, 2007.
8. Бурцев В. В. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией / В. В. Бурцев // Аудитор. — 2006. — № 3. — С. 32–38.
9. Бюджетирование бизнес-деятельности банка [Электронный ресурс].

– электрон. дан. – Режим доступа-
<http://bizoffice.ru/budget/metodiki/byudzhetrovanie-biznes-deatelnosti-banka.html>

10. Вахрушина М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: / М. А. Вахрушина, Л. В. Пашкова. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 113 с.

11. Гарбузов В.В. Методические основы эффективного стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями с использованием каскадного бюджетирования / В. В. Гарбузов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2008. – 24 с.

12. Гоищенко Ю.И. Организация и управление денежными потоками от финансовой деятельности компании // Справочник экономиста. 2008. № 12 (2102)

13. Гончарук Е.А. Основные риски привлечения финансовых ресурсов на международном рынке капитала и методы их минимизации // Экономические науки. 2015. № 9. С. 11–14.

14. Дрокин А. Модель учета рисков в бюджетировании. // Финансовая газета. – 2009. - №14. – С.17.

15. Дугельный А. П. Бюджетное управление предприятием : учебно-практ. пособие / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. — М. : Дело, 2004. — 432 с.

16. Жулидова В. Ю. Управление денежными потоками коммерческого банка // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2010. №3. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-denezhnyimi-potokami-kommercheskogo-banka>

17. Загурский К.В. Региональные направления и инструменты региональной инвестиционной банковской деятельности // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 5-4. С. 50–55.

18. Ивашкевич В. Б. Управление стоимостью компании на основе бюджетирования: диссертация на соискания степени канд. экон. наук по специальности 08.00.10 / В. Б. Ивашкевич. — СПб, 2007. — 163 с.

19. Информация о Банке [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- <https://www.sberbank.ru/ru/about/today>
20. Кочнев А. Управляй с умом, или как правильно выбрать управленческую информационную систему [Электронный ресурс] / А. Кочнев, Е. Тарасова. - Режим доступа: http://iteam.ru/publications/finances/section_13/article_1728.
21. Кротов М.И., Мунтиян В.И. Антикризисная модель экономического развития России // Проблемы современной экономики. 2015. № 2. С. 7–14.
22. Ларионова И. В. Управление активами и пассивами коммерческого банка. М.: Консалтбанкир, 2013. С. 148–160.
23. Методы и инструменты эффективного управления бюджетными средствами : отчет о командировке делегации Федерального казначейства в Казначейство Франции. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: www.roskazna.ru.
24. Мухина Е.Р. Практическое применение критериев оценки эффективности методики бюджетирования для предприятий электротехнической промышленности Пермского края / Е. Р. Мухина // Управленческий учет. – 2014. – № 6. – С. 100–106.
25. Мухина Е.Р. Методика оценки системы бюджетирования // Вестник современной науки. 2015. № 8. С. 74-75.
26. Никулина О.В., Иванова Н.В. Современные тенденции развития финансово-банковского сектора в мировой экономике // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4-1. С. 171–175.
27. Никулина О.В., Печенин К.К. Обеспечение экономической безопасности банковской деятельности на основе внедрения финансовых инноваций в международную деятельность российских банков // Экономика устойчивого развития. 2015. № 1. С. 144–150.
28. Никулина О.В., Кучерявая Н.Н. Влияние валютной политики и валютного регулирования на развитие банковской деятельности в сфере кредитования экономических субъектов в России и за рубежом // Экономика

устойчивого развития. 2015. № 3. С. 330–342.

29. Новые направления в области бюджетирования [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- https://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_14

30. Организационная деятельность [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ai08.org/index.php/term/,9da4ab975b546c395b9c3ba39a8d61988dac9f39ae6c59a86e3daa98418d6c395b9c3cad9a8d609853aa9f39af6c8fa86e3dab98a7606c395b9c3c349a8d61988da99f39af6c8fac649c3ea49a5960988fb19f33416c8da56e3f3f983b616c335d9c3ea59a8f61988fb09fadaf6c8da46ea93d9a9a8d61988aaf9f39af6c8f386e3daa98418e663c716da7a7b15c645e9d5a5b5f5697b0699c58595f55b09854665d5f6c5e9dac61665359626b64.xhtml>

31. Панова Г. С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. М.: Финансы и статистика, 2011. С. 56–59.

32. Презентация для инвесторов банка ВТБ. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: <http://www.vtb.ru/ir/presentations/>

33. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б., — 5-е изд., перераб. И доп. — М.:ИНФРА-М, 2006. — 494 с.

34. Савельзон С.Ю. Система бюджетного управления на предприятии в современных условиях: ограничения и недостатки. //Экономические науки. – 2009. - №3. – С.139-140.

35. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. — М. : Лаборатория знаний, 2012. — 432 с.

36. Серпилин А. Принцип БОРа // Business Class. 2006. № 8 (73).

37. Система финансового планирования [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sistema-finansovogo-planirovaniya.html>

38. Система контроля исполнения [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- http://usu.kz/sistema_kontrolya_ispolneniya.php

39. Система контроля [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/131.html>
40. Система контроля исполнения [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- http://usu.kz/sistema_kontrolya_ispolneniya.php
41. Скворцов Т.А. Базовые элементы политики управления ликвидности в коммерческом банке // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2007. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon65.html>.
42. Соколов А. Ю. Стратегический управленческий учет затрат по стадиям жизненного цикла продукта: монография [Электронный ресурс] / А. Ю. Соколов, И. З. Якупов. – Казань: Изд-во Казанск. Гос. Ун-та, 2011. — 224 с. — Режим доступа : http://repository.kpfu.ru/?p_id=61123/.
43. Структура ПАО Сбербанк [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://creditsberbanke.ru/banki/ctruktura-pao-sberbank-rossii>
44. Структура аппарата управления банка и задачи его основных подразделений [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.banki-delo.ru/2009/11/структура-аппарата-управления-банка/>
45. Технология бюджетирования в управлении бизнесом кредитной организации [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- <http://iso.ru/ru/press-center/publications/1384.phtml>
46. Технологическая схема составления, утверждения и контроля за исполнением смет расходов и затрат, планов развития материальнотехнической базы филиалов ПАО «Сбербанк», 2013.- 30 с.
47. Трошин В.А. Проблематика оценки финансовой устойчивости коммерческого банка // Молодой ученый, 2014. № 10. С. 263-266.
48. Финансовая отчетность по РБСУ [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>
49. Финансовая отчетность по МСФО за 2012-2017 гг. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs>

50. Финансовый портал Investing.com. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: <http://ru.investing.com/news>
51. Финансовый портал Investing.com. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: <http://ru.investing.com/news>
52. Финансовый портал Финмаркет. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: <http://www.finmarket.ru/themes/currencies/?sec=&id=4016786>
53. Финансовый портал Финмаркет. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: <http://www.finmarket.ru/news/4140853>
54. Финансовая отчетность. [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/>
55. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- <https://www.cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml>
56. Хозяинов М.С., Квасов И.А. Управление рисками: полуэмпирический анализ // Проблемы современной экономики. 2015. № 2. С. 157–159.
57. Хохлов Е. Физические принципы управления банком // Вестник «ПрограммБанка». [Электронный ресурс]. – электрон. дан. – Режим доступа- <http://www.programmbank.ru/pbsite.nsf/0/9E61C8A1137A5756C3256C990047F78E>
58. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 464 с.
59. Центральный банк России [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>
60. Sudarsanam S. Creating Value Through Merger and Acquisitions: The Challenges, an Integrated and International Perspective. Financial Times Prentice Hall, 2003, 616 p.

Приложение А

Таблица А.1 - список терминов и определений

<i>Корректировка плана развития МТБ</i>	изменение (увеличение, уменьшение) утвержденных показателей планов, приводящее либо к изменению показателей отдельно взятого объекта, либо к изменению итоговых показателей плана.
<i>Корректировка смет расходов и затрат</i>	изменение (увеличение, уменьшение) запланированных расходов и затрат, приводящее либо к постатейному перераспределению средств сметы расходов и затрат, либо к изменению (увеличению, уменьшению) общих сумм утвержденных смет расходов и затрат.
<i>План развития МТБ</i>	план капитальных вложений на строительство, реконструкцию, приобретение объектов недвижимости и расходов на ремонт зданий (помещений) и сооружений.
<i>Планирование расходов и затрат</i>	процесс составления и утверждения смет расходов и затрат на следующий финансовый год.
<i>Подразделение – распорядитель</i>	<p>объект финансовой структуры, наделенный полномочиями по контролю расходов и затрат по закрепленным за ним статьям в части развития материально-технической базы, капитального строительства, инкассации, содержания собственных или арендованных основных фондов, информатики и автоматизации банковских работ, безопасности и защиты информации, связи, охраны, подготовки кадров, служебных командировок, представительских расходов, рекламы.</p> <p>С точки зрения организационной структуры, распорядитель – это подразделение Банка, в сферу ответственности которого входит координация работ по обеспечению ресурсами других подразделений Банка, а также контроль бюджета расходов и затрат по определенным статьям смет расходов и затрат.</p> <p>Перечень статей смет, закрепленных за соответствующими распорядителями (Классификатор), составляется ежегодно на основании утвержденных Правлением ОАО «Сбербанк России» в процессе бизнес-планирования объемов расходов и затрат по распорядителям и статьям на плановый год и размещается на внутреннем портале ДФ.</p>
<i>Подразделение –потребитель</i>	подразделение организационной структуры (сотрудник) планирующее использовать в следующем финансовом году или использующее в текущем финансовом году конкретные ресурсы для выполнения возложенных на него функций или целей.
<i>Подразделения управления филиальной сетью</i>	Подразделение управления филиальной сетью ТБ, ГОСБ, ОСБ, прямого подчинения ТБ, расположенные в автономных округах/ автономных областях
<i>Реальная экономия</i>	Экономия средств по смете, образуемая в связи фактическим расходованием средств на реализацию запланированных мероприятий/ проектов в объеме меньше планового в результате проведения конкурсных процедур и других оптимизационных мероприятий, отказа от реализации запланированных мероприятий, изменения курса валют и т.п.
<i>Финансовый год</i>	Период, соответствующий календарному году и длящийся с 01 января по 31 декабря.

Окончание таблицы А.1

<i>Ресурс</i>	материальный или нематериальный объект, услуга контрагента или результат его работы, выплата существующему или бывшему сотруднику, выделяемая для целей бюджетного управления расходами и затратами ГОСБ, ТБ, которые приобретаются вне Банка (у контрагентов или сотрудников) и используются потребителями в процессе выполнения возложенных на них функций или установленных целей.
<i>Сметы расходов и затрат</i>	свод сгруппированных по экономически однородным признакам плановых расходов и затрат на планируемый год, с разбивкой на кварталы, осуществление которых необходимо для обеспечения деятельности филиалов ОАО «Сбербанк России».
<i>Финансовые подразделения</i>	Департамент финансов, Финансовые управления ТБ, Финансовые подразделения ГОСБ, ОСБ прямого подчинения ТБ, расположенных в автономных округах/ автономных областях

Источник: [46].

Приложение Б

Таблица Б.1 – Определения понятия «бюджетирования»

Точки зрения авторов	Авторы
Бюджетирование в бухгалтерском управленческом учете - это процесс планирования	М. А. Вахрушина
Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов	В. П. Савчук
Бюджетирование – это процесс планирования затрат и результатов деятельности компании на краткосрочный период	А. Ю. Соколов
Бюджетирование представляет собой более сложную систему, включающую не только планирование, но и контроль, учет и анализ.	Другие авторы
Бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и (или) сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами	В. В. Бурцев

Окончание таблицы Б.1

Бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели	В. Е. Хруцкий
бюджетирование как инструмент управления	
Бюджетирование -это технология управления хозяйственной деятельностью предприятия, в рамках которой выполняются функции планирования, учета, контроля, анализа и регулирования	А. П. Дугельный и В. Ф. Комаров
Бюджетирование - это информационная система внутрифирменного, корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами	В. Б. Ивашкевич

Источник: [составлено автором].

Приложение В

Таблица В.1 - Динамика активов и пассивов Сбербанка

В тыс. руб.

Активы, наименование показателя:	Агрегат	2015	2016	2017	2018
1. Денежные средства	A1	1 969 562 390	1 677 384 170	1 532 209 181	1 652 140 503
1.1. Наличность, драгоценные металлы и камни	a2	1 242 825 625	734 708 289	232 407 536	623 612 229
1.2. Средства на счетах в Банке России	a3	369 548 704	586 585 384	966 950 334	747 886 470
1.3. Средства в кредитных организациях	a4	357 188 061	356 090 497	332 851 311	280 641 804
2. Ссудная задолженность	A5	16 644 468 211	17 833 585 077	17 237 037 277	18 536 218 559
2.1. Кредиты предоставленные	a6	16 524 774 927	17 624 926 707	17 105 811 770	18 458 763 043
- до 1 года	a7	1 246 896 753	1 037 666 473	1 107 053 588	1 438 304 879
- свыше 1 года	a8	14 096 672 531	14 655 671 555	14 052 744 579	14 772 878 361
межбанковские кредиты (депозиты)	a9	859 894 926	1 394 139 461	1 553 383 030	1 795 649 691
просроченная задолженность	a10	321 310 717	537 449 218	392 630 573	451 930 112
2.2. Прочая ссудная задолженность	a11	119 693 284	208 658 370	131 225 507	77 455 516
3. Вложения в ценные бумаги	A12	1 968 780 133	2 409 607 025	2 058 215 246	2 513 357 285
3.1. Долговые обязательства	a13	1 830 965 746	2 256 920 183	2 025 028 843	2 503 631 823
3.2 Вложения в долевые ценные бумаги (акции)	a14	89 079 361	29 919 209	29 244 258	27 979 456
3.3. Учетные векселя	a15	6 826 403,00	386 680,00	386 644,00	1 599 526,00
3.4. Производные финансовые инструменты	a16	41 908 623	122 380 953	3 555 501	-19 853 520
4. Инвестиции (участие в капитале юридических лиц)-	A17	386 468 802	543 491 435	724 259 433	776 718 048
5. Прочие активы, всего	A18	925 499 141	1 084 670 882	846 351 664	867 209 899

Продолжение таблицы В1

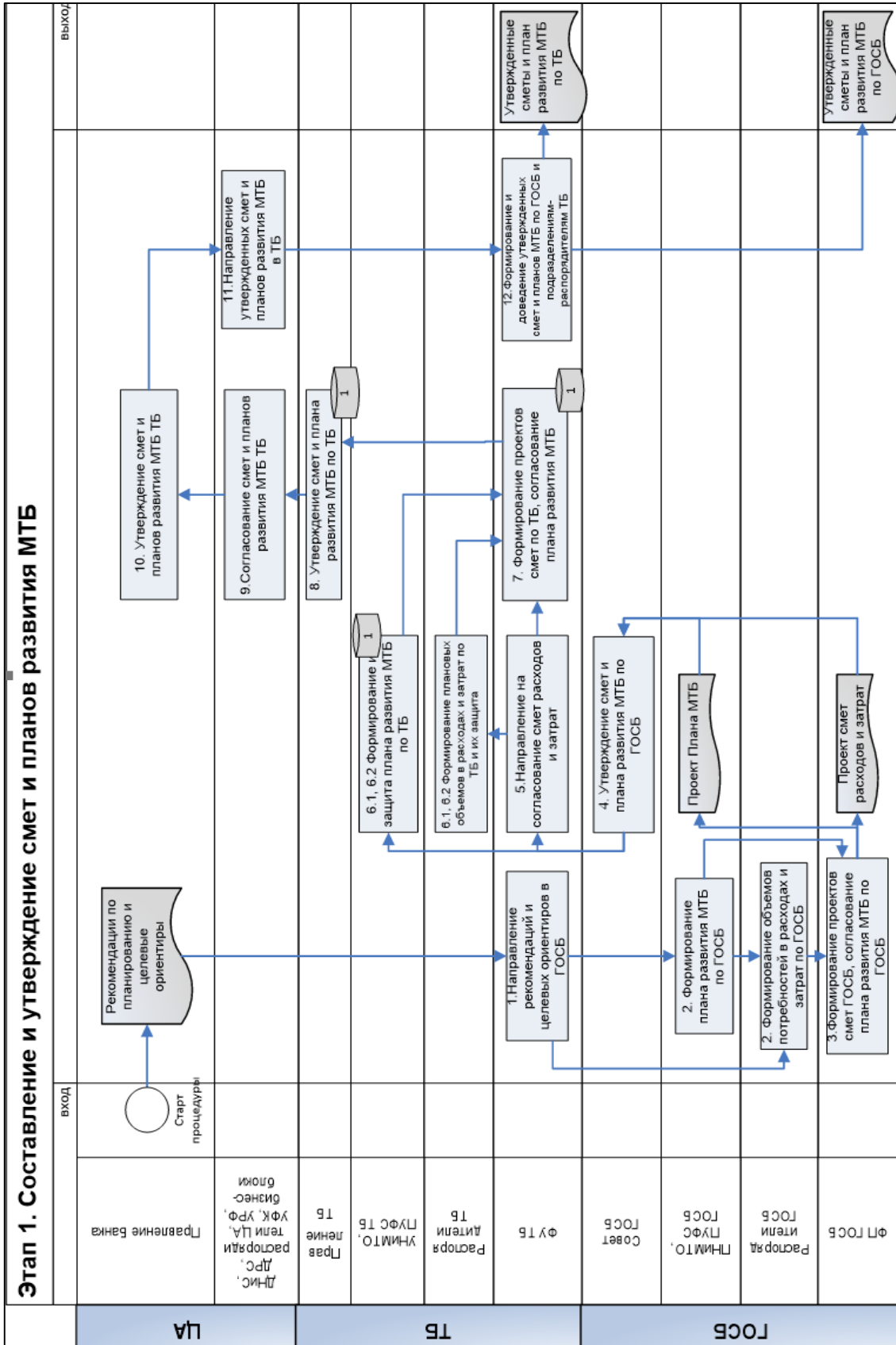
5.1 Имущество	a19	476 322 775	477 481 442	527 787 069	496 054 333
5.2 Прочие вложения	a20	449 176 366	607 189 440	318 564 595	371 155 566
ИТОГО АКТИВОВ	A21	21 894 778 677	23 548 738 589	22 398 072 801	24 345 644 294
Пассивы, наименование показателя:	Агрегат	2017	2016	2017	2018
1. Собственный капитал	П1	1 947 162 132	2 353 568 231	2 842 803 648	3 382 707 990
1.1 Уставный капитал	п2	67 760 844	67 760 844	67 760 844	67 760 844
1.2 Добавочный капитал	п3	80 245 646	254 606 503	307 830 744	323 764 936
1.3 Резервный фонд	п4	3 527 429	3 527 429	3 527 429	3 527 429
1.4. Нераспределенная прибыль (убыток)	п5	1 488 668 685	1 790 492 964	1 945 984 881	2 311 620 669
1.5 Прибыль (убыток) текущего года	п6	306 959 528	237 180 491	517 699 750	676 034 112
2. Дополнительный капитал (резервы)	П7	870 919 859	1 112 418 931	1 184 132 382	1 329 383 846
2.1 резервы по прочим активам	п8	77 907 843	105 171 175	151 847 410	241 921 800
2.2 резервы по ссудной задолженности	п9	789 350 390	999 964 270	1 027 202 511	1 083 114 038
2.3 резервы по вложениям в ценные бумаги	п10	3 661 626	7 283 486	5 082 461	4 348 008
3. Всего собственных средств	П11	2 818 081 991	3 465 987 162	4 026 936 030	4 712 091 836
4. Обязательства до востребования	П12	3 572 422 679	4 704 082 232	4 395 327 133	5 328 361 553
4.1 средства до востребования	п13	3 429 937 441	4 562 876 164	4 237 789 558	5 235 520 508
4.2 средства кредитных организаций	п14	142 485 238	141 206 068	157 537 575	92 841 045
5. Срочные обязательства	П15	15 255 833 142	15 020 129 491	13 617 283 380	14 008 748 712
5.1 срочные вклады и депозиты	п16	10 594 210 416	13 158 624 754	12 255 940 323	12 506 237 363
5.2 межбанковские кредиты	п17	4 168 145 599	1 246 056 434	788 045 360	962 552 808

Окончание таблицы В.1

5.3 обращающиеся долговые обязательства —	п18	493 477 127	615 448 303	573 297 697	539 958 541
6. Прочие обязательства, всего	П19	248 440 865	358 539 704	358 526 258	296 442 193
7. Всего обязательств	П20	19 076 696 686	20 082 751 427	18 371 136 771	19 633 552 458
ИТОГО ПАССИВОВ	П21	21 894 778 677	23 548 738 589	22 398 072 801	24 345 644 294

Источник: www.cbr.ru

Приложение Г



Источник: [46].

Приложение Д

Таблица Д.1 - Этап 1. Составление и утверждение смет и планов развития МТБ

Операция	Вход	Описание	Исполнитель	Выход
Этап 1. Составление и утверждение смет и планов развития МТБ				
1. Направление рекомендаций и целевых ориентиров в ГОСБ/распорядителям смет ТБ	Старт процедуры	В целях организации ежегодного процесса бизнес - планирования ФУ направляет в подразделения – распорядители смет аппарата банка и финансовые службы ГОСБ соответствующие рекомендации по планированию смет расходов и затрат, включая целевые ориентиры по уровню и динамике операционных расходов и прибыли, исходя из параметров, установленных Правлением Сбербанка России на планируемый год, план-график по разработки проектов смет и плана МТБ, соответствующие шаблоны для представления смет, планов МТБ и их обоснования.	ФУ	Рекомендации по планированию смет
На уровне ГОСБ				
2. Формирование объемов потребностей в расходах и затратах, плана развития МТБ по ГОСБ	Рекомендации по планированию смет	Подразделения-распорядители ГОСБ по своим направлениям деятельности, с учетом поступивших от потребителей ресурсов заявок, формируют объемы соответствующих расходов и затрат, планы развития МТБ, включающие в себя объемы расходов и затрат по аппарату ГОСБ и по ОСБ, подчиненным ГОСБ (далее ОСБ). Данные сведения с поквартальной разбивкой, с разбивкой прямых расходов по потребителям ресурсов и их обоснования представляются в финансовое подразделение ГОСБ.	Подразделения-распорядители смет ГОСБ, ПНиМТО, ПУФС	Заявки по сметам расходов и затрат по направлениям деятельности, проект плана развития МТБ по ГОСБ
3. Формирование проектов смет, согласование плана МТБ по ГОСБ	Заявки по сметам расходов и затрат по направлениям деятельности, проект плана развития МТБ по ГОСБ	ФП анализируют потребности в средствах на планируемый год, оценивают соответствие планируемых объемов расходов и затрат контрольным показателям бизнес-плана ГОСБ, в случае необходимости производят уточнение отдельных видов расходов и затрат с соответствующими	ФП	Проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ГОСБ

Продолжение таблицы Д.1

		службами (специалистами), и на этой основе составляют проекты		
4. Утверждение проектов смет, плана развития МТБ по ГОСБ	Проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ГОСБ	Утверждение проектов смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ГОСБ на Совете ГОСБ. Утвержденные Советом ГОСБ проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ГОСБ, а также пояснительная записка к ним направляются: А) сметы расходов и затрат ГОСБ, в том числе в разрезе потребителей ресурсов - в Финансовое управление ТБ; Б) план развития МТБ ГОСБ – в УНиМТО, ФУ.	Совет ГОСБ А) ФП Б) ПНиМТО	Утвержденные Советом ГОСБ проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ГОСБ
На уровне ТБ				
5. Направление на согласование смет расходов и затрат	Утвержденные Советом ГОСБ проекты смет расходов и затрат по ГОСБ	ФУ обобщает представленные в соответствии с п. 4 Этапа 1 Приложения 4, сметы расходов и затрат ГОСБ и направляет в подразделения – распорядители аппарата ТБ.	ФУ	Сметы расходов и затрат ГОСБ, направленные подразделениям-распорядителям ТБ
6.1. Анализ объемов расходов и затрат ГОСБ 6.2. Формирование и защита плановых объемов подразделений-распорядителей смет ТБ	А) Рекомендации по планированию смет Б) Сметы расходов и затрат ГОСБ, направленные подразделениям-распорядителям ТБ	Подразделения-распорядители ТБ по своему направлению деятельности: - оценивают обоснованность заявок, поступивших от потребителей ресурсов ТБ и по ГОСБ, в т.ч. УНиМТО совместно с ПУФС проводит оценку планов развития МТБ ГОСБ, - по итогам оценки формируют сводную заявку по сметам расходам и затрат по своему направлению деятельности, в т.ч. УНиМТО совместно с ПУФС составляют сводный план развития МТБ ТБ, и согласовывают на уровне куратора соответствующего функционального блока. Данные сведения с поквартальной разбивкой, с разбивкой прямых расходов по потребителям ресурсов и их обоснования представляются в ФУ и осуществляют защиту плановых объемов расходов и затрат, планов развития МТБ по своему направлению деятельности в целом по ТБ.	Подразделения-распорядители смет ТБ, УНиМТО, ПУФС	Сводные заявки по сметам расходов и затрат на планируемый год по направлениям деятельности по ТБ с распределением прямых расходов и затрат по бизнес-блокам, сводный план развития МТБ ТБ

Продолжение таблицы Д.1

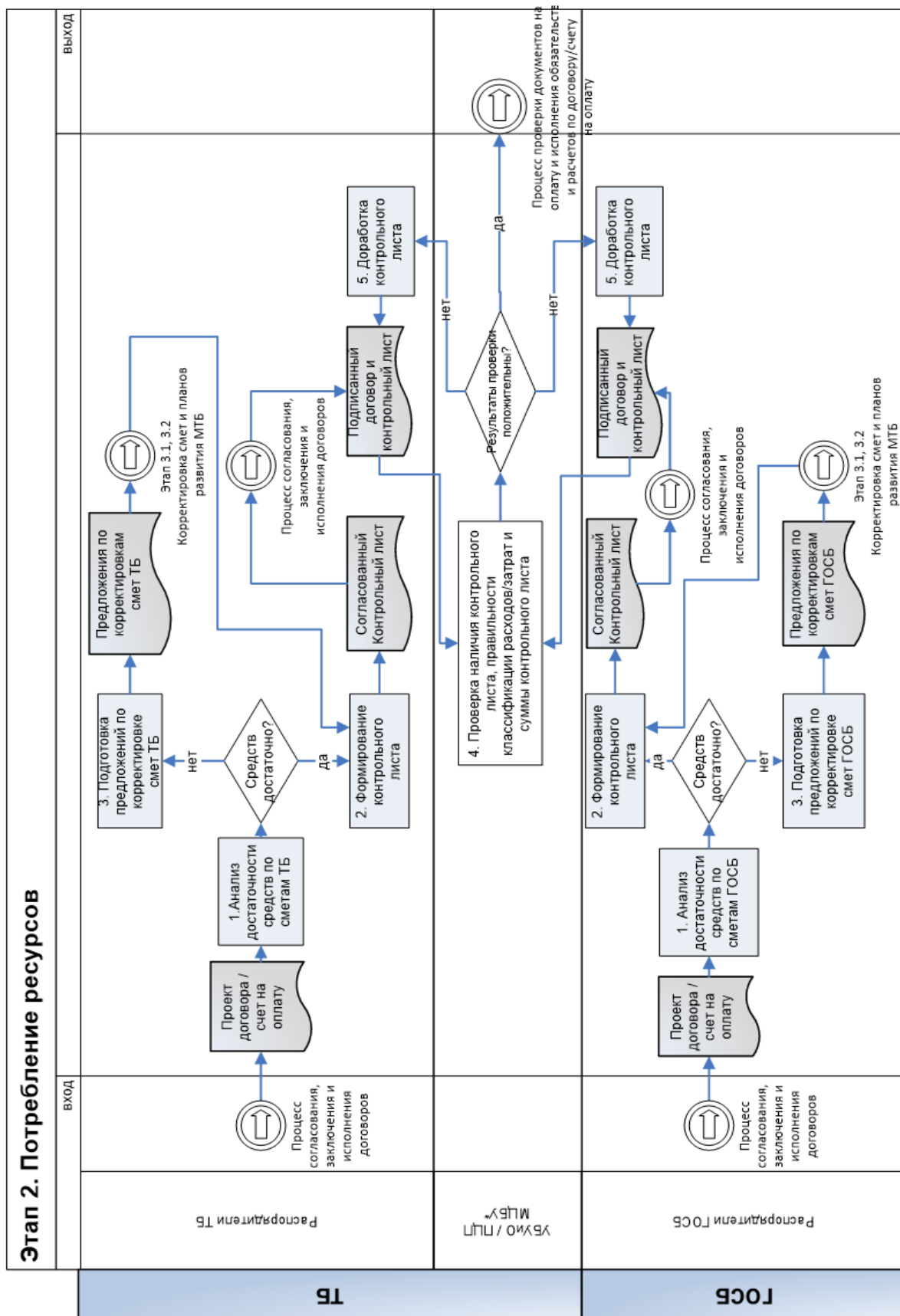
<p>7.Формирование проектов смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ</p>	<p>Сводные заявки по сметам расходов и затрат на планируемый год по направлениям деятельности по ТБ с распределением прямых расходов и затрат по бизнес-блокам,сводный план развития МТБ ТБ</p>	<p>На основе анализа смет расходов и затрат, планов развития МТБ ГОСБ и аппарата ТБ ФУ ТБ оценивает экономическую обоснованность расходов и затрат, в том числе с точки зрения соответствия планируемых объемов расходов и затрат контрольным показателям бизнес-плана ТБ, оптимального соотношения текущих затрат и затрат, связанных с перспективным развитием территориального банка, перспективным и текущим планам развития филиальной сети и организационной структуры, рассматривают целесообразность осуществления сметных затрат в рамках комплексного анализа эффективности отдельных бизнес-проектов и целевых программ в целом по ТБ.</p> <p>После проведенного анализа ФП ТБ составляет сводные сметы расходов и затрат, согласовывает планы развития МТБ.</p> <p>ПНиМТО ТБ с учетом согласования ФП ТБ составляет сводный план развития МТБ по ТБ.</p> <p>По итогам согласования ФП и УНиМТО выносят сметы расходов и затрат и планы МТБ на утверждение Правления ТБ</p>	<p>ФУ УНиМТО ПУФС</p>	<p>Проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ</p>
<p>8.Утверждение проектов смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ</p>	<p>Проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ</p>	<p>Утверждение на Правлении ТБ проектов смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ.</p> <p>Утвержденные Правлением ТБ проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ, а также обоснования к ним направляются:</p> <p>А) сметы расходов и затрат, в том числе в разрезе потребителей ресурсов - в ДФ ЦА;</p> <p>Б) план развития МТБ – в ДНиС и ДФ ТБ.</p> <p>В) объемы расходов и затрат по направлениям деятельности в разрезе потребителей ресурсов - в подразделения-распорядители смет ЦА</p>	<p>Правление ТБ А) ФУ ТБ Б) УНиМТО ТБ В) подразделения распорядители смет ТБ</p>	<p>Утвержденные правлением ТБ проекты смет расходов и затрат, плана развития МТБ по ТБ</p>

Окончание таблицы Д.1

На уровне ЦА				
9.Согласование проектов смет ТБ, планов развития МТБ	Проекты смет расходов и затрат, планы развития МТБ ТБ	Согласование и утверждение смет расходов и затрат, планов развития МТБ ТБ в ЦА определяется отдельным внутренним нормативным документом.		
10.Утверждение проектов смет, планов развития МТБ				Утвержденные сметы расходов и затрат, планы развития МТБ
11.Направление смет и планов развития МТБ в ТБ	Утвержденные сметы расходов и затрат, планы развития МТБ	После утверждения Правлением Банка сводных смет расходов и затрат, планов развития МТБ в целом по Банку ДФ и ДНиС доводят утвержденные сметы расходов и затрат и планы развития МТБ до ТБ	ДФ и ДНиС	Утвержденные сметы расходов и затрат, планы развития МТБ, направленные в ТБ
Уровень ТБ				
12.Формирование и доведение утвержденных смет и планов МТБ по ГОСБ и подразделений распорядителей ТБ	Утвержденные сметы расходов и затрат, планы развития МТБ, направленные в ТБ	Суммы расходов и затрат, предусмотренные утвержденными сметами расходов и затрат, постатейно доводятся финансовыми подразделениями ТБ до подразделений-распорядителей аппаратов ТБ и до ГОСБ. Планы развития МТБ доводятся до ГОСБ УНиМТО.	УФ и УНиМТО ТБ	Завершение процедуры

Источник: [46].

Приложение Е



*до централизации функций по сопровождению и отражению в бухгалтерском учете операций по хозяйственным договорам и разовым счетам в ЦП МЦЭУ данная функция выполняется в УБЮО

Приложение Ж

Таблица Ж.1 - Этап 2. Потребление ресурсов

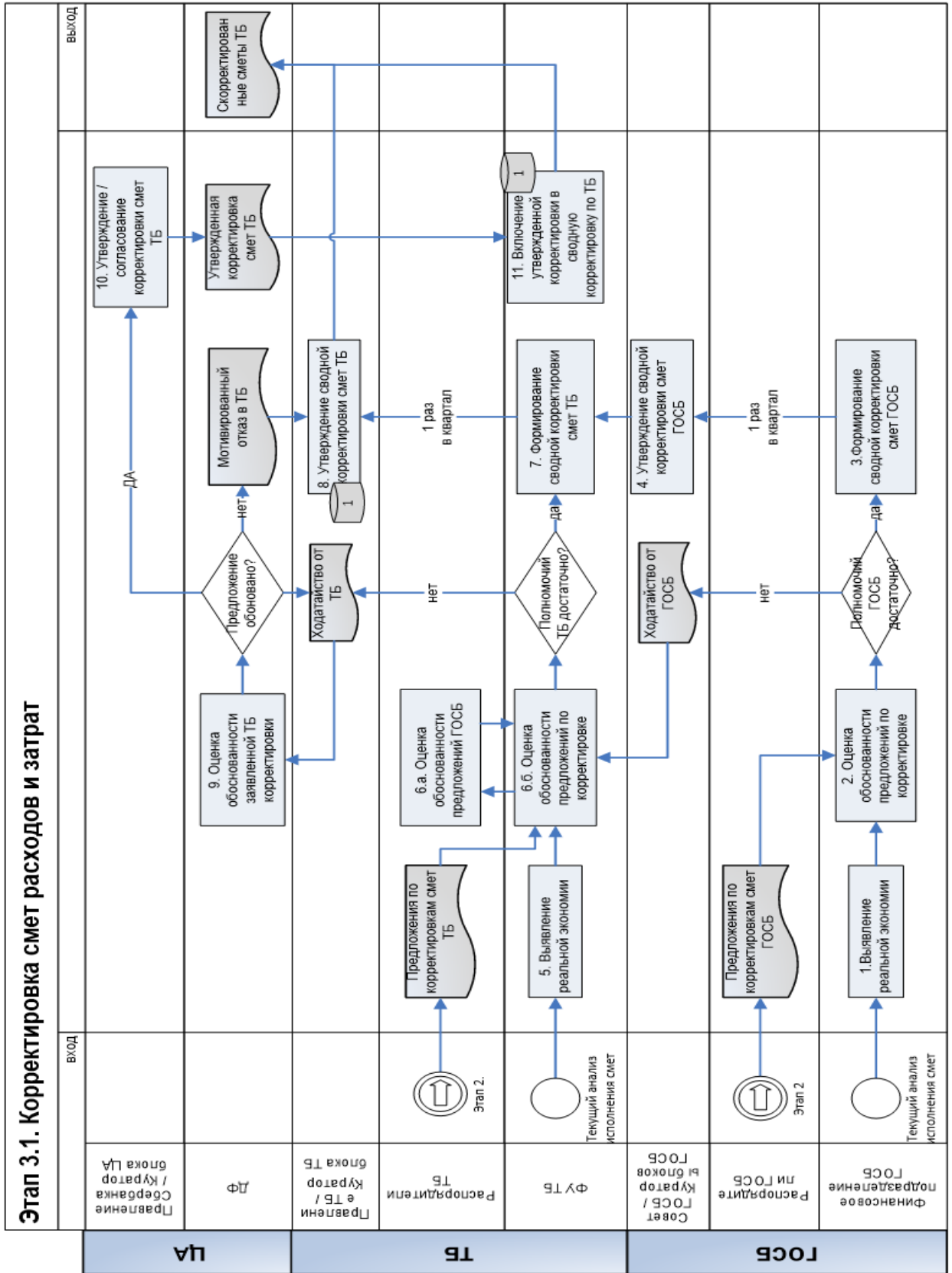
Операция	Вход	Описание	Исполнитель	Выход
Этап 2. Потребление ресурсов				
1. Анализ достаточности средств по сметами ГОСБ/ ТБ	проект хозяйственного договора/ счета на оплату, подготовка гарантийного письма, проекта решения коллегиального органа	<p>Процесс подготовки и согласования проектов хозяйственных договоров/ счетов на оплату, подготовки гарантийных писем определен /6, 7/.</p> <p>На стадии подготовки проекта хозяйственного договора/ счета на оплату, подготовки гарантийного письма отдельных решений Правлений ТБ/ Советов ГОСБ и других коллегиальных органов, имеющих соответствующие полномочия. подразделением-распорядителем смет исходя из остатка средств по соответствующей статье сметы оценивается достаточность средств для финансирования расходов/ затрат в рамках планируемого к заключению хозяйственного договора/ счета на оплату.</p>	Подразделения-распорядители смет ГОСБ/ ТБ	Итоги оценки достаточности средств по сметам: А) достаточно Б) не достаточно
2. Формирование контрольного листа	А) При условии достаточности средств по сметам	<p>При условии достаточности средств по смете в целях контроля за расходованием средств подразделением-распорядителем ГОСБ/ ТБ формируется контрольный лист, определяющий сумму средств, которая может быть израсходована на соответствующие цели.</p> <p>Контрольный лист подписывается руководителем подразделения-распорядителя смет ГОСБ/ТБ.</p> <p>Если условиями договора предусмотрена поэтапная (ежемесячная/ ежеквартальная) оплата работ (услуг), то количество оформленных контрольных листов должно соответствовать количеству кварталов, в течение которых осуществляется оплата по договору.</p>	Подразделения-распорядители смет ГОСБ/ ТБ	Контрольный лист к проекту хозяйственного договора/ счета на оплату
3. Подготовка предложений по корректировке смет	Б) При условии недостаточности средств по сметам	<p>В случае недостаточности средств по соответствующей статье сметы и необходимости осуществления корректировки сметы, подразделением-распорядителем готовится предложение по корректировке сметы, которое после согласования с руководителем ГОСБ/ ТБ, курирующим соответствующее</p>	Подразделения-распорядители смет ГОСБ/ ТБ	Предложение по корректировке сметы

Окончание таблицы Ж.1

		<p>направление деятельности, направляется в ФП/ ФУ на согласование. Процесс корректировки сметы изложен в рамках Этапа 3.</p> <p>Корректировка, проводимая за счет перераспределения средств другого подразделения-распорядителя ГОСБ/ ТБ, согласуется с этим подразделением и руководителем ГОСБ/ТБ, его курирующим.</p>		
Процесс согласования и подписания договора/ счета на оплату	Контрольный лист к хозяйственному у договору/ счету на оплату	<p>Дальнейшее согласование проекта хозяйственного договора/ счета на оплату осуществляется в соответствии с порядком, установленном /6, 7/.</p> <p>Руководителем ГОСБ/ ТБ, решение о подписании договоров или оплате счетов, принимается только при наличии контрольного листа, подписанного руководителем подразделения-распорядителя.</p> <p>После завершения процедуры согласования и подписания, подписанный договор/счет на оплату и полный пакет документов к нему, включающий контрольный лист, оформленные в соответствии с установленными требованиями /6, 7/, передаются в ПЦП МЦБУ для исполнения. Данные документы передаются в ПЦП МЦБУ только в электронном виде (посредством АС, либо скан – копии).</p>	Подразделение - распорядитель ГОСБ / ТБ	Подписанный руководителем ГОСБ/ ТБ договор и контрольный лист
4. Проверка наличия контрольного листа, правильности классификации расходов/затрат и суммы контрольного листа	Подписанный руководителем ГОСБ/ ТБ и контрольный лист	<p>Сотрудник ПЦП МЦБУ при получении договора/счета на оплату и пакета документов к нему в том числе осуществляет проверку наличия в пакете документов контрольного листа, правильности классификации расходов / затрат и соответствие суммы по строке «Запрашивается к расходованию» в контрольном листе сумме договора/ счета на оплату. Оплата по договору/счету на оплату осуществляется только при условии наличия контрольного листа, правильности классификации расходов/ затрат и соответствия суммы по строке «Запрашивается к расходованию» в контрольном листе сумме договора/ счета на оплату.</p>	ПЦП МЦБУ	Подписанный руководителем ГОСБ/ ТБ и контрольный лист

Источник: [46].

Приложение 3



Источник: [46].

Приложение И

Таблица И.1 - Корректировка смет расходов и затрат

Операция	Вход	Описание	Исполнитель	Выход
3.1. Корректировка смет расходов и затрат				
На уровне ГОСБ				
1.Выявление реальной экономии средств по сметам	Текущий анализ исполнения смет по итогам заключения договоров, оплаты счетов, реализации проектов, оптимизационных и прочих мероприятий	<p>ФП в течение отчетного периода при согласовании договоров/ счетов, бюджетов проектов и прочих мероприятий, анализе исполнения смет, в т.ч. по итогам отчетного периода, выявляется реальная экономия, а также экономия, возникающая в результате неосвоения средств в связи с изменением/ нарушением графика реализации запланированных мероприятий.</p> <p>При выявлении реальной экономии либо экономии, связанной с неосвоением средств, ФП исключает из смет соответствующих подразделений-распорядителей ГОСБ объемы данной экономии путем проведения соответствующей корректировки. О проведении данной корректировки сметы ФП информирует соответствующее подразделение-распорядитель и руководителя ГОСБ, его курирующего, обосновав причины и объемы корректировки.</p> <p>Исключение из сметы подразделения-распорядителя ГОСБ объемов реальной экономии и экономии, связанной с неосвоением средств, может быть инициировано подразделением-распорядителем, руководством либо коллегиальным органом ГОСБ.</p> <p>Объемы исключенной из сметы подразделения-распорядителя ГОСБ экономии относятся в резерв ФП, который по решению руководства ГОСБ (в соответствии с полномочиями) может быть использован для финансирования незапланированных мероприятий.</p>	ФП	Сформированный резерв ФП

Продолжение таблицы И.1

2. Оценка обоснованности предложений по корректировке	Предложение по корректировке сметы	<p>Процесс подготовки предложения по корректировке подразделением-распорядителем описан в п.3 Этапа 2.</p> <p>Финансовое подразделение оценивает обоснованность представленной корректировки, в случае необходимости участвует в поиске источников.</p> <p>Если данная корректировка находится в полномочиях ГОСБ, ФП согласовывает данное предложение по корректировке сметы для включения в состав общей квартальной корректировки.</p> <p>В случае если корректировка требует получение разрешения ТБ, ФП готовит соответствующее ходатайство в ФУ ТБ.</p>	ФП	Согласованное предложение по корректировке сметы для включения в состав сводной квартальной корректировки смет ГОСБ
3. Формирование сводной корректировки смет ГОСБ	Согласованные предложения по корректировке сметы для включения в состав сводной квартальной корректировки смет по ГОСБ	<p>В последний месяц квартала финансовая служба на основании всех поступивших в течение отчетного квартала предложений по корректировке, формирует сводную корректировку смет расходов и затрат.</p> <p>Корректировка смет расходов и затрат ГОСБ, требующая согласования с ТБ, включается в состав сводной корректировки смет расходов и затрат ГОСБ после получения разрешения ТБ.</p> <p>Сроки представления ГОСБ корректировок по сметам расходов и затрат в ТБ устанавливаются ТБ.</p>	ФП	Сводная корректировка смет ГОСБ
4. Утверждение сводной корректировки смет ГОСБ	Сводная корректировка смет ГОСБ	Сводная корректировка смет расходов и затрат представляется на утверждение Совету ГОСБ и направляется ФП в финансовое подразделение ТБ для включения в сводную корректировку по ТБ.	Совет ГОСБ ФП	Утвержденная корректировка смет ГОСБ, направленная в ТБ
На уровне ТБ				
5. Выявление реальной экономики средств по сметам	Текущий анализ исполнения смет по итогам заключения договоров, оплаты счетов, реализации проектов,	ФУ в течение отчетного периода при согласовании договоров/ счетов, бюджетов проектов и прочих мероприятий, анализе исполнения смет, в т.ч. по итогам отчетного периода,	ФУ	Сформированный резерв ФУ

Продолжение таблицы И.1

	<p>оптимизационных и прочих мероприятий</p>	<p>выявляется реальная экономия, а также экономия, возникающая в результате не освоения средств в связи с изменением/ нарушением графика реализации запланированных мероприятий.</p> <p>При выявлении реальной экономии либо экономии, связанной с не освоением средств, ФУ исключает из смет соответствующих подразделений-распорядителей ТБ объемы данной экономии путем проведения соответствующей корректировки. О проведении данной корректировки сметы ФУ информирует соответствующее подразделение-распорядитель и руководителя ТБ, его курирующего, обосновав причины и объемы корректировки.</p> <p>Исключение из сметы подразделения-распорядителя ТБ объемов реальной экономии и экономии, связанной с не освоением средств, может быть инициировано подразделением-распорядителем, руководством либо коллегиальным органом ТБ.</p> <p>Объемы исключенной из сметы подразделения-распорядителя ТБ экономии относятся в резерв ФП, который по решению руководства ТБ (в соответствии с полномочиями) может быть использован для финансирования незапланированных мероприятий.</p>		
<p>6. Оценка обоснованности предложений по корректировке</p>	<p>А) Ходатайство о разрешении проведения корректировки от ГОСБ Б) Предложения по корректировке сметы от подразделений-распорядителей смет ТБ</p>	<p>А) При поступлении от ГОСБ ходатайства о корректировке сметы расходов и затрат, требующей согласования с ТБ, финансовое подразделение ТБ совместно с профильным подразделением-распорядителем оценивает обоснованность заявленной корректировки и финансовую возможность ее проведения, при необходимости участвует в поиске источников финансирования, и представляют на утверждение</p>	<p>ФУ Подразделения - распорядители смет ТБ</p>	<p>В) Согласованное предложение по корректировке сметы для включения в состав сводной квартальной корректировки смет ТБ С) Ходатайство о разрешении проведения корректировки</p>

Продолжение таблицы И.1

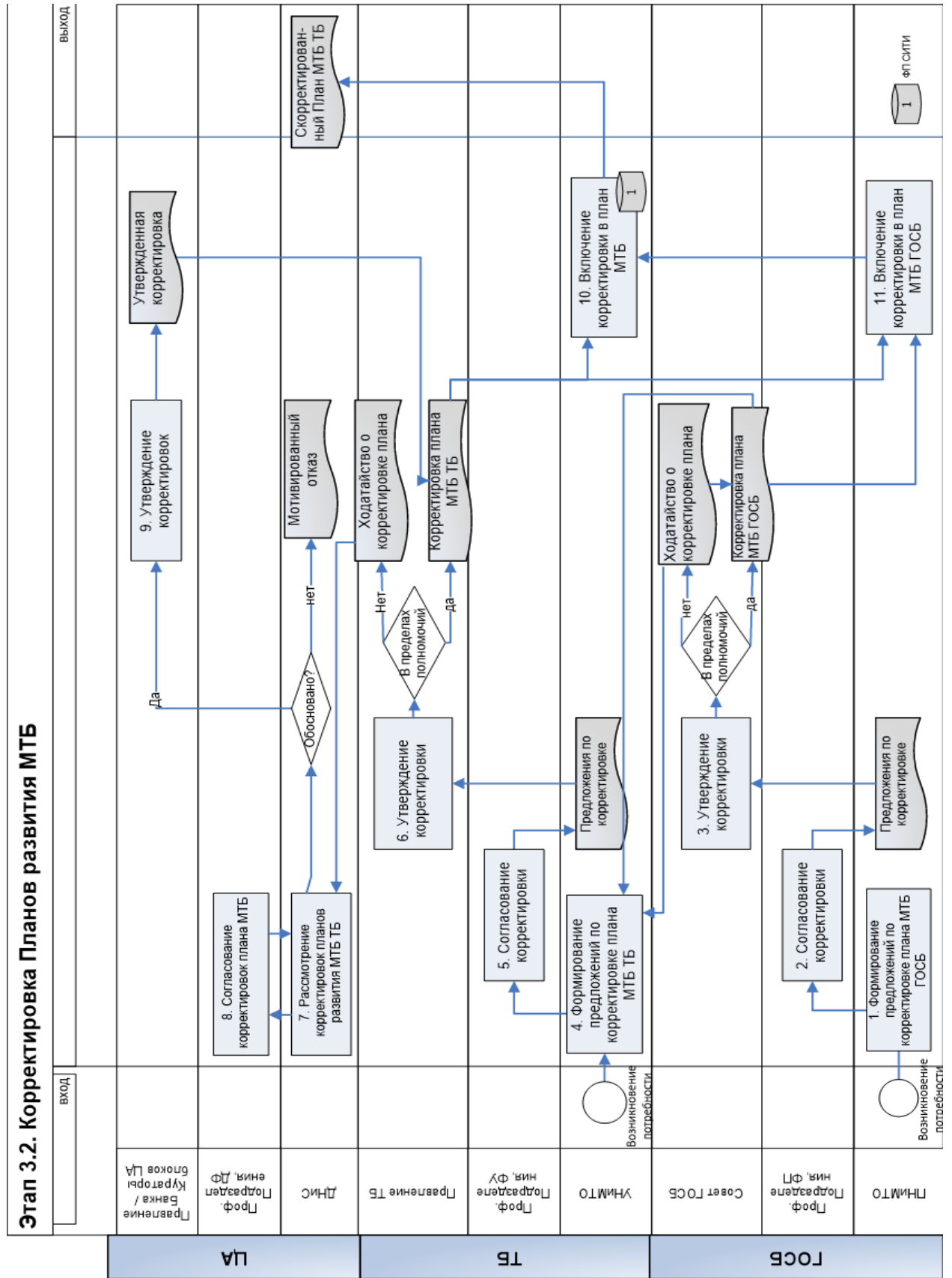
		<p>Правлению ТБ. После утверждения Правлением ТБ ФУ сообщает ГОСБ о проведения данной корректировки.</p> <p>Б) При поступлении от подразделений-распорядителей смет ТБ ФУ оценивает обоснованность представленной корректировки, в случае необходимости участвует в поиске источников.</p> <p>В) Если планируемая корректировка находится в полномочиях ТБ, ФУ согласовывает данное предложение по корректировке сметы для включения в состав общей квартальной корректировки. С) В случае если корректировка требует получения разрешения ЦА, ФУ готовит соответствующее ходатайство в ДФ.</p>		
7.Формирование сводной корректировки смет ТБ	Согласованные предложения по корректировке сметы для включения в состав сводной квартальной корректировки смет по ГОСБ	<p>Ежеквартально ФУ аккумулирует корректировки смет расходов и затрат, представленные ГОСБ и подразделениями-распорядителями ТБ в сводную корректировку смет в целом по ТБ.</p> <p>Корректировка смет расходов и затрат ТБ, требующая согласования с ЦА, включается в состав сводной корректировки смет расходов и затрат ТБ после получения документа подтверждающего согласование (решение Правления Банка либо письмо уполномоченного руководителя Банка).</p>	ФУ	Сводная корректировка смет ТБ
8.Утверждение сводной корректировки смет ТБ	Сводная корректировка смет ТБ	<p>Сводная корректировка смет ТБ выносится ФУ на утверждение Правлением ТБ.</p> <p>Утвержденные Правлением ТБ скорректированные сметы расходов и затрат по ТБ направляются ФП ТБ в Департамент финансов ЦА в срок, установленный /3/.</p>	Правление ТБ ФУ	Утвержденная корректировка смет ТБ, направленная в ЦА

Окончание таблицы И.1

8. Утверждение сводной корректировки смет ТБ	Сводная корректировка смет ТБ	Сводная корректировка смет ТБ выносится ФУ на утверждение Правлением ТБ. Утвержденные Правлением ТБ скорректированные сметы расходов и затрат по ТБ направляются ФП ТБ в Департамент финансов ЦА в срок, установленный /3/.	Правление ТБ ФУ	Утвержденная корректировка смет ТБ, направленная в ЦА
На уровне ЦА				
9. Оценка обоснованности, заявленной ТБ корректировки	Ходатайство о разрешении проведения корректировки	При поступлении в ЦА ходатайства ТБ о корректировке смет расходов и затрат ДФ, при необходимости, направляет на согласование данное ходатайство в подразделения-распорядители смет ЦА. С учетом мнения подразделения-распорядителя смет ЦА ДФ оценивает обоснованность, необходимость и возможность проведения данной корректировки, при необходимости участвует в поиске источников финансирования.	ДФ Подразделения-распорядители смет ЦА	Проект постановления Правления ОАО «Сбербанк России» / проект письма по согласованию корректировки (отказу в корректировке)
10. Утверждение/согласование корректировки смет ТБ	Проект постановления Правления ОАО «Сбербанк России» / проект письма по согласованию (отказу) корректировки	В случае положительного решения Департамент финансов выносит данный вопрос на утверждение Правления либо готовит соответствующее письмо в ТБ. В случае отрицательного решения Департамент финансов направляет ТБ мотивированный отказ.	Правление Банка/ кураторы блоков ЦА, имеющие полномочия по согласованию корректировок	Постановление Правления ОАО «Сбербанк России» / письмо по согласованию корректировки (отказу в корректировке)
На уровне ТБ				
11. Включение утвержденной корректировки смет в сводную корректировку по ТБ	Постановление Правления ОАО «Сбербанк России» / письмо по согласованию корректировки	После получения от ЦА согласования, запрашиваемая корректировка включается в сводную корректировку по ТБ в соответствии с п. 5 этапа 3.1. приложения 6.	ФУ	Скорректированные сметы ТБ

Источник: [46].

Приложение Й



Источник: [46].

Приложение К

Таблица К.1 - Корректировка Планов развития МТБ

Операция	Вход	Описание	Исполнитель	Выход
3.2. Корректировка Планов развития МТБ				
На уровне ГОСБ				
1.Формирование предложений по корректировке плана МТБ	Возникновение потребности в корректировке Планов развития МТБ и смет в результате оценки технико-экономических показателей и объемов расходов и затрат по плану МТБ	При возникновении потребности изменения технико-экономических параметров объектов и/ или плановых объемов расходов/затрат для финансирования работ ПНиМТО готовит соответствующие предложения по корректировке плана МТБ с обоснованием проводимой корректировки. Перечень документов, необходимых для рассмотрения корректировки определен /3/. В случае если корректировка плана МТБ приводит к корректировке смет расходов и затрат, то ПНиМТО готовит предложения по корректировке смет. Указанные предложения направляются на согласование в ФП, в подразделение развития филиальной сети, так же в другие профильные подразделения (по назначению объектов). Если корректировка плана МТБ связана с объектом, включение либо изменение параметров по которому требует отдельного решения Совета ГОСБ, согласования с ТБ/ ЦА, данная корректировка рассматриваться отдельно. Корректировка, касающаяся объектов реформирования, осуществляется с учетом /4/.	ПНиМТО	Предложения по корректировке плана МТБ и смет расходов и затрат
2.Согласование корректировки плана развития МТБ	Предложения по корректировке плана МТБ и смет расходов и затрат	Согласование корректировки смет расходов и затрат осуществляется в рамках этапа 3.1. Приложения 6. В ходе рассмотрения предложений по корректировке планов развития МТБ профильные подразделения оценивают обоснованность заявленных параметров объектов и целесообразность их	ФП, подразделение филиальной сети, профильные подразделения	Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ

Продолжение таблицы К.1

		<p>изменения, финансовые возможности ГОСБ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ФП – по всем объектам, - подразделение управления филиальной сетью – в части перспектив функционирования филиальной сети, а также подразделения блоков «Розничный бизнес», «Корпоративный бизнес» - в части объектов или их части, предназначенной для обслуживания клиентов банка - Подразделения инкассации, кассовой работы, безопасности, подразделения блока «Информационные технологии» - в части объектов, касающихся деятельности указанных подразделений. <p>По итогам рассмотрения согласующие подразделения сообщают ПНиМТО о согласовании либо направляют мотивированный отказ.</p>		
3. Утверждение корректировки плана развития МТБ	Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ	<p>Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ выносятся ПНиМТО на утверждение Совета ГОСБ и направляется в УНиМТО ТБ для включения в состав корректировки Плана развития МТБ в целом по ТБ.</p> <p>В случае если для включения объекта в план МТБ либо изменения его параметров требуется согласование ТБ/ЦА, то данная корректировка не включается в состав общей корректировки Плана развития МТБ по ГОСБ. После ее утверждения Советом ГОСБ ходатайство о ее проведении и пакет документов по объекту, сформированный согласно /3/, ПНиМТО направляется в ТБ.</p> <p>Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ выносятся ПНиМТО на утверждение Совета ГОСБ и направляется в УНиМТО ТБ для включения в состав корректировки Плана развития МТБ в целом по ТБ.</p> <p>В случае если для включения объекта в план МТБ либо изменения его параметров требуется согласование ТБ/ЦА, то данная корректировка не включается в состав общей</p>	ПНиМТО	<p>А) Утвержденная Советом ГОСБ корректировка Плана развития МТБ</p> <p>Б) Ходатайство о корректировке плана развития МТБ в ТБ</p>

Продолжение таблицы К.1

		корректировки Плана развития МТБ по ГОСБ. После ее утверждения Советом ГОСБ ходатайство о ее проведении и пакет документов по объекту, сформированный согласно /3/, ПНиМТО направляется в ТБ.		
На уроне ТБ				
1.Формирование предложений по корректировке плана МТБ	А)Возникновение потребности в корректировке планов развития МТБ и смет в результате оценки технико-экономических показателей и объемов расходов и затрат по плану МТБ Б) Поступление корректировок Плана развития МТБ ГОСБ	<p>При поступлении корректировок Плана развития МТБ по ГОСБ УНиМТО оценивает обоснованность представленных корректировок и в случае согласия включает в сводную по ТБ корректировку Плана развития МТБ. При возникновении изменения технико-экономических параметров объектов и/ или плановых объемов расходов/затрат для финансирования работ, УНиМТО включает соответствующие предложения по корректировке плана МТБ по аппарату ТБ в сводную по ТБ корректировку Плана развития МТБ.</p> <p>Сводную по ТБ корректировку Плана развития МТБ, а также обоснование ее проведения и пакет документов, необходимых для рассмотрения корректировки (определен /3/), УНиМТО направляет на согласование в ФУ, подразделение филиальной сети, другие профильные подразделения (по назначению объектов).</p> <p>В случае если корректировка плана МТБ приводит к корректировке смет расходов и затрат, то УНиМТО готовит предложения по корректировке смет.</p> <p>Корректировка, касающаяся объектов реформирования, осуществляется с учетом /4/.</p>	УНиМТО	Предложения по корректировке плана МТБ и смет расходов и затрат по ТБ
2.Согласование корректировки плана развития МТБ	Предложения по корректировке плана МТБ и смет расходов и затрат по ТБ	В ходе рассмотрения предложений по корректировке планов развития МТБ согласующие подразделения оценивают обоснованность заявленных параметров объектов и целесообразность их изменения, финансовые возможности ТБ. ФУ по всем объектам, подразделение управления филиальной сетью	ФУ, подразделение развития филиальной сети, профильные	Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ по ТБ

Продолжение таблицы К.1

		<p>в части перспектив функционирования филиальной сети, размещение которого планируется в рассматриваемом объекте,</p> <p>- подразделение развития – в части перспективной численности подразделения банка, размещение которого планируется в рассматриваемом объекте, - подразделения блоков «Розничный бизнес», «Корпоративный бизнес» - в части объектов или их части, предназначенной для обслуживания клиентов банка. По итогам рассмотрения согласующие подразделения сообщают УНиМТО о согласовании либо направляют мотивированный отказ.</p>	подразделения	
3. Утверждение корректировки плана развития МТБ	Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ по ТБ	<p>Согласованные предложения по корректировке Плана развития МТБ выносятся УНиМТО на утверждение Правлением ТБ и направляется в ДНиС ЦА.</p> <p>В случае если для включения объекта в план развития МТБ либо изменения его параметров требуется согласование ЦА, то данная корректировка не включается в состав общей корректировки Плана развития МТБ ТБ. После ее утверждения Правлением ТБ ходатайство о ее проведении и пакет документов по объекту, сформированный согласно /3/, УНиМТО направляется в ДНиС ЦА.</p>	УНиМТО	<p>А) Утвержденная Правлением ТБ корректировка Плана развития МТБ</p> <p>Б) Ходатайство о корректировке Плана развития МТБ в ДНиС ЦА</p>
На уровне ЦА				
1. Рассмотрение корректировок Планов развития МТБ ТБ	<p>А) Утвержденная Правлением ТБ корректировка Плана развития МТБ</p> <p>Б) Ходатайство о корректировке Плана развития МТБ в ДНиС ЦА</p>	<p>При получении от ТБ корректировок Планов развития МТБ ТБ ДНиС осуществляет проверку представленной корректировки и в случае согласия включает в состав плана развития МТБ по Банку. В случае несогласия с представленной ТБ корректировкой плана МТБ возвращает в ТБ на доработку с указанием перечня замечаний.</p> <p>При получении от ТБ ходатайства о корректировке плана МТБ по объектам, требующего согласования ЦА, ДНиС контролирует полноту и корректность сформированного пакета документов</p>	ДНиС	<p>А) Включенные в состав плана МТБ Банка корректировки ТБ</p> <p>Б) Направленные на согласование в профильные подразделения предложения по корректировке планов развития МТБ ТБ, требующие</p>

Продолжение таблицы К.1

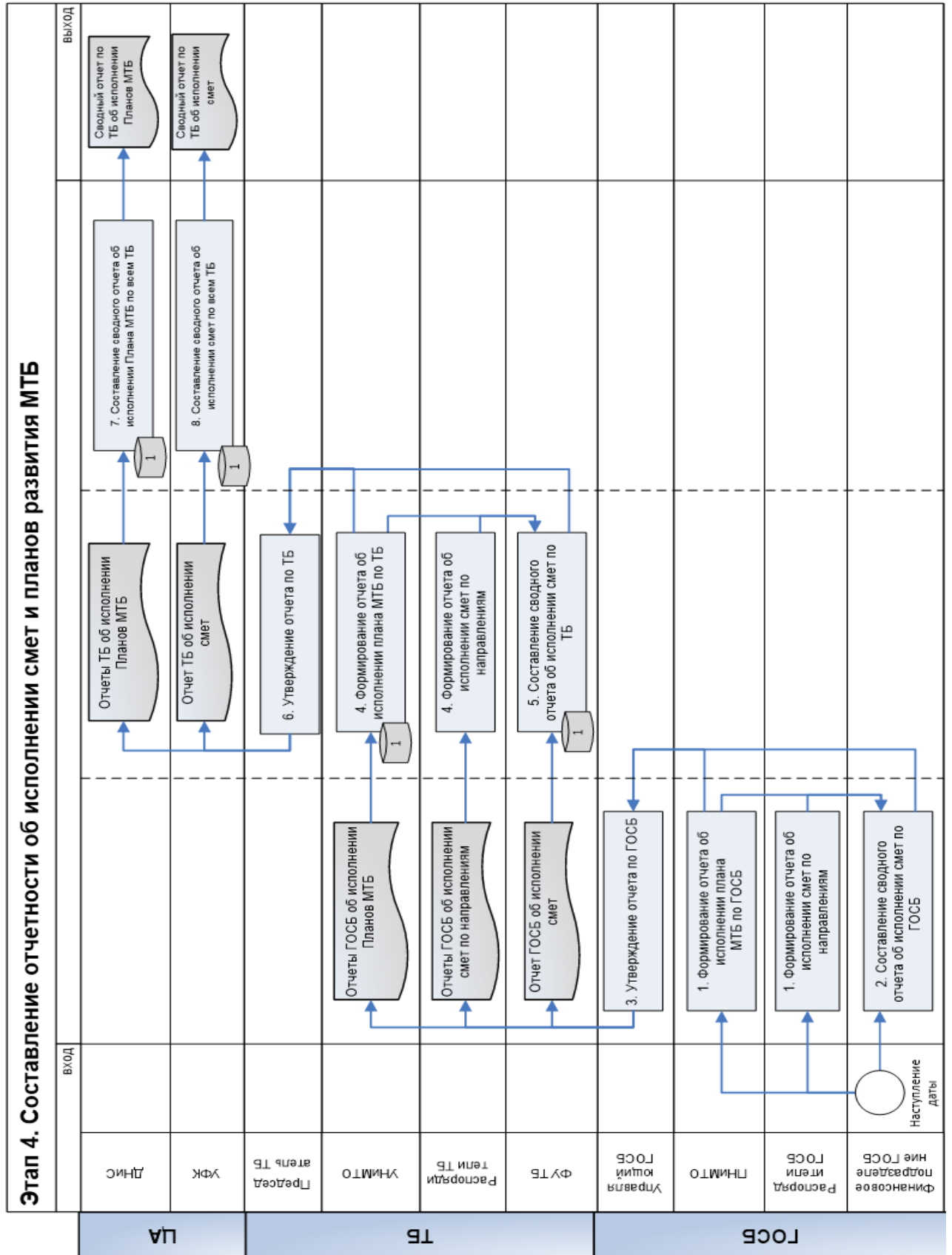
		<p>(согласно Приложению № 10 к /3/), и в течение 5 дней с момента получения полного пакета документов оценивает обоснованность заявленной ТБ корректировки и новых технико-экономических показателей объекта, формирует и направляет пакет документов в профильные подразделения ЦА на согласование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ДФ – по всем объектам, - Управление по работе с филиалами – в части перспектив функционирования филиальной сети, - Департамент стратегии и развития - в части перспективной численности подразделения банка, размещение которого планируется в рассматриваемом объекте, - Дирекция развития сети, подразделения блоков «Розничный бизнес», «Корпоративный бизнес» - в части объектов или их части, предназначенной для обслуживания клиентов банка, - Центр управления наличным денежным обращением, Департамент безопасности, подразделения блока «Информационные технологии» - в части объектов, касающихся деятельности указанных подразделений. - Управление оценки и залоговых операций – в части подтверждения рыночной стоимости приобретаемых объектов. <p>Корректировка, касающаяся объектов реформирования, осуществляется с учетом /4/.</p>		согласования ЦА.
2.Согласование корректировки планов МТБ ТБ	Направленные на согласование в профильные подразделения предложения по корректировке планов развития МТБ ТБ, требующие согласования ЦА.	<p>Профильными подразделениями ЦА в течение 10 дней с момента получения полного пакета документов рассматривают предложения по корректировке и сообщают ДНиС о согласовании либо направляют замечания.</p> <p>В ходе рассмотрения материалов профильные подразделения по своей вертикали в ТБ могут запрашивать</p>	Профильные подразделения ЦА ДФ	Согласованные профильными подразделениями ЦА корректировки плана развития МТБ, требующие согласования ЦА

Окончание таблицы К.1

		<p>недостающую информацию. В данном случае срок рассмотрения материалов продлевается на срок предоставления указанной информации ТБ.</p> <p>При наличии замечаний ДНис ЦА совместно с УНиМТО ТБ устраняет замечания профильных подразделений и повторно направляет на согласование в профильные подразделения ЦА.</p>		
3. Утверждение корректировок плана развития МТБ	Согласованные профильными подразделениям и ЦА корректировки плана развития МТБ, требующие согласования ЦА	После согласования профильными подразделениями ЦА корректировки планов МТБ ТБ, требующие согласования ЦА, ДНис, выносит вопрос об утверждении корректировок Плана развития МТБ и смет расходов и затрат на правление Банка либо готовит письмо об их согласовании за подписью заместителей председателей Правления Банка в соответствии с предоставленными Правлением Банка полномочиями.	ДНис ЦА	Утвержденные корректировки плана развития МТБ, требующие согласования ЦА
На уровне ТБ, ГОСБ				
1. Включение утвержденной корректировки в План развития МТБ ТБ, ГОСБ	Утвержденные корректировки плана развития МТБ, требующие согласования ЦА	После утверждения корректировки плана развития МТБ, требующей согласования ЦА, ПНиМТО и УНиМТО данная корректировка учитывается в плане развития МТБ, который представляется в ДНис ЦА.	ПНиМТО УНиМТО	Скорректированный План развития МТБ

Источник: [46].

Приложение Л



Источник: [46].

Приложение М

Таблица М.1 - Составление отчетности об исполнении смет расходов и планов развития МТБ

Операция	Вход	Описание	Исполнитель	Выход
Этап 4. Составление отчетности об исполнении смет расходов и планов развития МТБ				
На уровне ГОСБ				
1. Формирование отчета об исполнении смет по направлениям	Наступление отчетной даты	Ежеквартально распорядители смет по своему направлению деятельности формирует отчет об итогах исполнения утвержденных смет расходов и затрат, в т.ч. в разрезе потребителей ресурсов, оценивают причины сложившейся экономии, изменения объемов расходов и затрат относительно аналогичного отчетного периода предыдущего финансового года. Ежеквартально ПНиМТО формирует отчет об исполнении плана МТБ и пояснительную записку к нему, оценивает причины сложившейся экономии. Итоговые отчеты и пояснения о причинах сложившейся экономии представляются в ФП.	Подразделения-распорядители смет ГОСБ ПНиМТО	Отчеты об исполнении смет расходов и затрат по направлениям деятельности, пояснительная записка о причинах экономии Отчет об исполнении Плана развития МТБ, пояснительная записка о причинах экономии
2. Составление сводного отчета об исполнении смет	Пояснения по исполнению смет расходов и затрат ГОСБ	ФП формируют отчет и пояснительную записку к нему, включающую пояснения причин сложившейся экономии и изменения объемов расходов и затрат относительно аналогичного отчетного периода предыдущего финансового года.	ФП	Отчет об исполнении смет расходов и затрат и пояснительная записка к нему
3. Утверждение отчета по ГОСБ	Отчет об исполнении смет расходов и затрат, Плана МТБ и пояснительная записка к нему по ГОСБ	Руководитель ГОСБ подписывает отчет об исполнении смет расходов и затрат и плана развития МТБ, пояснительные записки к ним, после чего отчеты направляются в ТБ: - отчет об исполнении смет расходов и затрат – в ФУ, в т.ч. отчеты по направлениям деятельности – в подразделения-распорядители смет ТБ, - отчет об исполнении плана МТБ – УНиМТО.	Руководитель ГОСБ	Отчет об исполнении смет расходов и затрат, плана развития МТБ и пояснительные записки к ним по ГОСБ, направленные в ТБ
На уровне ТБ				

Продолжение таблицы М.1

<p>1. Формирование отчета об исполнении смет по направлениям</p> <p>Формирование отчета об исполнении плана МТБ ТБ</p>	<p>Наступление отчетной даты</p> <p>Отчеты об исполнении смет расходов и затрат по направлениям деятельности, плана развития МТБ и пояснительные записки к ним по ГОСБ, направленные в ТБ</p>	<p>С учетом поступивших отчетов от ГОСБ распорядители смет по ТБ формируют отчеты о фактическом исполнении утвержденных смет расходов и затрат по своим направлениям деятельности в целом по ТБ и по аппарату ТБ, в т.ч. в разрезе потребителей ресурсов, осуществляют анализ причин изменения объемов расходов и затрат относительно аналогичного отчетного периода предыдущего финансового год, оценивают причины экономии.</p> <p>С учетом отчетов, поступивших от ГОСБ, УНиМТО формирует отчет об исполнении плана МТБ ТБ и пояснительную записку к нему.</p> <p>Сформированные отчеты и пояснительные записки к ним направляются в ФУ ТБ.</p>	<p>Подразделение-распорядители смет ТБ</p> <p>УНиМТО</p>	<p>Отчеты об исполнении смет расходов и затрат по направлениям деятельности, пояснительная записка</p> <p>Отчет об исполнении Плана развития МТБ ТБ и пояснительная записка к нему</p>
<p>2. Сводного отчета об исполнении смет по ТБ</p>	<p>Отчеты об исполнении смет расходов и затрат по направлениям деятельности, Отчет об исполнении смет расходов и затрат, отчет об исполнении Плана развития МТБ ТБ, пояснительные записки</p>	<p>ФУ формируют сводный отчет об исполнении смет расходов и затрат, осуществляет анализ итогов деятельности ТБ, причин сложившейся экономии, изменения объемов расходов и затрат относительно аналогичного отчетного периода предыдущего финансового год, оценку соблюдения сметной дисциплины</p>	<p>ФУ</p>	<p>Отчет об исполнении смет расходов и затрат ТБ и пояснительная записка к нему</p>
<p>3. Утверждение отчета ТБ</p>	<p>Отчет об исполнении смет расходов и затрат и пояснительная записка к нему ТБ</p> <p>Отчет об исполнении плана развития МТБ ТБ и</p>	<p>Руководитель ТБ подписывает отчет об исполнении смет расходов и затрат и плана развития МТБ, пояснительные записки к ним, после чего отчеты направляются в ЦА:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отчет об исполнении смет расходов и затрат – в ДФ, - отчет об исполнении плана МТБ – ДНисС. 	<p>Руководитель ТБ</p>	<p>Отчеты об исполнении смет расходов и затрат, плана развития МТБ и пояснительные записки к ним по ТБ, направленные в ЦА</p>

Окончание таблицы М.1

	пояснительная записка к нему			
На уровне ЦА				
1. Составление сводного отчета об исполнении смет и об исполнении Плана МТБ по всем ТБ	Отчеты об исполнении смет расходов и затрат, плана развития МТБ и пояснительные записки к ним по ТБ, направленные в ЦА	ДФ осуществляет проверку и анализ отчетов ТБ об исполнении смет расходов и затрат и составляет сводный отчет по ТБ. ДНиС осуществляет проверку и анализ отчетов об исполнении планов развития МТБ и составляет сводный отчет по ТБ.	ДФ ДНиС	Сводный отчет об исполнении смет расходов и затрат по ТБ Сводный отчет об исполнении плана МТБ по ТБ

Источник: [46].

Приложение Н

Таблица Н.1 – Перечень сокращений

ГОСБ	Головное отделение ПАО «Сбербанк России»
ДНиС	Департамент недвижимости и строительства ПАО «Сбербанк России»
ДРС	Дирекция развития сети ПАО «Сбербанк России»
ДФ	Департамент финансов ПАО «Сбербанк России»
МТБ	Материально-техническая база
ОСБ	Отделение ПАО «Сбербанк России»
ПНиМТО	Подразделение недвижимости и материально-технического обеспечения ГОСБ, ОСБ, прямого подчинения ТБ, расположенные в автономных округах/ автономных областях
ПУФС	Подразделение управления филиальной сетью
ПЦП МЦБУ	Подразделение центрального подчинения Межрегиональный центр бухгалтерского учета
ТБ	Территориальные банки ПАО «Сбербанк России»
УНиМТО	Управление недвижимости и материально-технического обеспечения ТБ
УРФ	Управление по работе с филиалами ПАО «Сбербанк России»
УБУиО	Управление бухгалтерского учета и отчетности ТБ
ФП	Финансовое подразделение ГОСБ, ОСБ, прямого подчинения ТБ, расположенные в автономных округах/ автономных областях
ФУ	Финансовое управление ТБ
ЦА	Центральный аппарат ПАО «Сбербанк России»

Источник: [46].