Бюджетирование в системе финансового планирования деятельности коммерческого банка

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.10, кандидат экономических наук Панов, Максим Викторович

**Год:**

2012

**Автор научной работы:**

Панов, Максим Викторович

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.10

**Специальность:**

Финансы, денежное обращение и кредит

**Количество cтраниц:**

152

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Панов, Максим Викторович

Введение.

Глава 1. Место и роль бюджетирования в системе финансового планирования коммерческого банка.

1.1. Бюджетирование: сущность и место в системе финансового планирования.

1.2. Структурные составляющие системы бюджетирования.

Глава 2. Анализ практики бюджетирования в коммерческих банках.

2.1.Организация процесса бюджетирования.

2.2. Система трансфертного ценообразования, коррекции и аллокации доходов и расходов.

Глава 3. Направления совершенствования механизма бюджетирования в коммерческих банках.

3.1.Совершенствование системы показателей бюджетирования.

3.2.Применение клиентоориентированного подхода к формированию организационной и финансовой структуры коммерческого банка.

3.3.Разработка методики классификации бизнес-процессов коммерческого банка.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Бюджетирование в системе финансового планирования деятельности коммерческого банка"

Актуальность исследования.

В настоящее время банковская система Российской Федерации активно развивается. Безусловно, она отстает по степени развития от банковских систем стран Запада, однако характеризуется усилением конкурентной борьбы, расширением ассортимента банковских продуктов и услуг, увеличением объема операций, расширением банковских филиальных сетей. Эффективность банковской деятельности в таких условиях во многом зависит от системы банковского менеджмента. Современные проблемы российских банков, выраженные в виде неустойчивости банковского бизнеса, его низкой эффективности, слабой деловой активности, нехватки денежных средств и т.д., нередко связаны с недопониманием либо игнорированием важных составных частей банковского менеджмента при его организации. Одним из сдерживающих развитие банковской деятельности факторов является низкий уровень системы финансового планирования деятельности коммерческих банков.

В последнее время особенно остро встали перед руководителями многих коммерческих банков вопросы анализа и планирования деятельности банка в целом и его подразделений, определения себестоимости банковских услуг, изыскания коммерческими банками внутренних резервов выживания. В связи с этим повышается роль внутрибанковского управленческого учета, предполагающего введение системы оценки эффективности работы различных подразделений банка и/или отдельных направлений его деятельности.

Инструментом управления, призванным решить существующие проблемы коммерческих банков посредством повышения эффективности финансового планирования и управления в целом, является бюджетирование.

Степень научной разработанности темы.

Важность и необходимость внедрения бюджетирования как технологии финансового планирования в систему управления банковской деятельностью неоднократно подчеркивается в работах таких ученых, как Ворштехер X., Добровольский Е.Ю., Куницына H.H., Поморина М.А., Румянцев М.В., Садвакасов К.К., Тилмс Р., Тютюнник A.B., Ширинская Е.Б. и др.

Однако внедрение системы бюджетирования в том или ином коммерческом банке далеко не всегда имеет успешный исход. Во многом это связано с недостаточной проработанностью подходов и методик организации бюджетирования в отечественной науке, а также небольшим практическим опытом российских коммерческих банков. Актуальность и недостаточная разработанность вопросов организации эффективной системы бюджетирования в российских коммерческих банках обусловили выбор темы диссертации и определили его структуру.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы обосновать направления совершенствования организации системы бюджетирования в российских коммерческих банках для повышения эффективности банковского менеджмента.

Исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

- исследовать сущность бюджетирования и определить его место в системе финансового планирования; систематизировать существующие подходы к организации бюджетирования в коммерческих банках;

- определить достоинства и недостатки современных технологий организации отдельных элементов системы бюджетирования, таких как построение стратегии, анализ и оценка деятельности, трансфертное ценообразование, коррекция и аллокация доходов и расходов; исследовать зарубежный и отечественный опыт постановки бюджетирования в коммерческих банках; предложить направления по совершенствованию бюджетирования в коммерческих банках.

Предметом исследования является совокупность финансовых отношений, возникающих при осуществлении бюджетирования в коммерческом банке.

Объектом исследования является система бюджетирования в отечественных и зарубежных коммерческих банках.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового менеджмента и банковского дела, в числе которых Абушаева P.P., Ашкинадзе A.B., Бор М.З., Бримсон Дж.Д., Жуков Е.Ф., Каплан P.C., Карабанов Б.М., Княжеченко Е.И., Кох Т.У., Лаврушин О.И., Леонтьев В.Е., Маслеченков Ю.С., Нортон Д.П., Петрикова С.М., Портер М.Э., Радковская Н.П., Робсон Н., Садвакасов К.К., Смулов A.M., Соколов Ю.А., Тавасиев A.M., Тренев H.H., Трубанов A.B., Уллах Ф., Фрейзер Р., Хоуп Дж., Эдвинсон Л. и др.

Методологической основой исследования являются системный подход к анализу проблем, общенаучные методы и такие приемы анализа и синтеза, как группировка, обобщение, сравнение, классификация и др.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность кредитных организаций в Российской Федерации, отчеты и информационные материалы по постановке бюджетирования в отдельных коммерческих банках, аналитические материалы компании Инталев, Интерсофт Лаб и Траст Конто по практике бюджетирования в коммерческих банках.

Научная новизна заключается в разработке предложений по оптимальной организации системы бюджетирования коммерческого банка, способствующей повышению эффективности управления его деятельностью. Получены следующие научные результаты, определяющие элементы новизны исследования:

- уточнено содержание понятия «бюджетирование», раскрывающее его как процесс финансового планирования, основанный на выделении центров финансовой ответственности в структуре кредитной организации;

- обосновано применение процессно-ориентированного подхода к бюджетированию, призванного обеспечить высокий уровень финансового планирования на основе более точной оценки деятельности коммерческого банка;

- разработана методика классификации бизнес-процессов, обеспечивающая реализацию процессно-ориентированного бюджетирования в коммерческом банке; предложен клиентоориентированный подход к построению организационной и финансовой структуры банка, являющейся элементом системы бюджетирования, позволяющий проводить более точный анализ работы с клиентами и вовремя предпринимать соответствующие управленческие шаги;

- обосновано использование показателя экономической добавленной стоимости для оценки деятельности структурных подразделений и применение его при построении мотивационного механизма участников бюджетного процесса;

- предложен перечень нефинансовых показателей для оценки репутации кредитной организации и перспектив привлечения денежных ресурсов.

Практическая значимость работы.

Содержащиеся в диссертации рекомендации автора позволят коммерческим банкам существенно повысить эффективность системы бюджетирования и финансового планирования. Материалы диссертации могут быть использованы в преподавании курса «Банковский менеджмент и маркетинг», «Финансовый менеджмент».

Реализация и апробация работы.

Результаты и основные положения диссертации были представлены на международных научно-практических конференциях: «Экономический рост и конкурентоспособность России: тенденции, проблемы и стратегические приоритеты» (ВЗФЭИ, апрель 2012 г., Москва), II международная научная конференция молодых ученых, аспирантов и студентов «Молодежь и экономика» (ЯВФЭИ, апрель 2005 г., г.Ярославль; награжден дипломом I степени), международная научно-практическая конференция «Тенденции и инновации современной науки» (НИЦ «Априори», июнь 2012 г., г.Краснодар).

Отдельные рекомендации по совершенствованию бюджетирования реализованы в рамках проектов по постановке бюджетирования в коммерческих банках, осуществленных аудиторско-консалтинговой компанией РКГ, что подтверждается справкой о внедрении.

Публикации.

Основные материалы диссертационной работы опубликованы в 11 научных статьях общим объемом 4,11 п.л., из них 4 работы опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Объем и структура работы.

Диссертационная работа изложена на 152 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (110 источников), а также приложений. Иллюстрированный материал включает 19 таблиц, 18 рисунков.

## Заключение диссертации по теме "Финансы, денежное обращение и кредит", Панов, Максим Викторович

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе исследования процесса финансового планирования в коммерческих банках был сделан ряд выводов и предложений.

1. Основой финансового планирования, а также главным инструментом управления, определяющим источники и направления использования ресурсов коммерческого банка является бюджетирование. В настоящее время, используя современные управленческие технологии в области бюджетирования такие, как процессно-ориентированное бюджетирование с применением системы сбалансированных показателей, руководство коммерческого банка имеет большие возможности в построении стратегии, осуществлении тотального контроллинга, применении комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности. Указанные возможности позволяют руководству банка более четко выстраивать план ведения деятельности, своевременно вносить управленческие корректировки и, в конечном итоге, достигать поставленных целей. Несомненным плюсом является и возможность выработки справедливой системы мотивации персонала коммерческого банка.

Однако наличие нерешенных проблем, с которыми сталкивается руководство коммерческого банка при разработке и внедрении бюджетирования в систему управления, обусловило актуальность выполненного исследования.

2. Бюджетирование - это технология выполнения стратегии, реализации планирования, учета, контроля и анализа финансовых потоков, а также получаемых результатов деятельности через бюджеты.

При этом по отношению к финансовому планированию бюджетирование является его основой, технологией ее реализации на самом низшем оперативном этапе, но при этом неотделимо связанной с тактическим и стратегическим этапом финансового планирования.

3.Бюджет - это основной рабочий инструмент бюджетирования, который представляет собой детализированный финансовый план деятельности экономического субъекта, который отражает планируемые доходы и расходы, планируемое соотношение активов и пассивов, планируемое движение денежных средств и основное предназначение которого заключается в достижении поставленных экономическим субъектом целей.

4. Бюджетированию присущи следующие функции: планирование, координирование и коммуникация, стимулирование, контроль, а также оценка эффективности работы экономического субъекта, обучение менеджеров и повышение их профессионализма.

5. В российских коммерческих банках применяются две модели организации бюджетирования: традиционная (функционально-ориентированная) и процессно-ориентированная. Наиболее эффективной моделью организации бюджетирования является процессно-ориентированная модель. Суть ее заключается в бюджетном управлении каждым бизнес-процессом в деятельности коммерческого банка. На практике реализация указанной модели осуществляется посредством предварительного описания бизнес-процессов. В настоящее время для этой цели используются методики классификации бизнес-процессов, разработанные для производственных предприятий.

6. В работе предложена методика классификации и порядок детализации бизнес-процессов коммерческого банка. Предложенная методика классификации бизнес-процессов основана на делении деятельности банка на основную деятельность (активную, пассивную и комиссионно-посредническую), а также вспомогательную (связанную с управлением персоналом, информационными технологиями, маркетингом, юридической поддержкой и др.).

Четко выстроенная схема бизнес-процессов на основе предложенной методики позволяет на начальном этапе постановки стратегических целей банка, выявить наиболее важные для банка бизнес-процессы, изучить «качество» выполнения этих бизнес-процессов и осуществить меры по их усовершенствованию или радикальному реинжинирингу.

7. В настоящее время в бюджетировании на этапе стратегического планирования, а также на аналитическом этапе применяются управленческие технологии, основанные на системе сбалансированных показателей и на концепции управления на базе показателя добавленной стоимости. Указанные технологии применяются отдельно друг от друга, в результате чего происходит снижение эффективности системы управления деятельностью коммерческого банка.

Наиболее удобным для бюджетирования и системы управления в целом является предложенный в диссертационной работе вариант совмещения двух используемых технологий - системы сбалансированных показателей и показателя добавленной стоимости. В этом случае показатель добавленной стоимости, определяемый как разница между чистой операционной прибылью после налогообложения и затратами на капитал за тот же период, будет использоваться в качестве общей стратегической цели, основы для системы мотивации руководства, а также в качестве финансовой перспективы сбалансированной системы показателей. При этом непосредственно сама система сбалансированных показателей будет использоваться в качестве основного инструмента управления для создания организации ориентированной на прибавление акционерной стоимости.

8. В диссертационной работе на основе исследования практики применения системы сбалансированных показателей в коммерческих банках предложено дополнить указанную управленческую технологию посредством включения в систему сбалансированных показателей отдельной проекции «поставщиков денежных ресурсов», включающей в себя ряд показателей, которые влияют на обеспечение коммерческого банка денежными ресурсами: удовлетворенность вкладчиков, инвесторов и т.д. (готовы ли они рекомендовать нас); сохранение вкладчиков, инвесторов и т.д. (количество договоров, заключенных на новый срок, количество договоров на одного клиента); расширение базы вкладчиков, инвесторов и т.д. (доля новых договоров в портфеле); доля инвесторов с наиболее выгодными экономическими условиями; основные потребности и желания вкладчиков, инвесторов и т.д.; основные свойства и выгоды предложений банка (в т.ч. в части услуг и продуктов) для «поставщиков»; соответствие коммерческого банка ожиданиям вкладчика, инвестора (дружелюбие, доверие, доступность); удобство нахождения офисов; удобство работы с документами; ценовая политика (тарифы, бонусы, лотереи, призы).

В результате появится возможность осуществлять стратегическое планирование и оценку процесса обеспечения деятельности банка денежными ресурсами.

9. Трансфертное ценообразование, применяемое в процессе бюджетирования, обеспечивает оптимальное распределение всех получаемых ресурсов, а также распределении риска между подразделениями.

Наиболее эффективной в использовании моделью трансфертного управления ресурсами является модель, которая наряду с традиционными задачами расчета доходности решает задачи управления рисками временных разрывов. Модель основана на введении в управленческий учет понятия «трансфертная сделка», которая описывает внутренний денежный поток. Указанная модель была успешно реализована в ОАО «Сибакадембанк» и позволила решить проблему изменения трансфертных ставок, возникающую при определении трансфертных доходов и расходов.

10. Система коррекции и аллокации (распределения) доходов и расходов является залогом обоснованной оценки эффективности деятельности подразделений банка. Наиболее простой и в то же время эффективной моделью аллокации является одноуровневая модель. При применении этой модели руководство банка может управлять прибыльностью подразделений, определять действительную эффективность затрат подразделений.

11. В настоящее время в российских коммерческих банках применяется продуктоориентированный подход к организации банковской деятельности. Продуктоориентированные банки нацелены, в первую очередь, на продажу банковских продуктов, активное продвижение услуг на рынке, то есть на интенсивное развитие. При этом система бюджетирование, в основу которой заложена продуктоориентированная организационная и финансовая структуры банка, не позволяет осуществлять управление с целью достижения удовлетворенности клиентов, являющейся ключевой задачей банковского бизнеса. Руководство коммерческого банка в этих условиях теряет возможность проводить анализ в разрезе клиентских групп (корпоративные клиенты, средний и малый бизнес, физические лица).

В этой связи в работе предложен клиентоориентированный подход к построению организационной и моделированию финансовой структуры коммерческого банка при одновременной организации системного учета доходов и расходов в разрезе клиентов, а также начисления трансфертных доходов-расходов и выполнения аллокаций по клиентам. Клиентоориентированный подход позволяет усовершенствовать систему бюджетирования коммерческого банка с точки зрения комплексного обслуживания клиентов. Появляется возможность анализировать деятельность банка не только со стороны его подразделений и бизнес-направлений (или банковских продуктов), но и с клиентской стороны.

В результате реализации рекомендаций автора по внедрению системы бюджетирования и ее совершенствованию, повысится эффективность управления деятельностью коммерческого банка.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Панов, Максим Викторович, 2012 год

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ.

2. Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» от 23.12.2003 №177-ФЗ.

3. Инструкция ЦБ РФ «Об обязательных нормативах банка» от 16.01.2004 №110-И.

4. Адамов Н. Бюджетирование и планирование в строительстве// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2006, №46.

5. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент. — Петрозаводск: Издательство Петрозаводского государственного университета, 1997. — 136 с.

6. Ашкинадзе А. Технология бюджетирования в коммерческом банке//Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке, 2001, №4.

7. Ашкинадзе А. От бюджетирования к финансовому управлению банком// Аналитический банковский журнал, 2002,№7.

8. Ашкинадзе А. Описание финансовой структуры коммерческого банка в целях внедрения системы бюджетирования//Вестник АРБ, 2001, №12.

9. Ашкинадзе А. Состав оперативного бюджета банка//Вестник АРБ, 2001, №14.

10. Ашкинадзе А. Организация планирования бюджета в банке//Вестник АРБ, 2001, №16.

11. Ашкинадзе А. Технология учета фактического бюджета в банке//Вестник АРБ, 2001, №21.

12. Ашкинадзе А. Организация, методы контроля и анализа исполнения бюджета коммерческого банка//Вестник АРБ, 2001, №23.

13. Ашкинадзе А. Финансовое управление и бюджетирование в банке. Практика сегментирования и моделирования финансовой структуры/ Вестник АРБ, 2003, №11.

14. Ашкинадзе А. Финансовое управление и бюджетирование в банке. Технология ведения управленческого учета в банках (часть2)// Вестник АРБ, 2003, №13.

15. Ашкинадзе А., Апсалямов А. Методика и автоматизация трансфертного управления ресурсами (на примере проекта в ОАО «Сибакадембанк»)// Банки и технологии, 2005, №4.

16. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2000. -208 с.

17. Банковское дело. Управление и технологии: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Под ред. проф. А.М.Тавасиева. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. -671 с.

18. Банковское дело: учебник/Под ред. Г.Г.Коробова. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011. - 589 с.

19. Бланк И.А. Управление прибылью. К.: Ника-Центр, 1998. - 544 с.

20. Бримсон Джеймс, Атос Джон. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании (пер. с англ. В.Д.Горюновой, под общей ред. В.В.Неудачина). -М.: Вершина, 2007г.- 336 с.

21. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 392 с.

22. Гаврилова Н.А. Управление ликвидностью в рамках внутрибанковского управленческого учета//Аудит и финансовый анализ, 1999, №3.

23. Галашкин А., Королева Е. Автоматизация финансового планирования в ОАО Банк «Возрождение»// Банки и технологии, 2004, №6.

24. Дадашев А.З. Налогообложение коммерческих банков в РФ: учеб.пособие. М.: Книжный мир, 2008. - 88 с.

25. Деньги. Кредит. Банки: Учебник для вузов/Е.Ф.Жуков, Н.М.Зеленкова, Л.Т.Литвиненко/Под ред. Проф. Е.Ф.Жукова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. -280с.

26. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. СПб.: Питер, 2006. - 448с.27.3агайтов А. Бюджетирование в банках Казахстана: опыт Цеснабанка// Аналитический банковский журнал, 2004,№10.

27. Ивлев В., Попова Т. Применение метода ABB в коммерческих банках// Банки и технологии, 2004, №2.

28. Ивлев В., Попова Т. Применение метода ABB в коммерческих банках// Банки и технологии, 2004, №3.

29. Ивлев В., Попова Т. Balanced Scorecard альтернативные модели.//Банки и технологии, 2004, №4.

30. Карпов А. Бюджетирование как инструмент управления. М.: Результат и качество, 2007. - 400 с.

31. Карпов А. Финансовая структура компании. М.: Результат и качество, 2007.-352 с.

32. Княжеченко Е., Ашкинадзе А. Оперативный бюджет банка// Аналитический банковский журнал, 2001, № 8.

33. Княжеченко Е.,Ашкинадзе А. Планирование оперативного бюджета коммерческого банка// Аналитический банковский журнал, 2001, № 9.

34. Княжеченко Е., Ашкинадзе А. Технология учета фактического исполнения бюджета коммерческого банка//Аналитический банковский журнал, 2001, №10.

35. Княжеченко Е., Ашкинадзе А. Контроль и анализ исполнения бюджета коммерческого банка//Аналитический банковский журнал, 2001, №11.

36. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. - 424 с.

37. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2000. - 768 с.

38. Кокин A.C., Чепьюк O.P. Разработка стратегии развития компании на базе концепции управления стоимостью//Экономический анализ: теория и практика, 2007, №12.

39. Контроллинг в бизнесе. Методологические и и практические основы построения контроллинга в организациях/А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примак, С.Г.Фалько. М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.

40. Контроллинг как инструмент управления предприятием/Ананькина Е.А., Данилочкин C.B., Данилочкина Н.Г. и др./Под ред. Н.Г.Данилочкиной. -М.: Аудит, ЮНИТИД999. 297 с.

41. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. - 496 с.

42. Куницына H.H., Ушвицкий Л.И., Малеева A.B. Бизнес-планирование в коммерческом банке. Монография. М.: Финансы и статистика, 2002. -303с.

43. Мамочкин Е. Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования//Финансовая газета, 2007, №42.

44. Международные стандарты финансовой отчетности: издание на русском языке. М.: Аскери-АССА, 2006, - 1058с.

45. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.:Издательство «Дело», 1997. -265 с.

46. Миславский A.B. Центры финансовой ответственности//Двойная запись, 2005, №10.

47. Некрасов В.,Чаусов В. Бюджетирование в банке// Банки и технологии, 2000, №3.

48. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета пошаговое руководство. - М.: Диалектика, - 512 с.

49. Петрикова С.М. Ценообразование в банке: учеб.пособие. М.: ГОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова», 2010.- 167 с.

50. Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. М.: Финансы и статистика, 2002. - 382 с.

51. Проект Международного Стандарта HCO/IS9001:2000 "Системы менеджмента качества. Требования" /Перевод с англ. Н. Новгород: СМЦ "Приоритет", 2000. - 33 с.

52. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - 408 с.

53. Реформирование предприятий. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации. Сб. документов. — М.: Издательский центр «Акционер», 1998. — 151 с.

54. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов /Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.

55. Романова М.В. Формирование финансовой политики предприятия: Управление финансами// Финансы и кредит, 2000, № 8.

56. Румянцев М.В. Совершенствование оперативного финансового планирования в коммерческом банке. Диссертация на соискание ученой степени к.экон.н. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2004. -215 с.

57. Садвакасов К.К. Коммерческие банки: управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. Монография. М.: Ось-89, 1998.- 160 с.

58. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева E.H. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2000. - 352 с.

59. Селезнева В.Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке//Экономический журнал ВШЭ, 2002, №1.

60. Слиньков В.Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации. Теория и практика. М.: КНТ, 2007. - 292 с.

61. Слуцкий A.A. Банковские риски: классификация для страхования/Банковское кредитование, 2007, №1.

62. Слуцкий A.A. Риски потребительского кредитования: принципы построения системы страхования с учетом негативного опыта РОСНО/ Банковское кредитование, 2007, №2.

63. Смулов A.M., Абушаева P.P. Организация деятельности коммерческого банка (кредитная политика банка): учеб.пособие. М.: Изд-во РЭУ им.Г.В.Плеханова, 2011. - 67 с.

64. Султанкулов Е., Зданович Л., Ашкинадзе А. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования в ОАО «Банк ТуранАлем»// Аналитический банковский журнал, 2003, №2.

65. Траченко М. «Тюнинг» для бюджетирования .//Консультант, 2006, №1.

66. Тренев H.H. Управление финансами: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 1999. -496 с.

67. Тютюнник A.B. Бюджетное планирование в коммерческом банке//Бухгалтерия и банки, 2000, № 6.

68. Тютюнник A.B., Трубанов A.B. Банковское дело. М.: Финансы и статистика, 2005. - 608 е.: ил.

69. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / Под ред.д-ра экон.наук, проф. О.И.Лаврушина. М.: Юрист, 2002. - 688 с.

70. У правленческий учет: учеб.пособие/А. Д.Шеремет, И.М.Волков, С.МЛИапигузов и др./под ред.А.Д.Шеремета. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. -512 с.

71. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/Стоянова Е.С., Балабанов И.Т., Бланк И.А. и др./под ред. Е.С.Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. -М.: Изд-во «Перспектива», 2000. - 656 с.

72. Финансы: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп./С.А.Белозеров, С.Г.Горбушина и др.; под ред. В.В.Ковалева. - М.: Велби, издательство Перспектива, 2004. - с.ЗЗ

73. Финансы: Учебник/ В.М.Родионова, Ю.Я. Вавилов, Л.И.Гончаренко и др.; Под ред. В.М.Родионовой. М.: Финансы и статистика, 1993. - 269 с.

74. Фридаг X. Сбалансированная система показателей. М.: Финансы и статистика, 2007. - 160 с.

75. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: «Финансы и статистика», 1997. - 156 с.

76. Хорват и партнеры. Внедрение сбалансированной системы показателей. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 478 с.

77. Хоуп Джереми, Фрейзер Робин. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов/Джереми Хоуп, Робин Фрейзер/Пер.с англ.: Р.В.Кащеев. М.: ООО «Вершина», 2005. - 256 с.

78. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002г. - 400 с.

79. Чаусов В. Технология бюджетирования в управлении бизнесом кредитной организации//Аналитический банковский журнал, 2001, №1.

80. Чаусов В. Бюджетное планирование в коммерческом банке/Юперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке, 2001, №1

81. Шеер A.B. Моделирование бизнес-процессов. М.: Весть-Метатехнология, 2000. - 206 с.

82. Шим Дж. К., Сигел Дж.Г. Основы коммерческого бюджетирования/пер. с англ. СПб.: Пергамент, 1998. - 496 с.

83. Шим Дж. К., Сигел Дж.Г. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов. М.: Вершина, 2007. - 368 с.

84. Ширинская Е.Б. Финансовый менеджмент в банке. Бюджетирование, бизнес-планирование, управление рисками. Материалы международного ноябрьского семинара Клуба банковских аналитиков. Монография. М.: МАКС Пресс, 2004. - 186 с.

85. Anthony R.N., Reece J.S. Accounting: Text and Cases, 8th ed. Illinois: Homewood, 1989.- 1030p.

86. Biddle, Gary C., Bowen, Robert M. and Wallace, James S. Evidence on EVA // Journal of Applied Corporate Finance, Summer 1999, Vol. 12, No. 2.

87. Dusch M., Muller M. Praktische Anwendung der Balanced Scorecard//Controlling, 1997, H2. 220 p.

88. Edvinsson L. Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company"s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: Harper Business, 1997.-5 p.

89. Horvath & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen; Stuttgart, 2000.

90. Kaplan R.S. and Norton D.P. The strategy-focused organization How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment.Boston: Harvard Business School Press, 2001. 400 p.

91. Kirsten D.W. Value-based-management Schlüssel zum strategischen Erfolg//Bank, Köln, 1995, №11.

92. Needles B.E., Powers M., Mills S.K., Anderson H.R. Managerial accounting, 5th ed. Boston, N-Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. -603 p.

93. Norton D.P., Kaplan R.S. The Balanced Scorecard Measures that drive performance, Harvard Business Review, January- February 1992.

94. Norton D.P., Kaplan R.S. Putting Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, September- October 1993.

95. Norton D.P., Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business Press, 1996.

96. Peterson Pamela P. and Peterson David R. Company Performance and Measures of Value Added // Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, Charlottesville, VA, 1996.

97. Porter M.: What is Strategy? In: Harvard Business Review November-December 1996.

98. Report by QCi Assessnent quoted in Robert MaLuhan. How CRM Impacts the Bottom Line»// Marketing Magazine (UK), 9 May, 2002. 25 p.

99. Stern J.S, Shiely J.S, Ross I. The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization // Wiley Publishing, Inc , 2001. 240 p.

100. Stern Stewart & Co's. The Quest for Value. The EVA Management Guide. New York: Harper Business, 1991.

101. Tilmes R. Der okonomische Nutzen des Financial Planning//Bank, Koln, 2000, №8.

102. Vorsteher H.-J.: Zur Beurteilung von Managementquali^t, Aachen 1999.

103. Электронный каталог публикаций портала Корпоративный менеджмент Электрон.дан.: Трунов Р. Бюджетный цикл в банке. -Электрон.дан. М., [2003]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/ management/finance/budget/ budget cycle.shtml. - Загл. с экрана.

104. Электронный каталог статей компании МАГ Консалтинг Электрон.ресурс.: Сбалансированная система показателей для банковского сектора. Электрон.дан. - М., [2008]. - Режим доступа: http://www.mag-consulting.ru/asp/showarticle/306. - Загл. с экрана.

105. Электронный каталог APQC Электрон.ресурс.: APQC Process Classification Framework. Version 5.0.2. April 2008. Электрон.дан. -N-Y,2008. Режим доступа: http://www.apqc.org/portal/apqc/sitc/?path=/ гезеагсЫрсШпёех.Ийп!. - Загл.с экрана.

106. Интернет-каталог услуг российской страховой компании Росно Электрон.ресурс.: Услуги для финансовых институтов. Электрон.дан. -М., [2008]. Режим доступа: http://www.rosno.ru/ru/ софогаЙУе/тзигапсе/ГттБЙШ^Ьапкз/. - Загл. с экрана.

107. Бюджет активов и пассивов коммерческого банка, тыс.руб.

108. Виды требований / обязательств (Type of asscts/liabiities) Входящий баланс на 01/07/200Х План на 3 квартал 200Х г.1. Июль август сентябрь1. Активы (ASSETS)

109. Денежные средства и документы (Cash)

110. Остатки на счетах HOCTPO (Nostro Accounts)в ЦБ РФ (кроме ФОР) в ком.банках РФ в банках других стран

111. Кредиты корпоративным клиентам (Due from Corporate customers)

112. Кредиты корпоративным клиентам (Due from Corporate customers)

113. Кредиты физлицам (Due from Private customers)

114. Кредиты физлицам (Due from Private customers)

115. Кредиты и депозиты банкам (Due from Banks)несвязанные (MM) активные РЕПО (Active REPOs)

116. Покрытия и страховые депозиты (Collaterials & Margins placed)

117. Паи и участия (Participations)

118. ФОР (Central Bank Reserve)

119. Средства в расчетах (Other assets)

120. Материальные активы и НМА, участия (Fixed assets & intangibles)1. Расходы (Expenses) 1. Пассивы (LIABILITIES)

121. Корпоративные клиенты (Due to Corporate clients)до востребования (On demand) депозиты и депозитные сертификаты (Time deposits)

122. Векселя и облигации выпущенные (Promissory notes issued)до востребования 1. Срочные

123. Средства в расчетах (Other liabilities)1. Резервы (Reserve) резервы на покрытие убытков по ссудам резервы под обесценение инвестиций резервы по внебалансовым обязательствам 1. Капитал (Equity) 1. Доходы (Income)

124. Заявка для планирования неоперационных расходов подразделениянаименование подразделения)

125. ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ с учетом внештатных сотрудников1. ФИО 1 Должность1 1