

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Анализ системы финансового планирования на предприятии

Обучающийся

В.А. Кузнецова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент К.Ю. Курилов

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила: В.А. Кузнецова.

Тема работы: «Анализ системы финансового планирования на предприятии».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент К.Ю. Курилов.

Цель исследования - анализ системы финансового планирования на предприятии и разработка предложений по ее совершенствованию на примере ПАО «Сбербанк России».

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования – система финансового планирования предприятия.

Методы исследования – теоретический анализ научной литературы, нормативно-правовых документов и отчетности, системный и сравнительный анализ, экономико-статистические методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В результате анализа системы финансового планирования ПАО «Сбербанк России» были выявлены проблемы, связанные с недостаточной интеграцией между подразделениями, а также с трудностями адаптации финансовых планов к изменяющимся экономическим условиям. Для повышения эффективности финансового планирования в работе предложены меры по формированию кросс-функциональных команд, внедрению гибких моделей планирования и развитию аналитического подразделения. Практическая значимость работы заключается в возможности повышения устойчивости и эффективности финансовой системы ПАО «Сбербанк России» за счёт реализации предложенных мероприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 35 источников. Работа иллюстрирована 4 приложениями, 16 таблицами и 14 рисунками.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии	7
1.1 Сущность, цели и задачи финансового планирования .....	7
1.2 Методы и этапы финансового планирования .....	12
1.3 Структура и виды финансовых планов предприятия.....	18
Глава 2 Анализ действующей практики организации финансового планирования на примере ПАО «Сбербанк России» .....	24
2.1 Общая характеристика деятельности банка.....	24
2.2 Анализ основных финансовых показателей деятельности банка	33
2.3 Анализ системы финансового планирования ПАО «Сбербанк России».....	41
Глава 3 Мероприятия по повышению эффективности финансового планирования в ПАО «Сбербанк России».....	54
3.1 Пути улучшения системы финансового планирования банка .....	54
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	64
Заключение .....	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	70
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2024 год	74
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2024 год .....	76
Приложение В Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2023 год	79
Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2023 год .....	81

## **Введение**

Актуальность темы. Современная экономика характеризуется высокой степенью нестабильности и динамичностью, что обуславливает необходимость эффективного управления финансами предприятия. Ключевую роль в обеспечении устойчивости организации играет рационально организованная система финансового планирования, которая позволяет оптимально распределять ресурсы, прогнозировать финансовые потоки и минимизировать возможные риски. В условиях возрастания конкуренции, изменений макроэкономических условий и усиливающегося давления со стороны внешней среды значимость финансового планирования многократно возрастает. Финансовое планирование включает в себя не только прогнозирование доходов и расходов, но и формирование стратегии управления активами и обязательствами, оценку инвестиционной привлекательности и обеспечение ликвидности. От точности и обоснованности таких расчетов зависит эффективность работы компании, ее способность к адаптации в изменяющихся условиях, а также возможность реализации долгосрочных целей.

Особую актуальность исследование данной темы приобретает в свете современных вызовов, связанных с цифровизацией экономики, развитием новых финансовых инструментов и ужесточением требований к финансовой отчетности. Внедрение информационных технологий в сферу финансового планирования позволяет значительно повысить уровень автоматизации расчетов, минимизировать вероятность ошибок и ускорить процесс принятия решений. Однако без тщательного анализа существующей системы финансового планирования невозможно определить степень ее эффективности и выявить ключевые направления для совершенствования.

Степень изученности темы исследования. Вопросы организации системы финансового планирования на предприятии в последние годы активно исследуются в научной литературе. Так, в частности, им посвящены

научные труды таких авторов, как А.А. Авдеева, А.А. Самохина, Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова, М.Р. Гасанова, Е.И. Киреева, Н.С. Барышникова, С.В. Лаптев, Н.А. Платонова, В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская, И.Я. Лукасевич и др.

Вместе с тем, несмотря на широкий спектр исследований, многие аспекты финансового планирования требуют дальнейшего изучения, особенно в контексте современных экономических условий, характеризующихся высокой степенью неопределенности, цифровизацией бизнес-процессов и глобализацией финансовых рынков. Особого внимания заслуживают вопросы адаптации методов финансового планирования к динамично изменяющейся макроэкономической среде, применения инновационных технологий для прогнозирования финансовых потоков, а также разработки универсальных методик оценки эффективности финансового планирования, учитывающих специфику различных отраслей экономики. Кроме того, в научных работах недостаточно детализирован анализ влияния нестабильности финансовых рынков и трансформации моделей управления предприятиями на процесс формирования финансовых планов, что актуализирует необходимость дальнейших исследований в данном направлении.

Цель исследования заключается в анализе системы финансового планирования на предприятии и разработке предложений по ее совершенствованию на примере ПАО «Сбербанк России».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты финансового планирования на предприятии;
- провести анализ действующей практики организации финансового планирования на примере ПАО «Сбербанк России»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности финансового планирования в ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования в данной работе является ПАО «Сбербанк России».

Предметом исследования – система финансового планирования предприятия.

Теоретико-методологической основой написания исследования послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового менеджмента и экономического анализа, посвященные вопросам финансового планирования на предприятии.

При написании данной работы были использованы такие методы исследования, как теоретический анализ научной литературы, нормативно-правовых документов и отчетности, системный и сравнительный анализ, экономико-статистические методы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов и разработанных рекомендаций для оптимизации системы финансового планирования в ПАО «Сбербанк России». Представленные в работе предложения могут быть использованы в деятельности банка для повышения эффективности управления финансовыми потоками, минимизации рисков и обеспечения устойчивого развития.

Структура работы включает в себя введение, три главы основной части, заключение, список использованных источников и приложения.

# Глава 1 Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии

## 1.1 Сущность, цели и задачи финансового планирования

Вопросы, связанные с экономической сущностью финансового планирования, рассматривались как отечественными, так и зарубежными исследователями в области экономики. В их научных трудах подчеркивается значимость данного процесса для функционирования предприятий различных отраслей. Особое внимание уделяется его роли в формировании финансовой политики, организации инвестиционной деятельности и обеспечении стабильности хозяйственных операций.

Несмотря на широкий круг исследований, среди специалистов в области экономики до сих пор отсутствует единое мнение относительно четкого определения термина «финансовое планирование», его фундаментальных принципов и последовательности этапов реализации. В связи с этим становится актуальным уточнение содержания данного понятия, а также раскрытие его ключевой функции в управлении финансами предприятия. Кроме того, важно определить основные методологические подходы, лежащие в основе разработки и внедрения финансовых планов.

Рассмотрим несколько вариантов определения финансового планирования, предложенных различными авторами в научных источниках (таблица 1).

Таблица 1 – Различные подходы к определению финансового планирования

Понятие	Определение
1	2
Е.Е. Румянцева [23, с. 75]	процесс управления денежными ресурсами компании для достижения её стратегических и оперативных целей.
И.Я. Лукасевич [14, с. 24]	инструмент прогнозирования будущих доходов, расходов и инвестиций, позволяющий компании подготовиться к изменениям на рынке.

Продолжение таблицы 1

Понятие	Определение
1	2
С.В. Лаптев, Н.А. Платонова [12, с. 11]	стратегия распределения финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности предприятия для обеспечения его устойчивости и роста.
В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская [13, с. 346]	система контроля за использованием финансовых средств, направленная на минимизацию рисков и повышение эффективности бизнеса.
О.П. Пидяшова, М.К. Старцева [20, с. 109]	основа для принятия управленческих решений, связанных с инвестициями, заимствованиями и операционной деятельностью.
Т.В. Погодина [21, с. 27]	механизм оптимизации финансовых потоков, позволяющий предприятию эффективно использовать имеющиеся ресурсы и избегать кассовых разрывов.
Б.А. Синельников, В. В. Мещеряков [24, с.455]	процесс разработки долгосрочных финансовых стратегий, направленных на достижение устойчивого роста и конкурентоспособности
В.В. Сыроижко, А.М. Букреев, Б.Г. Преображенский [26, с. 68]	процесс составления бюджетов, анализа финансовых показателей и корректировки планов в зависимости от изменяющихся условий.
Л.Г. Паштова, С.В. Большаков, И. В. Булава [28, с. 85]	инструмент управления финансовыми рисками, позволяющий минимизировать потери и обеспечить стабильность бизнеса.
В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.Л. Юрзинова [29, с. 17]	процесс обеспечения баланса между доходами и расходами предприятия, направленный на поддержание его платежеспособности и ликвидности.
Т.В. Шубина, Ю.Ж. Будаева [33, с. 14]	интеграция всех бизнес-процессов компании через призму финансовых показателей, обеспечивающая согласованность действий.
Н.В. Фалина, А.А. Храмченко, В.В. Топыгова, Э.Э. Смехова [30, с. 541]	основа для формирования инвестиционной политики предприятия, позволяющая определить приоритетные направления вложения средств и оценить их эффективность.

Исследование различных подходов к определению финансового планирования позволяет выделить два его аспекта: как процесс и как специфический вид деятельности. Большинство исследователей рассматривают его именно как процесс, что обусловлено ключевой управленческой ролью планирования. Оно способствует объединению всех структурных подразделений предприятия в единую систему, обеспечивая согласованное развитие и достижение стратегических целей [14]. В этом

контексте финансовое планирование можно интерпретировать как механизм выбора приоритетов и наиболее эффективных путей их реализации, что во многом соотносится с управлением финансовыми потоками и организацией логистических процессов в сфере финансов.

Если же рассматривать финансовое планирование в качестве отдельного вида деятельности, то его можно охарактеризовать как профессиональную функцию, направленную на повышение эффективности работы предприятия или даже всей экономической системы. Поскольку планирование охватывает такие важные функции финансов, как распределение, регулирование и контроль, можно утверждать, что оно не только является важнейшим элементом финансового управления, но и играет ключевую роль в его практической реализации. В то же время в отечественных исследованиях финансовое планирование трактуется шире: помимо управления денежными потоками, оно включает прогнозирование финансовых результатов, контроль над активами и пассивами, а также разработку инвестиционной стратегии и поиск источников финансирования [8, с. 78]. В связи с этим, финансовое планирование можно рассматривать как основу всей системы управления предприятием, обеспечивающую его устойчивость и динамическое развитие.

Анализируя различные подходы к определению финансового планирования, целесообразно уточнить его сущность, ключевые цели и направления применения. На наш взгляд, данный процесс должен учитывать стратегические ориентиры предприятия в области операционной и сбытовой деятельности, а также представлять собой разработку системы взаимосвязанных финансовых планов, различающихся по содержанию и временным параметрам. Финансовое планирование позволяет определить структуру и объем денежных ресурсов, классифицируя их по источникам поступления и направлениям использования. При этом учитываются долгосрочные цели компании, изменения внешней и внутренней среды, а также установленные ограничения и стратегические ориентиры развития.

В этом контексте финансовое планирование можно определить как элемент внутрихозяйственного управления, связанный с разработкой системы плановых показателей. Реализация этих показателей направлена на обеспечение рационального формирования и эффективного использования финансовых ресурсов, что, в свою очередь, способствует стабильному развитию предприятия при минимизации возможных рисков.

Для более детального понимания значимости финансового планирования в системе управления предприятием важно рассмотреть его основные задачи. Схематическое представление ключевых аспектов данного процесса отражено на рисунке 1.

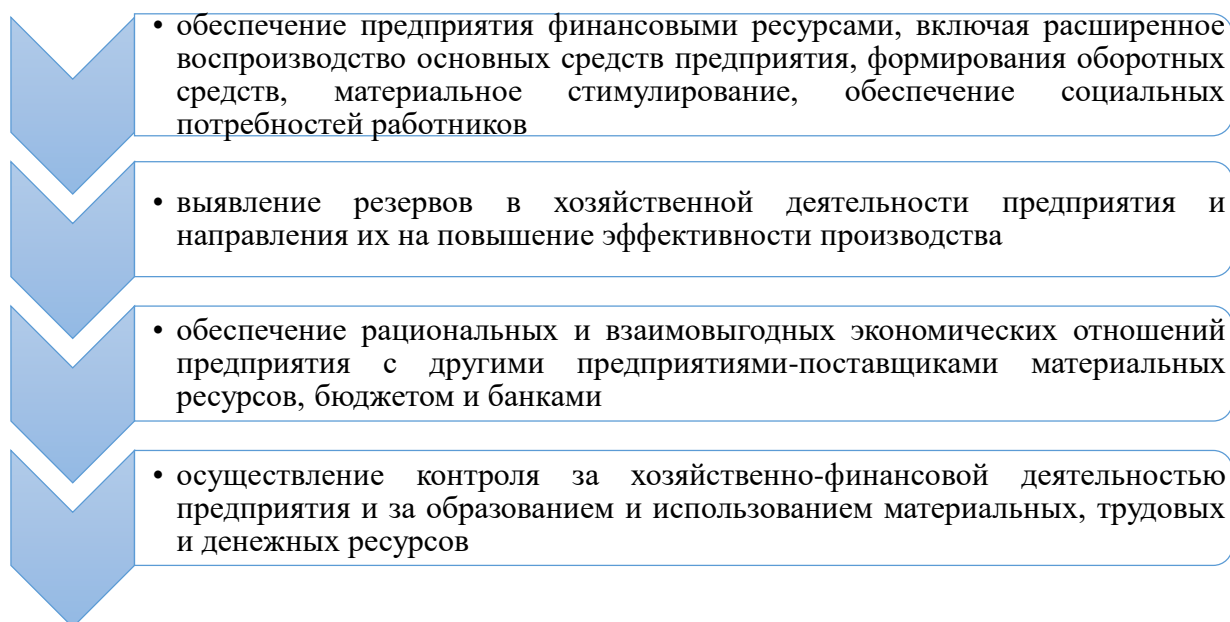


Рисунок 1 – Задачи финансового планирования [2, с. 7]

Необходимость и значимость финансового планирования обусловлены его ключевой функцией в обеспечении устойчивого развития предприятия. Этот процесс играет решающую роль в регулировании экономических отношений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов. Благодаря финансовому планированию выявляются

внутренние резервы предприятия, способствующие более эффективному управлению ресурсами и их увеличению [34, с. 105].

Финансовое планирование также выполняет важную координационную функцию, объединяя стратегические и оперативные финансовые цели, а также помогая сбалансировать противоречивые аспекты управления финансами, такие как доходность, уровень рисков и ликвидность. Такой подход позволяет одновременно направлять деятельность организации на достижение долгосрочных стратегических целей и поддерживать сбалансированную структуру активов, капитала и денежных потоков в процессе развития [21, с. 63]. Эта согласованность является одной из фундаментальных задач финансового планирования, поскольку без четкого механизма координации финансовые цели предприятия могли бы оказаться разрозненными и несогласованными. В результате отсутствие системного подхода к планированию привело бы к снижению экономической эффективности и утрате управляемости финансовыми потоками.

Учитывая неизбежное влияние рискованных факторов на процесс финансового планирования, его можно рассматривать как эффективный инструмент снижения финансовых рисков предприятия. Это достигается за счет использования многовариантных расчетов, позволяющих разрабатывать сценарии адаптации и механизмов корректировки стратегии предприятия в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Как одна из ключевых функций системы финансового управления, финансовое планирование выполняет интегрирующую роль, обеспечивая согласованность таких аспектов финансового менеджмента, как анализ информации, контроль за финансовыми показателями и стимулирование выполнения управленческих решений. В значительной степени оно способствует практической реализации этих функций, создавая условия для их эффективного применения [8, с. 78]. На данном уровне финансовое планирование позволяет не только повысить качество управления финансовыми потоками, но и обеспечить предприятие достоверными

данными, необходимыми для принятия обоснованных решений. Благодаря такому подходу удастся не только достичь намеченных целей, но и минимизировать потенциальные финансовые риски, делая управление более устойчивым и предсказуемым.

Таким образом, финансовое планирование представляет собой системный процесс разработки, контроля и корректировки финансовых планов, направленный на обеспечение устойчивости и эффективности деятельности организации. Его ключевая цель заключается в оптимизации использования ресурсов, достижении финансовой стабильности и выполнении стратегических задач компании. Основные задачи финансового планирования включают прогнозирование доходов и расходов, формирование бюджета, минимизацию финансовых рисков и обеспечение платежеспособности. Грамотно организованное финансовое планирование позволяет организации адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, повышать конкурентоспособность и достигать долгосрочных экономических целей.

## **1.2 Методы и этапы финансового планирования**

Процесс финансового планирования деятельности предприятия традиционно осуществляется в несколько этапов, схематично представленных на рисунке 2.

Рассмотрим этапы, представленные на рисунке более подробно.

Первый этап – анализ финансовой ситуации. На данном этапе осуществляется анализ финансового состояния предприятия за предыдущие периоды с использованием данных бухгалтерской отчетности. При этом особое внимание уделяется таким ключевым показателям, как уровень прибыли, объемы реализации продукции и структура затрат. Анализ этих параметров позволяет не только оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и выявить существующие проблемы, требующие решений.

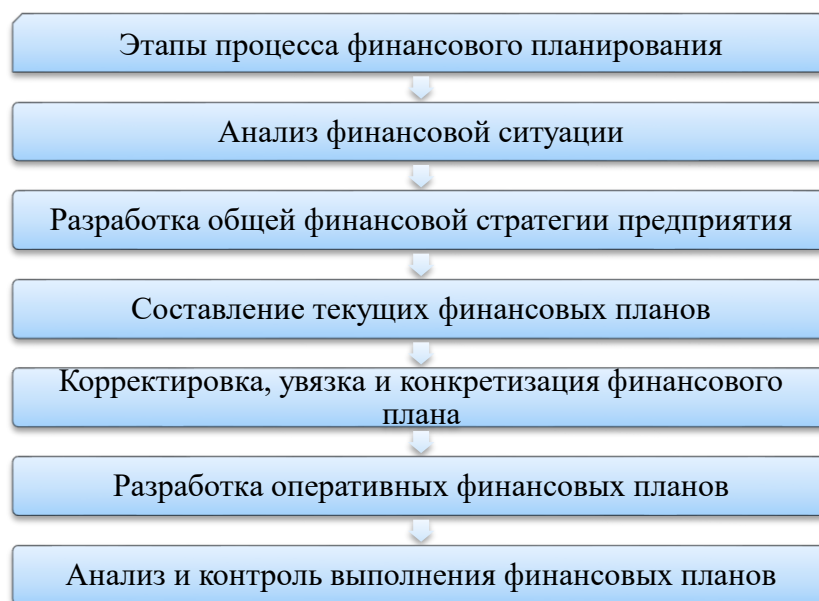


Рисунок 2 – Основные этапы процесса финансового планирования [6, с. 238].

Следующим этапом является формирование общей финансовой стратегии организации. На данном этапе разрабатываются стратегические ориентиры и принципы финансовой политики по основным направлениям деятельности предприятия. Также создаются прогнозные финансовые документы, которые служат основой для долгосрочного финансового планирования.

На третьем этапе осуществляется детализация стратегических финансовых показателей путем разработки текущих финансовых планов. В этот процесс входит уточнение прогнозных данных, конкретизация целевых финансовых показателей и формирование оперативных планов, позволяющих адаптировать стратегию предприятия к реальной экономической ситуации.

Четвертым этапом выступает согласование, уточнение и детализация финансового плана. В рамках данного процесса осуществляется его интеграция с другими ключевыми аспектами деятельности предприятия, включая производственные, коммерческие и инвестиционные программы. Это позволяет добиться взаимосвязи между различными направлениями управления и обеспечить сбалансированность плановых показателей.

На следующем, пятом этапе, разрабатываются оперативные финансовые планы. Здесь проводится детальное планирование текущей хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности предприятия. Этот процесс оказывает непосредственное влияние на итоговые финансовые результаты, обеспечивая возможность гибкого реагирования на изменения в экономической среде.

Заключительным, шестым этапом, является анализ и контроль исполнения финансовых планов. На данной стадии оцениваются фактические финансовые итоги работы предприятия, проводится сопоставление достигнутых показателей с плановыми значениями, выявляются причины возможных отклонений. В случае обнаружения негативных тенденций разрабатываются корректирующие меры, направленные на устранение проблем и повышение эффективности финансового управления [23, с. 125].

Эффективность финансового планирования напрямую зависит от выбранных методов, которые будут применяться в процессе его реализации. Под методом финансового планирования принято понимать специфический технический прием или подход, с помощью которых можно решить задачи при составлении финансового плана, а также рассчитать количественные значения ключевых показателей, связанных с финансовыми планами, стратегическим развитием и другими направлениями планирования. Большинство ученых приводят в своих работах единообразную классификацию методов финансового планирования. Обобщив литературные источники, можно составить таблицу, отражающую различные критерии классификации методов финансового планирования (таблица 2) [28, с. 117].

Таблица 2 – Основные критерии классификации методов финансового планирования

Критерии классификации	Методы финансового планирования
По исходной позиции для разработки финансового плана	Ресурсный метод (по возможностям)
	Целевой метод (по потребностям)
По принципу определения показателей финансового плана	Экстраполяционный метод
	Интерполяционный метод
По способу расчета показателей финансового плана	Статистический метод
	Факторный метод
	Нормативный метод

При выборе подходящего метода финансового планирования следует руководствоваться определенными требованиями, среди которых можно выделить следующие:

- соответствия стратегическим целям организации – метод должен обеспечивать достижение долгосрочных финансовых ориентиров;
- гибкости и адаптивности – возможность корректировки планов в условиях изменяющейся экономической среды;
- точности и достоверности данных – использование актуальной информации для минимизации ошибок прогнозирования;
- ресурсной эффективности – оптимальное соотношение затрат на планирование и получаемых результатов;
- интеграции с другими управленческими процессами – согласованность с бюджетным, инвестиционным и операционным планированием.

К числу основных методов финансового планирования относятся также следующие:

- расчетно-аналитический метод, который базируется на принципах экспертной оценки и трендового анализа. Его сущность заключается в изучении динамики финансовых показателей за предыдущие периоды с последующей экстраполяцией выявленных закономерностей на плановый период. При этом учитывается

влияние ключевых факторов: инфляционных процессов, изменения рыночной конъюнктуры, модификации производственных мощностей предприятия. Метод особенно эффективен при отсутствии достаточной нормативной базы и необходимости учета качественных характеристик развития организации;

- балансовый метод представляет собой фундаментальный принцип финансового планирования, обеспечивающий строгую увязку между ресурсами и их источниками. В его основе лежит построение системы взаимосвязанных балансов: баланс доходов и расходов, баланс денежных потоков, баланс активов и пассивов. Данный метод гарантирует поддержание финансовой устойчивости предприятия за счет соблюдения пропорций между потребностями в ресурсах и возможностями их финансирования;
- нормативный метод предполагает использование системы научно обоснованных норм и нормативов, которые могут быть: отраслевыми, внутрифирменными, законодательно установленными. Особое значение имеет дифференциация нормативов по видам затрат, структурным подразделениям и периодам планирования. Метод обеспечивает высокую точность расчетов, но требует регулярного актуализирования нормативной базы [9, с. 29];
- метод оптимизации решений по планированию основан на применении критериального подхода к выбору наилучшего варианта финансового плана. Включает: формирование множества альтернатив, оценку по ключевым критериям (ликвидность, рентабельность, риск), выбор оптимального решения с использованием методов многокритериального анализа. Особую сложность представляет формализация качественных факторов развития предприятия;

- экономико-математическое моделирование позволяет преодолеть ограничения традиционных методов за счет: построения регрессионных моделей, использования методов нелинейного программирования, применения стохастического моделирования для учета неопределенности. Современные информационные технологии значительно расширяют возможности данного метода, позволяя обрабатывать большие массивы данных;
- программно-целевой метод – реализует принципы проектного управления в финансовом планировании. Его особенностями являются: четкая целевая ориентация, комплексность ресурсного обеспечения, сквозной характер планирования, система контрольных показателей. Метод особенно эффективен при реализации стратегических инициатив и инновационных проектов [3, с. 44].

При составлении среднесрочных и краткосрочных прогнозов наиболее эффективным является применение метода экспоненциального сглаживания или скользящего среднего. Особенностью этих методов является то, что для сглаживания временных рядов на первом этапе используются только первые несколько уровней, которые образуют интервал сглаживания  $t$ . Для этих уровней выбирается полином, степень которого должна быть меньше, чем количество уровней  $m$ , образуя интервал сглаживания. С использованием выбранного полинома определяются новые, выровненные значения уровней сглаживания средних интервалов. Кроме того, интервал сглаживания сдвигается на одну строку вправо, определяется следующее значение ряда и т. д. [5, с. 32].

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует, что методы финансового планирования представляют собой комплекс взаимосвязанных подходов, каждый из которых обладает специфическими характеристиками и областью применения. Проведенный анализ демонстрирует, что эффективное финансовое планирование требует системного использования расчетно-

аналитических, балансовых, нормативных, оптимизационных и экономико-математических методов в сочетании с программно-целевым подходом, что позволяет учитывать, как количественные, так и качественные аспекты развития предприятия. Особое значение имеет этапность процесса планирования, включающая анализ текущего состояния, прогнозирование, разработку альтернатив и контроль выполнения планов. Оптимальное сочетание рассмотренных методов с учетом специфики предприятия и внешней среды является ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости и достижения стратегических целей организации.

### 1.3 Структура и виды финансовых планов предприятия

Основные системы финансовых планов приведены на рисунке 3.

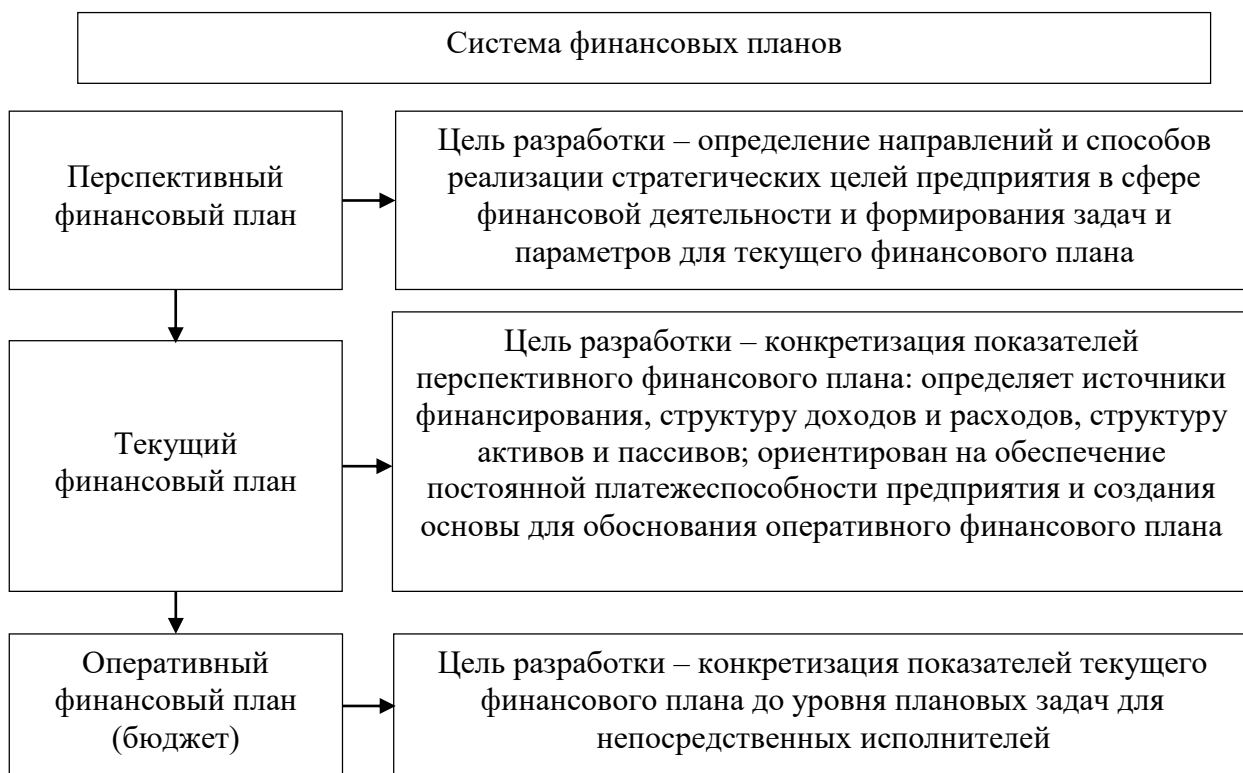


Рисунок 3 – Система финансовых планов предприятия

Каждой подсистеме соответствуют определенные задачи и сроки выполнения, обуславливающие необходимость моделировать присущие им формы финансовых планов (таблица 3).

Таблица 3 – Особенности разработки системы финансовых планов предприятий

Иерархический уровень плана	Ориентировочный состав плановых показателей	Особенности разработки
Перспективный (долгосрочный)	плановый объём и структура активов и капитала предприятия, объёмы инвестирования в основные средства, чистая прибыль и рентабельность собственного капитала, структура распределения прибыли, прогнозный объём амортизационных отчислений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывается на три года с разбивкой плановых значений показателей по отдельным годам;</li> <li>– имеет сравнительно низкий уровень точности и детализации, что компенсируется вариативностью плановых расчетов</li> </ul>
Текущий	плановые объёмы доходов и расходов от операционной, финансовой и инвестиционной видов деятельности; плановые объёмы поступления и потери денежных средств, плановые объёмы и структура активов и источников их финансирования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывается на год с разбивкой плановых значений показателей по кварталам планового года;</li> <li>– разделы: план доходов и потерь, план поступления и потери денежных средств; балансовый план.</li> </ul>
Оперативный	плановые объёмы остатков денежных средств, их поступления и ущерба (платежный календарь), бюджет расходов на оплату труда, бюджет рекламных мероприятий; бюджет административных расходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывается на квартал или месяц;</li> <li>– характеризуется высоким уровнем точности;</li> <li>– основная форма – бюджет.</li> </ul>

Стратегическое и перспективное планирование являются подсистемами долгосрочного финансового планирования. Довольно часто стратегическое и перспективное планирование отождествляется, потому что граница между стратегическими и перспективными планами весьма размыта, и на сегодня не определена однозначно. Стратегическое планирование представляет собой последовательный и логически обоснованный процесс, опирающийся на рациональный анализ. Его результаты фиксируются в стратегических планах,

которые, как правило, обладают относительно невысокой степенью детализации [35, с. 5].

К характерным чертам стратегического финансового планирования можно отнести то, что оно:

- устремлено на средне- и долгосрочную перспективу (больше 1 года);
- ориентировано на поиск решения ключевых финансовых целей предприятия, от достижения которых зависит его деятельность и выживание в рыночных условиях;
- предусматривает органическую увязку обозначенных целей с фактическим значением и составом ресурсов, требуемых для достижения данных целей;
- учитывает влияние на планируемые показатели различных факторов внешней среды;
- имеет адаптивный характер, который характеризуется способностью предположения будущих изменений внешней и внутренней среды финансового планирования и поиск адекватных способов приспособления к ним [26, с. 52].

Стратегическое планирование представляет собой процесс определения долгосрочных ориентиров развития коммерческой организации и выработки ключевых направлений ее политики. Оно играет фундаментальную роль в формировании общей стратегии компании, обеспечивая логичность и согласованность всех управленческих решений. Данный тип планирования охватывает длительные временные горизонты и закладывает основу для последующей детализации целей и задач [30, с. 542].

Перспективное финансовое планирование направлено на прогнозирование будущего финансового состояния предприятия и разработку экономически обоснованных показателей, отражающих динамику расширенного воспроизводства. Оно выступает важнейшим инструментом достижения стратегических ориентиров компании, позволяя оценить возможные риски и пути их минимизации. В рамках данного планирования

осуществляется прогнозирование ключевых направлений финансовой деятельности, что включает анализ факторов, влияющих на устойчивость организации, моделирование различных сценариев ее развития и выбор наиболее эффективных финансовых стратегий. Таким образом, финансовое прогнозирование представляет собой механизм формирования адаптивных решений, обеспечивающих стабильность и устойчивый рост предприятия в долгосрочной перспективе [20, с. 110].

Текущее финансовое планирование представляет собой детализированную часть долгосрочного финансового прогнозирования, обеспечивая реализацию поставленных стратегических задач в пределах одного года. Его основная цель – конкретизация финансовых показателей, необходимых для достижения ключевых ориентиров перспективного плана. В рамках данного процесса разрабатываются детализированные финансовые планы, позволяющие определить источники поступления средств, распределить доходы и расходы, поддерживать стабильную платежеспособность и сбалансировать структуру капитала компании к концу отчетного периода.

Текущий финансовый план охватывает прогнозирование поступлений и затрат на предстоящий год, включая обеспечение производственной и инвестиционной деятельности, выполнение контрактных обязательств, расчет налоговых выплат и других платежей. В свою очередь, оперативное планирование направлено на контроль и управление краткосрочными денежными потоками. В его рамках формируется платежный календарь, который охватывает планирование финансовых операций на месяц, квартал или декады. Этот документ систематизирует движение денежных средств предприятия, учитывая транзакции через расчетные, валютные и кредитные счета в банках. Основная задача платежного календаря – координация поступления и расходования финансовых ресурсов, что позволяет минимизировать кассовые разрывы и обеспечить финансовую устойчивость организации [31, с. 117].

Платежный календарь играет ключевую роль в реализации текущего финансового плана, предоставляя финансовым подразделениям компании инструмент для оперативного управления денежными потоками. Он позволяет своевременно финансировать деятельность предприятия, контролировать выполнение обязательств перед контрагентами и банками, а также отслеживать изменения в уровне платежеспособности организации. Благодаря системному подходу к управлению оборотным капиталом, платежный календарь способствует снижению рисков, связанных с невыполнением налоговых обязательств, задержкой выплат по кредитам и займам, а также упущенной выгодой от несвоевременного взыскания дебиторской задолженности. Более того, он помогает оценить потребность во внешнем финансировании на определенные периоды, что позволяет минимизировать кассовые разрывы и обеспечить финансовую стабильность компании.

Ключевым инструментом оперативного финансового планирования является бюджет. Бюджет представляет собой краткосрочный финансовый план, который, как правило, составляется на квартал с детализацией по месяцам или более коротким периодам. Он фиксирует прогнозируемые поступления и расходы предприятия в разрезе отдельных направлений деятельности, обеспечивая возможность гибкого регулирования финансовых потоков и оперативного принятия управленческих решений [26, с. 104].

В контексте организации финансового планирования на предприятиях производственного сектора следует отметить, что разработка планов может осуществляться как на уровне отдельных структурных подразделений, так и в рамках компании в целом. В итоге формируется сводный финансовый план, представляющий собой единый генеральный финансовый документ предприятия.

Процесс финансового планирования в таких компаниях может строиться по двум различным подходам. В первом случае генеральный финансовый план разрабатывается на уровне руководства предприятия и затем доводится до структурных подразделений с определением их финансовых показателей. Во

втором – наоборот, общекорпоративный финансовый план формируется путем агрегирования данных, предоставленных подразделениями. Выбор наиболее эффективного подхода зависит от множества факторов, включая масштабы организации, специфику ее деятельности, уровень квалификации управленческого персонала, текущее финансовое состояние, а также степень интеграции контроллинга в систему управления. Универсального решения не существует – оптимальный вариант определяется исходя из особенностей конкретного предприятия и его стратегических целей [20, с. 112].

Таким образом, проведенный анализ структуры и видов финансовых планов предприятия позволяет сделать вывод о сложной, многоуровневой системе финансового планирования, включающей стратегические, тактические и оперативные планы. Взаимосвязь долгосрочного бюджетирования, текущего финансового планирования и оперативных бюджетов образует целостную систему управления финансами предприятия, где каждый элемент выполняет специфическую функцию. Особое значение имеет дифференциация планов по временным горизонтам, функциональным направлениям и уровням управления, что обеспечивает комплексный подход к распределению финансовых ресурсов. Современные подходы к финансовому планированию подчеркивают необходимость гибкой адаптации структуры планов к изменяющимся условиям внешней среды, что требует совершенствования методологии их разработки и внедрения прогрессивных технологий планирования. Оптимально выстроенная система финансовых планов служит важнейшим инструментом достижения стратегических целей предприятия, обеспечивая баланс между текущей платежеспособностью и долгосрочным развитием бизнеса.

## **Глава 2 Анализ действующей практики организации финансового планирования на примере ПАО «Сбербанк России»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности банка**

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» является одним из крупнейших коммерческих банков Российской Федерации, ведущим свою деятельность с 1841 года. За время своего существования он функционировал в различных организационно-правовых формах.

С апреля 2020 года контрольный пакет акций Банка принадлежит Российской Федерации, представленной Правительством Российской Федерации в лице Министерства финансов. Доля государства составляет 52,3% обыкновенных акций, что эквивалентно 50% плюс одна акция от общего числа выпущенных и обращающихся обыкновенных и привилегированных акций.

Банк осуществляет свою деятельность на основании генеральной банковской лицензии, выданной Банком России в 1991 году. Кроме того, он обладает лицензиями, позволяющими осуществлять операции с ценными бумагами, включая брокерскую и дилерскую деятельность, а также выполнять функции депозитария. Деятельность Банка регулируется Центральным банком Российской Федерации, который осуществляет надзор за банковским сектором, страховой сферой и финансовыми рынками страны.

Юридический адрес ПАО «Сбербанк России»: Российская Федерация, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19 [18].

Группа «Сбербанк» специализируется на корпоративном и розничном банковском обслуживании, предлагая широкий спектр финансовых услуг. В их число входят прием вкладов, предоставление коммерческих кредитов, поддержка клиентов в рамках внешнеэкономической деятельности, валютные операции, а также торговля ценными бумагами и производными финансовыми инструментами на рынках стран присутствия Группы.

В соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД), основным направлением деятельности ПАО «Сбербанк России» является прочее денежное посредничество (код 64.19).

Сбербанк представляет собой универсальный финансовый институт, удовлетворяющий потребности различных категорий клиентов и являющийся крупнейшим банком Российской Федерации. Он стабильно сохраняет лидирующие позиции среди кредитных организаций страны.

По состоянию на 1 июля 2024 года рыночная доля Сбербанка составила:

- в сегменте кредитования физических лиц – 46,4% (снижение на 0,3 п.п. с начала года);
- в сегменте кредитования юридических лиц – 31,5% (снижение на 0,8 п.п. с начала года);
- в сегменте вкладов населения – 44,3% (рост на 0,4 п.п. с начала года);
- в сегменте привлечения средств юридических лиц (включая индивидуальных предпринимателей) – 18,9% (рост на 0,4 п.п. с начала года).

ПАО «Сбербанк России» удерживает лидирующие позиции на рынке вкладов и выступает ключевым кредитором российской экономики. Банк ориентирован на эффективное инвестирование привлеченных средств в реальный сектор, предоставление кредитов гражданам и поддержку стабильности национальной финансовой системы, обеспечивая сохранность сбережений населения.

Кредитование предприятий реального сектора экономики остается одним из приоритетных направлений деятельности Сбербанка. По объему финансирования юридических лиц банк занимает ведущие позиции в банковской системе страны, контролируя 32,3% рынка кредитования юридических лиц по состоянию на 1 января 2024 года.

Значительное внимание уделяется финансированию инвестиционных и строительных проектов клиентов. Кредиты, направленные на эти цели,

формируют основу портфеля проектного финансирования банка, способствуя реализации стратегически значимых инициатив и развитию инфраструктуры.

Одним из стратегически важных направлений работы ПАО «Сбербанк России» является привлечение средств от российских предприятий. В рамках этого банка предлагает разнообразные финансовые решения для корпоративных клиентов, включая комплексное расчетно-кассовое обслуживание и специализированные пакеты услуг, предназначенные для бизнеса. Особое внимание уделяется расширению возможностей для работы с банковскими картами. Важной частью стратегии является акцент на цифровизацию и развитие удаленных сервисов. В 2024 году Сбербанк значительно увеличил число пользователей своих онлайн-сервисов: количество активных пользователей мобильного приложения и веб-версии Сбербанк Онлайн достигло 83,3 млн. человек, что на 4,7 млн. больше, чем в 2022 году. Также наблюдается рост количества активных клиентов юридических лиц, их общий объем составил к концу 2024 года 3,3 млн., что на 10% выше, чем в 2022 году.

Основные операционные показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Сбербанк России» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные операционные показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Сбербанк России», в млн.

Показатель	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Количество активных клиентов физических лиц	106,7	108,5	109,9
Аудитория пользователей Сбербанк Онлайн	-	-	-
MAU (активные ежемесячные пользователи)	78,6	81,9	83,3
DAU (активные ежедневные пользователи)	41,4	43,7	45,6
Количество активных клиентов юридических лиц	3,0	3,2	3,3

Количество активных клиентов-физических лиц в 2024 году увеличилось на 3,2 миллиона по сравнению с 2022 годом и достигло 109,9 миллиона человек. В то же время количество корпоративных клиентов составило 3,3 миллиона. Сбербанк Онлайн (как мобильное приложение, так и веб-версия) привлек более 83,3 млн. активных пользователей в месяц, что свидетельствует о продолжительном росте популярности онлайн-сервисов, а количество ежедневных пользователей (DAU) составило 45,6 млн. человек. Показатель DAU/MAU – на уровне 54,8%. Растет и самая молодая аудитория Сбера – число активных ежемесячных пользователей (MAU) мобильного приложения СберKids выросло за 2024 год на 0,8 млн до 2,2 млн. Количество участников программы лояльности СберСпасибо выросло на 14,7 млн. в 2024 году до 91,9 млн. клиентов, в том числе в результате перезапуска программы и обновления ее условий.

Организационная структура ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 4.

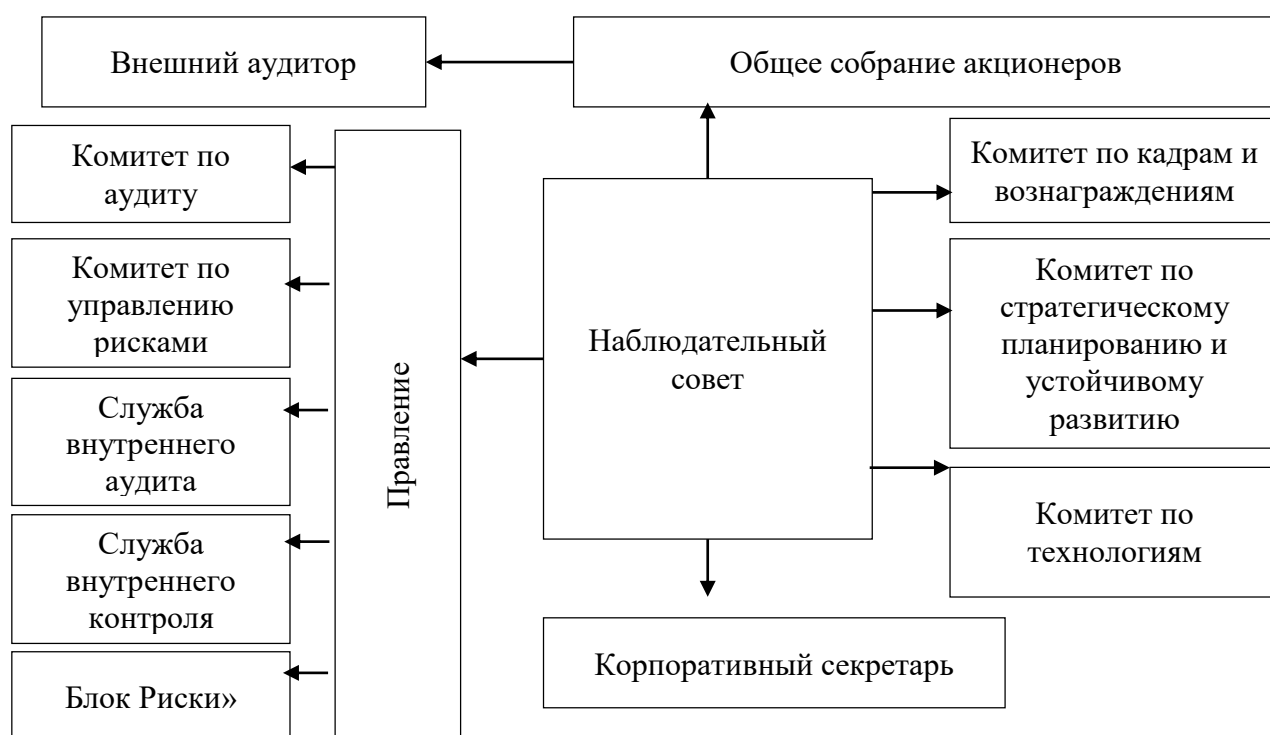


Рисунок 4 – Укрупненная организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Структура управления Сбербанком организована таким образом, чтобы обеспечивать эффективное взаимодействие между акционерами, Наблюдательным советом, исполнительным менеджментом и другими заинтересованными сторонами. Эти элементы системы управления определяют принципы и процедуры принятия корпоративных решений, а также гарантируют контроль и мониторинг всех аспектов деятельности банка. Высший орган управления – Общее собрание акционеров – принимает ключевые решения по вопросам, связанным с деятельностью банка.

Обратимся к анализу основных организационно-экономических показателей работы ПАО «Сбербанк России» в период с 2022 по 2024 годы, представленных в бухгалтерской отчетности (Приложение А-Г), что показано в таблице 5.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. [4]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Процентные доходы, млн. руб.	3 388 328	4 292 971	7 170 733	904 643	26,70	2 877 762	40,13
2. Процентные расходы, млн. руб.	1 587 936	1 854 638	4 412 033	266 702	16,80	2 557 395	57,96
3. Чистые процентные доходы, млн. руб.	1 800 392	2 438 333	2 758 701	637 941	35,43	320 368	11,61
4. Комиссионные доходы, млн. руб.	851 606	1 056 713	1 140 962	205 107	24,08	84 249	7,38
5. Комиссионные расходы, млн. руб.	233 477	282 716	341 355	49 239	21,09	58 639	17,18
6. Прибыль (убыток) до налогообложения, млн. руб.	338 641	1 865 510	1 858 379	1 526 869	450,88	-7 131	-0,38

Продолжение таблицы 5

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
7. Чистая прибыль, млн. руб.	295 765	1 480 819	1 554 929	1 185 054	400,67	74 110	4,77
8. Активы, млн. руб.	40 348 353	50 308 142	58 073 011	9 959 789	24,68	7 764 869	13,37
9. Чистая ссудная задолженность, млн. руб.	29 034 206	36 201 701	41 848 302	7 167 495	24,69	5 646 601	13,49
10. Численность персонала, чел.	210 700	296 585	308 092	85 885	40,76	11 507	3,73
11. Фонд оплаты труда, млн. руб.	420 000	613 219	700 231	193 219	46,00	87 012	12,43
12. Производительность труда работающего, млн. руб. (стр1/стр.10)	16,08	14,47	23,27	-1,61	-9,99	8,80	37,81
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	1,99	2,07	2,27	0,07	3,72	0,21	9,03
14. Рентабельность активов, % (стр7/стр8)	0,73	2,94	2,68	2,21	-	-0,27	-
15. Рентабельность операционной деятельности, % (стр7/стр1) ×100%	8,73	34,49	21,68	25,77	-	-12,81	-
16. Чистая процентная маржа, % (стр3/стр8) ×100%	4,46	4,85	4,75	0,38	-	-0,10	-
17. Рентабельность банка, (стр7/стр3*100 %)	16,43	60,73	56,36	44,30	-	-4,37	-

Процентные доходы банка демонстрируют стабильный рост: в 2023 году они увеличились на 26,7%, а за 2024 год прирост составил 40,13%. Однако расходы по процентным выплатам росли более высокими темпами: в 2023 году – на 16,8%, а в 2024 году – на 57,96%. Это привело к снижению темпов прироста чистого процентного дохода, который в 2023 году вырос на 35,43%, но затем в 2024 году увеличился на 11,61%.

Более наглядно динамика изменения процентного дохода и процентных расходов ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. приведена на рисунке 5.

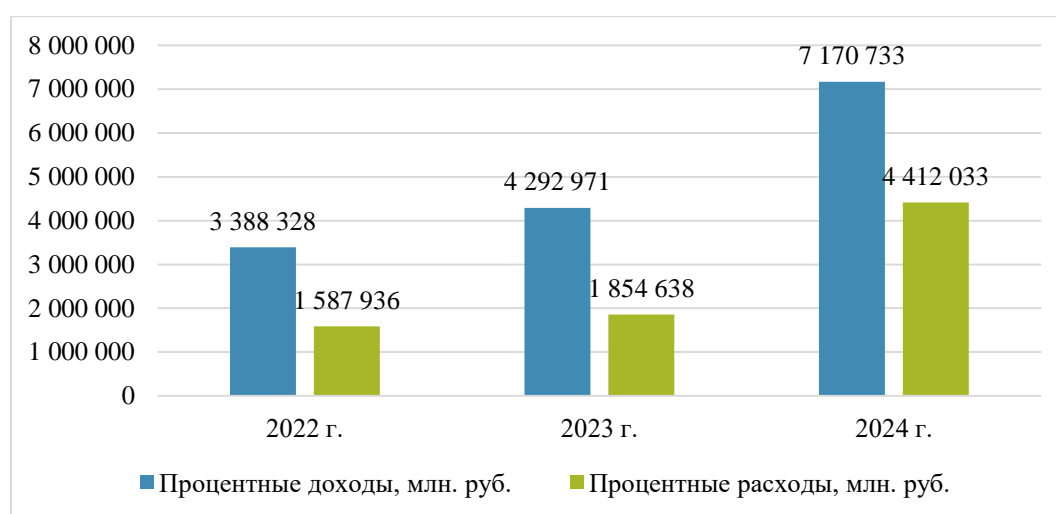


Рисунок 5 – Динамика изменения процентного дохода и процентных расходов ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Аналогичные тенденции наблюдаются в комиссионных доходах: после роста на 24,08% в 2023 году, их темп прироста сократился до 7,38% в 2024 году, что свидетельствует о снижении активности клиентов в данном сегменте или изменении структуры доходов банка.

Прибыль до налогообложения и чистая прибыль продемонстрировали значительное увеличение в 2023 году: на 450,88% и 400,67% соответственно. Однако в 2024 году произошло снижение прибыли до налогообложения на 0,38% и незначительное увеличение чистой прибыли (4,77%), что связано как с ростом процентных расходов, так и с изменением структуры доходов банка.

Активы ПАО «Сбербанк России» продолжают увеличиваться: за 2023 год их объем вырос на 24,68%, а в 2024 году – на 13,71%. Чистая ссудная задолженность показывает аналогичную динамику, что свидетельствует о расширении кредитного портфеля.

Более наглядно динамика изменения активов и чистой ссудной задолженности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. приведена на рисунке 6.

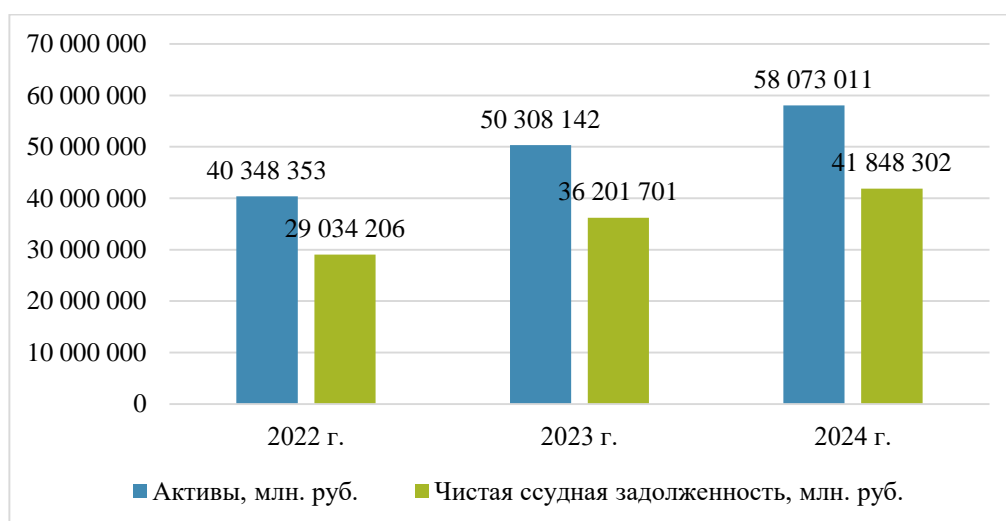


Рисунок 6 – Динамика изменения активов и чистой ссудной задолженности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Численность персонала ПАО «Сбербанк России» за исследуемый период значительно выросла – на 40,76 % в 2023 году и на 3,73% в 2024 году. Фонд оплаты труда также увеличивался, что отразилось на росте средней заработной платы сотрудников.

Анализ эффективности деятельности банка показывает нестабильную динамику производительности труда, которая в 2023 году сократилась на 9,99%, а в 2024 году – выросла на 37,8%. В то же время рентабельность активов после значительного увеличения в 2023 году сократилась в 2024 году, что свидетельствует о снижении эффективности управления ресурсами. Аналогичную динамику демонстрирует рентабельность операционной

деятельности, чистая процентная маржа и общая рентабельность банка, что указывает на определенные вызовы в поддержании высоких темпов роста прибыли.

Динамика показателей эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2022–2024 гг. приведена на рисунке 7.

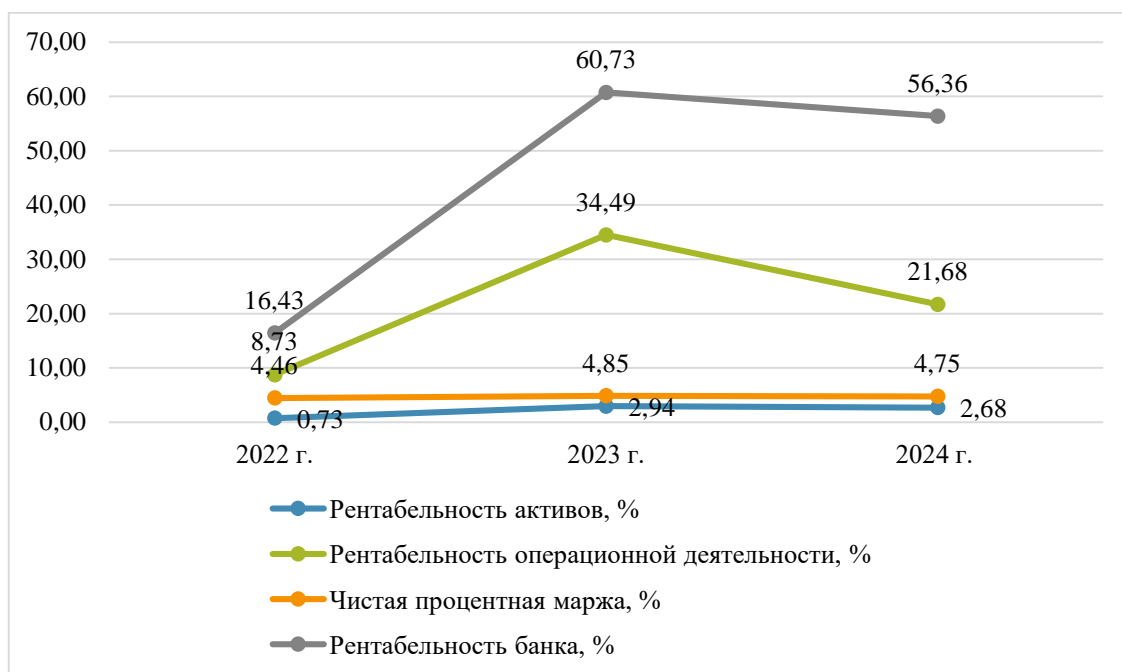


Рисунок 7 – Динамика показателей эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2022–2024 гг., в %

Таким образом, деятельность ПАО «Сбербанк России» за 2022–2024 гг. характеризуется ростом ключевых финансовых показателей, однако наблюдается замедление темпов роста и снижение рентабельности в 2024 году. Это связано как с макроэкономическими условиями, так и изменением структуры доходов, и увеличением процентных расходов. Банк продолжает наращивать активы и кредитный портфель, однако в будущем для поддержания финансовой устойчивости может потребоваться корректировка стратегии управления доходами и расходами.

## 2.2 Анализ основных финансовых показателей деятельности банка

Проанализируем динамику активов ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. по данным таблицы 6.

Таблица 6 – Динамика активов ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Денежные средства	458 536	789 683	660 479	331 147	72,2	-129 204	-16,4
Средства в ЦБ РФ	959 675	1 794 674	1 412 491	834 999	87,0	-382 183	-21,3
Средства в кредитных организациях	54 145	44 089	92 825	-10 056	-18,6	48 736	110,5
Финансовые активы	1 679 697	2 417 420	4 230 358	737 723	43,9	1 812 938	75,0
Ссудная задолженность	29 034 206	36 201 701	41 848 302	7 167 495	24,7	5 646 601	15,6
Чистые вложения в финансовые активы	5 181 266	5 614 600	5 882 179	433 334	8,4	267 579	4,8
Чистые вложения в ценные бумаги	737 467	745 306	702 689	7 839	1,1	-42 617	-5,7
Отложенный налоговый актив	205 592	221 648	275 100	16 056	7,8	53 452	24,1
Основные средства и нематериальные активы	714 374	790 125	870 528	75 751	10,6	80 403	10,2
Всего активов	40 348 353	50 308 142	58 073 011	9 959 789	24,7	7 764 869	15,4

Из данных таблицы видно, что в 2023 году по сравнению с 2022 годом общий объем активов увеличился на 9 959 789 млн. руб., что соответствует темпу прироста 24,7%. За 2024 год активы продолжили расти, однако темпы увеличения несколько замедлились: абсолютный прирост составил 7 764 869 млн. руб., что соответствует 15,4% по сравнению с 2023 годом.

Более наглядно динамика изменения активов ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. приведена на рисунке 8.

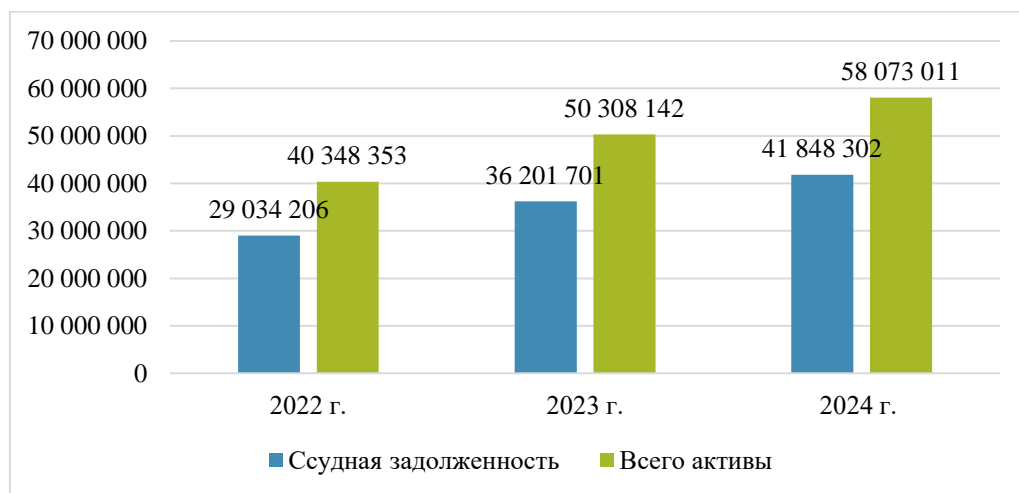


Рисунок 8 – Динамика активов ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Значительные изменения наблюдаются в структуре активов. Так, объем денежных средств в 2023 году увеличился на 331 147 млн. руб. (на 72,2%), однако за 2024 год показатель снизился на 129 204 млн. руб. (на 16,4%), что свидетельствует о перераспределении ликвидных ресурсов в пользу иных направлений деятельности. Средства, размещенные в Центральном банке России, в 2023 году увеличились на 834 999 млн. руб. (на 87,0%), а в 2024 году снизились на 382 183 млн. руб. (на 21,3%).

Финансовые активы демонстрируют устойчивый рост: в 2023 году они увеличились на 737 723 млн. руб. (на 43,9%), а в 2024 году рост ускорился до 75,0% с приростом 1 812 938 млн. руб. Аналогичная тенденция прослеживается по ссудной задолженности, которая в 2023 году возросла на 7

167 495 млн. руб. (на 24,7%), а в 2024 году – на 5 646 601 млн. руб. (на 15,6%). Рост данного показателя свидетельствует о расширении кредитного портфеля банка.

Вложения в финансовые активы продемонстрировали умеренный рост в 2023 году на 8,4%, в 2024 году на 4,8%. Чистые вложения в ценные бумаги остаются на стабильном уровне, однако в 2024 году наблюдается снижение на 42 617 млн. руб. (на 5,7%), что обусловлено изменениями рыночной конъюнктуры или стратегией управления портфелем активов.

Объем основных средств и нематериальных активов показывает стабильный рост: в 2023 году увеличение составило 10,6%, а в 2024 году – 10,2%, что говорит о модернизации инфраструктуры банка, развитии цифровых технологий и расширении материально-технической базы.

Таким образом, анализ динамики активов ПАО «Сбербанк России» показывает, что банк продолжает наращивать активы, расширять кредитную деятельность и увеличивать инвестиции в финансовые инструменты, что указывает на его устойчивое развитие. Однако снижение темпов роста некоторых показателей, в частности денежных средств и чистых вложений в финансовые активы, говорит о смене приоритетов в управлении активами и адаптации к изменяющимся экономическим условиям.

Далее проанализируем динамику изменения обязательств ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. по данным таблицы 7.

Из данных таблицы видно, что в 2023 году общий объем обязательств возрос на 9 212 940 млн. руб. (на 26,5%), а за 2024 год рост составил 7 122 972 млн. руб. (на 16,2%). Несмотря на некоторое замедление темпов прироста, тенденция к увеличению обязательств сохраняется, что обусловлено ростом клиентских вкладов, расширением операций на финансовых рынках и увеличением кредитных заимствований.

Таблица 7 – Динамика обязательств ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	1 367 009	2 324 185	1 446 927	957 176	70,0	-877 258	-37,7
Средства клиентов	31 088 456	39 233 256	46 786 516	8 144 800	26,2	7 553 260	19,3
Финансовые обязательства	877 330	1 063 188	1 197 784	185 858	21,2	134 596	12,7
Выпущенные долговые ценные бумаги	972 532	779 506	527 195	-193 026	-19,8	-252 311	-32,4
Привлеченные субординированные кредиты	0	0	413 876	0	0,0	413 876	100,0
Всего обязательств	34 763 447	43 976 387	51 099 359	9 212 940	26,5	7 122 972	16,2

Значительное влияние на динамику обязательств оказали изменения в объеме кредитов, депозитов и прочих средств, привлеченных от Центрального банка России. В 2023 году данный показатель увеличился на 957 176 млн. руб. (на 70,0%), что свидетельствует о росте зависимости банка от рефинансирования в ЦБ РФ. Однако в 2024 году наблюдается снижение на 877 258 млн. руб. (на 37,7%), что говорит о частичном сокращении потребности в привлеченных средствах со стороны регулятора или изменении условий предоставления ликвидности.

Наиболее существенный вклад в прирост обязательств внесли средства клиентов, объем которых в 2023 году увеличился на 8 144 800 млн. руб. (на 26,2%), а в 2024 году рост продолжился, хотя и менее интенсивно – на 7 553 260 млн. руб. (на 19,3%). Данный тренд отражает доверие клиентов к

банку и рост депозитной базы, что играет ключевую роль в обеспечении ликвидности и устойчивости финансовых показателей.

Финансовые обязательства также демонстрируют положительную динамику. В 2023 году их объем увеличился на 185 858 млн. руб. (на 21,2%), а в 2024 году темпы роста немного замедлились, составив 12,7% (134 596 млн. руб.). Это свидетельствует об увеличении объема производных финансовых инструментов, привлечении новых заемных средств и росте расчетных обязательств.

Обратная тенденция прослеживается в динамике выпущенных долговых ценных бумаг. В 2023 году их объем снизился на 193 026 млн. руб. (на 19,8%), а в 2024 году продолжилось сокращение на 252 311 млн. руб. (на 32,4%). Данное снижение обусловлено погашением ранее выпущенных облигаций, а также изменением структуры привлечения средств в пользу других инструментов. Значительное влияние на структуру обязательств оказалось появление привлеченных субординированных кредитов в 2024 году в размере 413 876 млн. руб. Их отсутствие в предыдущие периоды и резкое увеличение свидетельствует о стремлении банка укрепить капитал и повысить финансовую устойчивость за счет долгосрочных заемных средств.

Таким образом, динамика обязательств ПАО «Сбербанк России» указывает на стабильное увеличение объемов привлеченных ресурсов, в первую очередь за счет роста клиентских депозитов и финансовых обязательств. В то же время наблюдается снижение объемов долговых ценных бумаг и уменьшение привлеченных средств от ЦБ РФ, что свидетельствует о пересмотре стратегии управления обязательствами в условиях изменения рыночных условий и регуляторной политики.

Далее проанализируем динамику изменения собственного капитала ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. по данным таблицы 8.

Таблица 8 – Динамика собственного капитала ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Средства акционеров	67 761	67 761	67 761	0	0,0	0	0,0
Эмиссионный доход	228 054	228 054	228 054	0	0,0	0	0,0
Резервный фонд	3 527	3 527	3 527	0	0,0	0	0,0
Переоценка финансовых активов	-101 332	-272 858	-574 417	-301 559	110,5	-301 559	110,5
Переоценка основных средств	18 359	25 324	21 128	-4 196	-16,6	-4 196	-16,6
Переоценка обязательств	641	1 422	2 658	1 236	86,9	1 236	86,9
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	7 933	9 124	9 849	725	7,9	725	7,9
Нераспределенная прибыль	5 359 961	6 269 401	7 074 842	805 441	12,8	805 441	12,8
Всего источники собственных средств	5 584 906	6 331 755	6 973 652	641 897	10,1	641 897	10,1

Общий объем собственного капитала в 2023 году увеличился на 746 849 млн. руб. (на 13,4%), а за 2024 год рост продолжился, составив 641 897 млн. руб. (на 10,1%). Более наглядно динамика изменения собственного капитала ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. приведена на рисунке 9.

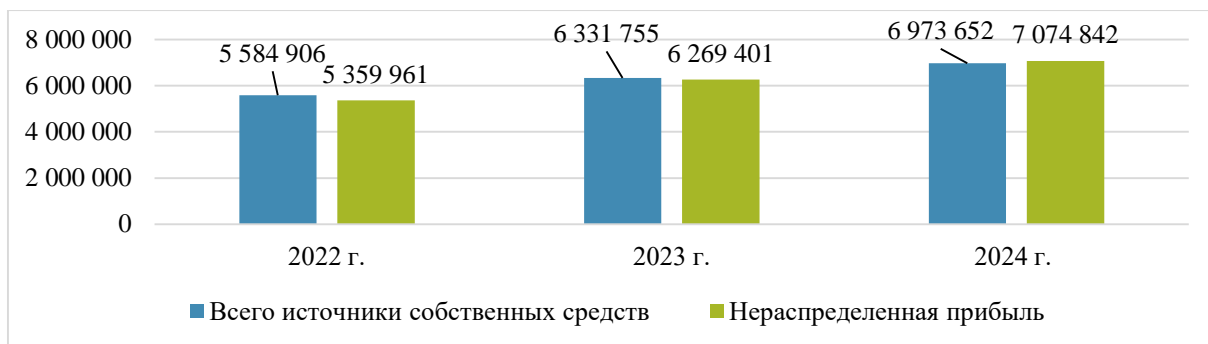


Рисунок 9 – Динамика собственного капитала ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг., млн. руб.

Среди компонентов собственного капитала наблюдается стабильность в некоторых показателях, таких как средства акционеров, эмиссионный доход и резервный фонд, которые остались неизменными за рассматриваемый период. Это свидетельствует о сохранении структуры капитала на прежнем уровне, без значительных изменений в данных направлениях.

Одним из наиболее заметных изменений является динамика переоценки финансовых активов, которая значительно ухудшилась. В 2023 году данная статья капитала уменьшилась на 171 526 млн. руб. (на 169,3%), а в 2024 году продолжилось ее снижение, составив 301 559 млн. руб. (на 110,5%). Такое значительное изменение связано с рыночной переоценкой активов банка, возможными колебаниями курсовых цен на финансовые инструменты, а также изменениями в оценках рисков, что привело к более низким ценам на финансовые активы.

Переоценка основных средств также продемонстрировала положительную динамику в 2023 году, увеличившись на 6 965 млн. руб. (на 37,9%), однако в 2024 году произошел спад на 4 196 млн. руб. (на 16,6%). Эти изменения могут быть обусловлены пересмотром стоимости основных средств, отражающих расходы на модернизацию инфраструктуры банка.

Переоценка обязательств показала значительный рост в 2023 году на 781 млн. руб. (на 121,8%), а в 2024 году увеличилась еще на 1 236 млн. руб. (на

86,9%), что свидетельствует о пересмотре и учете изменений в условиях долговых обязательств, а также возможных корректировках в учете.

Положительная динамика наблюдается в части оценочных резервов под ожидаемые кредитные убытки, которые увеличились на 1 191 млн. руб. (на 15,0%) в 2023 году и продолжили рост в 2024 году на 725 млн. руб. (на 7,9%). Это свидетельствует о более осторожном подходе в управлении кредитными рисками и обеспечении дополнительных резервов на случай ухудшения качества кредитного портфеля.

Нераспределенная прибыль является основным источником прироста собственного капитала, увеличившись в 2023 году на 909 440 млн. руб. (на 17,0%) и продолжив рост в 2024 году на 805 441 млн. руб. (на 12,8%). Данный показатель отражает улучшение финансовых результатов банка и его способность генерировать прибыль, что является положительным фактором для дальнейшего роста капитала.

В целом, динамика собственного капитала ПАО «Сбербанк России» свидетельствует о его укреплении благодаря приросту нераспределенной прибыли, увеличению оценочных резервов и положительным изменениям в переоценке основных средств и обязательств. В то же время снижение переоценки финансовых активов отражает рыночные колебания, которые могут оказать влияние на финансовые результаты банка.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что ПАО «Сбербанк России» продолжает демонстрировать высокие темпы роста активов и обязательств, что подтверждает его финансовую мощь. Однако внимание следует уделить рыночным рискам, связанным с изменениями в стоимости финансовых активов, а также поддержанию устойчивости капитала в условиях неопределенности.

## **2.3 Анализ системы финансового планирования ПАО «Сбербанк России»**

За организацию финансового планирования в ПАО «Сбербанк России» отвечает Финансовый департамент, который является ключевым подразделением банка, отвечающим за координацию всех процессов, связанных с управлением финансовыми ресурсами, прогнозированием и бюджетированием. В рамках этого департамента разрабатываются методологии, подходы и инструменты для составления финансовых планов, а также осуществляется контроль за их исполнением.

Финансовый департамент управляет процессом формирования и утверждения годовых бюджетов, квартальных и месячных финансовых планов, а также анализирует фактические результаты и их отклонения от плановых показателей. В его задачу входит координация работы с другими департаментами и подразделениями банка, чтобы обеспечить полноту и достоверность данных, на основе которых строится финансовое планирование. Департамент также осуществляет мониторинг финансовых рисков и разрабатывает предложения по их минимизации [11, с. 67].

Конкретные сотрудники департамента, такие как руководители подразделений по финансовому анализу, планированию и прогнозированию, занимаются детальной проработкой различных аспектов финансового плана, анализируя текущую финансовую ситуацию и вырабатывая стратегии для достижения целей банка. Важным элементом работы является взаимодействие с исполнительными и управленческими уровнями банка для обеспечения реализации финансовых планов на всех уровнях организации [1, с. 60].

В конечном итоге ответственность за организацию финансового планирования лежит на руководителе Финансового департамента, который координирует деятельность всех подразделений департамента, а также несет ответственность за своевременное и эффективное выполнение финансовых планов и стратегий банка.

Схема процесса финансового планирования в ПАО «Сбербанк России» представлена в виде последовательных этапов (рисунок 10).

Процесс финансового планирования в «Сбербанке» начинается с анализа внешней и внутренней среды, что включает в себя как макроэкономическую обстановку, так и корпоративные внутренние факторы, такие как структура активов, ликвидность и кредитная политика. Оценка этих параметров позволяет выявить возможные риски и определить стратегию для их минимизации.

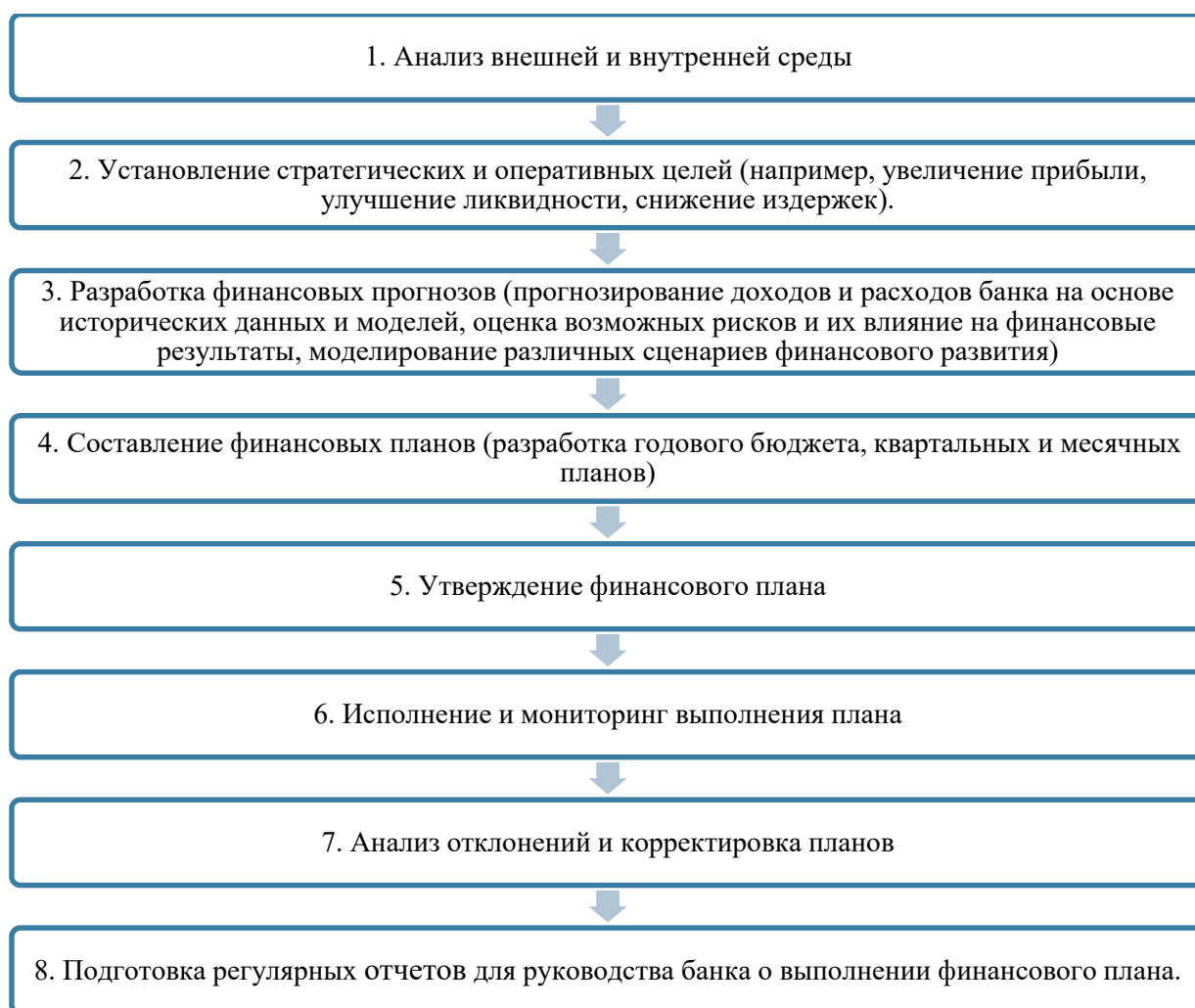


Рисунок 10 – Схема финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»

После проведения анализа внешней и внутренней среды, а также определения финансовых возможностей и ограничений, в ПАО «Сбербанк России» осуществляется установление стратегических и оперативных целей. Руководство Сбербанка выделяет три ключевых направления, которые становятся основой для формирования финансовых планов и стратегий банка. Каждое из этих направлений связано с конкретными количественными и качественными показателями, что позволяет объективно оценивать достижение целей и корректировать стратегию при необходимости:

- в области работы с розничными клиентами банк ставит целью расширение клиентской базы и увеличение доходности на клиента, что предполагает рост числа активных пользователей банковских продуктов, развитие цифровых каналов обслуживания и увеличение объемов кредитования;
- в сегменте корпоративных клиентов основное внимание уделяется расширению кредитования и увеличению доли на рынке корпоративных финансовых услуг, включая развитие экосистемы для бизнеса, которая включает не только традиционные банковские продукты, но и технологические и консалтинговые решения;
- в операциях на зарубежных рынках цель банка заключается в расширении присутствия в странах с развивающимися рынками, увеличении объемов международных операций, а также снижении валютных рисков, что позволит повысить стабильность и прибыльность международной деятельности банка [35].

Ключевым этапом является составление финансовых прогнозов, которые должны быть максимально точными и учитывать влияние различных факторов, таких как изменения в законодательстве, изменения валютных курсов, рост инфляции или колебания процентных ставок. Прогнозы, как правило, строятся на основе исторических данных, а также моделей макроэкономических индикаторов, что позволяет учитывать неопределенность внешней среды [27, с. 389].

После разработки прогнозов начинается процесс составления финансовых планов, включая бюджетирование, распределение ресурсов и планирование инвестиций. Этот этап включает координацию с различными департаментами банка, что позволяет учитывать интересы и потребности всех подразделений. Когда финансовый план готов, он утверждается на уровне руководства банка и переходит к стадии исполнения. Важной частью является мониторинг исполнения плана, регулярный анализ отклонений от предусмотренных показателей и, в случае необходимости, корректировка стратегии [32, с. 537].

Особое внимание в «Сбербанке» уделяется интеграции финансового планирования с другими процессами корпоративного управления, включая стратегическое планирование и операционную деятельность.

Этот подход позволяет не только вырабатывать эффективную стратегию на основе финансовых показателей, но и оперативно реагировать на изменения в рыночной ситуации. Важной составляющей является также оценка эффективности финансовых вложений, проведение анализа доходности и оптимизация использования капитала, что способствует снижению издержек и повышению конкурентоспособности банка.

Одним из важнейших инструментов для достижения целей в области финансового планирования является система KPI (ключевых показателей эффективности), которая позволяет измерять успех реализации финансовых планов на всех уровнях организации. В Сбербанке для каждой ключевой области деятельности – будь то розничный бизнес, корпоративное кредитование или операции на международных рынках – разработаны специфические показатели, которые позволяют не только отслеживать текущие результаты, но и оперативно вносить корректировки в стратегии и тактики. Использование KPI дает возможность не только контролировать выполнение планов, но и мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов.

В ПАО «Сбербанк России» разрабатываются три основных вида финансовых планов, каждый из которых выполняет свою роль в обеспечении эффективного управления финансовыми ресурсами банка. Эти планы имеют разные временные горизонты и уровни детализации, что позволяет банку гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, а также достигать своих стратегических и операционных целей. Их описание приведено в таблице 9.

Таблица 9 – Основные виды финансовых планов, разрабатываемые в ПАО «Сбербанк России»

Вид финансового плана	Описание
2	3
Стратегические финансовые планы	разрабатываются на длительный период (от 3 до 5 лет и более) и отражают долгосрочные цели банка. Эти планы включают в себя ключевые направления развития финансовой устойчивости, инвестиционных программ и расширения бизнеса. В рамках этих планов формируются основные финансовые цели, такие как увеличение доли рынка, повышение прибыли, оптимизация капитала и диверсификация активов. Стратегические финансовые планы служат ориентиром для всей работы банка и являются основой для разработки более детализированных тактических и оперативных планов.
Тактические финансовые планы	охватывают среднесрочный период (1-3 года) и ориентированы на реализацию конкретных задач, вытекающих из стратегических целей. Эти планы более детализированы и фокусируются на конкретных аспектах деятельности банка, таких как улучшение финансовых показателей по отдельным направлениям (например, доходности, ликвидности, эффективности операционной деятельности), внедрение новых продуктов и услуг, а также расширение клиентской базы.
Оперативные финансовые планы	разрабатываются на краткосрочный период (месяц, квартал) и направлены на обеспечение текущей финансовой деятельности банка. Эти планы детализируют доходы и расходы, прогнозируют денежные потоки и определяют потребности в ликвидности на ближайшее время. Также в рамках оперативного планирования осуществляется контроль за выполнением текущих обязательств, таких как выплатой заработной платы, налоговыми отчислениями, обслуживанием долговых обязательств.

Все три типа финансовых планов – стратегические, тактические и оперативные – взаимосвязаны и дополняют друг друга. Стратегические планы задают долгосрочную цель и общие ориентиры, тактические – переводят эти цели в конкретные задачи на среднесрочную перспективу, а оперативные – обеспечивают эффективное выполнение задач на краткосрочный период.

В ноябре 2023 года Наблюдательным советом ПАО Сбербанк была утверждена новая Стратегия развития 2026. Она является логическим продолжением Стратегии 2023. Долгосрочное видение Сбера – содействие раскрытию потенциала человека и расширению пространства его возможностей для достижения человеком своих устремлений.

На горизонте 2026 Сбер должен подготовиться к переходу в человекоцентричную организацию:

- развить искусственный интеллект нового поколения;
- изменить бизнес-модель во всех направлениях деятельности: стать помощником человека в управлении настоящим и будущим;
- создать культуру, где каждый сотрудник – помощник для наших клиентов и для друг друга [25].

Финансовое планирование в ПАО «Сбербанк России» строится на использовании инновационных информационных технологий, включая внедрение системы автоматизированного планирования и прогнозирования. Участие сотрудников разных подразделений в процессе формирования финансового плана способствует повышению координации между отделами и улучшению качества управления финансовыми ресурсами.

Финансовое планирование тесно связано с системой управления рисками, которая в ПАО «Сбербанк России» имеет высокую степень интеграции. Прогнозирование финансовых потоков включает в себя расчет возможных рисков, таких как кредитные, операционные, рыночные, валютные и процентные риски. Система финансового планирования банка позволяет прорабатывать сценарии на основе различных уровней риска и разрабатывать стратегии по минимизации потенциальных убытков.

В рамках системы интегрированного управления рисками Группа осуществляет регулярную процедуру выявления и оценки значимости рисков. Этот процесс проводится ежегодно, завершаясь перед стартом цикла бизнес-планирования. Однако при наличии значительных внешних или внутренних изменений, способных повлиять на уровень рисков, может быть инициирована внеплановая оценка.

Для каждого выявленного риска определяется методология расчета требований к капиталу. Затем, путем агрегации данных, формируется общий уровень риска и соответствующая ему потребность в капитале для покрытия потенциальных финансовых потерь.

С целью минимизации риска в Группе введена система управления допустимым уровнем риска, представляющая собой совокупность показателей, устанавливающих максимально возможный уровень риска, допустимый при реализации стратегических целей. Анализ совокупного уровня риска осуществляется ежеквартально.

В соответствии с принятой стратегией управления рисками и капиталом, а также политикой достаточности капитала, основная задача управления капиталом заключается в поддержании финансовой устойчивости Группы. Это предполагает не только выполнение текущих операционных задач, но и обеспечение стабильности в условиях потенциальных экономических потрясений, сохраняя при этом возможность реализации стратегических планов по росту активов.

Для обеспечения достаточности капитала на уровне Банка и всей Группы применяется комплекс инструментов, включающий стратегическое бизнес-планирование, разработку и реализацию плана по управлению капиталом, регулирование дивидендной политики и капитализации дочерних структур, а также систему лимитов для ключевых показателей капитала. В случае возникновения кризисных ситуаций предусмотрены механизмы антикризисного регулирования, направленные на сохранение финансовой устойчивости. Оценка уровня достаточности капитала осуществляется

посредством ряда методов, среди которых прогнозирование ключевых показателей, система индикаторов раннего выявления потенциальных рисков, а также стресс-тестирование, позволяющее анализировать влияние неблагоприятных факторов на капитал банка. Прогнозирование показателей капитала проводится ежемесячно на период не менее года, учитывая возможные изменения в структуре активов, привлечении капитала, дивидендной политике, инвестициях в дочерние компании и изменениях регуляторных требований. Такой подход позволяет заблаговременно выявлять возможные отклонения от нормативных требований и принимать соответствующие управленческие решения [17].

Согласно предписаниям Банка России, норматив достаточности собственных средств (Н1.0) должен находиться на уровне не ниже 8,0%. Расчет нормативов достаточности капитала осуществляется в соответствии с установленными Банком России требованиями, адаптированными к стандартам Базельского комитета по банковскому надзору, известным как «Базель 3.5». Показатели общего регулятивного капитала Банка и нормативы его достаточности за 2022-2024 гг. приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика общего регулятивного капитала Банка и значения нормативов достаточности регулятивного капитала ПАО «Сбербанк России»

Показатели	31 декабря 2022 года	31 декабря 2023 года	31 декабря 2024 года
Собственные средства (капитал) млрд. руб.	5 387,4	6 266,7	6 444,8
Норматив достаточности базового капитала Н1.1, %	12,9	11,1	11,0
Норматив достаточности основного капитала Н1.2, %	13,3	11,4	11,3
Норматив достаточности собственных средств (капитала) Н1.0, %	14,7	13,2	12,9

Из данных таблицы видно, что собственные средства банка увеличились с 5 387,4 млрд. рублей на конец 2022 г. до 6 444,8 млрд. рублей на конец 2024 г. Однако, несмотря на нарастающий объем собственного капитала, наблюдается тенденция снижения нормативов достаточности регулятивного капитала. Норматив достаточности базового капитала (Н1.1) за рассматриваемые периоды сократился с 12,9% до 11,0%. Аналогичная ситуация наблюдается и с нормативами достаточности основного капитала (Н1.2) и собственных средств в целом (Н1.0), которые также продемонстрировали снижение: с 13,3% до 11,3% и с 14,7% до 12,9% соответственно.

Снижение нормативов является результатом увеличения рискованных активов или расширения кредитного портфеля банком, что в сочетании с неизменными или замедляющимися темпами роста капитала может негативно сказаться на финансовой устойчивости и кредитоспособности. Кроме того, инфляционные процессы и макроэкономическая нестабильность оказывают давление на финансовые показатели банковского сектора, что также отражает снижение нормативов достаточности.

Более наглядно динамика нормативов достаточности регулятивного капитала ПАО «Сбербанк России» приведена на рисунке 11.

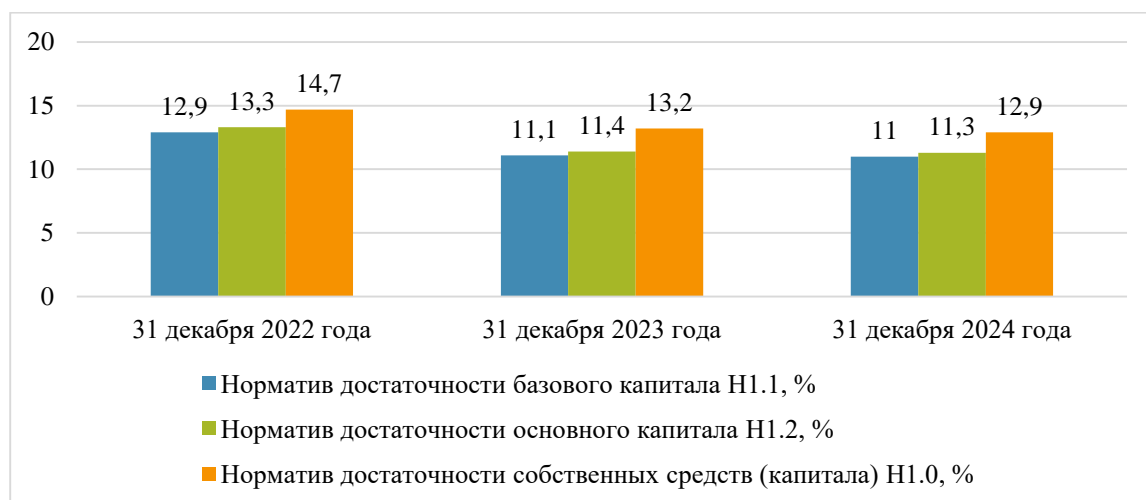


Рисунок 11 – Динамика нормативов достаточности регулятивного капитала ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг.

В целом, несмотря на позитивные тенденции в росте собственных средств ПАО «Сбербанк России», декларируемый уровень нормативов достаточности вызывает определённые опасения. Это обстоятельство требует принятия мер по укреплению структурного капитала, что обеспечит сохранение устойчивости и конкурентоспособности банка в условиях изменяющейся экономической среды.

В рамках управления риском ликвидности ПАО «Сбербанк России» контролирует нарушения обязательных нормативов ликвидности Банка России (Н2, Н3, Н4, Н26, Н28 и других), динамика которых приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика нормативов ликвидности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг.

Показатели	31 декабря 2022 года	31 декабря 2023 года	31 декабря 2024 года
Норматив мгновенной ликвидности (Н2) (Минимальное значение Н2, установленное ЦБ – 15%), %	43,03	93,99	252,0
Норматив текущей ликвидности (Н3) (Минимальное значение Н3, установленное ЦБ – 50%), %	81,28	107,2	179,7
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) (Максимальное значение Н4, установленное ЦБ – 120%), %	74,34	78,88	73,8

Существенный рост ключевых показателей ликвидности указывает на повышение способности банка своевременно выполнять обязательства перед клиентами и контрагентами, а также адаптироваться к изменяющимся макроэкономическим условиям.

Норматив мгновенной ликвидности (Н2), отражающий долю высоколиквидных активов в обязательствах перед клиентами и являющийся одним из важнейших индикаторов платежеспособности банка, продемонстрировал устойчивую положительную динамику. По состоянию на 31 декабря 2022 года, данный показатель составлял 43,03%, что значительно

превышало минимальное нормативное значение, установленное Центральным банком России (15%). В 2023 году он увеличился более чем в два раза, достигнув 93,99%, а на конец 2024 года его значение составило 252,0%. Такое стремительное увеличение свидетельствует о росте объемов ликвидных активов в структуре баланса банка, что существенно снижает риски краткосрочной неплатежеспособности. Кроме того, столь высокий уровень Н2 указывает на наличие у банка значительного запаса ликвидности, позволяющего ему оперативно реагировать на любые внешние или внутренние колебания финансового рынка.

Аналогичные положительные изменения наблюдаются в динамике норматива текущей ликвидности (Н3), который характеризует способность банка исполнять свои обязательства перед клиентами в среднесрочной перспективе. В 2022 году его значение составляло 81,28%, что уже превышало нормативное требование в 50%, установленное Банком России. В 2023 году показатель увеличился до 107,2%, а к концу 2024 года достиг рекордных 179,7%. Существенное укрепление этого показателя свидетельствует о повышении финансовой устойчивости банка и способности справляться с потенциальными стрессовыми сценариями. Уверенный рост Н3 отражает как эффективную политику управления ликвидностью, так и увеличение надежности банка в глазах клиентов и инвесторов.

Норматив долгосрочной ликвидности (Н4), отражающий соотношение долгосрочных кредитов к собственным и привлеченным ресурсам, оставался на стабильном уровне в пределах допустимого нормативного значения (не выше 120%). В 2022 году он составлял 74,34%, в 2023 году незначительно увеличился до 78,88%, а к концу 2024 года снизился до 73,8%. Это свидетельствует о сбалансированной политике управления долгосрочными активами и пассивами, а также об отсутствии признаков перегрузки баланса долгосрочными обязательствами. Стабильность данного показателя подтверждает способность банка обеспечивать долгосрочное кредитование

без нарушения нормативных ограничений, что особенно важно в условиях высокой волатильности финансового рынка.

Более наглядно динамика нормативов ликвидности ПАО «Сбербанк России» приведена на рисунке 12.

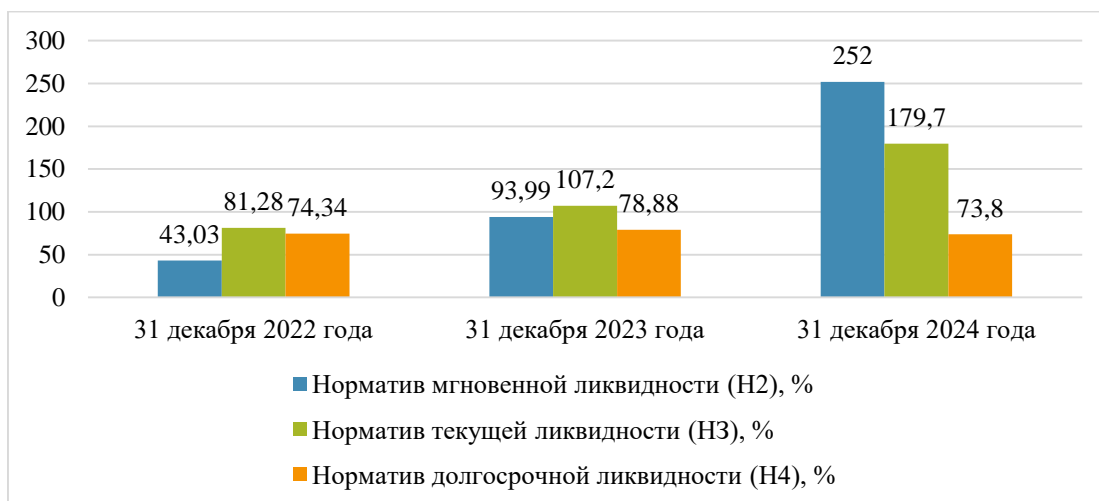


Рисунок 12 – Динамика нормативов ликвидности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг.

В целом, анализ динамики нормативов ликвидности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг. демонстрирует значительное укрепление ликвидной позиции банка. Существенный рост мгновенной и текущей ликвидности свидетельствует об улучшении способности банка выполнять обязательства в краткосрочном и среднесрочном горизонте. При этом поддержание норматива долгосрочной ликвидности в пределах допустимого уровня указывает на взвешенный подход к управлению активами и пассивами. Рост коэффициента соотношения заемных и собственных средств отражает увеличение кредитных операций, что может быть связано с расширением бизнеса и активным участием банка в финансировании экономики. В целом, динамика нормативов ликвидности подтверждает высокую финансовую устойчивость Сбербанка и его способность эффективно адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Проведенное исследование позволило определить ряд проблем в системе финансового планирования ПАО «Сбербанк России»:

- система финансового планирования в Сбербанке включает множество подразделений, каждое из которых отвечает за разные аспекты деятельности (розничные и корпоративные клиенты, операции на международных рынках, инвестиции, кредитование и т. д.). Однако интеграция данных между этими подразделениями достаточно затруднена, что зачастую приводит к нестыковкам в финансовых отчетах, а также снижает оперативность принятия решений;
- финансовое планирование в ПАО «Сбербанк России» сталкивается с вызовами, связанными с быстрыми изменениями внешней экономической среды, такими как колебания валютных курсов, изменения в регулировании и нестабильность на международных рынках. Несмотря на использование аналитических инструментов и прогнозных моделей, иногда бывает сложно быстро адаптировать финансовые планы к резким изменениям, что негативно влияет на исполнение планов и достижение поставленных целей. Банку приходится активно корректировать свои финансовые цели и стратегии в ответ на изменения внешней ситуации, что усложняет долгосрочное планирование и требует постоянной адаптации.

Таким образом, финансовое планирование в ПАО «Сбербанк России» представляет собой не только инструмент для контроля за финансовыми потоками, но и важную часть стратегического управления банком. Оно помогает достигать баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и внутренней ситуации, а также оптимизировать использование ресурсов для достижения максимальной прибыльности и устойчивости в долгосрочной перспективе.

## **Глава 3 Мероприятия по повышению эффективности финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»**

### **3.1 Пути улучшения системы финансового планирования банка**

Для повышения эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России» и решения задач, связанных с финансовым планированием, необходимо реализовать комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию доходов и расходов, повышение рентабельности и усиление контроля за финансовыми потоками.

Первостепенной задачей является совершенствование процентной политики банка. Рост процентных расходов в 2024 году требует пересмотра условий привлечения средств, что может включать оптимизацию процентных ставок по депозитам и повышение маржинальности кредитных операций. Введение более гибких условий по вкладам и заемным средствам позволит снизить нагрузку на процентные выплаты и повысить чистый процентный доход.

Дополнительным направлением является развитие комиссионных доходов, которые в 2024 году продемонстрировали снижение. Для этого банк может расширить линейку цифровых финансовых услуг, улучшить программу лояльности для клиентов и усилить интеграцию с экосистемными сервисами. Внедрение новых продуктов и расширение спектра платных услуг способствуют увеличению доходности без значительного роста расходов.

Для обеспечения устойчивого роста прибыли необходимо усиление контроля за расходами. Одним из способов является автоматизация бизнес-процессов, что позволит сократить операционные издержки и повысить производительность труда. В частности, использование технологий искусственного интеллекта в обработке данных и принятии решений может снизить нагрузку на персонал и повысить скорость обработки транзакций.

Рост активов и кредитного портфеля требует усиления работы с рисками. Более инновационный подход к организации кредитного скоринга и внедрение современных методов оценки платежеспособности заемщиков помогут снизить уровень просроченной задолженности и повысить надежность активов.

Кроме того, для повышения общей рентабельности банка целесообразно внедрение стратегического финансового планирования, включающего разработку детализированных прогнозов доходов и расходов, анализ рентабельности отдельных направлений бизнеса и контроль выполнения бюджетных показателей.

Для решения проблем в области организации финансового планирования деятельности ПАО «Сбербанк России» можно предложить следующие рекомендации (рисунок 13):

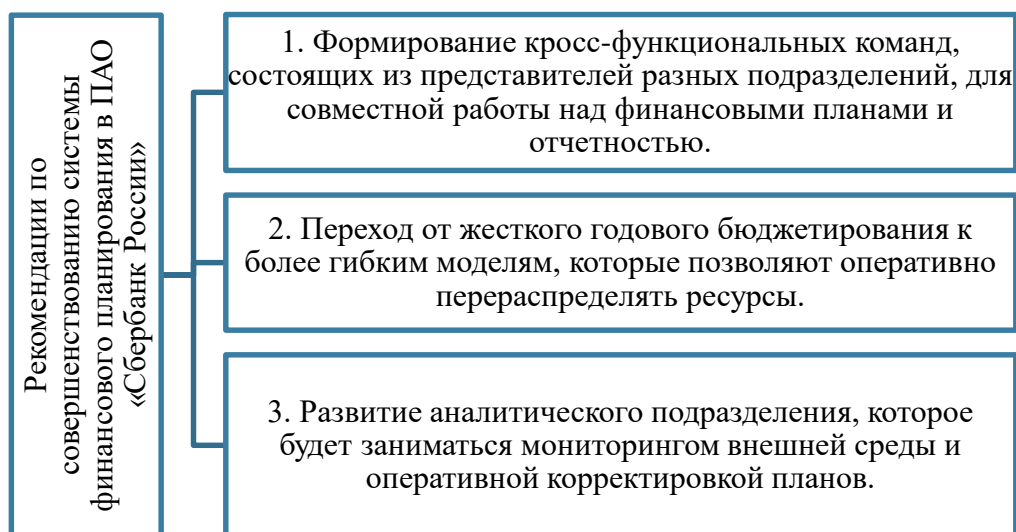


Рисунок 13 – Рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»

Рассмотрим представленные на рисунке рекомендации более подробно.

Рекомендация 1. Формирование кросс-функциональных команд, состоящих из представителей разных подразделений, для совместной работы над финансовыми планами и отчетностью.

Формирование кросс-функциональных команд предполагает привлечение специалистов из различных подразделений, включая финансовый департамент, риск-менеджмент, корпоративный бизнес, розничное направление, IT-департамент и подразделения, отвечающие за стратегическое планирование. Важно, чтобы команда состояла не только из аналитиков и финансовых специалистов, но и из представителей операционных подразделений, так как они обладают практическими знаниями о текущих процессах, потребностях клиентов и возможных проблемах на местах.

Примером успешного применения такого подхода может служить аналогичная практика в международных банках, таких как JPMorgan Chase и HSBC, где финансовое планирование осуществляется при непосредственном участии руководителей бизнес-юнитов, а не только специалистов финансовых отделов [7, с. 103]. Использование кросс-функциональных команд в этих банках позволило сократить время на подготовку прогнозов и повысить их точность за счет интеграции данных от разных бизнес-юнитов.

Кросс-функциональные команды могут решать широкий спектр задач, среди которых:

- разработка детализированных прогнозов доходов и расходов на основе данных из различных бизнес-направлений. Например, если подразделение, занимающееся розничным кредитованием, прогнозирует рост выдачи потребительских кредитов, это должно быть своевременно отражено в финансовом плане, что позволит скорректировать ликвидность и объемы резервирования;
- оценка возможных рисков и сценарное планирование. Взаимодействие риск-менеджеров с финансовыми аналитиками помогает учитывать макроэкономические и регуляторные риски, влияющие на доходность активов и стоимость привлечения ресурсов. В частности, при планировании процентной маржи важно

учитывать возможные изменения ключевой ставки и их влияние на кредитный портфель;

- согласование бюджетных лимитов для различных подразделений. Например, IT-департамент может предоставить информацию о предстоящих крупных инвестициях в цифровую трансформацию, что потребует корректировки финансового плана с учетом увеличенных капитальных затрат.

Пример состава кросс-функциональной команды и распределение обязанностей приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Пример состава кросс-функциональной команды и распределение обязанностей

Должность	Подразделение	Обязанности в команде
Руководитель команды (финансовый директор/заместитель)	Финансовый департамент	Координация работы команды, контроль корректности финансовых прогнозов, согласование бюджета и стратегических целей
Финансовый аналитик	Финансовый департамент	Анализ финансовых показателей, построение прогнозов доходов и расходов, оценка влияния макроэкономических факторов
Риск-менеджер	Управление рисков	Анализ кредитных и рыночных рисков, участие в сценарном моделировании, предложение стратегий по минимизации рисков
Руководитель корпоративного бизнеса	Корпоративный бизнес	Оценка потребностей корпоративных клиентов, прогнозирование объемов кредитования и депозитов, формирование предложений по стратегии работы с бизнес-сегментом
Руководитель розничного бизнеса	Розничный бизнес	Прогнозирование объемов привлечения средств населения, анализ динамики потребительского кредитования, учет клиентского поведения в процессе планирования
Представитель IT-департамента	Департамент информационных технологий	Оценка необходимости инвестиций в IT-инфраструктуру, учет затрат на цифровую трансформацию, участие в разработке автоматизированных инструментов для финансового планирования

Продолжение таблицы 12

Должность	Подразделение	Обязанности в команде
Представитель службы по работе с операционными затратами	Департамент операционной эффективности	Оценка затрат на операционную деятельность, выявление точек для оптимизации расходов
Экономист-стратег	Департамент стратегического планирования	Формирование долгосрочных финансовых сценариев, оценка влияния изменений экономической конъюнктуры на финансовую политику банка
Бизнес-аналитик	Аналитический центр	Обеспечение обработки и визуализации данных, разработка дашбордов и инструментов для мониторинга финансовых показателей

Для успешной реализации данной рекомендации в Сбербанке необходимо провести следующие мероприятия:

- определить ключевые подразделения, которые должны входить в кросс-функциональные команды, и назначить ответственных за координацию работы;
- внедрить регулярные стратегические сессии, на которых представители разных департаментов смогут обсуждать ключевые финансовые показатели, обмениваться данными и вырабатывать единое видение финансового планирования;
- разработать информационные панели (дашборды) на базе существующих BI-систем банка, таких как «СберАналитика», которые позволят в режиме реального времени анализировать финансовые показатели, прогнозы и корректировать стратегию при необходимости.
- внедрить систему KPI для оценки эффективности работы кросс-функциональных команд, включая такие показатели, как точность прогнозов, снижение уровня финансовых рисков и согласованность бюджетов между подразделениями.

В целом, формирование кросс-функциональных команд в ПАО «Сбербанк России» позволит значительно повысить точность и оперативность

финансового планирования, улучшить взаимодействие между подразделениями, снизить уровень несогласованности при бюджетировании и повысить устойчивость банка к внешним экономическим факторам.

Рекомендация 2. Переход от жесткого годового бюджетирования к более гибким моделям, которые позволяют оперативно перераспределять ресурсы.

В ПАО «Сбербанк России» традиционно используется жесткое годовое бюджетирование, при котором финансовый план формируется на 12 месяцев вперед и утверждается один раз в год. Такой подход имеет ряд недостатков:

- низкая адаптивность – при резком изменении экономической ситуации банк не может быстро скорректировать приоритеты, что может привести к неэффективному использованию ресурсов;
- ограниченная оперативность – распределение бюджета заранее делает процесс принятия решений медленным, особенно в случае кризисных ситуаций;
- отсутствие стимулирования инициатив – подразделения ограничены в возможностях предлагать новые проекты, поскольку их финансирование определяется заранее.

Переход на более гибкие модели финансового планирования предполагает использование методов динамического бюджетирования и прогнозного управления ресурсами [10, с. 173]. В отличие от традиционного годового бюджета, скользящее бюджетирование предусматривает регулярное обновление финансового плана [22, с. 398]. Например, раз в квартал или даже ежемесячно банк может пересматривать ключевые статьи расходов и перераспределять ресурсы. Допустим, в первом квартале 2024 года наблюдается резкое увеличение спроса на ипотечные кредиты, а запланированные на этот сегмент средства исчерпываются быстрее, чем ожидалось. В условиях жесткого бюджетирования перераспределить дополнительные ресурсы на ипотечное кредитование можно только через сложные процедуры пересмотра бюджета. При гибкой модели банк может оперативно перераспределить часть средств с менее приоритетных

направлений, таких как маркетинговые расходы или фонд развития новых продуктов [16, с. 70].

Традиционная модель предполагает распределение ресурсов по статьям затрат, в то время как новая модель основана на ключевых показателях эффективности. Подразделения получают финансирование в зависимости от достижения определенных целей. К примеру, если подразделение розничного кредитования демонстрирует высокий рост выдачи потребительских кредитов при низком уровне просрочки, ему могут быть выделены дополнительные ресурсы. В то же время, если корпоративный сегмент показывает замедление, его бюджет корректируется в сторону сокращения или перераспределяется на более перспективные направления.

Сравнение традиционного и гибкого бюджетирования приведено в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнение традиционного и гибкого бюджетирования

Критерий	Традиционное бюджетирование	Гибкое бюджетирование
Период планирования	Жесткий годовой бюджет, утверждаемый один раз в год	Скользящее планирование с возможностью корректировки ежеквартально или ежемесячно
Гибкость	Низкая, изменения возможны только в исключительных случаях	Высокая, позволяет оперативно перераспределять ресурсы
Процесс утверждения	Долгий и бюрократический, требует согласования множества уровней	Быстрый, основан на KPI и реальных финансовых показателях
Ориентированность	На прогнозы, сделанные в начале года	На текущие данные и тренды рынка
Подход к ресурсам	Фиксированное распределение по статьям затрат	Гибкое перераспределение средств в зависимости от приоритетов
Реакция на внешние изменения	Медленная, требует пересмотра бюджета и сложных процедур	Быстрая, основана на сценарном планировании и оперативном фонде
Мотивация подразделений	Ограниченная, финансирование не зависит от эффективности	Стимулирует подразделения за счет KPI-driven подхода

Продолжение таблицы 13

Критерий	Традиционное бюджетирование	Гибкое бюджетирование
Риск неэффективных трат	Высокий, из-за невозможности перераспределять бюджет	Минимальный, так как затраты корректируются в реальном времени
Сценарное планирование	Отсутствует или разрабатывается один основной сценарий	Используется несколько сценариев: оптимистичный, базовый, кризисный
Пример в ПАО «Сбербанк России»	Бюджет утверждается в начале года и меняется только в крайних случаях	Использование оперативного фонда, перераспределение бюджета в зависимости от рыночной ситуации

Гибкое бюджетирование должно учитывать разные сценарии развития событий. В зависимости от макроэкономических условий банк заранее разрабатывает несколько моделей распределения бюджета [19].

ПАО «Сбербанк России» может предусмотреть три варианта бюджета (рисунок 14).

Оптимистичный сценарий	Базовый сценарий	Кризисный сценарий
<ul style="list-style-type: none"> <li>•предполагает рост экономики, низкую инфляцию и увеличение кредитного портфеля. В этом случае больше средств направляется на развитие новых продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•соответствует средним прогнозам экономического роста. Бюджет формируется с умеренными инвестициями в технологии и маркетинг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•предполагает экономический спад, высокую инфляцию и снижение спроса на кредиты. В этом случае банк сокращает затраты и делает акцент на снижении операционных расходов.</li> </ul>

Рисунок 14 – Предлагаемые варианты сценарных бюджетов для ПАО «Сбербанк России»

Для быстрой реакции на изменения банк может формировать специальный фонд, который используется в случае необходимости перераспределения средств. К примеру, в условиях роста ключевой ставки ЦБ РФ банку может потребоваться пересмотр процентных ставок по депозитам и

кредитам. Оперативный фонд позволит быстро компенсировать изменения в доходности активов, не нарушая основные бизнес-процессы.

В целом, переход к гибким моделям бюджетирования позволит ПАО «Сбербанк России» не только повысить устойчивость к экономическим вызовам, но и сделать процесс финансового планирования более динамичным и ориентированным на реальные показатели бизнеса.

Рекомендация 3. Развитие аналитического подразделения, которое будет заниматься мониторингом внешней среды и оперативной корректировкой планов.

Развитие аналитического подразделения позволит ПАО «Сбербанк России» оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды и корректировать финансовые планы с учетом текущей рыночной ситуации. Такое подразделение будет отвечать за:

- мониторинг внешней среды, включая анализ изменений в экономике, финансовом рынке, законодательстве и международных тенденциях;
- сбор и обработка данных о динамике курсов валют, процентных ставок, инфляции, потребительской активности, инвестиционном климате;
- прогнозирование возможных рисков, в том числе финансовых кризисов, колебаний ликвидности, изменения ключевых показателей доходности;
- анализ эффективности текущей финансовой политики банка, выявление узких мест в бюджетировании и инвестиционных стратегиях;
- оперативная корректировка финансовых планов, предлагая изменения в бюджете в зависимости от выявленных угроз или возможностей.

В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда аналитическое подразделение выявляет тренд на повышение ключевой ставки Центрального банка. В традиционной системе финансового планирования такая информация

могла бы быть учтена только в следующем годовом цикле. Однако в условиях гибкого планирования аналитическое подразделение сразу предоставляет рекомендации по перераспределению активов, корректировке процентной политики по депозитам и кредитам, а также возможному изменению инвестиционной стратегии банка [15, с. 265].

Еще один пример касается анализа конкурентной среды. Если аналитики выявляют рост популярности новых цифровых финансовых инструментов у конкурентов, они могут предложить изменения в стратегии банка, что позволит оперативно внедрять аналогичные продукты, не теряя рыночные позиции.

Аналитическое подразделение должно взаимодействовать с ключевыми отделами банка: финансовым департаментом, управлением инвестициями, маркетинговым отделом и отделом управления рисками. Это обеспечит комплексный подход к корректировке финансовых планов и ускорит процесс принятия решений.

Ниже представлена таблица 14, отражающая структуру подразделения и основные обязанности сотрудников.

Таблица 14 – Структура аналитического подразделения и обязанности сотрудников

Должность	Основные обязанности
Руководитель аналитического подразделения	Определение ключевых направлений анализа, контроль за выполнением задач, взаимодействие с руководством банка.
Экономический аналитик	Мониторинг макроэкономических показателей, анализ инфляции, процентных ставок, валютных колебаний.
Финансовый аналитик	Оценка финансовых показателей банка, выявление отклонений от плановых значений, корректировка бюджетных прогнозов.
Аналитик конкурентной среды	Исследование стратегий конкурентов, анализ банковских продуктов, оценка рыночных тенденций.
Риск-аналитик	Прогнозирование финансовых и операционных рисков, разработка стратегий по минимизации угроз.
Специалист по цифровой аналитике	Анализ данных с использованием Big Data, машинного обучения, прогнозирование клиентского поведения.

В целом, внедрение аналитического подразделения повысит скорость и точность принятия управленческих решений в ПАО «Сбербанк России». Это приведет к снижению финансовых рисков, более эффективному использованию ресурсов и повышению конкурентоспособности банка.

Таким образом, комплексная реализация предложенных мероприятий обеспечит повышение эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России», позволит повысить эффективность системы финансового планирования.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

В целях оценки экономической эффективности предложенных рекомендаций, рассчитаем примерную сумму затрат на их реализацию (таблица 15).

Таблица 15 – Затраты на реализацию предложенных рекомендаций

Наименование затрат	Сумма (млн. руб.)
1. Формирование кросс-функциональных команд	33
Оплата труда участников (20 человек × 100 тыс. руб. × 12 мес. × 1,2)	24
Проведение тренингов и обучения	5
Привлечение внешних экспертов и консультантов	4
2. Переход к гибкому бюджетированию	25
Внедрение новых BI-систем и ПО для финансового моделирования (средняя стоимость лицензии на рынке)	15
Обучение сотрудников гибкому бюджетированию	5
Привлечение консалтинговых компаний	5
3. Развитие аналитического подразделения	130
Наем 10 новых аналитиков (10 × 250 тыс. руб. × 12 мес.)	30
Покупка аналитического ПО и лицензий	35
Обучение сотрудников методам прогнозирования и анализа	20
Техническое обеспечение (серверы, базы данных, ПО)	30
Консалтинговые услуги (экспертиза, разработка методик)	10
Прочие расходы (оборудование, офисные затраты)	5
Общие затраты	188 млн. руб.

Общий объем инвестиций в совершенствование финансового планирования в ПАО «Сбербанк России» составит 188 млн. рублей.

Наибольшие затраты связаны с развитием аналитического подразделения, так как потребуются наем специалистов, покупка специализированного программного обеспечения и его интеграция в финансовые процессы банка. Внедрение гибкого бюджетирования требует значительных затрат на модернизацию IT-инфраструктуры и обучение сотрудников. Формирование кросс-функциональных команд является относительно менее затратным, но требует изменений в организации работы и корпоративной культуре. В долгосрочной перспективе данные инвестиции позволят повысить точность финансового планирования, снизить финансовые риски и повысить эффективность управления ресурсами банка.

Экономическая эффективность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования в ПАО «Сбербанк России» проявляется в оптимизации процессов управления финансами, сокращении неэффективных расходов, повышении точности прогнозирования и гибкости в распределении ресурсов. Рассчитаем реальный экономический эффект от внедрения каждой рекомендации.

Формирование кросс-функциональных команд позволит снизить количество ошибок в финансовом планировании, повысить точность прогнозов и улучшить координацию между подразделениями. В результате ожидается снижение затрат на исправление бюджетных ошибок и неэффективное распределение средств. Учитывая, что финансовые потери от таких ошибок могут достигать 0,1% от операционных расходов, а в 2023 году операционные расходы банка составили около 1,5 трлн. рублей, экономия может составить порядка 1,5 млрд. рублей в год.

Переход к гибким моделям бюджетирования обеспечит оперативную адаптацию к изменяющимся условиям, что приведет к сокращению потерь от неэффективного планирования. В условиях рыночных колебаний и изменений регуляторных требований жесткое годовое бюджетирование не всегда

позволяет эффективно перераспределять ресурсы. Введение более гибкой системы прогнозирования и корректировки бюджета может снизить неоптимальные расходы на 0,3% от общего бюджета банка, что эквивалентно примерно 5 млрд. рублей в год.

Развитие аналитического подразделения обеспечит своевременный мониторинг внешней среды, что позволит более точно прогнозировать макроэкономические риски, снижать уровень просроченной задолженности и более эффективно управлять инвестиционной деятельностью банка. Учитывая, что снижение доли проблемных активов даже на 0,1% от кредитного портфеля в 2023 году, составившего 36,2 трлн. рублей, может принести порядка 3,6 млрд. рублей дополнительной прибыли, можно ожидать аналогичный экономический эффект.

Сведем полученные данные в таблицу 16.

Таблица 16 – Экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций

Мероприятие	Экономия / Дополнительный доход, млрд руб./год
Формирование кросс-функциональных команд	1,5
Переход к гибкому бюджетированию	5
Развитие аналитического подразделения	3,6
Итого	10,1 млрд руб./год

Таким образом, совокупный ожидаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий составит около 10,1 млрд. рублей в год, что значительно превышает первоначальные вложения в размере 188 млн. рублей, что подтверждает их высокую экономическую целесообразность и необходимость внедрения в систему финансового планирования банка.

## **Заключение**

Проведенное в выпускной квалификационной работе исследование позволило сделать следующие выводы.

Финансовое планирование является ключевым инструментом управления финансами предприятия, обеспечивающим его устойчивое развитие и эффективное использование ресурсов. Оно включает в себя формирование целей, прогнозирование доходов и расходов, распределение финансовых потоков и контроль за их исполнением.

Основными задачами финансового планирования выступают оптимизация структуры капитала, минимизация финансовых рисков, обеспечение ликвидности и рентабельности, а также повышение инвестиционной привлекательности.

Методы финансового планирования включают нормативный, расчетно-аналитический, балансовый и программно-целевой подходы, каждый из которых используется в зависимости от конкретных целей предприятия. Этапы финансового планирования охватывают анализ текущего состояния, разработку прогнозных финансовых показателей, составление бюджета, корректировку планов и мониторинг исполнения.

Важную роль играет определение структуры финансовых планов, включающих оперативные, текущие и стратегические планы, а также бюджетирование, инвестиционные и управленческие планы.

Анализ действующей системы финансового планирования на примере ПАО «Сбербанк России» показал, что банк демонстрирует стабильный рост активов, обязательств и собственного капитала, что свидетельствует о его эффективной деятельности.

Основные финансовые показатели банка, такие как прибыльность, ликвидность и структура капитала, демонстрируют положительную динамику, что подтверждает высокий уровень финансовой устойчивости.

В то же время анализ системы финансового планирования ПАО «Сбербанк России» выявил ряд проблем:

- система финансового планирования в Сбербанке включает множество подразделений, каждое из которых отвечает за разные аспекты деятельности (розничные и корпоративные клиенты, операции на международных рынках, инвестиции, кредитование и т. д.). Однако интеграция данных между этими подразделениями достаточно затруднена, что зачастую приводит к нестыковкам в финансовых отчетах, а также снижает оперативность принятия решений;
- финансовое планирование в ПАО «Сбербанк России» сталкивается с вызовами, связанными с быстрыми изменениями внешней экономической среды, такими как колебания валютных курсов, изменения в регулировании и нестабильность на международных рынках. Несмотря на использование аналитических инструментов и прогнозных моделей, иногда бывает сложно быстро адаптировать финансовые планы к резким изменениям, что негативно влияет на исполнение планов и достижение поставленных целей. Банку приходится активно корректировать свои финансовые цели и стратегии в ответ на изменения внешней ситуации, что усложняет долгосрочное планирование и требует постоянной адаптации.

С целью повышения эффективности системы финансового планирования в ПАО «Сбербанк России» предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование подходов к управлению финансовыми ресурсами. В их числе формирование кросс-функциональных команд, что позволит повысить координацию между подразделениями и сократить ошибки при бюджетировании. Введение гибких моделей финансового планирования обеспечит более оперативное перераспределение ресурсов и адаптацию к изменяющимся экономическим условиям.

Развитие аналитического подразделения усилит мониторинг внешней среды и позволит своевременно корректировать финансовые планы, что снизит финансовые риски.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала их высокую экономическую целесообразность. Совокупный ожидаемый экономический эффект от реализации данных инициатив может составить более 10 млрд. рублей в год, что значительно превышает затраты на их внедрение, что подтверждает их значимость для совершенствования системы финансового планирования банка.

Таким образом, реализация данных мероприятий позволит ПАО «Сбербанк России» повысить эффективность управления финансами, а также обеспечить устойчивость финансовой системы банка.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеева, А. А. Финансовое планирование как функция управления коммерческим банком / А. А. Авдеева, А. А. Самохина // Лучшие научные исследования студентов и учащихся : сборник статей II Международной научно-практической конференции. – Пенза: Наука и Просвещение, 2023. – С. 60-62.
2. Анафиева, Р. Р. Финансовое планирование на предприятии / Р. Р. Анафиева, А. С. Галстян // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 80-1. – С. 6-8.
3. Богданова, Е. Н. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии в условиях цифровизации экономики : учебное пособие / Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 110 с.
4. Бухгалтерская отчетность ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. – <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults?tab=rpbu>
5. Варфоломеева, В. А. Финансовое планирование на предприятиях / В. А. Варфоломеева, Н. А. Иванова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 2(134). – С. 30-35.
6. Власова, В. М. Исследование аспектов финансового планирования на предприятии / В. М. Власова // Финансовый бизнес. – 2023. – № 11(245). – С. 238-240.
7. Гасанова, М. Р. Теоретико-методологические подходы к планированию финансовых результатов в коммерческом банке / М. Р. Гасанова // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 6. – С. 102-109.
8. Грязева, М. С. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии в условиях его экономической нестабильности / М. С. Грязева, О. А. Гаврилова // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2023. – № 4(32). – С. 77-85.

9. Жалнин, А. А. Методы финансового планирования и прогнозирования на предприятиях / А. А. Жалнин // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 5(62). – С. 27-31.
10. Киреева, Е. И. Сущность и методы финансового планирования при формировании стратегии развития коммерческого банка / Е. И. Киреева, Н. С. Барышникова // Академическая наука - проблемы и достижения : Материалы XXXIV международной научно-практической конференции. – Bengaluru: Pothi.com, 2024. – С. 172-177.
11. Куладова, А. К. Особенности стратегического планирования в крупных финансовых организациях: опыт ПАО Сбербанк / А. К. Куладова, Э. Р. Тимергазизова // Научный альманах. – 2024. – № 9-2(119). – С. 67-69.
12. Лаптев, С. В., Финансовое планирование в организациях : учебное пособие / С. В. Лаптев, Н. А. Платонова. М.: КноРус, 2024. – 204 с.
13. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы : учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 341 с.
14. Лукасевич, И. Я. Финансовое моделирование в фирме : учебник для вузов / И. Я. Лукасевич. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 356 с.
15. Малесьев, Н. С. Финансовое планирование деятельности банк ВТБ (ПАО) / Н. С. Малесьев, О. Г. Аркадьева // Молодой исследователь : Материалы I Всероссийской научной конференции с международным участием, Липецк. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2021. – С. 264-269.
16. Мусаева, Б. М. Современные стратегии финансового планирования в корпоративном банковском бизнесе / Б. М. Мусаева, Н. Т. Кумпилов // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 4(14). – С. 69-71.
17. Отчет эмитента ПАО «Сбербанк России» за 6 месяцев 2024 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=3043&type=5>.

18. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/about>.
19. Паршина, И. С. Финансовое планирование в банковском секторе: сущность, проблемы и пути их решения / И. С. Паршина, П. Н. Юрова // Студенческий. – 2021. – № 33-2(161). – С. 36-38.
20. Пидяшова, О. П. Теоретико-методологические основы финансового планирования на предприятии / О. П. Пидяшова, М. К. Старцева // Сфера услуг: инновации и качество. – 2022. – № 63. – С. 109-119.
21. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 259 с.
22. Проценко, А. О. Развитие технологий финансового планирования в банке как фактор повышения его конкурентоспособности / А. О. Проценко, О. С. Рудакова // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 397-402.
23. Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с.
24. Синельников, Б. А. Финансовое планирование как способ повышения эффективности функционирования организации / Б. А. Синельников, В. В. Мещеряков // Наукосфера. – 2023. – № 5-1. – С. 455-459.
25. Стратегия ПАО «Сбербанк России» до 2026 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://investorday.sber.ru/>.
26. Сыроижко, В. В. Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование / В. В. Сыроижко, А. М. Букреев, Б. Г. Преображенский. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2024. – 424 с.
27. Филиппова, Л. Ю. Финансовое планирование деятельности крупнейших банков России / Л. Ю. Филиппова // Финансовая грамотность в условиях цифровой экономики : Материалы Межрегиональной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский

государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2022. – С. 388-393.

28. Финансовое планирование в организациях : учебник / Л. Г. Паштова, С. В. Большаков, И. В. Булава [и др.] ; под ред. Л. Г. Паштовой. М.: КноРус, 2024. – 274 с.

29. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.Л. Юрзинова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, доц. В.Н. Незамайкина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 121 с.

30. Финансовое планирование как способ улучшения использования финансовых ресурсов предприятия / Н. В. Фалина, А. А. Храмченко, В. В. Топыгова, Э. Э. Смехова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 540-544.

31. Черецкий, В. Е. Современные методы бюджетирования денежных потоков в российских компаниях / В. Е. Черецкий, Н. А. Калмакова // Современные тенденции управления, экономики и финансов в эпоху цифровизации : Сборник статей по итогам XIX Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов с международным участием. – Челябинск: Издательство «Перо», 2023. – С. 116-119.

32. Шешукова, Т. Г. Бюджетирование в банковской деятельности: подходы и решения / Т. Г. Шешукова, К. Ю. Котова // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – Т. 25, № 5(491). – С. 536-560.

33. Шубина, Т. В. Финансы организаций, предприятий различных правовых форм / Т. В. Шубина, Ю. Ж. Будаева. – М. : Русайнс, 2023. – 196 с.

34. Шубина, Т. В., Финансовое планирование и бюджетирование : учебник / Т. В. Шубина, К. В. Екимова. — Москва : КноРус, 2023. — 215 с.

35. Щемеров, М. С. Роль стратегического планирования в деятельности организации / М. С. Щемеров // Universum: экономика и юриспруденция. – 2020. – № 1-2(67). – С. 4-7.

# Приложение А

## Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2024 год

Банковская отчетность

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
45000	00032537	1481

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2024 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117312, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409806

Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	X	660 479 380	789 682 717
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	1 412 490 747	1 794 674 225
2.1	обязательные резервы	X	150 899 442	75 969 119
3	Средства в кредитных организациях	X	92 824 918	44 089 196
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	4 230 357 514	2 417 420 119
4a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	41 848 301 823	36 201 701 377
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	5 882 179 247	5 614 599 682
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	X	702 689 440	748 462 687
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	0	0
10	Отложенный налоговый актив	X	275 100 215	221 688 368
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	870 528 319	790 124 704
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	728 996	2 186 623
13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	58 073 010 907	50 308 142 066
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	1 446 926 686	1 975 119 872
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	46 786 515 733	38 964 873 747
16.1	средства кредитных организаций	X		
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X		
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	28 017 145 754	23 065 674 414
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 197 783 737	1 063 187 152
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	330 858 455	239 982 957
17a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	527 194 936	715 897 034
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X		
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	X		
19	Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве обязательств	X	413 876 182	531 057 457
20	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	17 333 854	45 048 621
21	Отложенные налоговые обязательства	X	0	0
22	Прочие обязательства	X	X	X
23	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X
24	Всего обязательств	X	51 099 358 722	43 826 386 587

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2024 год

## Продолжение Приложения А

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ			
25 Средства акционеров (участников)	X	67 760 844	67 760 844
26 Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X	X
27 Эмиссионный доход	X	228 054 226	228 054 226
28 Резервный фонд	X	3 527 429	3 527 429
29 Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	X	-574 416 688	-272 858 263
30 Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	21 128 748	25 324 492
31 Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	2 658 479	1 422 119
32 Переоценка инструментов хеджирования	X	X	X
33 Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	0	0
34 Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	0	0
35 Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве долевых инструментов	X	140 248 905	140 250 000
36 Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	9 848 541	9 124 077
37 Неиспользованная прибыль (убыток)	X	7 074 841 701	6 279 150 555
38 Всего источников собственных средств	X	6 973 652 185	6 481 755 479
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
39 Безотзывные обязательства кредитной организации	X	22 681 117 659	20 389 898 794
40 Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	2 600 543 390	2 092 136 095
41 Условные обязательства некредитного характера	X	0	0

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер,  
директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

"11" марта 2025 года



*(подпись)*

Г.О. Греф

*(подпись)*

М.С. Ратинский

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2024 год

# Приложение Б **Отчет о финансовых результатах за 2024 год**

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
45000	00032537	1481

## **ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ** (публикуемая форма) за 2024 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117312, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Годовая)

### Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе	X	7 170 733 204	4 292 971 080
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	X	252 769 536	105 659 569
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	X	6 104 765 209	3 645 697 557
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	813 198 459	541 613 954
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	4 412 032 690	1 854 637 775
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	770 624 918	400 754 806
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	3 587 402 645	1 389 750 709
2.3	по выпущенным ценным бумагам	X	54 005 127	64 132 260
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	2 758 700 514	2 438 333 305
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе	X	-447 528 174	-326 114 473
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-18 240 524	-1 080 338
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	2 311 172 340	2 112 218 832
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-40 542 758	-97 202 580
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 650 270	-781 947
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	2 415 044	5 656 040
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	172 437	-242 080
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2024 год

## Продолжение Приложения Б

11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	-11 862 547	-33 424 737
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	1 140 962 303	1 056 713 434
15	Комиссионные расходы	X	341 355 331	282 715 935
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	-724 466	-1 190 242
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	19 686 862	9 219 945
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-245 187 237	-228 826 416
19	Прочие операционные доходы	X	31 658 032	42 254 897
20	Чистые доходы (расходы)	X	3 104 199 221	2 947 157 226
21	Операционные расходы	X	1 245 819 822	1 081 647 100
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	1 858 379 399	1 865 510 126
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	303 450 502	384 691 574
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	1 554 782 877	1 480 668 511
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	146 020	150 041
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 554 928 897	1 480 818 552

### Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 554 928 897	1 480 818 552
2	Прочий совокупный доход (убыток)	X	X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-754 703	9 111 977
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	X	-1 991 063	8 331 004
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	X	1 236 360	780 973
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	2 204 681	1 365 463
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-2 959 384	7 746 514
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-423 089 795	-212 919 967
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	X	X
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков	X	X	X

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах за 2024 год

## Продолжение Приложения Б

7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-122 255 835	-42 583 994
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-300 833 960	-170 335 973
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	X	-303 793 344	-162 589 459
10	Финансовый результат за отчетный период	X	1 251 135 553	1 318 229 093

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер,  
директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

"11" марта 2025 года



(подпись)

Г.О. Греф

М.С. Ратинский

(подпись)

Рисунок Б.3 – Отчет о финансовых результатах за 2024 год

# Приложение В

## Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2023 год

Банковская отчетность				
Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)			
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)		
45000	00032537	1481		

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС				
(публикуемая форма)				
за 2023 год				

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117312, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409806  
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	X	789 682 717	458 536 436
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	1 794 674 225	959 675 093
2.1	Обязательные резервы	X	75 969 119	46 341 373
3	Средства в кредитных организациях	X	44 089 196	54 144 813
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	2 417 420 115	1 675 697 935
4a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	36 201 701 381	29 034 205 831
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	5 614 599 682	5 181 266 315
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	X	748 305 789	737 466 718
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	0	457 249
10	Отложенный налоговый актив	X	221 688 368	205 592 242
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	790 124 704	714 374 403
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	2 186 623	3 048 105
13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	50 308 142 066	40 348 353 059
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	2 324 184 871	1 367 009 997
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	39 233 256 205	31 088 456 476
16.1	средства кредитных организаций	X	2 430 420 250	1 071 885 763
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	36 802 835 955	30 016 570 713
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	23 065 674 414	18 632 907 755
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 063 188 220	877 329 711
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	239 982 957	181 685 966
17a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	779 505 966	972 531 639
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	X	779 505 966	972 531 639
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	45 048 621	50 327 817
20	Отложенные налоговые обязательства	X	0	0
21	Прочие обязательства	X	X	X
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2023 год

## Продолжение Приложения В

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ			
24	Средства акционеров (участников)	X	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X
26	Эмиссионный доход	X	228 054 226
27	Резервный фонд	X	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	X	-272 858 263
29	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	25 324 492
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	1 422 119
31	Переоценка инструментов хеджирования	X	X
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	9 124 077
35	Неиспользованная прибыль (убыток)	X	6 269 400 555
36	Всего источников собственных средств	X	6 331 755 479
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	X	20 389 898 794
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	2 092 136 095
39	Условные обязательства некредитного характера	X	0

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер,  
директор Департамента учета и отчетности  
ПАО Сбербанк

12 марта 2024 года.

Г.О. Греф

(Ф.И.О.)

(подпись)

М.С. Ратинский

(Ф.И.О.)

(подпись)

Рисунок В.2 – Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России» за 2023 год

# Приложение Г

## Отчет о финансовых результатах за 2023 год

Код территории по ОКATO	Банковская отчетность	
	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45000	00032537	1481

### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ (публикуемая форма) за 2023 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117312, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Годовая)

#### Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе	X	4 292 971 080	3 388 327 617
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	X	105 659 569	105 731 491
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	X	3 645 697 557	2 871 926 077
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	541 613 954	410 670 049
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	1 854 637 775	1 587 935 603
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	400 754 806	267 133 635
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	1 389 750 709	1 257 832 700
2.3	по выпущенным ценным бумагам	X	64 132 260	62 969 268
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	2 438 333 305	1 800 392 014
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе	X	-326 114 473	-394 641 657
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-1 080 338	1 166 628
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	2 112 218 832	1 405 750 357
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-97 202 580	-306 983 630
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-781 947	289 591

Рисунок Г.1 – Отчет о финансовых результатах за 2023 год

# Продолжение Приложения Г

8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	5 656 040	746 742
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	-242 080	-337 469
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	-33 424 737	15 958 542
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	1 056 713 434	851 606 405
15	Комиссионные расходы	X	282 715 935	233 477 202
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	-1 190 242	1 638 064
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	9 219 945	-13 867 470
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-228 826 416	-510 692 315
19	Прочие операционные доходы	X	42 254 897	45 546 981
20	Чистые доходы (расходы)	X	2 947 157 226	1 231 703 736
21	Операционные расходы	X	1 081 647 100	893 062 914
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	1 865 510 126	338 640 822
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	384 691 574	42 875 368
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	1 480 668 511	295 874 968
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	150 041	-109 514
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 480 818 552	295 765 454

Рисунок Г.2 – Отчет о финансовых результатах за 2023 год

## Продолжение Приложения Г

### Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 480 818 552	295 765 454
2	Прочий совокупный доход (убыток)	X	X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	9 111 977	-989 053
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	X	8 331 004	-2 163 768
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	X	780 973	1 174 715
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	1 365 463	-720 625
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	7 746 514	-268 428
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-212 919 967	-64 898 905
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	X	X
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков	X	X	X
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-42 583 994	-12 979 782
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-170 335 973	-51 919 123
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	X	-162 589 459	-52 187 551
10	Финансовый результат за отчетный период	X	1 318 229 093	243 577 903

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Г.О. Греф

(Ф.И.О.) (подпись)

Старший управляющий директор, главный бухгалтер -  
директор Департамента учета и отчетности  
ПАО Сбербанк

М.С. Ратинский

(Ф.И.О.) (подпись)

"12" марта 2024 года.



Рисунок Г.3 – Отчет о финансовых результатах за 2023 год