

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 07.11.2021 18:52:30

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eab7119945764485161560088

1

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра финансов и кредита



Стратегия развития коммерческого банка

Методические рекомендации для самостоятельной работы
для бакалавров направления подготовки 38.03.01 Экономика,
профиль «Финансы и кредит»

Курск 2018

УДК 336.581

Составитель О.В. Беляева

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор Т.С. Колмыкова

Стратегия развития коммерческого банка: методические рекомендации для самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Беляева. - Курск, 2018. - 31 с. – Библиогр.: с. 29

В методических рекомендациях определены цели и задачи изучения дисциплины «Стратегия развития коммерческого банка» приводятся задания для самостоятельной работы, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для бакалавров направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Финансы и кредит»

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 15.02.18. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 1,8. Уч.-изд. л. 1,6. Тираж 100 экз. Заказ 1559. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ	4
2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	8
3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	29

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов наряду с аудиторной представляет одну из форм учебного процесса и является существенной его частью. Под самостоятельной работой понимается планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Она предназначена не только для овладения знаниями по определенным дисциплинам, но и для формирования навыков самостоятельной работы вообще, в учебной, научной и профессиональной деятельности, способности самостоятельно решать возникающие проблемы. Задачи самостоятельной работы студентов состоят прежде всего в том, чтобы:

- закреплять знания и умения, полученные в часы аудиторных занятий;
- расширять и углублять их;
- формировать умения и навыки самообразования;
- развивать познавательную активность, самостоятельность мышления и творческие способности обучающихся.

Учебный процесс предполагает самостоятельную работу студента по углубленному изучению курса «Стратегия развития коммерческого банка» и освоению необходимых навыков работы исследователя.

Самостоятельная работа по дисциплине включает:

- 1) текущую работу с лекционным материалом, предусматривающую проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- 2) самостоятельное изучение дополнительных источников информации по темам занятий (соответствующие разделы учебников, учебных пособий и т.п.);
- 3) регулярное чтение периодических изданий;
- 4) регулярное изучение профессиональных новостей в сети Интернет
- 5) подготовку рефератов;
- 6) подготовку к зачету.

Цель изучения дисциплины «Стратегия развития коммерческого банка» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области стратегического планирования и управления деятельностью коммерческого банка.

Задачи, решаемые в результате освоения дисциплины:

- освоение особенностей построения стратегии развития коммерческого банка;
- овладение методами оценки рыночной позиции коммерческого банка;
- определение проблем организации работы в банке по подготовке и реализации стратегии;
- определение взаимосвязи процессов стратегического планирования и оперативного управления.

В результате изучения дисциплины, студенты должны:

а) знать:

- основы финансового менеджмента кредитных организаций;
- проблемы и механизмы функционирования подразделений и банка в целом;
- основные этапы формирования и корректировки стратегии развития коммерческого банка;
- метод SWOT-анализа: выделять сильные и слабые стороны кредитной организации, оценивать ее угрозы и возможности,

б) уметь:

- рассчитывать и анализировать показатели, характеризующие текущую финансовую деятельность кредитных организаций;
- на основе данных статистики о социально-экономических процессах и явлениях составлять оптимистический, нормальный и пессимистический прогнозные планы развития кредитной организации;
- используя отечественные и зарубежные источники информации, собирать, группировать и анализировать данные о состоянии экономики, а также внешних условиях функционирования банка;

- оперативно проводить конкурентный межбанковский анализ рыночных позиций в продвижении новейших высокодоходных инновационных банковских технологий обслуживания клиентуры;
- аналитически оценивать результаты деятельности с учетом перспектив развития кредитных организаций;
- оценивать влияние факторов внутренней и внешней среды на процессы, происходящие в кредитно-банковской системе экономики;

в) владеть:

- навыками финансового обоснования достижимости результатов, обозначенных в стратегии банка;
- навыками приведения данных стратегии к системе ключевых показателей результативности и дезагрегирования поставленных целей в разрезе бизнес - единиц банка;
- методами поиска, сбора, систематизации и использования информации в различных областях банковского дела;
- актуальными аспектами решения экономических целей и задач, соответствующими оценочными параметрами для принятия решений.
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и командной организации выполнения поручений, связанных с комплексным анализом конкурентоспособности коммерческого банка.

– Таблица 1 – Самостоятельная работа студентов

№	Наименование раздела учебной дисциплины	Срок выполнения	Время, затраченное на выполнение СРС, час.
1	1	2	3
1	Стратегия банка и механизм ее формирования	1-4 неделя	8
2	Финансовая стратегия банка	5-8 неделя	8
3	Маркетинговая стратегия банка	9-12 неделя	8
4	Кадровая стратегия банка	13-14 неделя	4

5	Стратегия управления рисками банка	15-18 неделя	8
	Итого		36

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1 Стратегия банка и механизм ее формирования

Задание 1 Требуется распределить предложенные факторы развития банка в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа (таблица 1):

- силы, позволяющие с наибольшей выгодой для банка использовать возможности;
- силы, позволяющие эффективно противостоять угрозам;
- слабости, ограничивающие возможности банка во внешней среде деятельности;
- слабости, увеличивающие опасность внешних угроз для банка.

Таблица 1. Базовая матрица SWOT-анализа с примерами

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ

Результаты обобщить в письменном виде.

Факторы развития банка:

1. Активное развитие дистанционного банковского обслуживания
2. Наличие квалифицированного персонала
3. Недостаточно эффективное управление затратами
4. Низкая (по сравнению с другими банками) процентная маржа и рентабельность активов
5. Низкая насыщенность региональных рынков банковских услуг

6. Отраслевая концентрация кредитного портфеля
7. Отставание внутренней структуры управления и банковских технологий от темпов роста банка
8. Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность реализации стратегических инициатив
9. Перспектива экономического роста
10. Повышение регулятивных требований к достаточности капитала
11. Поддержка акционеров
12. Развитая сеть точек продаж
13. Развитие отраслей промышленности, торговли, строительства, предоставляющая возможность обслуживания дополнительных групп потребителей
14. Рост емкости российского фондового рынка
15. Сжатие финансового сектора, снижение доступности внешних заимствований
16. Сохранение позитивной динамики рынка жилищного кредитования
17. Увеличение доли населения, принадлежащего к среднему классу
18. Узнаваемость бренда банка
19. Уникальность предлагаемых продуктов и услуг
20. Усиление конкуренции на рынках банковских продуктов и услуг, представляющих стратегический интерес для банка
21. Усиление разрыва в отраслевом развитии экономики, отсутствие прогнозной динамики несырьевых отраслей
22. Ухудшение платежеспособности заемщиков
23. Участие банка в государственных программах, в том числе поддержка малого и среднего бизнеса

24. Уязвимость ресурсной базы перед внешними заимствованиями

25. Экспансия иностранных игроков на российский рынок банковских услуг

26. Эффективность точек продаж

Силы и слабости перечислить в порядке убывания рангов характеристик корпоративного профиля. Возможности и угрозы также перечислить в порядке убывания рангов факторов внешней среды на банк. Таким образом, в процессе сопоставительного этапа SWOT-анализа сначала рассматривается сочетание наиболее существенных характеристик банка и факторов внешней среды, а затем сочетание менее существенных.

Тема 2 Финансовая стратегия банка и Тема 3 Маркетинговая стратегия банка

Самостоятельная работа студентов организуется в форме составления стратегии развития кредитной организации. Цель задания – развитие у студентов практических навыков стратегического планирования развития коммерческого банка.

Задание 2 На основе изучения финансовой отчетности и иной информации любого коммерческого банка по выбору студентов сформулировать стратегию развития коммерческого банка по следующим разделам:

Раздел 1. Миссия банка

Раздел 2. Видение банка

Раздел 3. Анализ внешней среды

Раздел 4. Анализ внутренней среды

Раздел 5. SWOT-анализ

Раздел 6. Стратегические цели и задачи

Раздел 7. Сценарии развития банка

Раздел 8. Бизнес-стратегия

Раздел 9. Стратегия развития системы организации и управления

Раздел 10. План реализации стратегии развития

Раздел 11. Организация мониторинга и контроля реализации стратегии

Выводы и основные результаты проведенного анализа изложить письменно.

Источник материалов для анализа Для проведения анализа рекомендуется использовать: сайт Банка России <http://www.cbr.ru/>; финансовую отчетность, опубликованную на официальных сайтах коммерческих банков, а также любую другую доступную информацию.

Рекомендации по выполнению задания

Процесс разработки стратегии банка представляет собой целостный алгоритм, результаты реализации которого описываются в соответствующих разделах документа. Структура документа зависит от целей формирования стратегии. Если стратегия разрабатывается для внутреннего пользования и для целей стратегического развития банка, ее структура детализирована и содержит разделы, подробно описывающие ключевые бизнес- и управленческие процессы банка. Если же акционеры банка намерены привлечь в капитал инвесторов (стратегических и (или) портфельных) или полностью продать свои доли участия в банковском капитале, то стратегия может быть формализована в "сжатом" формате - содержать основные направления, ключевые показатели деятельности банка, клиентскую базу, подробный обзор его сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, детальное описание динамики развития внешней среды и рыночной позиции банка в наиболее выгодном для заказчиков свете, а также показатели роста стоимости банка, призванные наглядно продемонстрировать инвестору привлекательность вложений в банковский бизнес. Традиционная структура стратегии включает в себя следующие разделы.

Раздел 1. Миссия банка Миссия - укрупненная цель банка как конкурентоспособной рыночной единицы, представленная в обобщенной форме и четко выражающая основное предназначение деятельности конкретного банка, его генеральную цель в соответствии со статусом и ролью в экономике. Формулируется кратко, емко. Как правило, занимает не больше одного абзаца. Миссия уникальна для каждого банка, она является его своеобразной визитной карточкой, а потому должна быть узнаваемой, ассоциироваться именно с тем банком, для которого она разрабатывается, легко восприниматься каждым из контрагентов банка - его партнерами, клиентами, конкурентами.

Раздел 2. Видение банка Видение - представление собственника банка о направлениях его развития и итогах деятельности к концу стратегического периода. Видение может включать в себя позиционирование банка в банковской системе, на рынке банковских продуктов и услуг, определение и охват целевых клиентских групп, регионов и видов деятельности, использование технологий и передовой практики управления. Видение - это своеобразный "снимок" банка в будущем времени, требования или пожелания акционеров по результатам его развития, пункт назначения. Соответственно информация по данному разделу должна быть конкретной, емкой и отражать те аспекты деятельности банка, которые являются обязательными с точки зрения его акционеров. Миссия и видение - разделы, которые необходимо согласовать с акционерами банка до формализации разделов по стратегическим целям и задачам, бизнес-стратегии и управленческой стратегии.

Раздел 3. Анализ внешней среды В данном разделе должен быть описан прогноз развития макроэкономической ситуации, банковского сектора, конкурентной среды в странах, регионах, представляющих стратегический интерес у банка. Прогноз делается на основе макроэкономической модели, увязывающей данные официальной статистики (текущие и прогнозные) и предположения разработчиков стратегии, с учетом экономических законов и взаимосвязей. Показатели макромоделей в дальнейшем используются в качестве входных параметров для стратегической финансовой модели банка. Прогнозирование макроэкономической ситуации осуществляется с использованием официально

подтвержденных источников (на уровне регулятора), прогнозов специализированных институтов и организаций, в том числе международных, независимых аналитиков, которые должны быть указаны при формировании раздела. Информация о внешней среде развития банка строится по трем ключевым блокам: развитие экономики страны (в целом и по регионам), развитие банковского сектора и развитие конкурентной среды. Причем результирующие выводы по обозначенным блокам должны быть увязаны с деятельностью банка. К примеру, вывод о прогнозном росте (снижении) такого показателя, как инфляция, должен сопровождаться описанием отрицательного или положительного эффекта на деятельность банка. В блоке по развитию конкурентной среды, как правило, отражают рыночную позицию банка на момент разработки стратегии, выделяют конкурентов по основным сферам интересов банка, точно обозначают их возможную стратегию на стратегический период, оценивают их уровень конкуренции относительно банка. Каждый блок аналитической информации рассматривается с учетом возможных сценариев. В обязательном порядке должно быть предусмотрено как минимум три сценария развития: оптимистический, пессимистический и умеренно оптимистический (умеренно пессимистический), который избирается в качестве базового сценария развития. В тексте стратегии должны быть описаны ключевые позиции каждого из сценариев. Следует отметить, что в самом документе стратегии раздел развития макроэкономической среды представляют в "концентрированном виде" - он должен быть кратким и емким. Между тем весь подробный анализ макросреды, используемые в процессе анализа методики и макромоделль могут быть вынесены в специальные приложения к документу стратегии.

Раздел 4. Анализ внутренней среды Раздел дает представление о текущем состоянии банка - его системах управления, основных политиках банка, финансовом состоянии. В частности, раздел описывает клиентские сегменты, обслуживаемые банком, продукты и услуги банка, действующие каналы продаж (региональная политика), основные активные и пассивные операции банка, капитал и динамику финансового результата, сильные и слабые стороны в ключевых системах управления банком. При анализе финансового состояния банка описываются направления, принципы

и политика управления, параметры и эффективность активных операций, операций по привлечению ресурсов, работы по формированию адекватной величины собственных средств, деятельность региональных подразделений банка (если таковые имеются). Анализ организационной системы и системы управления охватывает систему корпоративного управления, организационно-функциональную структуру, систему управления рисками, систему внутреннего контроля, управление персоналом, технологичность деятельности банка (банковские и информационные технологии). Информация об анализе внутренней среды деятельности банка должна быть актуальной для банка, в том числе содержать изменения (мероприятия), которые предполагаются к проведению в краткосрочный период с начала разработки стратегии.

Раздел 5. SWOT-анализ В разделе дается оценка сильных и слабых сторон банка, его внешних возможностей и угроз в целях исследования фактического положения и определения стратегических перспектив развития банка. Информация в данном разделе, как правило, предоставляется в виде матрицы с кратким 17 описанием сути и обоснования отраженных в ней параметров SWOT-анализа. Все параметры располагаются по степени значимости их для деятельности банка в стратегическом периоде. Все выводы должны быть подкреплены ссылками на источники данных анализа, методические принципы, в соответствии с которыми он проводился.

Раздел 6. Стратегические цели и задачи Раздел формируется на основе разделов 4 и 5. При формулировке целей необходимо иметь в виду, что они должны соответствовать принципу SMART, т.е. быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), ориентированными на результат (Result-oriented) и соотносимыми с конкретным сроком (Timed). Стратегические цели бывают качественными (цели в области достижения банком определенных позиций на рынке банковских продуктов и услуг, выстраивания систем управления банком, внедрения новых технологий, освоения новых клиентских сегментов, регионов и т.д.) и количественными (конкретные показатели развития банка, которые необходимо достичь к концу стратегического периода).

Раздел 7. Сценарии развития банка В разделе дается краткое описание каждого из рассматриваемых сценариев развития банка в контексте развития внешней среды деятельности банка. Описание должно содержать основные характеристики каждого из сценариев, количество и качество которых должно быть достаточным для обоснования выбора одного из сценариев в качестве базового. Разработанные сценарии развития анализируются на предмет возможности реализации с минимальными затратами для банка, соответствия видению собственника банка. На основе результатов анализа определяется (выбирается) базовый сценарий развития, а также оптимистический и пессимистический сценарии.

Раздел 8. Бизнес-стратегия В раздел включаются такие вопросы, как:

- направления развития активных операций;
- направления развития пассивных операций (ресурсная политика);
- целевые клиентские группы в стратегическом периоде (для корпоративного и розничного видов бизнеса);
- развитие продуктового ряда (для корпоративного и розничного видов бизнеса);
- стратегия развития каналов продаж;
- стратегия развития точек продаж (сеть региональных подразделений); - маркетинговая и клиентская политика;
- иные вопросы, раскрывающие развитие бизнеса банка в стратегическом периоде. Раздел должен быть увязан с параметрами финансовой модели по базовому сценарию развития банка и отражать перемены в его бизнесе, которые необходимы для достижения ключевых финансовых показателей и (или) стратегических целей в стратегическом периоде.

Раздел 9. Стратегия развития системы организации и управления Стратегия развития системы организации и управления описывает все изменения в структуре, политике, процедурах управления банком в стратегическом периоде, необходимые для реализации банком поставленных целей и задач. В состав раздела

включаются следующие подразделы: - совершенствование корпоративного управления; - организационное развитие банка; - управление региональной сетью; - управление персоналом; - управление рисками; - развитие банковских и информационных технологий; - управление капиталом и финансовым результатом; - системы и механизмы управления, которые на момент написания стратегии не соответствуют современной практике банковского дела и которые банк намерен развивать и совершенствовать в стратегическом периоде (например, системы планирования, прогнозирования, управленческой и аналитической отчетности, управление расходами, совершенствование операционной эффективности и т.д.). В данном разделе, равно как и во всех остальных разделах документа стратегии, не допускается описание мероприятий, которые идут вразрез со стратегическими целями банка, избранным сценарием развития, не учитывают его специфику или не соответствуют общему контексту документа. В случае, если планируется провести изменения в принципах и методах управления банком по сравнению с ситуацией на момент написания стратегии, то необходимо разбить эти изменения на этапы, в рамках каждого из этих этапов указать задачи, мероприятия, сроки.

Раздел 10. План реализации стратегии развития. Раздел предполагает описание этапов, мероприятий в рамках соответствующего этапа (с разделением на основные мероприятия, связанные с рыночной стратегией банка, и поддерживающие мероприятия, связанные с внутренними преобразованиями в банке для обеспечения развития), сроков реализации (итоговый момент времени), результатов планируемых мероприятий. Для каждого этапа преобразований должен быть сформирован детальный план-график работ, которые будут учитываться при составлении текущих и среднесрочных финансовых планов (бюджетов) и пересматриваться при существенных изменениях рыночных условий, оказывающих воздействие на ход реализации стратегии банка. План-график должен быть составлен для головного банка и региональных филиалов, если таковые имеются у банка или же предполагаются к открытию.

Раздел 11. Организация мониторинга и контроля реализации стратегии. В разделе должны быть рассмотрены следующие

вопросы, касающиеся задач, принципов и подходов к организации системы мониторинга и контроля реализации стратегии в банке. Подробно описываются алгоритм мониторинга реализации стратегии и система ответственных лиц (подразделений), участвующих в нем. Во избежание размывания ответственности за реализацию стратегии в самом документе формулируются задачи и показатели для каждого подразделения банка, выполняющего функции контроля и функции исполнения стратегии. Описываются рамки их влияния на процесс стратегического планирования, критерии, на основе которых будет оцениваться их эффективность. Для каждого уровня управления банком (в том числе для акционеров, для совета директоров, для правления, для структурных подразделений (по направлениям деятельности) приводятся конкретные показатели, критерии, ориентиры, позволяющие оценивать ход выполнения стратегии, формировать информационную базу для принятия дальнейших управленческих решений. В процессе мониторинга реализации стратегии участвуют также специализированные коллегиальные органы, создание которых также может стать одной из задач банка в свете формирования многоуровневой системы мониторинга реализации стратегии. Зачастую в данный раздел включается описание инструментов, направленных на повышение мотивации реализации стратегии со стороны руководителей и рядовых сотрудников банка. Примером такого инструмента является сбалансированная система ключевых показателей эффективности банка, которая затем принимается за основу годового (квартального, месячного) вознаграждения сотрудников. Основным документ стратегии должен сопровождаться серией приложений, в которых приводится обоснование ключевых разделов стратегии. Как правило, это приложение с подробным анализом макроэкономической ситуации в стране - текущей и прогнозной, с описанием макромоделей, с описанием возможной конкурентной среды банка в стратегическом периоде, приложение с описанием анализа финансового состояния и систем управления банком на момент написания стратегии, приложение с описанием методики SWOT-анализа, с анкетами и шкалами оценки выводов приглашаемых для анализа экспертов и т.д. Каждое приложение должно содержать информацию, достаточную для исключения различного рода вопросов о результирующих выводах, нашедших отражение в стратегии

развития банка, о ее ключевых принципах и постулатах. К примеру, почему был избран тот или иной сценарий развития банка; почему в качестве основных конкурентов банка рассматривается тот или иной банк; почему для реализации стратегических темпов роста требуется обозначенная величина капитала и т.д.

Задание 3.

Мероприятия, проводимые в рамках внутреннего контроля, должны соответствовать определенным требованиям. Организационная структура внутри процесса должна предполагать иерархию контрольных полномочий, а также предполагать функциональную иерархию для обеспечения исполнения контрольных процедур на всех уровнях управления.

Требуется: Распределить мероприятия (процедуры), проводимые в коммерческом банке в рамках внутреннего контроля по основным направлениям развития и совершенствования системы внутреннего контроля.

- 1) введение персонала в существующие политики и процедуры банка, касающиеся их обязанностей и ответственности;
- 2) идентификация основных неотъемлемых рисков, связанных с основными направлениями деятельности;
- 3) мониторинг наиболее рискованных операций;
- 4) обеспечение полноты и достоверности финансовой и управленческой отчетности;
- 5) обеспечение последовательности мероприятий;
- 6) обеспечение соответствия операций действующему законодательству;
- 7) оперативное и адресное доведение необходимой информации;
- 8) определение основных методов контроля и структура контроля, не позволяющие превысить установленные уровни риска
- 9) определение основных направлений деятельности банка;

10) оценка влияния на операции банка каждого вида риска по отдельности и всеобъемлющая оценка риска с учетом существующих методов и мер контроля;

11) оценка эффективности системы внутреннего контроля

12) периодическая проверка безопасности информационных систем;

13) предоставление внешних рыночных данных (их полнота и достоверность) о событиях, которые могут повлиять на принятие решений;

14) проведение идентификации, оценки и контроля внутренних и внешних факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на достижение поставленных целей (идентификация, мониторинг и контроль за рисками);

15) проведение периодических проверок для обеспечения соответствия операций установленным политикам и процедурам;

16) разделение обязанностей и минимизация конфликтов интересов при выполнении персоналом своих обязанностей;

17) разработка необходимых процедур и процессов, направленных на выявление, отслеживание изменений и контроль за рисками;

18) реализация процедур контроля на всех уровнях управления;

19) регулярная проверка системы внутреннего контроля компетентными сотрудниками;

20) своевременное доведение до руководителей структурных подразделений соответствующего уровня и руководства банка информации о недостатках внутреннего контроля;

21) соответствие уровня информационных систем и всех видов деятельности банка;

22) установление приемлемого уровня риска (лимиты по операциям), который может (должен) принимать на себя банк и его подразделения для достижения поставленных целей;

- 23) утверждение оргструктуры и распределение полномочий;
 - 24) утверждение политики информационной безопасности;
- Результаты обобщить в письменном виде.

Подготовка докладов в форме презентаций студентами на следующие темы:

1. Необходимость реинжиниринга бизнес-процессов для современных коммерческих банков.
2. Программа реинжиниринга банковских бизнес-процессов.
3. Эволюционные подходы к совершенствованию бизнес-процессов коммерческих банков.
4. Роль вспомогательных бизнес-процессов в деятельности коммерческого банка.
5. Процессно-ориентированный подход построения модели экономического управления банка.
6. Себестоимость продуктов и услуг кредитной организации.
7. Методы сокращения себестоимости банковских продуктов.
8. Управление расходами банка.
9. Концептуальное разделение бизнес-процессов в коммерческих банках.
10. Состав затрат коммерческого банка на создание бизнес-процессов.
11. Технология совершенствования банковских бизнес-процессов.
12. Механизм настройки банковских бизнес-процессов как способ повышения его эффективности.
13. Функционально-стоимостной анализ (АВС-анализ) банковских издержек.
14. Оценка планово-технологической стоимости банковского бизнес- процесса.

Преподавателем раздаются, а студентами заранее выбираются темы докладов и готовятся презентации по выбранным темам. На семинарском занятии в интерактивной форме проходит защита презентаций перед группой и преподавателем, который оценивает выступления по следующим критериям:

Актуальность представленной информации От 0 до 1 балла

Готовность отвечать на вопросы по представленному материалу От 0 до 1 балла

Логичность изложения материала От 0 до 1 балла

Наглядность представленного материала От 0 до 1 балла

Познавательность представленного материала для студентов группы От 0 до 1 балла

По итогам защиты каждый из выступающих студентов получает оценку по пятибалльной шкале.

В задачи преподавателя входит не только оценивание студентов, но и поддержание дискуссии в группе по обсуждаемым вопросам.

Тема 4 Кадровая стратегия банка

Вопросы для обсуждения

1. Особенности банковского персонала и основы управления им.
2. Оценка банковского персонала.
3. Мотивация труда банковского персонала.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят особенности и какова структура персонала коммерческого банка?
2. Что такое кадровая политика?
3. Перечислите основные подразделения службы персонала.

4. Какие задачи решает банк в процессе планирования персонала?

5. Как можно оценить персонал банка? Какими критериями и принципами здесь можно руководствоваться?

6. Каковы основные мотивационные факторы повышения эффективности и качества труда банковских работников?

Задание 4

Требуется: Составить должностную инструкцию руководителя кредитного подразделения, используя положения Трудового кодекса Российской Федерации и иные нормативные акты, регулирующие трудовые правоотношения в Российской Федерации, информацию нормативно-правовых баз «Гарант» (www.garant.ru) и «Консультант Плюс» (www.consultant.ru), а также публикации в средствах массовой информации и интернет-ресурсы.

В ходе исследования выделить управленческий и производственный функционалы руководителя.

Результаты оформить в письменном виде, сформулировать соответствующие выводы.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой управление ликвидностью как система?

2. Каковы цели, задачи и принципы управления ликвидностью на уровне коммерческого банка?

3. Выделите факторы сокращения и потери (кризиса) ликвидности

4. Опишите основные методы управления ликвидностью.

5. В чем состоит метод управления ликвидностью с использованием коэффициентов?

6. В чем состоит метод анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств?

7. В чем состоит метод прогнозирования потоков денежных средств?

Тема 5 Стратегия управления рисками банка

Задание 5

В современных коммерческих банках установлен определенный порядок участия органов управления и руководителей структурных подразделений в управлении риском ликвидности.

Требуется:

Распределить функциональные обязанности органов управления и руководителей структурных подразделений по их полномочиям при управлении риском ликвидности

Таблица 1 Пример возможного распределения полномочий при управлении риском ликвидности

Полномочия	Функционал
Совет директоров банка	
Правление банка	
Председатель Правления банка	
Главный бухгалтер	
Руководитель Службы внутреннего контроля	
Руководитель отдела риск-менеджмента	
Начальники структурных подразделений банка	

Функциональные обязанности органов управления и руководителей структурных подразделений:

1) выносят предложения по изменению (дополнению) факторов и показателей оценки риска ликвидности.

2) доводит информацию о достижении (превышении) предельных значений установленных лимитов показателей ликвидности до Правления и Совета директоров банка;

3) контролирует деятельность исполнительных органов банка по управлению риском ликвидности.

4) контролирует своевременность расчетов по поручениям клиентов и контрагентов банка, выплат сумм вкладов, процентов по счетам (вкладам), а также расчетов по иным сделкам;

5) контролирует соблюдение установленных предельных значений показателей ликвидности (лимитов);

6) контролируют соблюдение служащими структурного подразделения по соблюдению законодательства РФ нормативных актов, внутренних документов и процедур банка;

7) обеспечивает создание структуры банка в соответствии с основными принципами управления банковскими рисками.

8) обеспечивают своевременное представление информации, необходимой для расчета показателей ликвидности;

9) обеспечивают своевременность расчетов по поручению клиентов и контрагентов банка, обеспечение своевременности и полноты исполнения банком обязательств перед клиентами и контрагентами, а также клиентов и контрагентов перед банком;

10) обеспечивают текущий контроль за соблюдением служащими структурного подразделения установленных лимитов (на операции, сделки, контрагентов, эмитентов);

11) определяет показатели оценки уровня риска ликвидности, и устанавливает пограничные значения лимитов;

12) определяет соответствие действий и операций, осуществляемых руководством и служащими банка, требованиям действующего законодательства, нормативных актов, внутренних документов банка, определяющих проводимую банком политику

13) осуществляет контроль достоверности, полноты и своевременности отражения данных в бухгалтерском учете;

- 14) осуществляет управление текущей платежной позицией;
- 15) отвечает за разработку мероприятий по устранению нарушений, выявленных СВК банка в ходе проверки организации управления риском ликвидности;
- 16) отвечает за разработку плана мероприятий по ликвидации нарушения текущей платежной позиции и контролирует их исполнение;
- 17) оценивает значения показателей уровня риска ликвидности и анализирует причины изменения уровня ликвидности;
- 18) при выявлении нарушений доводят информацию до уполномоченного сотрудника отдела риск-менеджмента;
- 19) разрабатывает комплекс мероприятий для устранения кризисных ситуаций в случае длительного нахождения банка под влиянием риска ликвидности
- 20) разрабатывает рекомендации по минимизации риска ликвидности;
- 21) рассматривает и утверждает все внутренние документы банка (положения, порядки, правила, методики, регламенты, тарифы и пр.);
- 22) составляет и представляет регулярные отчеты об уровне и состоянии управления риском ликвидности
- 23) утверждает внутренние документы банка, регулирующие основные принципы управления банковскими рисками.
- 24) утверждает внутрибанковские документы (порядки, регламенты), определяющие подотчетность и ответственность руководителей подразделений и служащих
- 25) утверждает комплекс мероприятий для кризисных ситуаций в случае длительного нахождения банка под влиянием риска ликвидности.
- 26) участвует в проведении мероприятий по восстановлению ликвидности

27) участвует в разработке внутренних документов банка с целью проверки соответствия их содержания требованиям законодательства и системы внутреннего контроля, разработанной в банке

Результаты обосновать и обобщить в письменном виде.

Вопросы для обсуждения

1. Система управления рисками (риск-менеджмента)
2. Стратегия управления и контроля рисков
3. Методология и процедуры оценки рисков
4. Классификация основных банковских рисков

Контрольные вопросы

1. Дайте определение системе управления рисками (риск-менеджмента).
2. В чем заключается стратегия управления и контроля рисков?
3. Опишите методологию и процедуры оценки рисков.
4. Дайте характеристику основных банковских рисков.

Тематика научных докладов:

1. Особенности построения системы риск-менеджмента в коммерческом банке
2. Современные тенденции развития риск-менеджмента в банковской сфере
3. Организационные основы банковского риск-менеджмента на примере конкретного коммерческого банка
4. Основные методы оценки и управления банковскими рисками

5. Управление финансовыми рисками в коммерческих банках
6. Управление валютным риском в коммерческом банке
7. Управление операционными рисками в коммерческом банке
8. Система мониторинга кредитного риска банка
9. Стратегическое планирование как инструмент риск-менеджмента
10. Влияние финансовых кризисов на управление рисками в банковском секторе
11. Анализ кредитного риска коммерческого банка
12. Кредитные риски, совершенствование методов их оценки и страхования (на примере конкретного банка)
13. Методы и инструменты управления кредитным риском (на примере коммерческого банка).
14. Методы оценки кредитоспособности клиентов кредитных организаций и направления их совершенствования (на примере конкретного банка)
15. Оценка кредитоспособности заемщика и совершенствование оценки рисков (на примере конкретного банка).
16. Оценка и методы минимизации рисков при финансировании и кредитовании коммерческим банком сельских товаропроизводителей и предприятий агропромышленного комплекса (на примере конкретного банка).
17. Оценка эффективности методики оценки кредитоспособности предприятий, применяемых российскими банками в современных условиях (на примере конкретного банка).
18. Инвестиционные риски и методы управление ими в коммерческом банке
19. Роль Центрального банка в формировании риск-менеджмента в банковской сфере
20. Роль современных технологий в повышение эффективности риск- менеджмента в банковской сфере

Вопросы к итоговому зачету:

1. Виды стратегий в кредитной организации, цели и особенности их разработки.
2. Классификация банковских бизнес-процессов.
3. Контроль за соблюдением политики и процедур по управлению ликвидностью в соответствии с Базелем III.
4. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры коммерческих банков.
5. Метод анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств.
6. Методы восстановления ликвидности для обеспечения непрерывности деятельности или при возникновении непредвиденных обстоятельств.
7. Методы оптимизации бизнес-процессов.
8. Методы прогнозирования потоков денежных средств.
9. Методы управления ликвидностью.
10. Модели внутреннего контроля в коммерческих банках.
11. Настройка бизнес-процессов как форма экономии.
12. Определение себестоимости банковских продуктов и услуг.
13. Организация разработки стратегии.
14. Параметры построения концепции внутреннего контроля.
15. Правовые основы банковского менеджмента.
16. Процессно-ориентированный подход при построении бизнеса.
17. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность, необходимость.
18. Риск-ориентированный контроль.

19. Содержание банковского менеджмента.
20. Способы оценки качества банковского менеджмента.
21. Структура и содержание стратегии банка.
22. Сущность планирования в системе управления банком, ее виды и назначение.
23. Технология постоянного совершенствования бизнес-процессов.
24. Факторы сокращения и потери (кризиса) ликвидности.
25. Цели и принципы управления ликвидностью.
26. Этапы организации управления деятельностью подразделений банка.
27. Этапы стратегического планирования.

3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Жуков, Е. Ф. Банковский менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Е. Ф. Жуков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 255 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436711>
2. Тавасиев, А. М. Антикризисное управление кредитными организациями [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. М. Тавасиев, А. В. Мурычев ; под ред. А. М. Тавасиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 543 с. –Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436847>

Дополнительная литература

1. Тысячникова, Н. А. Стратегическое планирование в коммерческих банках [Электронный ресурс] : концепция,

организация, методология / Н. А. Тысячникова, Ю. Н. Юденков. - М. : КНОРУС : ЦИПСиР, 2013. - 308 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441395>

2. Исаева, Екатерина Анатольевна. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях [Текст] : учебное пособие / Е. А. Исаева. - М. : КноРус, 2010. - 176 с.

3. Дём, О. Д. Банковский менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Д. Дём, Д. А. Варивода ; под ред. О. Д. Дём. - Минск : РИПО, 2015. - 280 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463280>

Нормативные акты

1. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" (с изменениями и дополнениями)

2. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-І "О банках и банковской деятельности" (с изменениями и дополнениями)

3. Инструкция Банка России от 3 декабря 2012 г. № 139-І «Об обязательных нормативах банков» (с изменениями и дополнениями)

4. Положение Банка России от 30 мая 2014 г. N 421-П "Положение о порядке расчета показателя краткосрочной ликвидности ("Базель III")"

5. Указание Банка России от 30 апреля 2008 г. N 2005-У "Об оценке экономического положения банков" (с изменениями и дополнениями)

6. Письмо ЦБР от 27 июля 2000 г. N 139-Т "О рекомендациях по анализу ликвидности кредитных организаций"

7. Указание оперативного характера Центрального банка Российской Федерации от 23 июня 2004 г. N 70-Т "О типичных банковских рисках".

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Федеральная служба государственной статистики
(www.gks.ru)
2. Электронная библиотека ЮЗГУ (www.lib.swsu.ru)
3. Электронно-библиотечная система «Лань»
(<http://e.lanbook.com>)
4. Научная электронная библиотека (<http://elibrary.ru>)
5. Единое окно доступа к образовательным ресурсам
(<http://window.edu.ru>)
6. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] – режим
доступа: <http://www.cbr.ru>.