

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

Кафедра банковского дела

**Учебно-методическая разработка
по дисциплине
«Банковский менеджмент»
для семинарских, практических занятий и
самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению 080100.68
«Экономика»**

Казань – 2014

Составители: к.э.н., доцент Булатова Э.И.

Рецензенты: д.э.н. Вагизова В.И.

Обсуждена на заседании кафедры банковского дела, протокол № 10 от 23 мая 2014 г.

Утверждена Учебно-методической комиссией института, протокол № ___ от «__» _____ 2014г.

Введение

Учебно-методическая разработка по дисциплине «Банковский менеджмент» составлена в соответствии требованиям ФГОС ВПО третьего поколения, Программой дисциплины и включает все темы курса. В методической разработке предусмотрены вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, практические задания. По каждой теме приведен список рекомендуемой литературы.

Дисциплина «Банковский менеджмент» формирует у студентов теоретические знания по управлению отдельными сферами деятельности коммерческих банков и практические навыки для работы в банковской сфере. Разработанные задания носят комплексный характер и должны способствовать более глубокому изучению всех тем курса «Банковский менеджмент».

В разработке представлены задания, которые позволят:

- сформировать представление об управленческой системе коммерческого банка;
- получить навыки стратегического планирования банковской деятельности;
- познакомиться с системой внутреннего контроля применяемого в современных банках;
- изучить методы совершенствования банковских бизнес-процессов;
- выработать навыки управления банковским персоналом;
- получить навыки управления ликвидностью коммерческого банка;
- проследить особенности различных стадий процесса кредитования;
- познакомиться с основами системы риск-менеджмента в современном коммерческом банке.

При выполнении творческих заданий необходимо руководствоваться нормативными актами Банка России, регулирующими отдельные направления деятельности коммерческого банка.

Раздел I. Основы банковского менеджмента

Тема 1. Особенности современного банковского менеджмента в российских условиях (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Содержание банковского менеджмента.
2. Правовые основы банковского менеджмента.
3. Оценка качества банковского менеджмента.
4. Организация управления деятельностью подразделений банка.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит специфика банковского менеджмента?
2. Какие нормативные документы составляют правовую основу банковского менеджмента?
3. По каким направлениям проводится оценка качества банковского менеджмента?
4. Из каких элементов складывается организация управления банковской деятельностью?

Рекомендуемая литература

1. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России). Федеральный закон РФ в редакции от 10.07.02 № 86-ФЗ и изменениями и дополнениями
2. О банках и банковской деятельности. Федеральный закон РФ в редакции от 3.02.96 № 17-ФЗ с изменениями и дополнениями
3. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2005. – 688 с.
4. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011.— 560 с.
5. Маслаченок Ю.С. Технология и организация работы банка. М.: ИКК «ДеКа», 2008.

6. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.cbr.ru>.

7. Информационный портал banki.ru. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.banki.ru>.

Семинар в интерактивной форме

Проведение семинара в интерактивной форме, в форме решения бизнес-кейса «Анализ деятельности коммерческого банка, как составляющая часть финансового менеджмента» по теме: «Особенности современного банковского менеджмента в российских условиях».

Цель семинара – развитие у студентов практических навыков анализа финансового состояния коммерческого банка.

Форма организации семинара

Студенты самостоятельно делятся на три подгруппы, каждая из которой самостоятельно решает бизнес-кейс.

Задание

На основе изучения финансовой отчетности любого коммерческого банка по выбору студентов провести анализ деятельности коммерческого банка по следующим направлениям:

1) оценка развития объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли;

2) оценка ресурсной базы: объема, структуры и основных тенденции в развитии составных частей (собственного капитала, депозитов, межбанковского кредита);

3) оценка состояния активов банка; объема, структуры и основных тенденций в развитии составных частей активов банка (кредитов, инвестиций, депозитов); активов, приносящих и не приносящих доход: активов разной степени ликвидности и рискованности.

4) оценка доходности банка на основе анализа данных баланса и отчета о прибылях и убытках с помощью расчета системы количественных и качественных показателей, характеризующих доходность и прибыльность

банка, эффективность использования активов, структуру доходов и расходов банка.

Выводы и основные результаты проведенного анализа изложить письменно.

Источник материалов для анализа

Для проведения анализа рекомендуется использовать: сайт Банка России <http://www.cbr.ru/> раздел «Информация по кредитным организациям», далее «Справочник по кредитным организациям»; финансовую отчетность, опубликованную на официальных сайтах коммерческих банков, а также любую другую доступную информацию.

Роль преподавателя:

В ходе проведения семинара в интерактивном режиме преподаватель комментирует полученные студентами результаты и выводы, оценивает качество и аргументированность выводов.

Критерии оценки полученных результатов

Решение каждого бизнес-кейса обсуждается, каждая подгруппа студентов доказывает полученные ими выводы по качественному анализу, преподаватель оценивает результаты решения кейса каждой подгруппы студентов.

При защите результатов бизнес-кейса каждая из подгрупп оценивается по следующим критериям:

Полнота и актуальность информации, представленной в бизнес-кейсе	От 0 до 20 баллов
Умение кратко и по сути излагать имеющийся материал	От 0 до 20 баллов
Наглядность представленного материала	От 0 до 20 баллов
Умение отвечать на вопросы по результатам бизнес-кейса	От 0 до 20 баллов
Степень участия в решение результатов бизнес-кейса всех участников группы в равной степени	От 0 до 20 баллов

В результате каждая подгруппа имеет возможность набрать максимум 100 баллов. Каждая подгруппа получает соответствующую оценку, которая выставляется преподавателем:

100-86 баллов – «отлично»;

85-74 балла – «хорошо»;

73-50 баллов – «удовлетворительно»;

49-0 баллов – «неудовлетворительно».

Рекомендации по выполнению задания

Анализ деятельности коммерческого банка, как составляющая часть финансового менеджмента, направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и лучших банков. Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неудачи в принятии решения.

Основу сводной аналитической работы банка составляет анализ данных баланса, проводимый под определенным ракурсом. Главными направлениями анализа являются:

1. Оценка развития объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли.

Указанная оценка проводится в сопоставлении с аналогичными показателями других банков, что позволяет определить место (рейтинг) данного банка в системе российских коммерческих банков. Результаты такой аналитической работы могут быть полезны для выработки стратегии развития конкретного банка;

2. Оценка ресурсной базы: объема, структуры и основных тенденции в развитии составных частей (собственного капитала, депозитов, межбанковского кредита).

Анализ осуществляется на основе классификации отдельных статей ресурсов банка, расчета и изучения динамики структурных показателей, их сравнения с показателями других банков. Указанный анализ используется для оценки качества разработки депозитной политики банка, политики управления активами и пассивами;

3. Оценка состояния активов банка; объема, структуры и основных тенденций в развитии составных частей активов банка (кредитов, инвестиций, депозитов); активов, приносящих и не приносящих доход; активов разной степени ликвидности и рискованности.

Анализ осуществляется на основе классификации активов банка, расчета и изучения динамики структурных показателей; их сравнения с показателями других банков. Результаты анализа являются основой для оценки качества и совершенствования кредитной и инвестиционной политики банка, политики управления активами и пассивами;

4. Оценка доходности банка на основе анализа данных баланса и отчета о прибылях и убытках с помощью расчета системы количественных и качественных показателей, характеризующих доходность и прибыльность банка, эффективность использования активов, структуру доходов и расходов банка.

Этот анализ является основой для разработки политики в области управления прибыльностью банка.

Тема 2. Стратегическое планирование деятельности в коммерческом банке (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и необходимость планирования в системе управления банком
2. Виды планирования банковской деятельности и их назначение.
3. Этапы стратегического планирования.
4. Виды стратегий в кредитной организации.
5. Цели и особенности разработки стратегий в кредитной организации.
6. Структура и содержание стратегии банка.
7. Организация разработки стратегии.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные виды банковского планирования. Чем отличаются и как связаны друг с другом?
2. Какие виды банковских стратегий разрабатываются в процессе стратегического планирования?
3. Какова цель бизнес-планирования?
4. Каковы основные этапы бизнес-планирования?

Рекомендуемая литература

1. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изменениями и дополнениями).
2. Заявление Правительства Российской Федерации Центрального банка Российской Федерации от 5 апреля 2011 г. N 1472п-П13, N 01-001/1280 "О стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года".
3. Указание Центрального банка Российской Федерации от 30 апреля 2008 г. N 2005-У "Об оценке экономического положения банков".
4. Письмо Центрального банка Российской Федерации от 13 сентября 2005 г. N 119-Т "О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях".
5. Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: учебное пособие. - "КНОРУС: ЦИПСИР", 2013 г.

Практические задания

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.

Задание 2

Задание для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов организуется в форме составления стратегии развития кредитной организации.

Цель задания – развитие у студентов практических навыков стратегического планирования развития коммерческого банка.

Задание

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.

Критерии оценки полученных результатов

Вариант каждой стратегии обсуждается, каждый студент доказывает полученные им выводы, преподаватель оценивает полученные результаты.

При защите результатов формирования стратегии каждый студент оценивается по следующим критериям:

Полнота и актуальность информации, представленной в стратегии	От 0 до 25 баллов
Умение кратко и по сути излагать имеющийся материал	От 0 до 25 баллов
Наглядность представленного материала	От 0 до 25 баллов
Умение отвечать на вопросы по результатам составления стратегии	От 0 до 25 баллов

В результате каждый студент имеет возможность набрать максимум 100 баллов. Каждый студент получает соответствующую оценку, которая выставляется преподавателем:

100-86 баллов – «отлично»;

85-74 балла – «хорошо»;

73-50 баллов – «удовлетворительно»;

49-0 баллов – «неудовлетворительно».

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 макро модель 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

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.

Основной 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

макромоделю, 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.

Тема 3. Система внутреннего контроля в коммерческом банке (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Модели внутреннего контроля.
2. Параметры построения концепции внутреннего контроля.
3. Мероприятия организационной структуры.
4. Риск-ориентированный контроль.

Контрольные вопросы

1. Опишите основные модели внутреннего контроля.
2. Охарактеризуйте параметры построения концепции внутреннего контроля в коммерческом банке.
3. Выделите роль и место СВК в организационной структуре современного коммерческого банка.
4. Охарактеризуйте риск-ориентированный контроль деятельности коммерческого банка.

Рекомендуемая литература

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. Указание Банка России от 1 апреля 2014 г. N 3223-У "О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации"
4. Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах" (с изменениями и дополнениями)
5. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору "Система внутреннего контроля в банках: основы организации" (Базельский комитет по банковскому надзору, Базель, сентябрь 1998 г.)
6. Концепция развития системы внутреннего контроля в банке (Р.В. Пашков, Д.Б. Долотин, "Внутренний контроль в кредитной организации", N 4, октябрь-декабрь 2013 г.)
7. Плюс на минус. Традиционный и риск-ориентированный подход к системе организации внутреннего контроля в банке (С. Лытов, "Банковское обозрение", N 9, сентябрь 2011 г.)
8. Примерная форма положения об организации внутреннего контроля в кредитной организации (подготовлено экспертами компании "Гарант")
9. Примерная форма правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (для кредитных организаций) (подготовлено экспертами компании "Гарант")
10. Примерная форма положения о службе внутреннего контроля (подготовлено экспертами компании "Гарант")

Задание 1.

Задание для самостоятельной работы

Внутренний контроль в коммерческом банке основывается на определенных принципах, к которым можно отнести: вовлеченность, построение, открытость, законность, подход, риск, объективность, независимость, распределение функций.

Требуется распределить нижеописанные утверждения, об организации внутреннего контроля в коммерческом банке и степени вовлеченности в данный процесс сотрудников банка по принципам функционирования системы внутреннего контроля.

Таблица 1.

Принципы внутреннего контроля

№ п/п	Принцип	Утверждения
1	Общая вовлеченность	
2	Опережающее построение	
3	Открытость	
4	Законность	
5	Комплексный подход	
6	Ориентировка на риск	
7	Объективность и независимость	
8	Распределение между субъектами функций контроля	

Утверждения, об организации внутреннего контроля в коммерческом банке и степени вовлеченности в данный процесс сотрудников банка:

1. В ходе деятельности системы внутреннего контроля, функции должны распределяться между всеми субъектами, осуществляющими контроль.

2. Должна быть предоставлена возможность оказывать контрольное воздействие заинтересованным сторонам.

3. Каждый работник должен нести ответственность за осуществление внутреннего контроля.

4. Организационная структура компании должна быть перестроена и адаптирована к изменениям, которые планируются в системе внутреннего

контроля. Причем это должно быть подготовлено до начала осуществления изменений или к их моменту.

5. Оценивать действие и эффективность системы внутреннего контроля должны специализированные органы. Они должны быть объективны и непредвзяты, что позволит им дать объективную оценку.

6. Система внутреннего контроля должна быть основана на результатах выявления, прогнозирования и оценки рисков.

7. Система внутреннего контроля должна охватывать полностью деятельность банка.

8. Система внутреннего контроля обязана основываться на нормах российского и международного законодательства. Процедуры внутреннего контроля должны обеспечить законную деятельность банка.

Результаты обобщить в письменном виде.

Задание 2.

Практическое задание

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 (Таблица 3).

Таблица 3.
Направления развития и совершенствования системы внутреннего контроля в коммерческом банке

Направления	Процедуры
1	2
Пересмотр и утверждение документов	
Внедрение системы внутреннего контроля в практику на базе оценки рисков	
Создание структуры для эффективности контроля	

1	2
Создание более эффективных и безопасных каналов информирования персонала	
Проведение независимого мониторинга эффективности системы внутреннего контроля	

Предложенные процедуры, проводимые в коммерческом банке в рамках 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.

Тема 4. Совершенствование бизнес-процессов в современном коммерческом банке (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Методы оптимизации бизнес-процессов.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Процессно-ориентированный подход при построении бизнеса.
4. Определение себестоимости продуктов и услуг.
5. Разделение затрат при осуществлении бизнес-процессов.
6. Технология совершенствования бизнес-процессов.

7. Настройка бизнес-процессов как форма экономии.

Контрольные вопросы

1. Опишите методы оптимизации бизнес-процессов.
2. В чем суть реинжиниринга бизнес-процессов?
3. Дайте характеристику процессно-ориентированного подхода при построении бизнеса.
4. В чем суть расчета определения себестоимости продуктов и услуг?
5. Опишите разделение затрат при осуществлении банковских бизнес-процессов.
6. По каким направлениям осуществляется совершенствование бизнес-процессов?

Рекомендуемая литература

1. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011.— 560 с.
2. Совершенствование бизнес-процессов как форма оптимизации затрат (А.В. Лукьянов, "Управление в кредитной организации", N 1, январь-март 2014 г.)
3. Препятствия к реализации процессного подхода в кредитных организациях (В. А. Лопатин, "Управление в кредитной организации", N 3, май-июнь 2010 г.)
4. Автоматизация бизнес-процессов (В.А. Лопатин, "Управление в кредитной организации", N 1, январь-февраль 2010 г.)
5. Сервисный подход к управлению бизнес-процессами (В.А. Лопатин, "Управление в кредитной организации", N 5, сентябрь-октябрь 2011 г.)
6. Информационный портал banki.ru. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.banki.ru>.

Задание 1

Семинар в интерактивной форме

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 5. Управление банковским персоналом (1 занятие)

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?

Рекомендуемая литература

1. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка. 2-е издание, переработанное и дополненное. - Издательская группа "БДЦ-пресс", 2003 г.

2. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011.— 560 с.

3. Организация и стимулирование труда в коммерческих банках в современных условиях (Н. Чхутиашвили, "Вопросы трудового права", N 8, август 2010 г.)

4. Примерная форма должностной инструкции менеджера по работе с клиентами (подготовлено экспертами компании "Гарант")

5. Эффективность применения системы KPI для повышения мотивации сотрудников компании (В.А. Баринов, "Нормирование и оплата труда в промышленности", N 5, май 2012 г.)

6. Письмо ЦБР от 7 февраля 2007 г. N 11-Т "О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления"

7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями)

Задание 1

Семинар в интерактивной форме

Проведение семинара в интерактивной форме, в форме решения бизнес-кейса «Система ключевых показателей эффективности и мотивации банковского персонала».

Цель семинара – развитие у студентов практических навыков разработки ключевых показателей эффективности (KPI) деятельности сотрудников коммерческих банков.

Форма организации семинара

Студенты самостоятельно делятся на 2 подгруппы, каждая из которой самостоятельно решает бизнес-кейс.

Задание

По выбору студентов составить КРІ регионального филиала (зарабатывающего подразделения) и КРІ департамента по работе с персоналом. Выводы и основные результаты изложить письменно.

Источник материалов для анализа

Для проведения анализа рекомендуется использовать: информацию, опубликованную на официальных сайтах коммерческих банков, а также любую другую доступную информацию.

Роль преподавателя:

В ходе проведения семинара в интерактивном режиме преподаватель комментирует полученные студентами результаты и выводы, оценивает качество и аргументированность выводов.

Критерии оценки полученных результатов

Решение каждого бизнес-кейса обсуждается, каждая подгруппа студентов доказывает полученные ими результаты, преподаватель оценивает качество решения кейса каждой подгруппы студентов.

При защите результатов бизнес-кейса каждая из подгрупп оценивается по следующим критериям:

Полнота и актуальность информации, представленной в бизнес-кейсе	От 0 до 20 баллов
Умение кратко и по сути излагать имеющийся материал	От 0 до 20 баллов
Наглядность представленного материала	От 0 до 20 баллов
Умение отвечать на вопросы по результатам бизнес-кейса	От 0 до 20 баллов
Степень участия в решение результатов бизнес-кейса всех участников группы в равной степени	От 0 до 20 баллов

В результате каждая подгруппа имеет возможность набрать максимум 100 баллов. Каждая подгруппа получает соответствующую оценку, которая выставляется преподавателем:

100-86 баллов – «отлично»;

85-74 балла – «хорошо»;

73-50 баллов – «удовлетворительно»;

49-0 баллов – «неудовлетворительно».

Рекомендации по выполнению задания представлены в приложении 1.

Задание 2

Задания для самостоятельной работы

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. Пример должностной инструкции председателя коммерческого банка представлен в Приложении 2.

Раздел II. Основы финансового менеджмента

Тема 6. Управление ликвидностью коммерческого банка (1 занятия)

Вопросы для обсуждения

1. Цели и принципы управления ликвидностью
2. Факторы сокращения и потери (кризиса) ликвидности
3. Методы управления ликвидностью
4. Метод анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств
5. Методы прогнозирования потоков денежных средств
6. Восстановление ликвидности для обеспечения непрерывности деятельности или при возникновении непредвиденных обстоятельств
7. Контроль за соблюдением политики и процедур по управлению ликвидностью в соответствии с Базелем III

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?
8. В чем суть и необходимость контроля за соблюдением политики и процедур по управлению ликвидностью в соответствии с Базелем III?

Рекомендуемая литература

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 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изменениями и дополнениями)
3. Инструкция Банка России от 3 декабря 2012 г. № 139-И «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. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011.— 560 с.

8. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.cbr.ru>.

Задание 1

Семинар в интерактивной форме

Проведение семинара в интерактивной форме, в форме решения бизнес-кейса «Методы контроля банковской ликвидности».

Цель семинара – развитие у студентов практических навыков использования методов контроля банковской ликвидности.

Форма организации семинара

Студенты самостоятельно делятся на 2 подгруппы, каждая из которой самостоятельно решает по одному варианту, предложенному в бизнес-кейсе.

Задание

Проанализировать банковскую ликвидность используя:

Вариант 1. Метод анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств.

Рассчитать следующие показатели ликвидности, используя данные таблицы 5.

- итого обязательства нарастающим итогом, руб.
- избыток (дефицит) ликвидности, руб.
- избыток (дефицит) ликвидности нарастающим итогом, руб.
- совокупный разрыв ликвидности, %

Вариант 2. Метод прогнозирования потоков денежных средств.

Составить сбалансированный финансовый план дня и рассчитать следующие показатели ликвидности, используя данные таблицы 6.

- итоговое ожидаемое поступление средств на корреспондентский счет, руб.;

- итоговое ожидаемые платежи с корреспондентского счета, руб.;
- текущая платежная позиция по безналичным денежным средствам.

Выводы и основные результаты изложить письменно.

Источник материалов для анализа

Для проведения анализа рекомендуется использовать: финансовые данные, предложенные преподавателем, данные статистической банковской отчетности (форма № 0409125, рекомендованной Банком России в Указании от 12.11.2009 № 2332-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ»), информацию, опубликованную на официальных сайтах коммерческих банков, а также любую другую доступную информацию.

Роль преподавателя:

В ходе проведения семинара в интерактивном режиме преподаватель комментирует полученные студентами результаты и выводы, оценивает качество и аргументированность выводов.

Критерии оценки полученных результатов

Решение каждого бизнес-кейса обсуждается, каждая подгруппа студентов доказывает полученные ими результаты, преподаватель оценивает качество решения кейса каждой подгруппы студентов.

При защите результатов бизнес-кейса каждая из подгрупп оценивается по следующим критериям:

Полнота и актуальность информации, представленной в бизнес-кейсе	От 0 до 20 баллов
Умение кратко и по сути излагать имеющийся материал	От 0 до 20 баллов
Наглядность представленного материала	От 0 до 20 баллов
Умение отвечать на вопросы по результатам бизнес-кейса	От 0 до 20 баллов
Степень участия в решение результатов бизнес-кейса всех участников группы в равной степени	От 0 до 20 баллов

В результате каждая подгруппа имеет возможность набрать максимум 100 баллов. Каждая подгруппа получает соответствующую оценку, которая выставляется преподавателем:

100-86 баллов – «отлично»;

85-74 балла – «хорошо»;

73-50 баллов – «удовлетворительно»;

49-0 баллов – «неудовлетворительно».

Рекомендации по выполнению задания

Вариант 1. Метод анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств

Метод анализа разрыва в сроках погашения требований и обязательств заключается в составлении таблицы разрывов по срокам погашения активов и пассивов на основе формы N 0409125, рекомендованной Банком России в Указании от 12.11.2009 N 2332-У "О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ", и расчета абсолютного и относительного разрыва между потоками активов и пассивов в соответствующем временном периоде.

Таблица 5
Расчет разрывов по срокам погашения активов и пассивов (руб.)

		Ликвидность							Итого	
		Текущая		Краткосрочная				Средне- и долгосрочная		
		До востреб. и на 1-й день	2-7 дн.	8-30 дн.	1-3 мес.	3-6 мес.	6-12 мес.			Более 1 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Активы										
	Денежные средства	770291	0							770291
1.1	А) Наличные денежные средства	554147								554147
	Б) Денежные средства в Банке России	216144								216 144
1.2	Требования к кредитным организациям	133055		35379						168434
	В т.ч. МБК	90000		35379						125379
1.3	Кредитные требования к клиентам и контрагентам	3553	92571	330548	1116585	1401694	2525237	5810102		11280290
1.4	Ценные бумаги оцениваемые по справедливой стоимости	503020								2165006
	Долговые ценные бумаги	503020								503020
	Акции									0
1.5	Ценные бумаги в наличии для продажи	201645								201645
	В т.ч.: долговые ценные бумаги акции	201645								201645

Продолжение таблицы 5.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.6	Ценные бумаги удерживаемые до погашения							4495148	4495148
	Долговые ценные бумаги							4495148	4495148
	Акции								0
	Векселя			554 046		193 294	914 646		1661986
1.7	Прочие активы	112842							112842
1	Итого активы	1724406	92571	919973	1116585	1594988	3439883	10305250	19193656
Итого активы нарастающим итогом		1724406	1816977	2736950	3853535	5448523	8888406	19193656	X
Пассивы									
Обязательства									
2.1	Кредиты полученные от Банка России			547892					547892
2.2	Обязательства перед кредитными организациями	159500		2734027				393721	3287248
	Средства клиентов	1931102	423 517	1153511	1718767	1369839	3514605	3125823	13237164
	до востребования	1931102							1931102
	срочные депозиты		423517	1153511	1718767	1369839	3514605	3125823	11306062
2.4	Ценные бумаги выпущенные банком	26357	24586	80634	25761	162310	186260	115190	621098
2.7	Прочие обязательства	4713	603	141					5457
2	Итого обязательства	2121672	448706	4516205	1744528	1532149	3700865	3634734	17698859
Итого обязательства нарастающим итогом, руб.									X
Избыток (дефицит), руб.									
Избыток (дефицит) ликвидности нарастающим итогом, руб.									
Совокупный разрыв ликвидности, %									

1. Показатель избытка (дефицита) ликвидности, определяется как разница между общей суммой активов и обязательств, рассчитанных нарастающим итогом по срокам погашения. Положительное значение данного показателя (избыток ликвидности) означает, что банк может выполнить свои обязательства в срок, а отрицательное значение (дефицит ликвидности) свидетельствует о превышении суммы обязательств с данным сроком исполнения над суммой активов соответствующего срока. Показатель дефицита ликвидности отражается со знаком "минус".

При формировании таблицы необходимо придерживаться принципа осторожности и включать только активы, классифицированные банком в 1-ю категорию качества. В таблицу не включаются просроченные требования, классифицированные в 1-ю категорию качества, исключаются из расчета активы сомнительного характера, а в случае отсутствия четко определенных

сроков исполнения обязательств их сумма учитывается в графе "До востребования", просроченные обязательства в полном объеме также учитываются в графе "До востребования".

2. Коэффициент избытка (дефицита) ликвидности, рассчитывается по каждому сроку и представляет процентное отношение величины избытка (дефицита) ликвидности, рассчитанной нарастающим итогом, к общей сумме обязательств данного срока погашения, также рассчитанной нарастающим итогом.

3. В целях контроля уровня риска ликвидности Правление банка устанавливает предельные значения (лимиты) коэффициентов дефицита (избытка) ликвидности.

Значения указанных лимитов определяются на основе анализа ежедневной текущей платежной позиции, сведений о структуре активов и пассивов, а также с учетом прогнозируемых доходов и расходов банка за временной период не менее полугода, предшествующий дате утверждения лимитов.

Вариант 2. Метод прогнозирования потоков денежных средств.

Таблица 6

Пример финансового плана дня (руб.)

Актив		Пассив	
Статья	Текущая деятельность	Статья	Текущая деятельность
Касса	20000000		X
Данные о подкреплении оборотной кассы	15000000	Данные о сдаче наличных в РКЦ	
Ожидаемые поступления наличными средствами	18000000	Ожидаемые платежи наличными средствами	17000000
Текущая платежная позиция по наличным денежным средствам			
Корреспондентский счет	20000000		
Ожидаемые поступления по кредитам к погашению МБК	50000000	Планируемые погашения кредитов банком	20000000
Ожидаемые поступления по кредитам к погашению	10000000	Ожидаемые платежи с расчетных счетов предприятий	400000000
Ожидаемые проценты по кредитам	890411	Ожидаемые платежи банка (дебиторы)	328767
Данные обо всех поступлениях по ценным бумагам	11450000		
Поступления с корреспондентских счетов в других банках	9000000		
Прочие поступления на счета банка	460000000		

Ожидаемый возврат из ФОР		Ожидаемое поступление ФОР	1800000
Итого (ожидаемое поступление средств на корреспондентский счет)		Итого (Ожидаемые платежи с корреспондентского счета)	
Текущая платежная позиция по безналичным денежным средствам			

Инструментами эффективного управления риском ликвидности, который позволяет учитывать указанный выше риск, являются:

- текущий контроль ликвидности (ведение текущей платежной позиции банка на текущий операционный день);
- краткосрочный прогноз ликвидности (таблица, составленная на основе таблицы разрывов по срокам погашения активов и пассивов).

Текущая платежная позиция является инструментом оперативного контроля ликвидности банка в течение текущего операционного дня. Позиция формируется и контролируется на основе оперативной информации об остатках на счетах по учету денежных средств (остатки на корреспондентских счетах типа "Ностро", в кассе банка), а также информации о платежах клиентов и банка, о поступлении денежных средств на счета клиентов и банка. Движение денежных средств осуществляется в течение текущего дня. В целях оперативного управления текущей платежной позицией используются данные о величине высоколиквидных активов банка, представленных неденежными средствами (например, ценными бумагами).

Основным документом, отражающим текущую платежную позицию банка, является финансовый план дня (форму разрабатывает каждый банк сам), который формируется ежедневно и позволяет оценить уровень достаточности денежных средств банка для исполнения обязательств по платежам перед клиентами, а также перед контрагентами банка.

Финансовый план дня содержит данные о платежной позиции на каждый операционный день, включающие предполагаемые движения средств в кассе банка; наиболее существенные остатки на расчетных и текущих счетах клиентов (более 5 млн. руб.); данные о привлеченных и размещенных банком (по суммам и срокам размещения), а также об иных ликвидных

активах; прогноз списаний и поступлений на текущий операционный день. На основании финансового плана рассчитывается текущая платежная позиция на начало операционного дня. В течение операционного дня текущая платежная позиция корректируется исходя из исполненных и поступивших платежей, а также с учетом информации о подлежащих исполнению расчетах как клиентов, так и самого банка.

Задание 2

Задание для самостоятельной работы

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.

Тема 7. Система риск-менеджмента современного коммерческого банка (2 занятия)

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.

Рекомендуемая литература

1. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России). Федеральный закон РФ в редакции от 10.07.02 № 86-ФЗ и изменениями и дополнениями
2. О банках и банковской деятельности. Федеральный закон РФ в редакции от 3.02.96 № 17-ФЗ с изменениями и дополнениями
3. Указание оперативного характера Центрального банка Российской Федерации от 23 июня 2004 г. N 70-Т "О типичных банковских рисках".
4. Письмо Центрального банка Российской Федерации от 6 февраля 2012 г. N 14-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы совершенствования корпоративного управления".
5. Письмо Центрального банка Российской Федерации от 21 марта 2012 г. N 38-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому

надзору "Методики корректировок вознаграждений с учетом рисков и результатов деятельности".

6. Базельские принципы банковского надзора и их роль в антикризисном регулировании (А.С. Тарада, "Управление в кредитной организации", N 1, январь-март 2013 г.)

7. Базель III: новые регулятивные требования (В.Г. Брюков, "Международные банковские операции", N 3, июль-сентябрь 2011 г.)

8. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011.— 560 с.

9. Риск-менеджмент в системе управления банком (Я.Ю. Янова, "Управление в кредитной организации", N 1, январь-март 2014 г.)

Публичная защита научных докладов.

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 формирование риск-менеджмента в банковской сфере

20. Роль современных технологий в повышение эффективности риск-менеджмента в банковской сфере

Вопросы к итоговому дифференцированному 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.

Система ключевых показателей эффективности и мотивация персонала на реализацию стратегии

Неотъемлемым компонентом системы стратегического планирования является система ключевых показателей эффективности деятельности банка (KPI), которую в разных источниках называют также системой сбалансированных показателей эффективности. KPI формируются на уровне видения акционерами развития банка (высокоагрегированный уровень), затем каскадируются на уровень стратегического финансового плана (средний агрегированный уровень), далее - на уровень бизнес-планов по видам и направлениям бизнеса банка, банковским продуктам и услугам, до уровня подразделений и сотрудников.

Система KPI позволяет дать комплексную оценку информации по всем сферам деятельности банка: эффективность клиентского обслуживания и работы с клиентами, оптимальность бизнес-процессов, качество работы с персоналом и, как итог этого, финансовый результат. В этой связи KPI служат весьма удобным инструментом для внедрения стратегии, а также для мониторинга и контроля этого процесса.

Сотрудникам банка необходимы четкие ориентиры в работе - и это общеизвестный факт. Соответственно если такие ориентиры будут тесно связаны со стратегией банка, то, во-первых, это позволит довести ее до каждого сотрудника, причем в доступной и понятной форме конкретных показателей, а во-вторых, позволяет организовать и упорядочить ее реализацию.

Формализованный инструментарий для управления реализацией стратегии дает явное преимущество в результативности компаний, его использующих. Три четверти этих компаний в качестве инструмента управления реализацией стратегии используют сбалансированные системы показателей деятельности (Balanced Scorecards) или, как их еще называют, систему KPI.

Система KPI представляется в виде определенной системы координат, в которой движется организация и которая позволяет отслеживать и контролировать ее перемещение по наиболее важным для любой организации координатам - клиенты, процессы, финансы, развитие (персонал). Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством.

Всеобщее руководство качеством - подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в

последние годы Бразилия) концепции КРІ и всеобщего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи.

Принципы разработки и требования к КРІ

КРІ - ключевые показатели эффективности деятельности или оценочные критерии, поддающиеся количественному измерению и являющиеся значимыми с точки зрения стратегических и оперативных задач банка в целом и в разбивке по иерархии управления - начальников (и их заместителей) департаментов, управлений, отделов, а также рядовых сотрудников.

КРІ являются индикаторами, ориентирами, которые сами по себе используются для целей мониторинга и контроля реализации стратегии развития банка. Однако применение КРІ в системе мотивации служит довольно продуктивным инструментом для обеспечения жизнеспособности стратегии, а именно ее внедрения, и направлено на выполнение следующих задач:

- определение целевых ориентиров для функционирования системы премирования подразделений банка;
- повышение ответственности персонала за результаты труда и мотивация на активное участие в стратегическом развитии банка;
- стимулирование профессионального развития сотрудников банка, обеспечение прозрачности возможностей их карьерного роста, расширение инструментария управления персоналом;
- обеспечение возможности мониторинга хода реализации стратегических ориентиров и проектов развития банка.

Поскольку КРІ является довольно эффективным инструментом внедрения стратегии, первым этапом их разработки является собственно анализ стратегии развития банка, его миссии и видения акционеров, поставленных стратегических целей. Результатом данного анализа должна стать "стратегическая карта" банка, отражающая все стратегические цели, ключевые факторы успеха, способствующие их достижению. Стратегическая карта - относительно простой и наглядный способ иллюстрирования стратегии банка, его целей и направлений развития.

Стратегическая карта включает в себя несколько категорий показателей, например таких, как клиенты, финансы, процессы, персонал. Эти категории представляют собой ключевые направления, в рамках которых разрабатываются наборы показателей, позволяющих отслеживать деятельность банка: финансовую, клиентскую, процессную и перспективу обучения и развития.

Благодаря тому, что КРІ разрабатываются по данным категориям, которые охватывают по сути все процессы деятельности банка - и деловые, и

управленческие, - система показателей становится сбалансированной по целям и задачам.

Финансы (абсолютные и относительные количественные измерители развития бизнеса)	Да	Возможно	Возможно по расходам
Клиенты (количественные и качественные показатели работы с клиентами)	Да	Возможно	Возможно
Процессы (количественные и качественные показатели состояния процессов)	Желательно	Да	Да
Персонал (количественные и качественные показатели развития персонала)	Желательно	Желательно	Желательно

Рис. 1. Принципы структурирования КРІ по категориям с учетом направления деятельности подразделений банка

К категории "Финансы" относят финансовые показатели деятельности банка - эффективности и финансовые характеристики отдельных направлений бизнеса банка - к примеру: показатели рентабельности (активов, капитала), процентная маржа, объем кредитного портфеля, его прирост, доля просроченной задолженности, отношение операционных расходов к операционным доходам (cost-to-income), экономическая добавленная стоимость и т.д.

В категорию "Клиенты" включаются показатели, связанные с клиентской базой банка - показатели удовлетворенности клиентов, количество привлеченных клиентов по различным направлениям деятельности банка, доли рынка в целевых сегментах, степень лояльности клиентов к банку и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.

Категория "Процессы" охватывает показатели, сфокусированные на процессах, имеющих ключевое значение при реализации стратегии развития банка. Как правило, такие показатели включают в себя ориентиры эффективности процессов - разработка и внедрение методик и систем, производительность труда сотрудников, уровень автоматизации, количество сбоев и ошибок и т.д.

Категория "Персонал" предполагает разработку показателей квалификации персонала, вложений в его развитие (обучение), оценку качества организационных процедур, текучесть кадров, оценку психологического климата в коллективе и т.д.

Представленные выше категории показателей являются базовыми и могут быть дополнены какими-либо иными элементами (категориями). При этом необходимо помнить, что распыление числа категорий может привести к дублированию показателей, их излишней детализации, в том числе по

уровням управления, которые являются стратегическими - для банка в целом, его самостоятельных структурных подразделений.

Стратегические задачи выстраиваются по категориям и связываются друг с другом. При обнаружении явных пробелов в задачах (например, нехватка связующего звена между задачами, отсутствие стратегических ориентиров в каком-либо кластере) они корректируются, дополняются, детализируются. Таким образом, появляется возможность рассмотреть различные аспекты развития банка, обеспечив при этом целостность и единство всех характеризующих их показателей.

При этом важно осознавать, что от поставленных целей будут зависеть архитектура системы КРІ, наборы и глубина их проработки, стратегические карты уровня среднего менеджмента и, что особенно важно, временной период, который необходим для внедрения КРІ.

В банках, успешно применяющих систему сбалансированных показателей для формирования КРІ, стратегическая карта используется и как инструмент оценки новых идей и инициатив. Например, если новая инициатива будет содействовать достижению целей, указанных на стратегической карте, то она начинает прорабатываться и финансироваться; если нет - то на нее ресурсы не тратят.

После утверждения корпоративной стратегической карты разрабатываются карты для дочерних банков, региональных точек продаж и департаментов. Такие карты более детальны, содержат стратегические цели, учитывающие спецификацию деятельности организационной единицы (например, региональный или продуктовый аспект). В крупных банках часто формируются индивидуальные стратегические карты и для топ-менеджмента.

На основе стратегических карт разрабатываются ключевые показатели эффективности (КРІ). Данные показатели, разработанные как на стратегическом уровне (согласно корпоративной стратегической карте), так и для каждого департамента (региональной единицы в отдельности), позволяют управлять процессом внедрения стратегии банка, оперативно выявлять трудности, возникающие при этом, оценивать эффективность деятельности каждого подразделения (сотрудника).

При постановке структуры КРІ очень важно понимать, что стратегию необходимо рассматривать в виде модели "дерево целей". Процесс разбиения целей в модели называется декомпозицией. Совокупность целей выстраивается по иерархическому принципу - от главных стратегических целей, определенных в корпоративной стратегии, до второстепенных по аналогии с вершиной дерева и его ветвями. Данный метод актуален потому, что позволяет увязывать перспективные цели и очевидные задачи на каждом этапе. При этом все временные задачи стремятся к вершине дерева.

Каскадирование целей ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия вышестоящих подразделений могут быть

последовательно переданы через систему КРІ нижестоящим организационным единицам, ответственным за отдельный участок деятельности банка. Таким образом, при каскадировании КРІ указанная стратегия распространяется на все уровни управления.

Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и мероприятия конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах в соответствии с их целями, функционалом, индивидуальными задачами и планами работы. Иными словами, корпоративные стратегические цели гармонично увязываются с целями подразделений, отделов, сотрудников.

Таким образом, система КРІ тогда может считаться эффективной, если показатели будут соответствовать следующим критериям: должны отражать стратегическую карту соответствующего уровня и быть связаны с соответствующей задачей, результат выполнения которой влияет на деятельность банка.

КРІ разрабатываются в соответствии со следующими требованиями (принципами):

- каждый КРІ должен находиться в зоне ответственности конкретного подразделения банка (сотрудника банка) (принцип адресности);

- КРІ должны быть конкретными, измеримыми, релевантными, достижимыми, срочными (принцип обеспечения требований к качеству);

- КРІ должны быть привязаны к корпоративным стратегическим целям (стратегии развития банка), ключевым бизнес-процессам и проектам развития банка. КРІ должны способствовать развитию того направления деятельности (процесса), на которое они направлены (принцип стимулирования развития);

- КРІ должны охватывать несколько ключевых задач деятельности банка (подразделения банка, сотрудников банка) (принцип многофакторности);

- КРІ не должны стимулировать рост банковских рисков и противоречить друг другу (принцип риск-сбалансированности);

- КРІ должны фокусировать внимание и усилия исполнителей (подразделения банка, сотрудников банка) на достижении нескольких высокоприоритетных задач (не меньше трех и не больше семи) (принцип фокусирования на основных целях);

- сроки реализации КРІ должны ограничиваться рамками планового года. В случае если для реализации КРІ требуется больший период времени, для оценки результатов их выполнения и расчета вознаграждения сотрудников банка по итогам года должны быть выделены только те параметры КРІ, которые подлежат реализации в плановом году;

- КРІ должны рассчитываться на регулярной основе, для того чтобы давать возможность сравнивать результаты деятельности за разные периоды времени и получать информацию о динамике изменений.

Хотелось бы подчеркнуть необходимость ограничения количества КРІ. Как показывает практика, в банках существует "естественная" тенденция

постепенно добавлять в систему КРІ то один, то другой показатель, никогда не удаляя из нее ни одного. В результате сотрудники теряют способность фокусировать внимание на действиях, обеспечивающих выполнение основных показателей. К тому же высока вероятность того, что сотрудники решат "набрать очки" за счет множества менее значимых показателей, пропустив при этом более важные.

Выбрать реалистичные значения КРІ не всегда легко. Они не должны быть завышенными, чтобы не снижать стимулы сотрудников к их реализации, и в то же время не должны быть легкодостижимыми, чтобы не порождать у них чувство самоуспокоенности. Кроме того, руководство банка должно иметь представление о приемах, с помощью которых сотрудники могут попробовать "переиграть" систему и достигнуть целевых значений КРІ обманным путем.

Каждому из КРІ должен быть присвоен вес, который должен соответствовать уровню значимости цели, достигаемой при помощи КРІ, т.е. чем больше влияния имеет КРІ на деятельность банка, тем больше его вес (табл. 4.2). При этом во избежание перекосов по реализации стратегических целей рекомендуют установить предельные значения весов КРІ (например, вес КРІ не должен быть больше 50% и меньше 5%). Необходимо отслеживать и сумму весов КРІ - сумма весов КРІ любого уровня управления банком (КРІ банка, КРІ департамента банка, КРІ управления, КРІ отдела, КРІ сотрудника отдела) должна быть не меньше и не больше 100%.

Таблица 1.

Пример распределения весов КРІ по подразделениям банка

ВЕС	Бизнес-подразделения	Управляющие подразделения	Обслуживающие подразделения и подразделения поддержки
50-30%	Финансовый результат деятельности подразделения (при его существенном влиянии на деятельность банка в целом)	Выполнение подразделением своей основной задачи. Выполнение задачи (или формирование показателя), влияющей на деятельность банка в целом	
30-20%	Выполнение планов (по объемным показателям бизнеса подразделений, по проектам развития)	Выполнение планов по реализации проектов и планов по повышению эффективности деятельности подразделения. Ограничение по рискам	
20-10%	Показатели, не имеющие приоритета. Субъективные показатели, не зависящие в полной мере от одного подразделения, но играющие важную роль в развитии банка. Ограничение по рискам		
* По разработкам Н.А. Тысячниковой.			

КРІ разрабатываются ежегодно с учетом стратегических целей и задач банка на плановый год. При этом состав и веса КРІ могут различаться от КРІ года, предшествующего плановому.

Примеры КРІ для подразделений банка

1. Зарабатывающие подразделения

КРІ департамента корпоративного кредитования:

- объем корпоративного кредитного портфеля;
- объем процентных доходов от операций кредитования корпоративных клиентов;
- снижение доли просроченной задолженности в корпоративном кредитном портфеле до X%;
- формирование заданной отраслевой структуры кредитного портфеля;
- реализация проектов повышения уровня технологичности обслуживания корпоративных клиентов.

КРІ департамента розничного кредитования:

- объем розничного кредитного портфеля;
- объем процентных доходов от операций кредитования розничных клиентов;
- снижение доли просроченной задолженности в розничном кредитном портфеле до X%;
- продажа кредитных карт банка (количество, объемы операций по кредитным картам);
- реализация проектов повышения уровня технологичности обслуживания розничных клиентов.

2. Незарабатывающие подразделения

КРІ административно-хозяйственного департамента:

- отсутствие жалоб, нареканий, претензий к качеству и срокам выполнения задач департамента;
- отсутствие перелимита по смете административно-хозяйственных расходов;
- выполнение плана мероприятий, направленных на обеспечение работы банка (проверки, ремонт, приобретение необходимых материалов и оборудования, относящихся к деятельности подразделения, и т.д.) в срок, обозначенный планом работы подразделения;
- выполнение планов по производству ремонтно-строительных работ в головном офисе и на объектах региональной банковской сети банка.

КРІ департамента информационных технологий:

- соблюдение лимитов времени устранения проблем - по каждой из задач, курируемых департаментом, в том числе: автоматизированная банковская система и программное обеспечение, связь, оборудование и прочие системы, контролируемые подразделением (по банку, филиалам и дочерним банкам группы);
- отношение количества удовлетворенных заявок (запросов, проблем) пользователей к количеству заявок (запросов, проблем) пользователей, поступивших в подразделение;
- отсутствие перелимита по операционным расходам подразделения;

- выполнение планов по повышению технологичности бизнес-процессов.

Должностная инструкция председателя банка

1. Общие положения

1.1. Председатель банка относится к категории руководителей.

1.2. На должность председателя банка назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по профилю, рабочий стаж финансово-банковской или аналогичной работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

1.3. Председатель банка должен знать:

- законы, иные нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности финансово-банковских учреждений;

- приказы, ведомственные инструкции и нормативные документы, касающиеся деятельности банка;

- основы экономики;

- перспективы развития финансово-банковской системы и стратегические направления деятельности банка;

- основы научной организации труда;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

1.4. Председатель банка подчиняется непосредственно [_____].

1.5. Во время отсутствия председателя банка (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет заместитель, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. Должностные обязанности

Председатель банка:

2.1. Осуществляет общее руководство и обеспечивает устойчивую эффективную работу банка и его отделений в соответствии с Уставом банка, внутриведомственными нормативными документами и инструкциями в рамках действующего законодательства.

2.2. Возглавляет правление банка, соблюдает коллегиальность при решении принципиально важных для банка вопросов.

2.3. Разрабатывает стратегию деятельности банка и обеспечивает его развитие, внедрение наиболее прогрессивных технологий, программ и методик.

2.4. Несет ответственность за организацию работы банка по всем направлениям его деятельности.

2.5. Координирует работу по дальнейшему совершенствованию банковского дела, расчетно-кассовых и безналичных расчетов, операций с ценными бумагами, наличных расчетов, способствующую улучшению

финансовой деятельности банка, укреплению денежного обращения в регионе.

2.6. Рассматривает и утверждает положения о структурных подразделениях банка и должностные инструкции работников.

2.7. Обеспечивает выполнение структурными подразделениями банка своих функций, повышение уровня обслуживания клиентов и расширение банковских услуг.

2.8. Проводит эффективную кредитно-денежную политику, обеспечивает получение максимальной прибыли и устойчивость финансового положения банка.

2.9. Осуществляет анализ деятельности структурных подразделений банка и его отделений, а также постоянный контроль за их работой.

2.10. Проводит работу по предотвращению причинения банку материального ущерба, а в необходимых случаях - его своевременное возмещение.

2.11. Предъявляет претензии и иски в установленном законодательством порядке.

2.12. Обеспечивает экономическую безопасность банка, сохранность вверенных банку денежных средств и ценностей, организацию их инкассации, а также безопасность сотрудников.

2.13. Принимает меры к укреплению материально-технической базы банка, решает вопросы, связанные с его хозяйственной деятельностью.

2.14. Заключает хозяйственные и иные договоры с юридическими и физическими лицами, отвечает за выполнение договорных обязательств банка.

2.15. Обеспечивает законное и целесообразное использование денежных средств и имущества банка, находящегося на его балансе.

2.16. Обеспечивает ведение достоверного своевременного бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с действующими в банке инструкциями.

2.17. Обеспечивает деловую и творческую обстановку в коллективе банка, своевременное разрешение возникающих негативных ситуаций.

2.18. Осуществляет управление персоналом банка совместно с руководителями структурных подразделений.

2.20. Утверждает штатное расписание банка, а также его организационную структуру.

2.21. Принимает, перемещает, увольняет работников банка, а также поощряет и накладывает на них дисциплинарные взыскания в соответствии с действующим законодательством.

2.22. Осуществляет оценку деятельности структурных подразделений банка и их сотрудников.

2.23. Выполняет представительские функции банка.

2.24. Обеспечивает сохранение коммерческой тайны о деятельности банка и его клиентах.

2.25. Осуществляет прием населения и сотрудников банка по личным вопросам.

2.26. Обеспечивает своевременное и качественное рассмотрение писем, заявлений и жалоб граждан и юридических лиц.

3. Права

Председатель банка имеет право:

3.1. Действовать от имени банка и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными организациями и органами государственной власти.

3.2. Знакомиться с проектами решений Совета директоров (правления банка), касающимися его деятельности и банка в целом.

3.3. Принимать, перемещать, увольнять работников банка, поощрять и накладывать на них дисциплинарные взыскания в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

4. Ответственность

Председатель банка несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Руководитель структурного подразделения

Согласовано:

Начальник юридического отдела

С инструкцией ознакомлен: