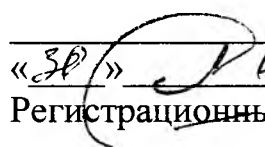


Учреждение образования
«Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
«Белорусский государственный
экономический университет»

 А. В. Егоров
«30» 2025 г.
Регистрационный № УД 6680-25 уч.

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебная программа учреждения образования
по учебной дисциплине для специальностей
06-05-0411-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
6-05-0411-02 «Финансы и кредит»

Учебная программа составлена на основе образовательных стандартов общего высшего образования ОСВО 6-05-0411-01-2023, 6-05-0411-02-2023 и учебных планов университета по специальностям 06-05-0411-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 6-05-0411-02 «Финансы и кредит»

СОСТАВИТЕЛИ:

В.С. Бас, доцент кафедры банковского дела учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

Е.С. Пономарева, доцент кафедры банковского дела учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

О.И. Румянцева, заведующий кафедрой денежного обращения, кредита и фондового рынка учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор;

С.С. Шмарловская, член наблюдательного совета ОАО «Банк Дабрабыт», независимый директор.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой банковского дела учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 10 от 12.05.2025 г.);

Методической комиссией по специальности «Финансы и кредит» учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 10 от 08.06 2025 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 6 от 25.06 2025).

Пояснительная записка

Учебная программа учреждения образования по дисциплине «Банковский менеджмент» разработана для обучения студентов по специальности 6-05-0411-02 «Финансы и кредит», профилизации «Банковское дело», «Финансовая аналитика и мониторинг», «Финансовые рынки и инструменты» и специальности 06-05-0411-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», профилизация «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в банках».

В современных условиях одним из ключевых факторов развития финансового рынка является банковский менеджмент. Он включает управление как отдельными кредитными организациями, так и банковской системой, служит важным инструментом достижения устойчивости и надежности банка, помогает обеспечить его высокий рейтинг в условиях новых вызовов, нестабильности экономической, социальной, политической ситуации, иных неблагоприятных явлений.

Учебная дисциплина включает изучение сущности, целей, функций, видов, механизмов организации и направлений повышения эффективности управления банками в условиях цифровой экономики.

Целями преподавания учебной дисциплины «Банковский менеджмент» является формирование экономического мировоззрения, изучение теории банковского менеджмента, получение представлений об организации системы банковского менеджмента, ознакомление с методологическими основами и методическим инструментарием банковского менеджмента, приобретение навыков управления банковскими операциями, освоение методов оценки деятельности банка.

Задачами учебной дисциплины «Банковский менеджмент»:

- ознакомление с теоретическими основами банковского менеджмента;
- рассмотрение структуры и организации системы банковского менеджмента в современных кредитных организациях;
- изучение видов банковского менеджмента;
- рассмотрение методов управления операциями банков;
- изучение подходов и методов управления персоналом, систем мотивации и стимулирования сотрудников, оценки эффективности их работы;
- комплексная оценка эффективности деятельности банка;
- овладение современными приемами финансово-экономических расчетов, необходимых при управлении банковскими операциями;
- уяснение места и роли комплаенса в общей системе управления деятельностью кредитной организации.

Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с высшим образованием: учебная дисциплина «Банковский менеджмент» занимает особое место в системе специальных экономических наук, поскольку предполагает формирование навыков принятия и реализации адекватных управленческих решений, обеспечивающих финансовую устойчивость банка, стабильность его работы, конкурентоспособность,

непосредственно влияющих на эффективность функционирования не только каждой отдельно взятой кредитной организации, но и банковской системы в целом, а также - на состояние, тенденции и темпы развития финансовых рынков и экономики в целом, успешное решение многих социальных проблем.

Учебная дисциплина относится к модулю «Банковский риск-менеджмент» компонента учреждения образования специальности «Финансы и кредит», к модулю «Управление банковскими рисками» компонента учреждения образования специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Связь с другими учебными дисциплинами: содержание и структура учебной дисциплины тесно увязаны с изучением следующих учебных дисциплин: «Экономическая теория», «Экономика банка», а также учебных дисциплин модулей «Денежное обращение и кредит», «Бухгалтерский учет и отчетность в банках» и другими.

В результате изучения учебной дисциплины «Банковский менеджмент» формируются следующая специализированная компетенция:

применять в профессиональной деятельности принципы и методы планирования, анализа, регулирования и контроля финансово-экономической деятельности банка.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

сущность, значение, функции, специфику и виды банковского менеджмента;

принципы формирования системы банковских операций, осуществления бизнес-процессов как сложного объекта управления;

концепции управления банком и банковскими финансами;

содержание и значение финансового комплаенса в обеспечении безопасной и устойчивой работы кредитной организации, соблюдении интересов клиентов, инвесторов и вкладчиков банка;

уметь:

использовать теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении дисциплины, для оценки качества деятельности банка;

проводить финансово-экономические расчеты, связанные с управлением операциями банков;

управлять пассивами и активами, составом и структурой доходов и расходов банка;

принимать решения о формировании ресурсной базы банка, портфеля активов и управлении денежными потоками;

на научной основе, с использованием современных методик оценивать эффективность менеджмента, работы банка, его подразделений, персонала, отдельных операций, продуктов, услуг, инновационной деятельности;

разрабатывать обоснованные управленческие решения по повышению экономической эффективности деятельности банка;

применять современные инновационные цифровые технологии для совершенствования организации менеджмента;

творчески использовать наработки конкурентов, банков-лидеров для совершенствования методики и организации системы менеджмента;

иметь навык:

технического, финансового и управленческого анализа деятельности банка;

ранней диагностики потенциальных рисков, способов их снижения, оптимизации негативных последствий;

принятия адекватных и эффективных управленческих решений.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развивать свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

Форма получения общего высшего образования: дневная, заочная, заочная (на базе ССО).

В соответствии с учебным планом учреждения образования по специальности «Финансы и кредит» общее количество часов, отводимое на изучение учебной дисциплины, составляет 240 часов, из них аудиторные занятия – 88 часов, в том числе лекции – 44 часа, практические занятия – 44 часа.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

3 курс 6 семестр: лекции – 44 часа, практические занятия – 44 часа.

Самостоятельная работа студента – 152 часа.

Заочная форма: аудиторные занятия – 20 часов, из них лекции – 10 часов, практические занятия – 10 часов.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

3курс 6 семестр: лекции – 6 часов, практические занятия – 2 часа;

4 курс 7 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов.

Заочная форма (на базе ССО): аудиторные занятия – 20 часов, из них лекции – 10 часов, практические занятия – 10 часов.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

2 курс 4 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 4 часа;

3 курс 5 семестр: лекции – 6 часов, практические занятия – 8 часов.

Самостоятельная работа студентов – 220 часов.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

По специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» общее количество часов, отводимое на изучение учебной дисциплины, составляет 108 часов, из них аудиторные занятия – 52 часа, в том числе лекции – 26 часов, практические занятия – 26 часов.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

4 курс 7 семестр: лекции – 26 часов, практические занятия – 26 часов.

Самостоятельная работа студента – 56 часов.

Форма промежуточной аттестации – зачет в 7 семестре.

Трудовое количество учебной дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Для специальности «Финансы и кредит»

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента.

Тема 1. Основы менеджмента.

Сущность, эволюция и роль менеджмента в современном мире. Определение менеджмента как науки и искусства управления. Цели, задачи, принципы и функции менеджмента. Исторические этапы развития управленческой мысли (школы научного управления, административного управления, человеческих отношений, поведенческих наук, количественная школа, ситуационный подход, системный подход). Роль и навыки современного менеджера.

Организация как объект управления: понятие организации, ее признаки, функции, классификация. Внутренняя среда организации: структура, ресурсы, культура. Внешняя среда организации: прямое и косвенное воздействие. Анализ внешней среды: PESTEL-анализ, анализ пяти сил Портера.

Тема 2. Основные функции менеджмента.

Планирование и прогнозирование: сущность и значение в деятельности организации. Виды планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Процесс планирования: постановка целей, анализ альтернатив, выбор стратегии, разработка планов. Инструменты планирования (бюджетирование, составление графиков).

Организация: сущность функции, построение организационной структуры и ее основные элементы, распределение задач и ресурсов. Типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая. Делегирование полномочий и ответственности.

Мотивация: сущность и значение в управлении персоналом. Содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд). Процессуальные теории мотивации (Врум, Адамс, Локк). Практическое применение теорий мотивации в организации.

Контроль: сущность и значение контроля в управленческом процессе. Виды контроля: предварительный, текущий, итоговый. Содержание процесса контроля: установление стандартов, измерение результатов, сравнение со стандартами, корректирующие действия. Основные методы контроля: финансовый, производственный, маркетинговый, кадровый.

Координация: сущность, функции (синхронизация, обеспечение эффективного взаимодействия, оптимизация, повышение ответственности, адаптация, достижение общих целей).

Раздел 2: Функциональные аспекты менеджмента.

Тема 3. Ключевые направления функционального менеджмента.

Стратегический менеджмент: сущность стратегического управления. Миссия и видение организации. Анализ стратегических альтернатив: SWOT-анализ, SPACE-матрица, матрица BCG. Разработка и реализация стратегии. Оценка эффективности стратегии.

Управление маркетингом: основные концепции маркетинга. Исследование рынка и поведение потребителей. Разработка маркетинговых стратегий: сегментирование, таргетирование, позиционирование. Управление продуктом, ценообразование, продвижение и сбыт. Комплекс маркетинга (4P/7P). Управление маркетинговыми коммуникациями.

Управление производством (операционный менеджмент): сущность и задачи операционного менеджмента. Планирование и контроль производственных процессов. Управление производственными процессами и процессами оказания услуг. Управление качеством (TQM, ISO). Управление логистикой и цепочками поставок. Управление закупками и запасами.

Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент): сущность и значение, содержание процесса: планирование, подбор и отбор, наем, обучение и развитие, оценка и аттестация, управление компенсациями и льготами, трудовыми отношениями. Организационная культура.

Управление финансами (финансовый менеджмент): сущность и задачи. Управление затратами. Управление прибылью. Рентабельность. Составление и виды бюджетов. Управление оборотным капиталом. Управление инвестиционной деятельностью. Источники финансирования. Управление рисками. Финансовая отчетность.

Управление информационными технологиями (IT-менеджмент): содержание и роль. Управление IT-инфраструктурой, разработкой и внедрением информационных систем, цифровых технологий, обеспечением кибербезопасности, технической и технологической поддержкой.

Инновационный менеджмент и управление проектами: сущность, значение, типы инноваций, процесс их внедрения. Управление проектами: планирование, выполнение и контроль, бюджет, инструменты и методы управления проектами (диаграмма Ганта, PERT/CPM). Управление исследованиями и разработками по созданию новых продуктов, технологий и услуг (R&D-менеджмент).

Раздел 3. Организация менеджмента в банке.

Тема 4. Теоретические основы банковского менеджмента.

Содержание и эволюция банковского менеджмента. Специфика банковской деятельности и ее влияние на менеджмент: риски, двойственная природа банков как финансовых посредников, высокая степень регулирования деятельности, значимость доверия и репутации, влияние макроэкономических

факторов, конкурентная среда. Определение банковского менеджмента как особого вида управления.

Структура, целевые ориентиры, принципы, функции, банковского менеджмента. Объекты и субъекты внешнего и внутрибанковского управления. Современные тенденции в банковском менеджменте: цифровизация, клиентоориентированность, инновационность ужесточение конкуренции, требований к устойчивости и безопасности, риск-менеджменту.

Тема 5. Организационные основы деятельности банков.

Сущность банка как финансового института, объекта и субъекта управления. Двухуровневая структура банковской системы и ее влияние на менеджмент. Роль и задачи Национального банка Республики Беларусь в управлении кредитной системой и банками второго уровня.

Организационные модели банков: универсальные, специализированные банки (инвестиционные, ипотечные).

Органы управления банка. Организационная структура банка: состав, принципы построения, порядок управления. Фронт-офис, мидл-офис, бэк-офис, казначейство, кредитный департамент, департамент по работе с ценными бумагами, департамент безопасности, юридический департамент, бухгалтерия, IT-департамент, служба внутреннего аудита, комплаенс-служба. Филиальная сеть, ее структура и задачи, взаимодействие головного офиса и филиалов.

Банковская инфраструктура.

Тема 6. Управленческий цикл в банковском менеджменте.

Понятие, история возникновения и развития концепции управленческого цикла (цикла управления, цикла Деминга). Значение управленческого цикла для эффективного банковского менеджмента.

Универсальность управленческого цикла и его применимость к различным аспектам деятельности банка. Функциональные элементы управленческого цикла: планирование и прогнозирование, организация, мотивация, контроль. Взаимосвязь и последовательность этапов управленческого цикла.

Цикличность и непрерывность процесса управления. Стратегия развития банка. Регулирование деятельности банка.

Влияние регулирования на управленческий цикл банка. Роль информационных технологий в реализации управленческого цикла.

Особенности принятия решений в условиях высокой неопределенности, ответственности и потенциальных рисков.

Влияние корпоративной культуры банка на эффективность управленческого цикла.

Принципы эффективного управления в банке. Современные подходы к управлению: управление по целям (MBO), сбалансированная система показателей (BSC).

Роль обратной связи на каждом этапе управленческого цикла.

Тема 7. Интеграционные процессы в банковском менеджменте.

Основные теории интеграции (оптимальной валютной зоны, международной торговли и инвестиций, слияний и поглощений (M&A), стратегических альянсов и партнерств) и их применение в банковской сфере. Концепции синергии, ее виды (операционная, финансовая, управленческая) и роль в банковском менеджменте.

Сущность, специфика, основные формы интеграции банков: слияние и поглощение. Типы слияний: горизонтальные, вертикальные, конгломератные. Мотивы слияний и поглощений в банковском секторе: увеличение доли рынка, расширение продуктовой линейки, выход на новые географические рынки, получение доступа к технологиям, снижение конкуренции. Проблемы и риски, связанные со слияниями и поглощениями: культурная несовместимость, интеграция IT-систем, потеря клиентов и сотрудников.

Цели и преимущества создания банковских групп и холдингов: диверсификация деятельности, оптимизация налогообложения, централизация управления отдельными функциями. Организационная структура банковских групп (головная компания, дочерние банки, небанковские финансовые организации) и регулирование ее деятельности (консолидированный надзор).

Стратегические альянсы (маркетинговые, технологические, операционные), партнерство банков (с платежными системами, микрофинансовыми, лизинговыми, страховыми организациями, финтех-компаниями, ритейлерами, небанковскими финансовыми институтами: инвестиционными, страховыми, венчурными фондами, компаниями по управлению активами): их преимущества и риски. Международная интеграция и трансграничная деятельность.

Внутрибанковская интеграция: бизнес-процессов (централизация бэк-офисных функций, создание единых IT-платформ), систем управления рисками, управления клиентскими отношениями (CRM), каналов обслуживания («омниканальность»).

Факторы, влияющие на интеграционные процессы в банковском менеджменте: глобализация, усиление конкуренции, развитие финансовых технологий (финтех), необходимость инноваций, изменения в регулировании банковской деятельности, макроэкономическая ситуация и состояние финансового рынка, потребности клиентов и их ожидания.

Управление интеграционными процессами в банке: разработка стратегии интеграции, оценка потенциальных партнеров, целей и рисков интеграции, планирование и реализация интеграционных проектов, управление изменениями и коммуникации в процессе интеграции, интеграция корпоративных культур, информационных систем и технологий, оценка эффективности интеграционных процессов.

Внутренние коммуникации как основа принятия решений. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности банка. Система принятия управленческих решений.

Тема 8. Система контроля банковской деятельности.

Понятие контроля и его виды. Сущность и значение системы контроля банковской деятельности, ее ключевые цели. Взаимосвязь системы контроля с устойчивостью, прибыльностью и репутацией банка. Основные элементы и уровни системы контроля в банковском менеджменте. Принципы построения эффективной системы контроля: независимость, компетентность, ответственность, своевременность, адекватность, экономичность. Уровни и элементы системы контроля банковской деятельности.

Внешний контроль: государственное регулирование и надзор, аудит.

Внутренний контроль как инструмент управления банком: модели систем внутреннего контроля (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Роль корпоративного управления в системе контроля банка.

Организационная структура системы внутреннего контроля в банке. Принципы разделения обязанностей и полномочий. Система подотчетности и ответственности. Роль комитетов банка (кредитный, по управлению рисками, аудиторский комитет) в контрольной деятельности.

Требования к надежности и безопасности банковских информационных систем и средств коммуникаций, организации внутреннего и внешнего обмена информацией.

Контрольная среда: этические нормы и ценности банка, компетентность и квалификация персонала, стиль управления и организационная культура, внимание руководства к вопросам контроля, качество риск-менеджмента, постоянный мониторинг операций, механизмы обратной связи и сообщения о выявленных нарушениях.

Роль автоматизированных инновационных систем в обеспечении контроля: система мониторинга транзакций и выявления подозрительной деятельности, системы управления доступом и аудита действий пользователей, использование AI, машинного обучения, Big Data в аналитике и повышении эффективности контрольной и надзорной деятельности.

Совершенствование системы контроля в банковской деятельности: адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, внедрение инновационных технологий и практик, автоматизация и цифровизация контрольной деятельности, повышение квалификации персонала, качества взаимодействия между различными уровнями и элементами системы контроля.

Тема 9. Маркетинг в банке.

Сущность банковского маркетинга, его основные цели и задачи. Роль маркетинга в повышении устойчивости и конкурентоспособности банка.

Влияние цифровизации и развития финансовых технологий на банковский маркетинг.

Концепции маркетинга и их адаптация к банковской сфере: ориентация на потребителя, ценность, взаимовыгодный обмен. Модель 7P в банковском маркетинге: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence.

Развитие цифровых банковских продуктов и услуг: онлайн-банкинг, мобильные приложения и т.п.

Каналы распределения (Place) в банковском маркетинге. Традиционные каналы: филиальная сеть, банкоматы, POS-терминалы. Современные каналы: интернет-банкинг, мобильный банкинг, контакт-центры, социальные сети и др. Мультиканальность и омниканальность в банковском обслуживании.

Продвижение (Promotion) банковских продуктов и услуг. Реклама в банковском маркетинге: виды, каналы, эффективность. Связи с общественностью (PR): формирование имиджа банка, работа со СМИ. Стимулирование сбыта: акции, специальные предложения. Прямой маркетинг: email-рассылки, SMS-сообщения, адресные предложения. Интернет-маркетинг: SEO, SMM, контекстная реклама, контент-маркетинг. Личные продажи: работа менеджеров с клиентами.

Персонал (People) в банковском маркетинге. Роль персонала в формировании впечатления клиента о банке. Требования к квалификации, компетенциям и клиентоориентированности банковских сотрудников. Управление качеством обслуживания клиентов.

Процесс (Process) в банковском маркетинге. Организация и стандартизация процессов обслуживания клиентов. Скорость, удобство и эффективность предоставления банковских услуг. Внедрение технологий для оптимизации процессов (RPA). Управление очередями и временем ожидания клиентов.

Физическое окружение (Physical Evidence) в банковском маркетинге. Внешний вид банковских офисов: дизайн интерьера, оформление мест обслуживания, переговорных, зон. Фирменный стиль банка: логотип, цвета, шрифты. Банковские карты, выписки, веб-сайт и мобильное приложение как элементы физического окружения.

Маркетинговые исследования в банковской сфере. Методы маркетинговых исследований: опросы, фокус-группы, анализ баз данных. Изучение потребностей и предпочтений клиентов, стратегий конкурентов. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Развитие современных маркетинговых технологий. Цифровой маркетинг в банковской сфере. Особенности интернет-маркетинга банковских продуктов и услуг. Использование социальных сетей для взаимодействия с клиентами. Мобильный маркетинг. Таргетированная реклама в цифровой среде.

Тема 10. Управление персоналом банка.

Стратегическое значение HR для достижения целей банка. Взаимосвязь HR-стратегии с бизнес-стратегией банка.

Организационная структура HR-подразделения в банке. Функции, специфика (финансовые услуги и операции, работа с клиентами, регулирование) и задачи HR-менеджмента в банковской сфере в условиях конкуренции.

Особенности корпоративной культуры в банках. Требования к этике и конфиденциальности банковских сотрудников. Управление рисками, связанными с человеческим фактором.

Планирование персонала в банке. Цели и задачи планирования персонала. Методы прогнозирования потребности в персонале (количественные и качественные). Анализ рынка труда в банковском секторе. Планирование карьеры и преемственности. Оптимизация штатной численности.

Привлечение и отбор персонала в банке. Стратегия поиска и привлечения кандидатов. Источники привлечения персонала (внутренние и внешние). Использование digital-инструментов для рекрутинга (онлайн-платформы, социальные сети). Формирование привлекательного HR-бренда банка. Взаимодействие с образовательными учреждениями. Программы рекомендаций сотрудников.

Методы отбора персонала в банке. Анализ резюме и сопроводительных писем. Собеседования: структурированные, ситуационные, поведенческие. Тестирование: профессиональное, психологическое, на общие способности. Ассессмент-центры и их применение в банковской сфере. Проверка рекомендаций и биографических данных.

Оценка компетенций кандидатов. Модели компетенций, используемые в банках. Оценка профессиональных знаний и навыков. Оценка личностных качеств и потенциала. Интервью по компетенциям. Использование кейс-методов.

Адаптация новых сотрудников в банке. Цели и задачи процесса адаптации. Разработка программы адаптации для различных категорий персонала. Роль наставничества и менторинга. Оценка эффективности процесса адаптации.

Постановка целей и задач для персонала банка. Каскадирование целей банка на уровень подразделений и отдельных сотрудников. Использование SMART-критериев при постановке целей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Оценка, развитие и обучение персонала в банке. Системы оценки эффективности деятельности персонала. Цели и задачи оценки эффективности. Критерии оценки: KPI, OKR, поведенческие индикаторы. Методы оценки (традиционные и современные). Проведение оценочных интервью и предоставление обратной связи. Использование результатов оценки для принятия управленческих решений.

Обучение и развитие персонала банка. Определение потребностей в обучении, анализ пробелов в компетенциях. Виды и формы обучения: внутреннее, внешнее, онлайн-обучение. Разработка программ обучения для

различных уровней и направлений деятельности. Оценка эффективности обучения. Развитие управленческого потенциала.

Управление карьерой и кадровым резервом в банке. Принципы и этапы управления карьерой. Индивидуальные планы развития. Формирование и развитие кадрового резерва. Программы ротации и горизонтального развития.

Развитие корпоративной культуры обучения. Создание среды, способствующей непрерывному обучению. Внедрение практик обмена знаниями и опытом, коучинга. Поддержка саморазвития сотрудников.

Мотивация и стимулирование персонала в банке. Основные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.) и их применение в банковской сфере. Влияние мотивации на производительность, вовлеченность персонала, эффективность работы.

Материальное стимулирование персонала банка. Системы оплаты труда: фиксированная и переменная части. Разработка KPI и систем премирования. Бонусы и вознаграждения за индивидуальные и командные достижения. Социальный пакет и льготы для банковских сотрудников. Особенности оплаты труда различных категорий персонала.

Нематериальное стимулирование персонала банка. Нематериальное стимулирование: признание заслуг и достижений сотрудников, обучение и развитие, возможности для профессионального и карьерного роста. Гибкий график работы и баланс между работой и личной жизнью. Корпоративные мероприятия и тимбилдинг. Создание комфортной и поддерживающей рабочей среды.

Проведение мониторинга и Performance Review (оценки эффективности) работы персонала и системы мотивации, степени удовлетворенности персонала. Использование различных методов оценки: 360-градусная оценка, рейтинговые шкалы, балльные системы и др. Анализ влияния мотивационных программ на ключевые HR-метрики. Корректировка системы мотивации на основе обратной связи (положительной и развивающей), результатов анализа. Регулярный сбор данных о выполнении KPI.

Современные тенденции и вызовы в управлении персоналом банка. Цифровизация HR-процессов в банке. Внедрение HR-технологий и автоматизация рутинных процессов. Использование HR-платформ и систем управления талантами. Применение искусственного интеллекта в HR: рекрутинг, обучение, аналитика.

HR-аналитика и принятие решений на основе баз данных. Сбор и анализ HR-метрик. Использование данных для оптимизации HR-процессов. Прогнозирование текучести кадров и других HR-рисков. Визуализация HR-данных.

Управление талантами и развитие лидерства в банке. Идентификация и развитие высокопотенциальных сотрудников. Программы развития лидерских компетенций. Управление преемственностью на ключевые позиции. Создание культуры лидерства в организации.

Управление неэффективной работой и проблемными ситуациями. Раннее выявление признаков снижения производительности. Проведение конструктивных бесед с сотрудниками для выявления причин. Разработка планов по улучшению производительности (Performance Improvement Plans). Применение дисциплинарных мер.

Роль руководителя в управлении эффективностью. Лидерские качества руководителя и их влияние на производительность команды. Навыки эффективной коммуникации и обратной связи. Коучинг и менторинг сотрудников. Создание атмосферы доверия и поддержки. Предотвращение деструктивного "давления" на персонал. Прозрачность системы оценки эффективности. Открытая коммуникация, возможность выражать свое мнение. Соблюдение трудового законодательства и этических норм. Обучение руководителей методам конструктивного управления.

Тема 11. Корпоративное управление.

Значение эффективного корпоративного управления для стабильности, надежности и устойчивого развития банка. Взаимосвязь корпоративного управления с защитой интересов государства, собственников, акционеров, клиентов и других заинтересованных сторон.

Основные модели корпоративного управления: англосаксонская, континентальная, японская. Теории, лежащие в основе корпоративного управления: агентских отношений, заинтересованных сторон, ресурсной зависимости.

Принципы корпоративного управления (OECD Principles of Corporate Governance). Роль корпоративной культуры и этики в эффективном управлении.

Заинтересованные стороны (Stakeholders) и корпоративное управление. Ключевые стейкхолдеры банка и учет их интересов в процессе принятия управленческих решений. Социальная ответственность банка и устойчивое развитие.

Тема 12. Управление банковскими пассивами и активами.

Определение управления пассивами и активами (Asset and Liability Management - ALM). Основные цели и задачи управления пассивами и активами банка: поддержание оптимального уровня ликвидности, управление банковскими рисками в контексте ALM, обеспечение финансовой стабильности, доходности и др. Взаимосвязь между пассивами и активами с позиций срочности, процентных ставок, видов валют.

Ключевые принципы, стратегии и методы ALM. Комплексный подход к управлению структурой баланса банка. Учет рыночных факторов, макроэкономической ситуации, корпоративной специфики деятельности банка в ALM. Содержание ALM-политик и процедур. Стресс-тестирование в рамках ALM.

Показатели качества пассивов и активов и подходы к управлению ими.

Влияние качества портфелей банка (кредитного, ценных бумаг, инвестиционного) на ликвидность и прибыльность банка.

Инструменты и методы управления активами и пассивами банка. Производные финансовые инструменты в ALM. Использование свопов, форвардов, опционов, производных и структурированных финансовых инструментов, финансового инжиниринга для хеджирования рисков, ALM.

Организация процесса управления активами и пассивами в банке. Интеграция управления активами и пассивами с другими функциями и подразделениями банка. Роль Комитета по управлению активами и пассивами (Asset and Liability Management Committee - ALCO) в координации управления активами и пассивами. Взаимодействие ALM с казначейством, финансовым управлением, управлением рисками, кредитным департаментом и др.

Современные тенденции и вызовы в управлении активами и пассивами банка. Влияние глобализации, макроэкономической нестабильности, последствий финансовых кризисов, геополитических факторов, волатильности рынков, специфики денежно-кредитной политики. Развитие финансовых рынков и появление новых инструментов. Усиление регулирующих требований (Базель III, нормативов Национального банка Республики Беларусь), требований к безопасности. Учет ESG-факторов при принятии решений в области ALM. Влияние цифровизации на структуру баланса и ALM.

Информационные системы, используемые для ALM. Роль цифровых технологий и Big Data в совершенствовании ALM.

Тема 13. Управление ликвидностью.

Взаимосвязь ликвидности с платежеспособностью, кредитоспособностью и устойчивостью банка. Влияние ликвидности на прибыльность, устойчивость, непрерывность работы банка. Дефицит и профицит ликвидности.

Управление ликвидностью. Цели и задачи управления ликвидностью. Системы централизованного и корпоративного управления ликвидностью банка. Система децентрализованного управления ликвидностью. Методы оценки и анализа ликвидности (коэффициенты ликвидности, анализ структуры баланса, стресс-тестирование). Инструменты управления ликвидностью: управление активами (поддержание достаточного объема ликвидных активов); управление пассивами (привлечение стабильных и диверсифицированных источников фондирования); управление межбанковскими операциями; прогнозирование динамики денежных потоков; формирование резервов ликвидности. Стратегии управления ликвидностью в различных рыночных условиях и др.

Риски ликвидности. Риск недостатка ликвидности (дефицит ликвидности) и его последствия. Риск избыточной ликвидности (профицит ликвидности). Причины возникновения рисков ликвидности. Методы контроля и снижения рисков ликвидности.

Современные тенденции в управлении ликвидностью. Влияние на ликвидность банка цифровизации и новых технологий. Развитие инструментов управления ликвидностью. Изменения в регулировании ликвидности после финансовых кризисов.

Тема 14. Управление прибылью.

Сущность, функции и роль прибыли в обеспечении устойчивости, конкурентоспособности, привлекательности банка для инвесторов, его развития.

Цели управления прибылью банка: максимизация, обеспечение стабильности, соответствие требованиям регулирующих органов.

Основные факторы, влияющие на прибыль банка (макроэкономические условия, конкуренция, система налогообложения, необходимость инвестиций в цифровые технологии, регулирование, внутренние факторы). Факторы, влияющие на NIM (процентные ставки по активам и пассивам, структура баланса, стоимость фондирования).

Взаимосвязь управления прибылью с другими аспектами банковского менеджмента (риск-менеджментом, управлением ликвидностью, капиталом, маркетингом и т.д.). Состав и структура доходов и расходов банка.

Рентабельность: сущность, роль в управлении банком. Ключевые показатели рентабельности: рентабельность активов (ROA), капитала (ROE), чистая процентная маржа (Net Interest Margin - NIM); маржа прибыли (маржинальность - PBT).

Инструменты управления прибылью банка. Ценообразование банковских продуктов и его влияние на NIM. Управление процентной маржой (оптимизация структуры активов и пассивов). Стратегии управления процентными ставками активов и пассивов (GAP-менеджмент, дюрация). Управление процентными ставками (ценовая политика по кредитам и депозитам). Управление стоимостью фондирования (диверсификация источников, оптимизация срочной структуры депозитов). Хеджирование процентного риска (деривативы). Управление непроцентными доходами и расходами. Управление комиссионными доходами. Увеличение объема операций, генерирующих комиссионный доход. Расширение продуктового кейса, спектра предоставляемых услуг. Разработка и внедрение комиссионных тарифов. Развитие каналов продаж и укрепление клиентской базы. Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры. Сокращение административно-хозяйственных расходов. Повышение эффективности использования ресурсов. Внедрение технологий для механизации и автоматизации бизнес-процессов, снижения затрат. Управление рисками. Формирование оптимальных резервов. Совершенствование всех этапов процесса кредитования и систем внутреннего контроля. .

Планирование и прогнозирование прибыли банка. Бюджетирование. Составление бюджета доходов и расходов. Прогнозирование финансовых результатов на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Использование

различных методов диагностики и прогнозирования (трендовый анализ, сценарный анализ и т.д.). Мониторинг и анализ отклонений фактических показателей от плановых.

Распределение прибыли банка. Политика распределения прибыли (выплата дивидендов, реинвестирование в развитие). Влияние регуляторных требований к капиталу на распределение прибыли. Интересы акционеров и необходимость баланса между выплатами и развитием.

Централизованное регулирование доходности банковской деятельности. Надзор за финансовым состоянием и прибыльностью банков. Требования регулятора к достаточности капитала. Обязательные нормативы безопасной работы. Ограничения на отдельные виды операций и рисков. Влияние регулирования на стратегию управления прибылью банка.

Тема 15. Организация безопасной деятельности банка.

Определение безопасной деятельности банка и ее ключевые цели: защита активов, интересов клиентов, репутации, обеспечение непрерывности бизнеса и др.

Актуальность обеспечения безопасности в условиях развития информационных технологий, киберугроз и экономической нестабильности в Республике Беларусь и мире. Взаимосвязь безопасной деятельности с доверием клиентов и устойчивостью банковской системы.

Перечень основных направлений обеспечения безопасности банка. Роль Национального банка Республики Беларусь (НБРБ) как основного регулятора в этой сфере.

Принципы организации комплексной системы обеспечения безопасности банка. Роль корпоративного управления в обеспечении безопасной и непрерывной деятельности, восстановлении финансовой устойчивости.

Утрата финансовой стабильности. Меры оздоровления деятельности кредитной организации.

Основные направления обеспечения безопасной деятельности кредитной организации.

Физическая безопасность: организация охраны банковских помещений и объектов; контроль доступа в служебные помещения и хранилища ценностей; системы видеонаблюдения и сигнализации; обеспечение безопасности при транспортировке денежных средств и ценностей; планы действий в чрезвычайных ситуациях (пожар, стихийные бедствия, террористические угрозы и т.п.).

Информационная безопасность: защита банковских информационных систем и средств коммуникаций от несанкционированного доступа, использования, раскрытия, изменения или уничтожения информации; организация системы управления информационной безопасностью (СУИБ); контроль доступа к информационным ресурсам; использование средств криптографической защиты информации; предотвращение утечек

конфиденциальной информации и персональных данных клиентов и сотрудников банка; обеспечение кибербезопасности (защита от хакерских атак, вредоносного программного обеспечения); резервное копирование и восстановление данных.

Экономическая безопасность: противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (AML/CFT); предотвращение мошенничества и иных экономических преступлений; контроль за проведением банковских операций; обеспечение финансовой устойчивости банка (достаточность капитала, управление ликвидностью, прибыльность).

Юридическая безопасность: соблюдение банковского законодательства Республики Беларусь и нормативных актов НБРБ; минимизация юридических рисков, связанных с договорной деятельностью, судебными разбирательствами и действиями клиентов. Правовое обеспечение деятельности банка

Безопасность персонала: кадровая политика, направленная на минимизацию рисков, связанных с персоналом (проверка при приеме на работу, обучение, текущий контроль за действиями сотрудников, предупреждение возможности возникновения конфликта интересов и т.п.). Предотвращение внутреннего мошенничества, противоправных действий сотрудников. Обеспечение безопасности сотрудников на рабочих местах.

Роль НБРБ в обеспечении безопасной деятельности банков. Регулирование банковской деятельности и установление требований к безопасности. Надзор за деятельностью банков, включая вопросы безопасности. Издание нормативных актов и инструкций по вопросам безопасности. Проведение проверок и инспекций банков. Применение мер воздействия за нарушения требований безопасности.

Организация системы внутреннего контроля в банке для обеспечения безопасности. Создание эффективной системы внутреннего контроля, охватывающей все аспекты деятельности банка, включая безопасность. Распределение ответственности между органами управления и подразделениями банка. Разработка внутренних политик и процедур обеспечения безопасности. Функции службы внутреннего аудита в контроле за безопасностью. Роль комплаенс-службы в обеспечении соблюдения законодательства и нормативных актов в сфере безопасности.

Взаимодействие банка с правоохранительными органами и другими организациями. Сотрудничество с МВД, КГБ и другими государственными органами по вопросам предотвращения преступлений и обеспечения безопасности. Обмен информацией о подозрительных операциях и угрозах безопасности. Участие в программах и инициативах по повышению безопасности банковской системы Республики Беларусь.

Актуальные тенденции и вызовы в обеспечении безопасной деятельности банков в Республике Беларусь. Рост киберпреступности и необходимость постоянного совершенствования систем кибербезопасности.

Влияние геополитической ситуации и санкций на безопасность банковской деятельности. Развитие цифровых банковских услуг и связанные с этим новые риски. Необходимость и практические меры адаптации к изменяющимся условиям и требованиям регулирования.

Тема 16. Оценка эффективности деятельности банка.

Сущность понятий эффект и эффективность. Экономический эффект. Научно-технический эффект. Социальный эффект. Экологический эффект. Результативность. Продуктивность. Производительность труда.

Эффективность деятельности банка: понятие, значение, характеристики и показатели, методика их расчета. Взаимосвязь эффективности и качества менеджмента. Многомерность эффективности (финансовая устойчивость, клиентский сервис, соблюдение законодательства, технологичность и др.), необходимость использования комплекса показателей.

Принятие управленческих решений. Оценка стратегии и тактики банка. Сравнение с конкурентами (бенчмаркинг). Выявление проблемных зон и точек роста. Повышение инвестиционной привлекательности.

Факторы, влияющие на эффективность работы банка. Внешние факторы: макроэкономика, регулирование, конкуренция, технологические изменения и др. Внутренние факторы: качество менеджмента, организационная структура, корпоративная культура, технологии, персонал.

Методы оценки финансовой эффективности банка.

Показатели доходности и прибыльности. Удельный вес непроцентных доходов. Оценка степени диверсификации доходов. Операционная прибыль. Налогооблагаемая прибыль. Коэффициент эффективности затрат (Cost-to-Income Ratio): Операционные расходы / Операционные доходы. Анализ эффективности управления расходами.

Оценка структуры доходов и расходов. Определение доминирующих источников прибыли и основных статей затрат. Анализ динамики и структуры процентных и непроцентных доходов/расходов.

Оценка операционной эффективности и эффективности управления рисками. Показатели операционной эффективности: производительность труда (доход/прибыль на одного сотрудника, объем операций на сотрудника); эффективность бизнес-процессов (скорость обработки кредитных заявок, открытия счетов, проведения платежей и т.п.). Уровень автоматизации: доля операций, выполняемых автоматически. Качество обслуживания клиентов: удовлетворенность клиентов, время ожидания, количество жалоб и др.

Оценка эффективности управления активами и пассивами (ALM): коэффициенты ликвидности (мгновенная, текущая, долгосрочная). Структура активов и пассивов: оптимизация соотношения между кредитами, инвестициями, депозитами и заемными средствами. Оценка качества управления процентным риском: GAP-анализ, дюрация.

Оценка эффективности управления кредитными рисками: доля просроченной, проблемной задолженностей в валовом кредитном портфеле.

Коэффициент покрытия просроченной задолженности резервами. Оценка адекватности резервов. Чистые списания по кредитам. Удельный вес списанных невозвратных кредитов. Качество кредитного портфеля: по отраслям, срокам, рейтингам заемщиков и др.

Комплексные методы и системы оценки эффективности деятельности банка. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC): финансовая перспектива; клиентская перспектива; перспектива внутренних бизнес-процессов; перспектива обучения и развития. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для каждой перспективы.

Оценка эффективности по сегментам и продуктам: оценка прибыльности по клиентским сегментам (розница, корпоратив, МСБ); анализ рентабельности отдельных банковских продуктов (кредиты, депозиты, карты, РКО). Распределение затрат и доходов («аллокация») по центрам их осуществления/получения, на сегменты и продукты.

Бенчмаркинг и сравнительный анализ. Сравнение показателей эффективности с лидерами, средними по системе, банками аналогичной группы системной значимости. Выявление "лучших практик". Использование данных рейтинговых агентств и аналитических отчетов.

Финансовое положение и финансовое состояние банка, подходы к их оценке и управлению. Система оценки финансового состояния банков Национальным банком Республики Беларусь.

Рейтинговые системы оценки надёжности банков, эффективности различных аспектов их деятельности.

Тема 17. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента.

Определение понятия "качество". Качество банковского менеджмента и его многоаспектность. Значение оценки качества деятельности для выявления сильных и слабых сторон банка, принятия управленческих решений, повышения конкурентоспособности, прибыльности и устойчивости банка, степени доверия клиентов, оптимизации бизнес-процессов. Взаимосвязь оценки качества с целями и стратегией банка.

Подходы к оценке качества: комплексный, по отдельным аспектам, процессный, результативный.

Основные принципы оценки качества: объективность, системность, динамичность, сравнимость. Роль ключевых показателей эффективности (KPIs) в оценке качества. Взаимосвязь оценки качества с управлением рисками и корпоративным управлением.

Направления, основные критерии и показатели эффективности менеджмента. Модели оценки эффективности организаций (Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model и др.).

Специфика и основные показатели оценки качества и эффективности менеджмента в банке. Влияние регулирования и надзора. Роль доверия и репутации.

Подходы к оценке качества банковского менеджмента. Качественные подходы: оценка корпоративного управления (структура совета директоров, его функции; независимые директора); комитеты и подразделения (кредитный, аудита, риск-менеджмента, управления персоналом и др.); прозрачность и раскрытие информации; оценка ключевых менеджеров (квалификация, опыт, репутация); система мотивации и вознаграждений; этика и культура управления; оценка системы внутреннего контроля; роль внутреннего аудита. Количественные подходы (индикаторы): показатели эффективности использования ресурсов (отношение операционных расходов к доходам - Cost-to-Income Ratio); доходность активов (ROA) и доходность собственного капитала (ROE) как отражение качества управления; показатели рискованного менеджмента (уровень просроченной задолженности, покрытия резервами); показатели адекватности капитала (Базель III, требования НБРБ); показатели стабильности и устойчивости (коэффициенты ликвидности); структура депозитной базы и кредитного портфеля.

Оценка эффективности банковского менеджмента. Оценка стратегического управления: четкость и реалистичность стратегических целей банка; эффективность разработки и реализации стратегии; адаптивность к изменениям внешней среды; качество стратегического планирования и прогнозирования.

Организационная структура и эффективность управления персоналом: соответствие организационной структуры целям банка; эффективность распределения полномочий и ответственности; качество управления человеческими ресурсами (привлечение, развитие, мотивация, удержание персонала и т.п.); корпоративная культура и морально-психологический климат в банке.

Финансовая эффективность, ее ключевые показатели: ROA, ROE, NIM, ALM, операционная прибыль. Динамика этих показателей. Эффективность управления ликвидностью, капиталом, прибылью, рентабельностью, стоимостью банка. Сравнительный анализ (бенчмаркинг). Качество финансового планирования и контроля.

Операционная эффективность: эффективность бизнес-процессов и их оптимизация, уровень технологической оснащенности, автоматизации и стандартизации операций, управление затратами, оптимизация операционных расходов, качество обслуживания клиентов и управления клиентским опытом; управление качеством продуктов и услуг. Влияние технологий на повышение операционной эффективности, снижение издержек.

Эффективность риск-менеджмента: адекватность системы оценки, контроля и мониторинга рисков, капитала уровню принимаемых рисков; соблюдение регуляторных требований, культура управления рисками; интеграция риск-менеджмента в стратегию банка.

Корпоративное управление и комплаенс: эффективность работы органов управления (совет директоров, исполнительные органы); прозрачность деятельности и раскрытие информации; соблюдение законодательства,

локальных инструкций, этических норм и т.п. (комплаенс); взаимодействие со стейкхолдерами.

Инновации и технологическое развитие: способность к внедрению новых технологий и инноваций; эффективность использования цифровых каналов обслуживания; кибербезопасность и защита данных и др.

Инструменты и методики оценки качества и эффективности банковского менеджмента. Анализ отчетности: годовой, квартальной, консолидированной финансовой. Расшифровка примечаний к отчетности.

Методы оценки качества и эффективности банковского менеджмента. Анализ ключевых показателей эффективности (KPIs): финансовые показатели (ROA, ROE, NIM, Cost-to-Income Ratio и др.); показатели клиентской удовлетворенности (NPS, CSI); операционные показатели (время обработки операций, уровень автоматизации т.п.); показатели управления рисками (коэффициенты достаточности капитала, качество активов и др.); бенчмаркинг - сравнение показателей банка с показателями лучших практик и конкурентов. Рейтинговые системы оценки эффективности менеджмента и оценки независимых агентств. Роль международных и национальных рейтинговых агентств (S&P, Moody's, Fitch). Критерии оценки менеджмента в рамках присвоения рейтингов. Стресс-тестирование и сценарный анализ. Оценка устойчивости банка к неблагоприятным условиям. Аудиты (внутренние и внешние). Выявление областей для улучшения. Опросы клиентов и персонала. Оценка уровня вовлеченности, удовлетворенности и мотивации сотрудников. Оценка 360 градусов: получение обратной связи от руководителей, подчиненных, коллег и клиентов. Модели самооценки (EFQM Excellence Model).

Роль регулирующих органов в оценке качества менеджмента. Установление требований к организации управления и контроля в банках. Проведение надзорных проверок и оценки качества менеджмента. Оценка соответствия систем управления уровню рисков банка. Требования к квалификации и опыту руководителей. Применение мер воздействия в случае выявления недостатков в управлении.

Использование результатов оценки для совершенствования банковского менеджмента. Выявление сильных и слабых сторон системы управления. Разработка планов по повышению качества и эффективности менеджмента. Внедрение лучших практик управления. Оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов. Повышение квалификации управленческого персонала и сотрудников. взаимодействия между различными уровнями управления.

Факторы, влияющие на качество и эффективность банковского менеджмента. Внешние факторы: макроэкономическая среда; процентные ставки; инфляция, темпы экономического роста; геополитическая обстановка и стабильность; централизованное регулирование и надзор (требования НБРБ, законодательство, стандарты (Базель); конкурентная среда (появление новых игроков, финтех-компаний); изменение потребительских предпочтений и др.

Внутренние факторы: корпоративная культура (ценности, этика, отношение к клиентам); развитие персонала; информационные технологии: уровень автоматизации, роботизация, цифровизация; кибербезопасность; организационная структура (гибкость, адаптивность, адекватность распределения полномочий и ответственности).

Актуальные тенденции и вызовы в оценке качества и эффективности банковского менеджмента. Повышение внимания к вопросам устойчивого развития (ESG) и их интеграция в оценку менеджмента. Влияние цифровой трансформации на модели управления и их оценку. Необходимость гибкости и адаптивности управления в условиях быстро меняющейся среды. Роль данных и аналитики в повышении качества управленческих решений.

Раздел 4. Банковский комплаенс.

Тема 18. Комплаенс в системе банковского менеджмента.

Определение комплаенса - соответствие законодательству, нормативным актам, внутренним правилам, этическим стандартам и нормам. Роль комплаенса в системе банковского менеджмента и управления рисками. Цели комплаенса: защита репутации банка; минимизация юридических, финансовых, репутационных и иных рисков, предотвращение штрафов и санкций, поддержание доверия клиентов и регуляторов.

Эволюция в комплаенса банковской сфере: от простых правил к комплексным системам. Драйверы повышения роли комплаенса: финансовые кризисы, ужесточение регулирования, рост трансграничных операций, борьба с отмыванием денег и финансированием терроризма. Значение комплаенса для устойчивости, эффективного развития, деловой репутации, доверия инвесторов и клиентов банка.

Структура комплаенс-функции в банке. Организационная структура комплаенс-службы. Место комплаенс-службы в общей организационной структуре банка: независимость, подчинение. Взаимодействие с другими подразделениями: служба безопасности, юридический отдел, риск-менеджмент, аудит и др. Роли и обязанности комплаенс-офицера: Key responsibilities. Необходимые компетенции: юридические знания, понимание бизнес-процессов, аналитические навыки.

Ресурсы и технологии (RegTech) в комплаенсе. Кадровое и финансовое обеспечение работы. Использование IT-решений для автоматизации комплаенс-процессов. Использование аналитических инструментов для выявления рисков. Искусственный интеллект и машинное обучение для анализа данных.

Ключевые области и сферы банковского комплаенса.

Комплаенс в сфере противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Базовые принципы ПОД/ФТ. Международные стандарты и национальное законодательство. Идентификация и верификация клиентов (KYC - Know Your

Customer). Мониторинг транзакций и выявление подозрительной деятельности. Сообщение о подозрительных операциях в уполномоченные органы.

Комплаенс в сфере защиты персональных данных и конфиденциальности. Важность защиты персональных данных клиентов: General Data Protection Regulation - GDPR и национальные законы и нормы. Требования к сбору, хранению, обработке и передаче персональных данных клиентов и сотрудников банка. Кибербезопасность и защита информации.

Комплаенс рыночного поведения и защиты прав потребителей финансовых услуг. Справедливое обращение с клиентами. Прозрачность информации о продуктах и услугах. Рассмотрение жалоб и урегулирование конфликтов.

Санкционный комплаенс. Международные санкционные режимы (ООН, ЕС, США). Проверка клиентов и транзакций на предмет связей с подсанкционными лицами/организациями, санкционных ограничений. Последствия нарушения санкционного законодательства.

Комплаенс в сфере защиты прав потребителей. Справедливое обращение с клиентами. Прозрачность условий предоставления продуктов и оказания услуг. Процедуры рассмотрения жалоб и претензий.

Комплаенс в сфере этического поведения и конфликта интересов: Кодекс этики банка. Предотвращение коррупции и взяточничества. Управление конфликтами интересов сотрудников (личные инвестиции, подарки и т.д.).

Комплаенс в сфере законодательства о конкуренции. Соблюдение антимонопольного законодательства. сговоров и недобросовестной конкуренции.

Управление комплаенс-рисками. Идентификация комплаенс-рисков. Типология комплаенс-рисков: репутационный, операционный, правовой. Методы оценки рисков: риск-ориентированный подход.

Мониторинг и контроль комплаенс-рисков. Система внутреннего контроля комплаенса. Регулярный мониторинг и тестирование. Индикаторы комплаенс-рисков.

Реагирование на комплаенс-инциденты. Процедуры расследования нарушений. Принятие корректирующих мер. перед руководством и регуляторами.

Корпоративное управление и комплаенс. Роль Совета директоров и высшего руководства: обеспечение надлежащего надзора за комплаенс-функцией; формирование культуры комплаенса; принятие решений по вопросам комплаенса.

Внутренний аудит и комплаенс. Функции внутреннего аудита в оценке эффективности комплаенс-системы. Независимая оценка и рекомендации.

Обучение и повышение компетенций. Программы обучения для сотрудников всех уровней. Распространение знаний о комплаенс-требованиях.

Необходимость непрерывного обучения в меняющейся регуляторной среде, условиях деятельности.

Направления совершенствования комплаенса в банковской сфере. Инновационные технологии в комплаенсе (RegTech). Искусственный интеллект, машинное и глубокое обучение для анализа данных. Блокчейн и распределенные реестры. Автоматизация отчетности и мониторинга.

Новые вызовы и тренды в комплаенсе. Постоянное изменение (совершенствование) регуляторной среды. Рост сложности финансовых продуктов. Глобализация операций и трансграничные риски. Нехватка квалифицированных кадров. "Комплаенс-усталость" (burden of compliance). Экологический, социальный и корпоративный комплаенс, повышение значения ESG-комплаенса (Environmental, Social, Governance). Цифровые активы и криптовалюты. Трансграничное регулирование. Рост роли поведенческого комплаенса (compliance culture). Big Data и предиктивной (предсказательной) аналитики. Взаимодействие с FinTech компаниями и новые риски.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Для специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Тема 1. Теоретические основы банковского менеджмента.

Содержание и эволюция банковского менеджмента. Специфика банковской деятельности и ее влияние на менеджмент: риски, двойственная природа банков как финансовых посредников, высокая степень регулирования деятельности, значимость доверия и репутации, влияние макроэкономических факторов, конкурентная среда. Определение банковского менеджмента как особого вида управления.

Структура, целевые ориентиры, принципы, функции, банковского менеджмента. Объекты и субъекты внешнего и внутрибанковского управления. Современные тенденции в банковском менеджменте: цифровизация, клиентоориентированность, инновационность ужесточение конкуренции, требований к устойчивости и безопасности, риск-менеджменту.

Организационные модели банков: универсальные, специализированные банки (инвестиционные, ипотечные).

Органы управления банка. Организационная структура банка: состав, принципы построения, порядок управления. Фронт-офис, мидл-офис, бэк-офис, казначейство, кредитный департамент, департамент по работе с ценными бумагами, департамент безопасности, юридический департамент, бухгалтерия, IT-департамент, служба внутреннего аудита, комплаенс-служба. Филиальная сеть, ее структура и задачи, взаимодействие головного офиса и филиалов.

Банковская инфраструктура.

Принципы эффективного управления в банке. Современные подходы к управлению: управление по целям (MBO), сбалансированная система показателей (BSC).

Роль обратной связи на каждом этапе управленческого цикла.

Тема 2. Система контроля банковской деятельности.

Понятие контроля и его виды. Сущность и значение системы контроля банковской деятельности, ее ключевые цели. Взаимосвязь системы контроля с устойчивостью, прибыльностью и репутацией банка. Основные элементы и уровни системы контроля в банковском менеджменте. Принципы построения эффективной системы контроля: независимость, компетентность, ответственность, своевременность, адекватность, экономичность. Уровни и элементы системы контроля банковской деятельности.

Внешний контроль: государственное регулирование и надзор, аудит.

Внутренний контроль как инструмент управления банком: модели систем внутреннего контроля (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Роль корпоративного управления в системе контроля банка.

Организационная структура системы внутреннего контроля в банке. Принципы разделения обязанностей и полномочий. Система подотчетности и ответственности. Роль комитетов банка (кредитный, по управлению рисками, аудиторский комитет) в контрольной деятельности.

Требования к надежности и безопасности банковских информационных систем и средств коммуникаций, организации внутреннего и внешнего обмена информацией.

Контрольная среда: этические нормы и ценности банка, компетентность и квалификация персонала, стиль управления и организационная культура, внимание руководства к вопросам контроля, качество риск-менеджмента, постоянный мониторинг операций, механизмы обратной связи и сообщения о выявленных нарушениях.

Роль автоматизированных инновационных систем в обеспечении контроля: система мониторинга транзакций и выявления подозрительной деятельности, системы управления доступом и аудита действий пользователей, использование AI, машинного обучения, Big Data в аналитике и повышении эффективности контрольной и надзорной деятельности.

Совершенствование системы контроля в банковской деятельности: адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, внедрение инновационных технологий и практик, автоматизация и цифровизация контрольной деятельности, повышение квалификации персонала, качества взаимодействия между различными уровнями и элементами системы контроля.

Тема 3. Маркетинг в банке.

Сущность банковского маркетинга, его основные цели и задачи. Роль маркетинга в повышении устойчивости и конкурентоспособности банка. Влияние цифровизации и развития финансовых технологий на банковский маркетинг.

Концепции маркетинга и их адаптация к банковской сфере: ориентация на потребителя, ценность, взаимовыгодный обмен. Модель 7P в банковском маркетинге: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence.

Развитие цифровых банковских продуктов и услуг: онлайн-банкинг, мобильные приложения и т.п.

Каналы распределения (Place) в банковском маркетинге. Традиционные каналы: филиальная сеть, банкоматы, POS-терминалы. Современные каналы: интернет-банкинг, мобильный банкинг, контакт-центры, социальные сети и др. Мультиканальность и омниканальность в банковском обслуживании.

Продвижение (Promotion) банковских продуктов и услуг. Реклама в банковском маркетинге: виды, каналы, эффективность. Связи с общественностью (PR): формирование имиджа банка, работа со СМИ. Стимулирование сбыта: акции, специальные предложения. Прямой маркетинг: email-рассылки, SMS-сообщения, адресные предложения. Интернет-маркетинг: SEO, SMM, контекстная реклама, контент-маркетинг. Личные продажи: работа менеджеров с клиентами.

Персонал (People) в банковском маркетинге. Роль персонала в формировании впечатления клиента о банке. Требования к квалификации, компетенциям и клиентоориентированности банковских сотрудников. Управление качеством обслуживания клиентов.

Процесс (Process) в банковском маркетинге. Организация и стандартизация процессов обслуживания клиентов. Скорость, удобство и эффективность предоставления банковских услуг. Внедрение технологий для оптимизации процессов (RPA). Управление очередями и временем ожидания клиентов.

Физическое окружение (Physical Evidence) в банковском маркетинге. Внешний вид банковских офисов: дизайн интерьера, оформление мест обслуживания, переговорных, зон. Фирменный стиль банка: логотип, цвета, шрифты. Банковские карты, выписки, веб-сайт и мобильное приложение как элементы физического окружения.

Маркетинговые исследования в банковской сфере. Методы маркетинговых исследований: опросы, фокус-группы, анализ баз данных. Изучение потребностей и предпочтений клиентов, стратегий конкурентов. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Развитие современных маркетинговых технологий. Цифровой маркетинг в банковской сфере. Особенности интернет-маркетинга банковских продуктов и услуг. Использование социальных сетей для взаимодействия с клиентами. Мобильный маркетинг. Таргетированная реклама в цифровой среде.

Тема 4. Управление персоналом банка.

Стратегическое значение HR для достижения целей банка. Взаимосвязь HR-стратегии с бизнес-стратегией банка.

Организационная структура HR-подразделения в банке. Функции, специфика (финансовые услуги и операции, работа с клиентами, регулирование) и задачи HR-менеджмента в банковской сфере в условиях конкуренции.

Особенности корпоративной культуры в банках. Требования к этике и конфиденциальности банковских сотрудников. Управление рисками, связанными с человеческим фактором.

Планирование персонала в банке. Цели и задачи планирования персонала. Методы прогнозирования потребности в персонале (количественные и качественные). Анализ рынка труда в банковском секторе. Планирование карьеры и преемственности. Оптимизация штатной численности.

Привлечение и отбор персонала в банке. Стратегия поиска и привлечения кандидатов. Источники привлечения персонала (внутренние и внешние). Использование digital-инструментов для рекрутинга (онлайн-платформы, социальные сети). Формирование привлекательного HR-бренда банка. Взаимодействие с образовательными учреждениями. Программы рекомендаций сотрудников.

Методы отбора персонала в банке. Анализ резюме и сопроводительных писем. Собеседования: структурированные, ситуационные, поведенческие. Тестирование: профессиональное, психологическое, на общие способности. Ассессмент-центры и их применение в банковской сфере. Проверка рекомендаций и биографических данных.

Оценка компетенций кандидатов. Модели компетенций, используемые в банках. Оценка профессиональных знаний и навыков. Оценка личностных качеств и потенциала. Интервью по компетенциям. Использование кейс-методов.

Адаптация новых сотрудников в банке. Цели и задачи процесса адаптации. Разработка программы адаптации для различных категорий персонала. Роль наставничества и менторинга. Оценка эффективности процесса адаптации.

Постановка целей и задач для персонала банка. Каскадирование целей банка на уровень подразделений и отдельных сотрудников. Использование SMART-критериев при постановке целей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Оценка, развитие и обучение персонала в банке. Системы оценки эффективности деятельности персонала. Цели и задачи оценки эффективности. Критерии оценки: KPI, OKR, поведенческие индикаторы. Методы оценки (традиционные и современные). Проведение оценочных интервью и предоставление обратной связи. Использование результатов оценки для принятия управленческих решений.

Обучение и развитие персонала банка. Определение потребностей в обучении, анализ пробелов в компетенциях. Виды и формы обучения: внутреннее, внешнее, онлайн-обучение. Разработка программ обучения для различных уровней и направлений деятельности. Оценка эффективности обучения. Развитие управленческого потенциала.

Управление карьерой и кадровым резервом в банке. Принципы и этапы управления карьерой. Индивидуальные планы развития. Формирование и развитие кадрового резерва. Программы ротации и горизонтального развития.

Развитие корпоративной культуры обучения. Создание среды, способствующей непрерывному обучению. Внедрение практик обмена знаниями и опытом, коучинга. Поддержка саморазвития сотрудников.

Мотивация и стимулирование персонала в банке. Основные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.) и их применение в банковской сфере. Влияние мотивации на производительность, вовлеченность персонала, эффективность работы.

Материальное стимулирование персонала банка. Системы оплаты труда: фиксированная и переменная части. Разработка KPI и систем премирования. Бонусы и вознаграждения за индивидуальные и командные достижения. Социальный пакет и льготы для банковских сотрудников. Особенности оплаты труда различных категорий персонала.

Нематериальное стимулирование персонала банка. Нематериальное стимулирование: признание заслуг и достижений сотрудников, обучение и развитие, возможности для профессионального и карьерного роста. Гибкий график работы и баланс между работой и личной жизнью. Корпоративные мероприятия и тимбилдинг. Создание комфортной и поддерживающей рабочей среды.

Проведение мониторинга и Performance Review (оценки эффективности) работы персонала и системы мотивации, степени удовлетворенности персонала. Использование различных методов оценки: 360-градусная оценка, рейтинговые шкалы, балльные системы и др. Анализ влияния мотивационных программ на ключевые HR-метрики. Корректировка системы мотивации на основе обратной связи (положительной и развивающей), результатов анализа. Регулярный сбор данных о выполнении KPI.

Современные тенденции и вызовы в управлении персоналом банка. Цифровизация HR-процессов в банке. Внедрение HR-технологий и автоматизация рутинных процессов. Использование HR-платформ и систем управления талантами. Применение искусственного интеллекта в HR: рекрутинг, обучение, аналитика.

HR-аналитика и принятие решений на основе баз данных. Сбор и анализ HR-метрик. Использование данных для оптимизации HR-процессов. Прогнозирование текучести кадров и других HR-рисков. Визуализация HR-данных.

Управление талантами и развитие лидерства в банке. Идентификация и развитие высокопотенциальных сотрудников. Программы развития лидерских

компетенций. Управление преемственностью на ключевые позиции. Создание культуры лидерства в организации.

Управление неэффективной работой и проблемными ситуациями. Раннее выявление признаков снижения производительности. Проведение конструктивных бесед с сотрудниками для выявления причин. Разработка планов по улучшению производительности (Performance Improvement Plans). Применение дисциплинарных мер.

Роль руководителя в управлении эффективностью. Лидерские качества руководителя и их влияние на производительность команды. Навыки эффективной коммуникации и обратной связи. Коучинг и менторинг сотрудников. Создание атмосферы доверия и поддержки. Предотвращение деструктивного "давления" на персонал. Прозрачность системы оценки эффективности. Открытая коммуникация, возможность выражать свое мнение. Соблюдение трудового законодательства и этических норм. Обучение руководителей методам конструктивного управления.

Тема 5. Корпоративное управление.

Значение эффективного корпоративного управления для стабильности, надежности и устойчивого развития банка. Взаимосвязь корпоративного управления с защитой интересов государства, собственников, акционеров, клиентов и других заинтересованных сторон.

Основные модели корпоративного управления: англосаксонская, континентальная, японская. Теории, лежащие в основе корпоративного управления: агентских отношений, заинтересованных сторон, ресурсной зависимости.

Принципы корпоративного управления (OECD Principles of Corporate Governance). Роль корпоративной культуры и этики в эффективном управлении.

Заинтересованные стороны (Stakeholders) и корпоративное управление. Ключевые стейкхолдеры банка и учет их интересов в процессе принятия управленческих решений. Социальная ответственность банка и устойчивое развитие.

Тема 6. Управление банковскими пассивами и активами.

Определение управления пассивами и активами (Asset and Liability Management - ALM). Основные цели и задачи управления пассивами и активами банка: поддержание оптимального уровня ликвидности, управление банковскими рисками в контексте ALM, обеспечение финансовой стабильности, доходности и др. Взаимосвязь между пассивами и активами с позиций срочности, процентных ставок, видов валют.

Ключевые принципы, стратегии и методы ALM. Комплексный подход к управлению структурой баланса банка. Учет рыночных факторов, макроэкономической ситуации, корпоративной специфики деятельности

банка в ALM. Содержание ALM-политик и процедур. Стресс-тестирование в рамках ALM.

Показатели качества пассивов и активов и подходы к управлению ими.

Влияние качества портфелей банка (кредитного, ценных бумаг, инвестиционного) на ликвидность и прибыльность банка.

Инструменты и методы управления активами и пассивами банка. Производные финансовые инструменты в ALM. Использование свопов, форвардов, опционов, производных и структурированных финансовых инструментов, финансового инжиниринга для хеджирования рисков, ALM.

Организация процесса управления активами и пассивами в банке. Интеграция управления активами и пассивами с другими функциями и подразделениями банка. Роль Комитета по управлению активами и пассивами (Asset and Liability Management Committee - ALCO) в координации управления активами и пассивами. Взаимодействие ALM с казначейством, финансовым управлением, управлением рисками, кредитным департаментом и др.

Современные тенденции и вызовы в управлении активами и пассивами банка. Влияние глобализации, макроэкономической нестабильности, последствий финансовых кризисов, геополитических факторов, волатильности рынков, специфики денежно-кредитной политики. Развитие финансовых рынков и появление новых инструментов. Усиление регулирующих требований (Базель III, нормативов Национального банка Республики Беларусь), требований к безопасности. Учет ESG-факторов при принятии решений в области ALM. Влияние цифровизации на структуру баланса и ALM.

Информационные системы, используемые для ALM. Роль цифровых технологий и Big Data в совершенствовании ALM.

Тема 7. Управление ликвидностью.

Взаимосвязь ликвидности с платежеспособностью, кредитоспособностью и устойчивостью банка. Влияние ликвидности на прибыльность, устойчивость, непрерывность работы банка. Дефицит и профицит ликвидности.

Управление ликвидностью. Цели и задачи управления ликвидностью. Систем централизованного и корпоративного управления ликвидностью банка. Система децентрализованного управления ликвидностью. Методы оценки и анализа ликвидности (коэффициенты ликвидности, анализ структуры баланса, стресс-тестирование). Инструменты управления ликвидностью: управление активами (поддержание достаточного объема ликвидных активов); управление пассивами (привлечение стабильных и диверсифицированных источников фондирования); управление межбанковскими операциями; прогнозирование динамики денежных потоков; формирование резервов ликвидности. Стратегии управления ликвидностью в различных рыночных условиях и др.

Риски ликвидности. Риск недостатка ликвидности (дефицит ликвидности) и его последствия. Риск избыточной ликвидности (профицит ликвидности). Причины возникновения рисков ликвидности. Методы контроля и снижения рисков ликвидности.

Современные тенденции в управлении ликвидностью. Влияние на ликвидность банка цифровизации и новых технологий. Развитие инструментов управления ликвидностью. Изменения в регулировании ликвидности после финансовых кризисов.

Тема 8. Управление прибылью.

Сущность, функции и роль прибыли в обеспечении устойчивости, конкурентоспособности, привлекательности банка для инвесторов, его развития.

Цели управления прибылью банка: максимизация, обеспечение стабильности, соответствие требованиям регулирующих органов.

Основные факторы, влияющие на прибыль банка (макроэкономические условия, конкуренция, система налогообложения, необходимость инвестиций в цифровые технологии, регулирование, внутренние факторы). Факторы, влияющие на NIM (процентные ставки по активам и пассивам, структура баланса, стоимость фондирования).

Взаимосвязь управления прибылью с другими аспектами банковского менеджмента (риск-менеджмент, управление ликвидностью, капиталом, маркетингом и т.д.). Состав и структура доходов и расходов банка.

Рентабельность: сущность, роль в управлении банком. Ключевые показатели рентабельности: рентабельность активов (ROA), капитала (ROE), чистая процентная маржа (Net Interest Margin - NIM); маржа прибыли (маржинальность - PBT).

Инструменты управления прибылью банка. Ценообразование банковских продуктов и его влияние на NIM. Управление процентной маржой (оптимизация структуры активов и пассивов). Стратегии управления процентными ставками активов и пассивов (GAP-менеджмент, дюрация). Управление процентными ставками (ценовая политика по кредитам и депозитам). Управление стоимостью фондирования (диверсификация источников, оптимизация срочной структуры депозитов). Хеджирование процентного риска (деривативы). Управление непроцентными доходами и расходами. Управление комиссионными доходами. Увеличение объема операций, генерирующих комиссионный доход. Расширение продуктового кейса, спектра предоставляемых услуг. Разработка и внедрение комиссионных тарифов. Развитие каналов продаж и укрепление клиентской базы. Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры. Сокращение административно-хозяйственных расходов. Повышение эффективности использования ресурсов. Внедрение технологий для механизации и автоматизации бизнес-процессов, снижения затрат. Управление рисками.

Формирование оптимальных резервов. Совершенствование всех этапов процесса кредитования и систем внутреннего контроля.

Планирование и прогнозирование прибыли банка. Бюджетирование. Составление бюджета доходов и расходов. Прогнозирование финансовых результатов на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Использование различных методов диагностики и прогнозирования (трендовый анализ, сценарный анализ и т.д.). Мониторинг и анализ отклонений фактических показателей от плановых.

Распределение прибыли банка. Политика распределения прибыли (выплата дивидендов, реинвестирование в развитие). Влияние регуляторных требований к капиталу на распределение прибыли. Интересы акционеров и необходимость баланса между выплатами и развитием.

Централизованное регулирование доходности банковской деятельности. Надзор за финансовым состоянием и прибыльностью банков. Требования регулятора к достаточности капитала. Обязательные нормативы безопасной работы. Ограничения на отдельные виды операций и рисков. Влияние регулирования на стратегию управления прибылью банка.

Тема 9. Организация безопасной деятельности банка.

Определение безопасной деятельности банка и ее ключевые цели: защита активов, интересов клиентов, репутации, обеспечение непрерывности бизнеса и др.

Актуальность обеспечения безопасности в условиях развития информационных технологий, киберугроз и экономической нестабильности в Республике Беларусь и мире. Взаимосвязь безопасной деятельности с доверием клиентов и устойчивостью банковской системы.

Перечень основных направлений обеспечения безопасности банка. Роль Национального банка Республики Беларусь (НБРБ) как основного регулятора в этой сфере.

Принципы организации комплексной системы обеспечения безопасности банка. Роль корпоративного управления в обеспечении безопасной и непрерывной деятельности, восстановлении финансовой устойчивости.

Утрата финансовой стабильности. Меры оздоровления деятельности кредитной организации.

Основные направления обеспечения безопасной деятельности кредитной организации.

Физическая безопасность: организация охраны банковских помещений и объектов; контроль доступа в служебные помещения и хранилища ценностей; системы видеонаблюдения и сигнализации; обеспечение безопасности при транспортировке денежных средств и ценностей; планы действий в чрезвычайных ситуациях (пожар, стихийные бедствия, террористические угрозы и т.п.).

Информационная безопасность: защита банковских информационных систем и средств коммуникаций от несанкционированного доступа, использования, раскрытия, изменения или уничтожения информации; организация системы управления информационной безопасностью (СУИБ); контроль доступа к информационным ресурсам; использование средств криптографической защиты информации; предотвращение утечек конфиденциальной информации и персональных данных клиентов и сотрудников банка; обеспечение кибербезопасности (защита от хакерских атак, вредоносного программного обеспечения); резервное копирование и восстановление данных.

Экономическая безопасность: противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (AML/CFT); предотвращение мошенничества и иных экономических преступлений; контроль за проведением банковских операций; обеспечение финансовой устойчивости банка (достаточность капитала, управление ликвидностью, прибыльность).

Юридическая безопасность: соблюдение банковского законодательства Республики Беларусь и нормативных актов НБРБ; минимизация юридических рисков, связанных с договорной деятельностью, судебными разбирательствами и действиями клиентов. Правовое обеспечение деятельности банка

Безопасность персонала: кадровая политика, направленная на минимизацию рисков, связанных с персоналом (проверка при приеме на работу, обучение, текущий контроль за действиями сотрудников, предупреждение возможности возникновения конфликта интересов и т.п.). Предотвращение внутреннего мошенничества, противоправных действий сотрудников. Обеспечение безопасности сотрудников на рабочих местах.

Роль НБРБ в обеспечении безопасной деятельности банков. Регулирование банковской деятельности и установление требований к безопасности. Надзор за деятельностью банков, включая вопросы безопасности. Издание нормативных актов и инструкций по вопросам безопасности. Проведение проверок и инспекций банков. Применение мер воздействия за нарушения требований безопасности.

Организация системы внутреннего контроля в банке для обеспечения безопасности. Создание эффективной системы внутреннего контроля, охватывающей все аспекты деятельности банка, включая безопасность. Распределение ответственности между органами управления и подразделениями банка. Разработка внутренних политик и процедур обеспечения безопасности. Функции службы внутреннего аудита в контроле за безопасностью. Роль комплаенс-службы в обеспечении соблюдения законодательства и нормативных актов в сфере безопасности.

Взаимодействие банка с правоохранительными органами и другими организациями. Сотрудничество с МВД, КГБ и другими государственными органами по вопросам предотвращения преступлений и обеспечения

безопасности. Обмен информацией о подозрительных операциях и угрозах безопасности. Участие в программах и инициативах по повышению безопасности банковской системы Республики Беларусь.

Актуальные тенденции и вызовы в обеспечении безопасной деятельности банков в Республике Беларусь. Рост киберпреступности и необходимость постоянного совершенствования систем кибербезопасности. Влияние геополитической ситуации и санкций на безопасность банковской деятельности. Развитие цифровых банковских услуг и связанные с этим новые риски. Необходимость и практические меры адаптации к изменяющимся условиям и требованиям регулирования.

Тема 10. Оценка эффективности деятельности банка.

Сущность понятий эффект и эффективность. Экономический эффект. Научно-технический эффект. Социальный эффект. Экологический эффект. Результативность. Продуктивность. Производительность труда.

Эффективность деятельности банка: понятие, значение, характеристики и показатели, методика их расчета. Взаимосвязь эффективности и качества менеджмента. Многомерность эффективности (финансовая устойчивость, клиентский сервис, соблюдение законодательства, технологичность и др.), необходимость использования комплекса показателей.

Принятие управленческих решений. Оценка стратегии и тактики банка. Сравнение с конкурентами (бенчмаркинг). Выявление проблемных зон и точек роста. Повышение инвестиционной привлекательности.

Факторы, влияющие на эффективность работы банка. Внешние факторы: макроэкономика, регулирование, конкуренция, технологические изменения и др. Внутренние факторы: качество менеджмента, организационная структура, корпоративная культура, технологии, персонал.

Методы оценки финансовой эффективности банка.

Показатели доходности и прибыльности. Удельный вес непроцентных доходов. Оценка степени диверсификации доходов. Операционная прибыль. Налогооблагаемая прибыль. Коэффициент эффективности затрат (Cost-to-Income Ratio): Операционные расходы / Операционные доходы. Анализ эффективности управления расходами.

Оценка структуры доходов и расходов. Определение доминирующих источников прибыли и основных статей затрат. Анализ динамики и структуры процентных и непроцентных доходов/расходов.

Оценка операционной эффективности и эффективности управления рисками. Показатели операционной эффективности: производительность труда (доход/прибыль на одного сотрудника, объем операций на сотрудника); эффективность бизнес-процессов (скорость обработки кредитных заявок, открытия счетов, проведения платежей и т.п.). Уровень автоматизации: доля операций, выполняемых автоматически. Качество обслуживания клиентов: удовлетворенность клиентов, время ожидания, количество жалоб и др.

Оценка эффективности управления активами и пассивами (ALM): коэффициенты ликвидности (мгновенная, текущая, долгосрочная). Структура активов и пассивов: оптимизация соотношения между кредитами, инвестициями, депозитами и заемными средствами. Оценка качества управления процентным риском: GAP-анализ, дюрация.

Оценка эффективности управления кредитными рисками: доля просроченной, проблемной задолженностей в валовом кредитном портфеле. Коэффициент покрытия просроченной задолженности резервами. Оценка адекватности резервов. Чистые списания по кредитам. Удельный вес списанных невозвратных кредитов. Качество кредитного портфеля: по отраслям, срокам, рейтингам заемщиков и др.

Комплексные методы и системы оценки эффективности деятельности банка. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC): финансовая перспектива; клиентская перспектива; перспектива внутренних бизнес-процессов; перспектива обучения и развития. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для каждой перспективы.

Оценка эффективности по сегментам и продуктам: оценка прибыльности по клиентским сегментам (розница, корпоратив, МСБ); анализ рентабельности отдельных банковских продуктов (кредиты, депозиты, карты, РКО). Распределение затрат и доходов («аллокация») по центрам их осуществления/получения, на сегменты и продукты.

Бенчмаркинг и сравнительный анализ. Сравнение показателей эффективности с лидерами, средними по системе, банками аналогичной группы системной значимости. Выявление "лучших практик". Использование данных рейтинговых агентств и аналитических отчетов.

Финансовое положение и финансовое состояние банка, подходы к их оценке и управлению. Система оценки финансового состояния банков Национальным банком Республики Беларусь.

Рейтинговые системы оценки надёжности банков, эффективности различных аспектов их деятельности.

Тема 11. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента.

Определение понятия "качество". Качество банковского менеджмента и его многоаспектность. Значение оценки качества деятельности для выявления сильных и слабых сторон банка, принятия управленческих решений, повышения конкурентоспособности, прибыльности и устойчивости банка, степени доверия клиентов, оптимизации бизнес-процессов. Взаимосвязь оценки качества с целями и стратегией банка.

Подходы к оценке качества: комплексный, по отдельным аспектам, процессный, результативный.

Основные принципы оценки качества: объективность, системность, динамичность, сравнимость. Роль ключевых показателей эффективности (KPIs) в оценке качества. Взаимосвязь оценки качества с управлением рисками и корпоративным управлением.

Направления, основные критерии и показатели эффективности менеджмента. Модели оценки эффективности организаций (Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model и др.).

Специфика и основные показатели оценки качества и эффективности менеджмента в банке. Влияние регулирования и надзора. Роль доверия и репутации.

Подходы к оценке качества банковского менеджмента. Качественные подходы: оценка корпоративного управления (структура совета директоров, его функции; независимые директора); комитеты и подразделения (кредитный, аудита, риск-менеджмента, управления персоналом и др.); прозрачность и раскрытие информации; оценка ключевых менеджеров (квалификация, опыт, репутация); система мотивации и вознаграждений; этика и культура управления; оценка системы внутреннего контроля; роль внутреннего аудита. Количественные подходы (индикаторы): показатели эффективности использования ресурсов (отношение операционных расходов к доходам - Cost-to-Income Ratio); доходность активов (ROA) и доходность собственного капитала (ROE) как отражение качества управления; показатели рискованного менеджмента (уровень просроченной задолженности, покрытия резервами); показатели адекватности капитала (Базель III, требования НБРБ); показатели стабильности и устойчивости (коэффициенты ликвидности); структура депозитной базы и кредитного портфеля.

Оценка эффективности банковского менеджмента. Оценка стратегического управления: четкость и реалистичность стратегических целей банка; эффективность разработки и реализации стратегии; адаптивность к изменениям внешней среды; качество стратегического планирования и прогнозирования.

Организационная структура и эффективность управления персоналом: соответствие организационной структуры целям банка; эффективность распределения полномочий и ответственности; качество управления человеческими ресурсами (привлечение, развитие, мотивация, удержание персонала и т.п.); корпоративная культура и морально-психологический климат в банке.

Финансовая эффективность, ее ключевые показатели: ROA, ROE, NIM, ALM, операционная прибыль. Динамика этих показателей. Эффективность управления ликвидностью, капиталом, прибылью, рентабельностью, стоимостью банка. Сравнительный анализ (бенчмаркинг). Качество финансового планирования и контроля.

Операционная эффективность: эффективность бизнес-процессов и их оптимизация, уровень технологической оснащенности, автоматизации и стандартизации операций, управление затратами, оптимизация операционных расходов, качество обслуживания клиентов и управления клиентским опытом; управление качеством продуктов и услуг. Влияние технологий на повышение операционной эффективности, снижение издержек.

Эффективность риск-менеджмента: адекватность системы оценки, контроля и мониторинга рисков, капитала уровню принимаемых рисков; соблюдение регуляторных требований, культура управления рисками; интеграция риск-менеджмента в стратегию банка.

Корпоративное управление и комплаенс: эффективность работы органов управления (совет директоров, исполнительные органы); прозрачность деятельности и раскрытие информации; соблюдение законодательства, локальных инструкций, этических норм и т.п. (комплаенс); взаимодействие со стейкхолдерами.

Инновации и технологическое развитие: способность к внедрению новых технологий и инноваций; эффективность использования цифровых каналов обслуживания; кибербезопасность и защита данных и др.

Инструменты и методики оценки качества и эффективности банковского менеджмента. Анализ отчетности: годовой, квартальной, консолидированной финансовой. Расшифровка примечаний к отчетности.

Методы оценки качества и эффективности банковского менеджмента. Анализ ключевых показателей эффективности (KPIs): финансовые показатели (ROA, ROE, NIM, Cost-to-Income Ratio и др.); показатели клиентской удовлетворенности (NPS, CSI); операционные показатели (время обработки операций, уровень автоматизации т.п.); показатели управления рисками (коэффициенты достаточности капитала, качество активов и др.); бенчмаркинг - сравнение показателей банка с показателями лучших практик и конкурентов. Рейтинговые системы оценки эффективности менеджмента и оценки независимых агентств. Роль международных и национальных рейтинговых агентств (S&P, Moody's, Fitch). Критерии оценки менеджмента в рамках присвоения рейтингов. Стресс-тестирование и сценарный анализ. Оценка устойчивости банка к неблагоприятным условиям. Аудиты (внутренние и внешние). Выявление областей для улучшения. Опросы клиентов и персонала. Оценка уровня вовлеченности, удовлетворенности и мотивации сотрудников. Оценка 360 градусов: получение обратной связи от руководителей, подчиненных, коллег и клиентов. Модели самооценки (EFQM Excellence Model).

Роль регулирующих органов в оценке качества менеджмента. Установление требований к организации управления и контроля в банках. Проведение надзорных проверок и оценки качества менеджмента. Оценка соответствия систем управления уровню рисков банка. Требования к квалификации и опыту руководителей. Применение мер воздействия в случае выявления недостатков в управлении.

Использование результатов оценки для совершенствования банковского менеджмента. Выявление сильных и слабых сторон системы управления. Разработка планов по повышению качества и эффективности менеджмента. Внедрение лучших практик управления. Оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов. Повышение квалификации управленческого

персонала и сотрудников. взаимодействия между различными уровнями управления.

Факторы, влияющие на качество и эффективность банковского менеджмента. Внешние факторы: макроэкономическая среда; процентные ставки; инфляция, темпы экономического роста; геополитическая обстановка и стабильность; централизованное регулирование и надзор (требования НБРБ, законодательство, стандарты (Базель); конкурентная среда (появление новых игроков, финтех-компаний); изменение потребительских предпочтений и др. Внутренние факторы: корпоративная культура (ценности, этика, отношение к клиентам); развитие персонала; информационные технологии: уровень автоматизации, роботизация, цифровизация; кибербезопасность; организационная структура (гибкость, адаптивность, адекватность распределения полномочий и ответственности).

Актуальные тенденции и вызовы в оценке качества и эффективности банковского менеджмента. Повышение внимания к вопросам устойчивого развития (ESG) и их интеграция в оценку менеджмента. Влияние цифровой трансформации на модели управления и их оценку. Необходимость гибкости и адаптивности управления в условиях быстро меняющейся среды. Роль данных и аналитики в повышении качества управленческих решений.

ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Курсовая работа выполняется в рамках модуля «Банковский риск-менеджмент».

Курсовая работа является самостоятельной работой студента, носит учебно-исследовательский характер и базируется на новейших достижениях науки. Целями курсовой работы являются:

- закрепление, углубление и расширение теоретических знаний, практических умений и навыков по изучаемой дисциплине;
- овладение навыками самостоятельной работы;
- выработка умения формулировать суждения и выводы, логически, последовательно и доказательно их излагать;
- подготовка к выполнению дипломной работы.

Примерный объем курсовой работы составляет 25-30 страниц печатного текста. В соответствии с учебными планами на выполнение курсовой работы отводится 40 часов.

Примерный перечень тем курсовых работ

1. Сущность и особенности банковского менеджмента в современных условиях.
2. Система управления коммерческим банком в Республике Беларусь: современные вызовы и перспективы совершенствования.

3. Особенности стратегического планирования и управления в белорусских банках.
4. Корпоративное управление в банке: зарубежный опыт и белорусская практика.
5. Инновации в банковском менеджменте и их влияние на развитие банковского сектора Республики Беларусь.
6. Управление активами и пассивами банка.
7. Управление кредитным портфелем банка и пути его совершенствования.
8. Совершенствование депозитной политики коммерческого банка в Республике Беларусь.
9. Управление ликвидностью банка: проблемы и пути решения.
10. Эмиссия ценных бумаг как важнейший источник банковских ресурсов.
11. Управление портфелем ценных бумаг банка.
12. Инвестиционные операции коммерческих банков с ценными бумагами и их совершенствование.
13. Оценка эффективности управления собственным капиталом банка.
14. Управление процентным риском в коммерческом банке.
15. Управление банковскими продуктами и услугами.
16. Новые банковские продукты и услуги: их экономическая эффективность и перспективы развития в Республике Беларусь.
17. Развитие розничного банковского бизнеса в коммерческом банке.
18. Организация потребительского кредитования в банке и ее совершенствование.
19. Оценка эффективности депозитной политики банка и пути её повышения.
20. Банковский риск-менеджмент.
21. Совершенствование процесса управления кредитным риском в банке.
22. Операционные риски в банковской деятельности: оценка и пути минимизации.
23. Банковские риски в Республике Беларусь: виды, основные методы оценки, пути минимизации.
24. Управление валютным риском в банке.
25. Система управления рисками в коммерческом банке: проблемы и направления совершенствования в современных условиях.
26. Управление риском ликвидности.
27. Управление финансовыми результатами и эффективностью банка.
28. Активы банка: сущность, виды, методы оценки и пути повышения качества.
29. Оценка платежеспособности и ликвидности банка и пути их повышения.
30. Повышение эффективности работы банка с корпоративными клиентами.
31. Пути повышения прибыли и рентабельности банка в современных условиях.
32. Банковский маркетинг и его развитие в условиях цифровизации.

33. Взаимодействие и конкуренция банков на рынке финансовых услуг в Республике Беларусь.
34. Банковский надзор и направления совершенствования регулирования банковской деятельности в Республике Беларусь.
35. Влияние цифровизации на банковский менеджмент в Республике Беларусь.
36. Роль клиентского опыта в стратегии современного белорусского банка.
37. Управление активами и пассивами банка.
38. Управление активами коммерческого банка: методы и стратегии.
39. Управление пассивами банка: источники привлечения средств и их оптимизация.
40. Оптимизация структуры капитала банка для повышения его финансовой устойчивости.
41. Кредитная политика коммерческого банка: разработка и реализация.
42. Управление кредитным процессом в банках второго уровня.
43. Оценка кредитоспособности заемщика: методы и критерии.
44. Управление кредитными рисками в банковской деятельности.
45. Прогнозирование и минимизация рисков при инвестиционной деятельности банка.
46. Управление ликвидностью коммерческого банка: методы и инструменты.
47. Ликвидность и платежеспособность банка: подходы к управлению.
48. Финансовая устойчивость банка: факторы и методы обеспечения.
49. Инвестиционная деятельность банков: стратегии и оценка эффективности.
50. Банки на рынке ценных бумаг: операции и управление портфелем.
51. Перспективы использования современных инновационных технологий в банковском менеджменте и их влияние на повышение эффективности работы кредитных организаций.
52. Банковский маркетинг и клиентская политика.
53. Банковский маркетинг: современное состояние и тенденции развития в Республике Беларусь.
54. Управление клиентской базой и повышение лояльности клиентов.
55. Валютные операции банка: управление и риски.
56. Стратегии управления коммерческим банком в условиях экономической нестабильности и неопределенности внешней среды.
57. Разработка и реализация конкурентной стратегии банка.
58. Банковские холдинги: зарубежный и отечественный опыт функционирования.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Дневная форма получения высшего образования, специальность 06-05-0411-02 «Финансы и кредит»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов							Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСП				
						лекции	ПЗ	СЗ		
Раздел 1	Теоретические основы менеджмента									
Тема 1	Лекция. Основы менеджмента	2							[1, 6, 8, 9, 10]	
	Практическое занятие. Основы менеджмента		2						[1, 6, 8, 9, 10]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 2	Лекция. Основные функции менеджмента	2							[1, 6, 8, 9, 10, 15]	
	Практическое занятие. Основные функции менеджмента		2						[1, 6, 8, 9, 10, 15]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Раздел 2	Функциональные аспекты менеджмента									
Тема 3	Лекция. Ключевые направления функционального менеджмента	2							[1, 6, 8, 9, 10, 23]	
	Практическое занятие. Ключевые направления		2						[1, 6, 8, 9, 10, 23]	Устный опрос, оценка рефератов,

	функционального менеджмента									докладов, сообщений.
Раздел 3	Организация менеджмента в банке									
Тема 4	Лекция. Теоретические основы банковского менеджмента	2							[1, 6, 8, 9, 10, 12]	
	Практическое занятие. Теоретические основы банковского менеджмента		2						[1, 6, 8, 9, 10, 12]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 5	Лекция. Организационные основы деятельности банков	2							[1, 6, 8, 9, 10, 14]	
	Практическое занятие. Организационные основы деятельности банков		2						[1, 6, 8, 9, 10, 14]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 6	Лекция. Управленческий цикл в банковском менеджменте	2							[1, 6, 8, 9, 10, 11]	
	Практическое занятие. Управленческий цикл в банковском менеджменте		2						[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 7	Лекция. Интеграционные процессы в банковском менеджменте	2							[1, 6, 8, 9, 10, 15]	
	Практическое занятие. Интеграционные процессы в банковском менеджменте		2						[1, 6, 8, 9, 10, 15]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 8	Лекция. Система контроля банковской деятельности	2							[1, 6, 8, 9, 10, 19]	

	Практическое занятие. Система контроля банковской деятельности		2						[1, 6, 8, 9, 10, 19]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 9	Лекция. Маркетинг в банке	2							[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	
	Практическое занятие. Маркетинг в банке		2						[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 10	Лекция. Управление персоналом банка	2				2			[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Проверка отчетов
	Практическое занятие. Управление персоналом банка		2				2		[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений, проверка отчетов
Тема 11	Лекция. Корпоративное управление	2							[1, 6, 8, 9, 10, 21]	
	Практическое занятие. Корпоративное управление		2						[1, 6, 8, 9, 10, 21]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 12	Лекция. Управление банковскими пассивами и активами	2				2			[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	Проверка отчетов
	Практическое занятие. Управление банковскими пассивами и активами		2				2		[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений, проверка отчетов

Тема 13	Лекция. Управление ликвидностью	2				2			[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Проверка отчетов
	Практическое занятие. Управление ликвидностью		2				2		[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений, проверка отчетов
Тема 14	Лекция. Управление прибылью	2							[1, 6, 8, 9, 10, 20]	
	Практическое занятие. Управление прибылью		2						[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 15	Лекция. Организация безопасной деятельности банка	2				2			[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Проверка отчетов
	Практическое занятие. Организация безопасной деятельности банка		2				2		[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений, проверка отчетов
Тема 16	Лекция. Оценка эффективности деятельности банка	2							[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	
	Практическое занятие. Оценка эффективности деятельности банка		2						[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 17	Лекция. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента	2							[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	

	Практическое занятие. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента		2						[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Раздел 4	Банковский комплаенс									
Тема 18	Лекция. Комплаенс в системе банковского менеджмента	2								
	Практическое занятие. Комплаенс в системе банковского менеджмента		2							Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
	Всего:	36	36			8	8			экзамен

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
Дневная форма получения высшего образования, специальность 06-05-0411-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов							Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР				
						лекции	ПЗ	СЗ		
Тема 1	Лекция. Теоретические основы банковского менеджмента.	2							[1, 6, 8, 9, 10, 12]	
	Практическое занятие. Теоретические основы банковского менеджмента		2						[1, 6, 8, 9, 10, 12]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 2	Лекция. Система контроля банковской деятельности	2							[1, 6, 8, 9, 10, 19]	
	Практическое занятие. Система контроля банковской деятельности		2						[1, 6, 8, 9, 10, 19]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 3	Лекция. Маркетинг в банке	2							[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	
	Практическое занятие. Маркетинг в банке		2						[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 4	Лекция. Управление персоналом банка	2				2			[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Проверка отчетов
	Практическое занятие. Управление персоналом банка		2						[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Устный опрос, оценка рефератов,

										докладов, сообщений.
Тема 5	Лекция. Корпоративное управление	2							[1, 6, 8, 9, 10, 21]	
	Практическое занятие. Корпоративное управление		2						[1, 6, 8, 9, 10, 21]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 6	Лекция. Управление банковскими пассивами и активами	2				2			[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	Проверка отчетов
	Практическое занятие. Управление банковскими пассивами и активами		2						[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 7	Лекция. Управление ликвидностью	2							[1, 6, 8, 9, 10, 20]	
	Практическое занятие. Управление ликвидностью		2						[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 8	Лекция. Управление прибылью	2							[1, 6, 8, 9, 10, 20]	
	Практическое занятие. Управление прибылью		2						[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
Тема 9	Лекция. Организация безопасной деятельности банка	2							[1, 6, 8, 9, 10, 20]	

	Практическое занятие. Организация безопасной деятельности банка		2				2		[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений, проверка отчетов.
Тема 10	Лекция. Оценка эффективности деятельности банка	2							[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	
	Практическое занятие. Оценка эффективности деятельности банка		2				2		[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений, проверка отчетов
Тема 11	Лекция. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента	2							[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	
	Практическое занятие. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента		2						[1, 6, 8, 9, 10, 19, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, докладов, сообщений.
	Всего:	22	22			4	4			зачет

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Заочная форма получения высшего образования, специальность 06-05-0411-02 «Финансы и кредит»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Литература	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
6-й семестр							
Тема 1	Лекция. Маркетинг в банке	2				[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	
	Практическое занятие. Маркетинг в банке		2			[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 2	Лекция. Управление персоналом банка	2				[1, 6, 8, 9, 10, 11]	
Тема 3	Лекция. Управление банковскими пассивами и активами	2				[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	
	Итого в 6-м семестре:	6	2				
7-й семестр							
Тема 2	Практическое занятие. Управление персоналом банка		2			[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 3	Практическое занятие. Управление банковскими пассивами и активами		2			[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 4	Лекция. Управление ликвидностью	2				[1, 6, 8, 9, 10, 20]	
	Практическое занятие. Управление ликвидностью		2			[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 5	Лекция. Управление прибылью	2				[1, 6, 8, 9, 10, 20]	

	Практическое занятие. Управление прибылью		2			[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
	Итого в 7-м семестре:	4	8				
	Всего:	10	10				экзамен

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
 Заочная форма получения высшего образования на базе ССО, специальность 06-05-0411-02 «Финансы и кредит»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Литература	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
4-й семестр							
Тема 1	Лекция. Маркетинг в банке	2				[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	
	Практическое занятие. Маркетинг в банке		2			[1, 2, 4, 6, 8, 9, 10]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 2	Лекция. Управление персоналом банка	2	2			[1, 6, 8, 9, 10, 11]	
Тема 2	Практическое занятие. Управление персоналом банка					[1, 6, 8, 9, 10, 11]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
	Итого в 4-м семестре:	4	4				
5-й семестр							
Тема 3	Лекция. Управление банковскими пассивами и активами	2				[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	
Тема 3	Практическое занятие. Управление банковскими пассивами и активами		2			[1, 6, 8, 9, 10, 15, 16]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 4	Лекция. Управление ликвидностью	2				[1, 6, 8, 9, 10, 20]	
	Практическое занятие. Управление ликвидностью		2			[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
Тема 5	Лекция. Управление прибылью	2				[1, 6, 8, 9, 10, 20]	

	Практическое занятие. Управление прибылью		2			[1, 6, 8, 9, 10, 20]	Устный опрос, оценка рефератов, сообщений
	Итого в 5-м семестре:	6	6				
	Всего:	10	10				экзамен

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная

1. Радюкова Я.Ю., Чернышова О.Н., Федорова А.Ю. Банковский менеджмент: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 379 с.
2. Курникова И.В., Савин В.Э. Банковский маркетинг: учебное пособие. – Москва: РИОР, 2023. – 141 с.
3. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2024. – 320 с.
4. Исаев, Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии : пособие / Р. А. Исаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 222, [1] с.
5. Современные банковские продукты и услуги : учебник для направления бакалавриата "Экономика" / [О.И. Лаврушин и др.] ; под ред. О.И. Лаврушина ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва : КНОРУС, 2021. - 301 с.
6. Банковский менеджмент : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.03.01 (080100) "Экономика" (квалификация (степень) "бакалавр") по профилям "Банковское дело" и "Финансы и кредит" / [Ю.Ю. Русанов и др.] ; под ред. Ю.Ю. Русанова. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017. - 477 с.

Дополнительная

7. Исаев, Р. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации : монография / Р. А. Исаев. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 158, [1] с.
8. Банковский менеджмент : учебник / В. И. Абрамов, А. Ф. Барикаева, Е. И. Кузнецова [и др.] ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2021. – 337 с. : схем., табл, ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682354> (дата обращения: 06.10.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03501-7. – Текст : электронный.
9. Жуков, Е. Ф. Банковский менеджмент : учебник / Е. Ф. Жуков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 255 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: (дата обращения: 06.10.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01273-5. – Текст : электронный.
10. Банковский менеджмент : учебник / Ю. Ю. Русанов, Л. А. Бадалов, В. В. Маганов ; под ред. Ю. Ю. Русанова. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 480 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0355-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1233663> (дата обращения: 06.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

11. Усоскин, В. М. Современный коммерческий банк. Управление и операции / В. М. Усоскин. - Изд. стер. - Москва : ЛЕНАНД, 2019. - 319 с.
12. Банковский менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программе «Финансы и кредит» / [О.И. Лаврушин и др.]; под ред. О.И. Лаврушина; [«Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации»]. - 4-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2016. — 553с.
13. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / [О.И. Лаврушин и др.]; под ред. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2016. — 553с.
14. Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ, аудит». – 2-е изд., пераб. и доп.- Москва: КНОРУС, 2016. — 303с.
15. Шершнева, Е. Г. Банковский менеджмент : учебное пособие / Е.Г. Шершнева, Е.С. Кондюкова. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 112 с.
16. Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, О.М. Русанова / Под ред. Ю.Ю. Русанова. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015

Нормативные правовые акты

17. Банковский кодекс Республики Беларусь: [принят Палатой представителей 3 октября 200 г.: одобрен Советом Республики 12 октября 2000 г.]: с изменениями и дополнениями по состоянию Закон Республики Беларусь от 30 июня 2020 г. № 36-З. – Минск: Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2021. - 220с.
18. Инструкция о порядке предоставления денежных средств в форме кредита и их возврата (погашения), утверждена Постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 29.03.2018 № 149 (с учетом изменений и дополнений, внесенных постановлениями Правления НБ РБ от 31.03.2020 № 99) / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – www.nbrb.by. – Режим доступа:.. – Дата доступа: 01.05.2025.
19. Инструкция об организации системы управления рисками, утверждена Постановление Правления НБ РБ от 29.10.2012 (с учетом изменений, внесенных постановлением Правления НБ РБ от 26.06.2020 №214) / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – www.nbrb.by. – Режим доступа:.. – Дата доступа: 12.05.2025.
20. Инструкция о нормативах безопасного функционирования для банков, открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь» и небанковских кредитно-финансовых организаций, утверждена Постановление Правления НБ РБ от 11.07.2022 № 257 - Сайт Национального

банка Республики Беларусь. – www.nbrb.by. – Режим доступа: . – Дата доступа: 05.05.2025.

21. Инструкция об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией, утверждена Постановлением Правления НБ РБ от 30.10.2012 № 557 (с учетом изм. и дополнений, внесенных Постановлением Правления НБ РБ от 29.12.2017 г. № 544) / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – www.nbrb.by. – Режим доступа: . – Дата доступа: 05.05.2025.

22. Инструкция об организации системы внутреннего контроля, утверждена Постановлением Правления НБ РБ от 30.11.2012 г. № 625 (с учетом изменений, внесенных постановлением Правления НБ РБ от 18.12.2020 № 407) / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – www.nbrb.by. – Режим доступа: . – Дата доступа: 05.05.2025.

23. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы, утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 02.02.2021 № 66 / [Электронный ресурс]. – сайт Министерства связи и информатизации Республики Беларусь. – www.mpt.gov.by. – Режим доступа: <https://mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programma-cifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody>. – Дата доступа: 05.05.2025.

24. Указ Президента Республики Беларусь № 478 от 01.12.2015 г. «О развитии цифровых банковских технологий» // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2009.

**Перечень вопросов для проведения экзамена по учебной дисциплине
«БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Сущность банковского менеджмента и его особенности
2. Объекты, субъекты, инструменты и функции банковского менеджмента
3. Принципы банковского менеджмента
4. Виды банковского менеджмента
5. Органы управления банка и их функции
6. Организационная структура банка и виды подразделений
7. Схемы построения организационных структур банка
8. Пирамидальная структура и ее характеристика
9. Характеристика географической структуры
10. Понятие банковской инфраструктуры
11. Принципы и функции планирования
12. Виды планирования
13. Состав стратегического планирования и его этапы
14. Финансовый план и его характеристика
15. Сущность коммуникаций и их виды
16. Характеристика видов коммуникаций
17. Классификация управленческих решений
18. Понятие внутреннего контроля
19. Виды контроля
20. Этапы осуществления контроля
21. Цели и задачи банковского маркетинга
22. Стадии жизненного цикла банковского продукта
23. Характеристика стратегий ценовой политики
24. Методы банковского ценообразования
25. Инструменты материального и нематериального стимулирования персонала
26. Система управления персоналом и ее элементы
27. Этапы управления персоналом
28. Характеристика корпоративного управления в банке
29. Конфликт интересов, сферы и условия его возникновения
30. Меры по исключению конфликта интересов и условий его возникновения
31. Стейкхолдеры, их интересы и ожидания
32. Методы управления пассивами
33. Источники прироста собственного капитала
34. Методы управления активами
35. Общий метод распределения средств, его сущность
36. Сущность метода распределения активов
37. Научный метод управления активами
38. Сущность и способы определения ликвидности
39. Сущность и виды системы управления ликвидностью
40. Методы и инструменты управления ликвидностью

41. Способы регулирования ликвидности банка
42. Сущность прибыли, формирование и порядок ее распределения
43. Система управления прибылью банка
44. Виды финансовых состояний банка
45. Меры по улучшению финансового состояния банка
46. Сущность экономической безопасности банка
47. Виды экономической безопасности банка
48. Характеристика информационной безопасности банка
49. Понятие внутренней оценки банка
50. Характеристика внутренней оценки банка и ее виды
51. Системы оценки финансового состояния банка
52. Характеристика оценки надежности банков по системе CAMEL (CAMELS)
53. Характеристика мониторинга финансовой надежности банков по системе Firms
54. Характеристика оценки финансовой устойчивости банков по системе RATE
55. Характеристика качества и эффективности банковского менеджмента
56. Количественные показатели качества банковского менеджмента
57. Качественные показатели банковского менеджмента
58. Характеристика мисменеджмента банка
59. Виды мисменеджмента банка
60. Критерии эффективности менеджмента
61. Оценка результатов работы кадров по методике KPI
62. Банковский комплаенс

**Перечень вопросов для проведения зачета по учебной дисциплине
«БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Сущность банковского менеджмента и его особенности
2. Принципы банковского менеджмента
3. Виды банковского менеджмента
4. Организационная структура банка
5. Виды структур управления банком
6. Принципы и функции планирования
7. Виды планирования в банке
8. Сущность коммуникаций и их виды
9. Характеристика внутреннего контроля
10. Виды контроля
11. Цели и задачи банковского маркетинга
12. Стадии жизненного цикла банковского продукта
13. Методы банковского ценообразования
14. Инструменты материального и нематериального стимулирования персонала
15. Характеристика корпоративного управления в банке
16. Конфликт интересов, сферы и условия его возникновения
17. Методы управления пассивами
18. Источники прироста собственного капитала
19. Методы управления активами
20. Сущность и способы определения ликвидности
21. Методы и инструменты управления ликвидностью
22. Способы регулирования ликвидности банка
23. Сущность прибыли, формирование и порядок ее распределения
24. Система управления прибылью банка
25. Виды финансовых состояний банка
26. Меры по улучшению финансового состояния банка
27. Сущность экономической безопасности банка
28. Характеристика информационной безопасности банка
29. Понятие внутренней оценки банка
30. Характеристика внутренней оценки банка и ее виды
31. Системы оценки финансового состояния банка
32. Характеристика оценки надежности банков по системе CAMEL (CAMELS)
33. Характеристика мониторинга финансовой надежности банков по системе Firms
34. Характеристика оценки финансовой устойчивости банков по системе RATE
35. Характеристика качества и эффективности банковского менеджмента
36. Количественные показатели качества банковского менеджмента
37. Качественные показатели банковского менеджмента
38. Характеристика мисменеджмента банка

- 39. Виды менеджмента банка
- 40. Оценка результатов работы кадров по методике KPI

Примерный перечень тем рефератов

1. Содержание, эволюция и современные концепции банковского менеджмента.
2. Роль и место банковского менеджмента в системе управления коммерческим банком.
3. Особенности управления коммерческим банком в условиях цифровой трансформации.
4. Корпоративное управление в коммерческом банке: принципы и механизмы реализации.
5. Стратегический менеджмент в банке: разработка и реализация банковской стратегии.
6. Организационная структура коммерческого банка и ее влияние на эффективность менеджмента.
7. Информационные технологии в банковском менеджменте: современные тенденции и перспективы.
8. Менеджмент пассивных операций коммерческого банка.
9. Управление депозитными ресурсами банка.
10. Менеджмент активных операций коммерческого банка.
11. Управление кредитным портфелем банка.
12. Факторинговые и лизинговые операции в банковском менеджменте.
13. Управление межбанковскими операциями.
14. Управление инвестиционной деятельностью банка.
15. Менеджмент комиссионных доходов банка.
16. Управление собственным капиталом банка: источники и эффективность использования.
17. Кадровый менеджмент в банке: особенности и современные вызовы.
18. Маркетинговая стратегия банка: разработка и реализация.
19. Развитие банковских продуктов и услуг: инновационные подходы.
20. Клиентоориентированность в банковском менеджменте.
21. Цифровизация банковских услуг: тенденции и перспективы.
22. Управление проектами внедрения инноваций в банке.
23. Оценка эффективности деятельности коммерческого банка.
24. Система показателей оценки финансовой устойчивости банка.
25. Контроллинг в банковской сфере: задачи и функции.
26. Внутренний аудит как инструмент повышения эффективности банковского менеджмента.
27. Банковский менеджмент в условиях кризиса.
28. Особенности менеджмента в государственных и частных банках.
29. Сравнительный анализ банковского менеджмента в различных странах.

30. Роль центрального банка в регулировании и надзоре за банковской системой.
31. ESG-факторы в банковском менеджменте: внедрение принципов устойчивого развития.

Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Лекции

Подготовка краткого конспекта лекции (объем 5-7с.с).

1. Мотивация и стимулирование персонала в банке.
2. Цели и задачи управления пассивами и активами банка. Взаимосвязь между пассивами и активами с позиций срочности, процентных ставок, видов валют.
3. Факторы, влияющие на ликвидность банка и их отражение в менеджменте.
4. Основные направления, субъекты и объекты обеспечения безопасности банка.

Практические занятия

Подготовка отчета-реферата (объем 5-7с.с.)

1. Особенности корпоративной культуры в банках. Требования к этике и конфиденциальности банковских сотрудников. Управление рисками, связанными с человеческим фактором.
2. Показатели качества пассивов и активов и подходы к управлению ими.
3. Структура системы централизованного и корпоративного управления ликвидностью банка.
4. Принципы организации комплексной системы обеспечения безопасности банка и роль корпоративного управления в обеспечении безопасной и непрерывной деятельности, восстановлении финансовой устойчивости кредитной организации.

Организация самостоятельной работы

Для получения компетенций по учебной дисциплине важным этапом является самостоятельная работа студентов.

На самостоятельную работу обучающегося дневной формы получения высшего образования отводится:

- по специальности «Финансы и кредит» - 152 часа.
- по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» - 56 часов.

На самостоятельную работу обучающегося заочной формы получения высшего образования (в т.ч. интегрированная с ССО) отводится 220 часов.

Содержание самостоятельной работы обучающихся включает все темы учебной дисциплины из раздела «Содержание учебного материала».

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- углубленное изучение отдельных разделов, тем, вопросов, понятий;
- подготовка к выполнению контрольных работ;
- подготовка к практическим занятиям, в том числе подготовка сообщений, тематических докладов, информационных и демонстративных материалов, рефератов, презентаций, эссе и т.д.;
- работа с учебной, справочной, аналитической и другой специальной литературой, законодательными и инструктивными материалами;
- подготовку к прохождению промежуточной аттестации.

Основными направлениями самостоятельной работы студентов являются:

изучение законодательных и нормативных материалов, методических рекомендаций Национального банка Республики Беларусь, Базельского комитета по надзору за банковской деятельностью, регламентирующих ключевые аспекты банковской деятельности и менеджмента;

проработка содержания монографий, брошюр, статей отечественных и зарубежных авторов, учебников и учебных пособий, публикаций в глобальной сети Интернет;

для студентов дневного обучения – подготовка конспектов и презентаций лекций, рефератов, докладов, сообщений, заданий по практическим занятиям, выносимым на самостоятельное изучение;

решение контрольных тестов, разбор конкретных деловых ситуаций;

анализ особенностей организации управленческой, бухгалтерской, статистической и аналитической внутрибанковской отчетности по важнейшим аспектам деятельности кредитной организации;

посещение дополнительных занятий и консультаций в межсессионный период;

подготовка к коллоквиумам, итоговым научным конференциям студентов, предметным олимпиадам, дискуссиям, беседам за "круглым столом", пресс-конференциям и т.п. мероприятиям;

выполнение научных исследований по темам курса и смежным дисциплинам.

Итоги выполнения самостоятельной работы контролируется путем проверки отчетов о выполнении тестовых заданий, размещенных на обучающей платформе университета Moodle, опроса на практических занятиях, собеседованиях в дни консультаций, письменных контрольных

работ, подготовленных студентами рефератов, докладов, а также в процессе сдачи экзамена или зачета.

Дополнительно, особенно при выполнении управляемой самостоятельной работы, рекомендуется ознакомиться с материалами, публикуемыми в журналах: Аналитический банковский журнал; Банковский вестник; Банковские услуги; Банковское дело; Банки: мировой опыт; Вестник Ассоциации белорусских банков; Деньги и кредит; Расчеты и операционная работа в коммерческом банке; Управление в кредитной организации; Финансы и кредит и др.

Контроль качества усвоения знаний

Диагностика качества усвоения знаний проводится в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации.

Мероприятия текущего контроля проводятся в течение семестра и включают в себя следующие формы контроля:

контрольная работа;

тест;

экспресс-опрос на аудиторных занятиях;

опрос;

реферат;

проверка отчетов о выполнении тестовых заданий, размещенных на обучающей платформе университета Moodle.

Текущая аттестация по учебной дисциплине, модулю проводится три раза в семестр.

Результаты текущей аттестации за семестр, полученные в ходе проведения мероприятий текущей аттестации, оцениваются отметкой в баллах по десятибалльной шкале и отражаются в ведомости текущей аттестации по учебной дисциплине, модулю.

Требования к обучающемуся при прохождении промежуточной аттестации.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине при условии успешного прохождения текущей аттестации (выполнения мероприятий текущего контроля) по учебной дисциплине, предусмотренной в текущем семестре данной учебной программой.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, зачета.

Методика формирования отметки по учебной дисциплине

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки знаний, умений и навыков студентов БГЭУ.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)