

УДК 336.71
ББК 65.262.101-21
М 50

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;
Н. В. Бонцевич, д-р экон. наук, доцент;
Е. В. Глушакова, ст. преподаватель

Рецензенты: О. С. Башлакова, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой финансов и кредита Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины;
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой и национальной экономики Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 13 декабря 2016 г.

Менеджмент банка : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I степени и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич, Е. В. Глушакова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2017. – 88 с.
ISBN 978-985-540-411-9

Издание предназначено для студентов специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)» направления специальности 1-25 01 08-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (в банках)», а также слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов.

Практикум включает методическое обеспечение по темам курса «Менеджмент банка», практические задания, темы рефератов, список рекомендуемой литературы, даны советы и рекомендации по управлению.

УДК 336.71
ББК 65.262.101-21

ISBN 978-985-540-411-9

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Длительное время банки были государственными органами и являлись частью административно-командной системы управления экономикой. В результате организация банковского дела отставала от современного мирового уровня. Создав двухуровневую банковскую систему, необходимо сформировать новые организационные формы деятельности банков с учетом состояния экономики страны. Денежно-кредитные функции выполняют прямую и обратную связи с процессом общественного воспроизводства. Банки из учреждений, занятых краткосрочным и долгосрочным кредитованием, превращаются в финансовые структуры, которые наряду с традиционными начинают выполнять более широкий круг операций.

Банковская система Республики Беларусь включает достаточно развитую сеть банков, для которой характерны следующие тенденции:

- монополизация банковского дела, слияние банков;
- реорганизация белорусских банков с привлечением иностранного капитала;
- создание совместных банков с зарубежными;
- ликвидация небольших банков;
- проникновение в банковскую сферу новых продуктов и услуг, новых методов работы и др.

В условиях конкуренции банков успех сопутствует тем банкирам, которые лучше владеют современными методами банковского менеджмента.

Для эффективного решения задач управления персоналу банка необходимы обширные знания в области экономики, финансов, маркетинга, инвестирования, инноваций, производства. Управление банком – творческий процесс, и здесь важны не только знание общих основ теории управления, но и умение анализировать конкретные ситуации, принимать решения в условиях риска и неопределенности. Многое зависит и от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции, культуры.

Приобретению знаний и навыков в области управления банком будет способствовать изучение дисциплины «Менеджмент банка» с выполнением курсовой работы на материалах конкретного банка, организации или учреждения.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество часов		
	всего	в том числе	
		лекций	практических занятий
1. Основы учебной дисциплины «Менеджмент банка»	3	2	1
2. Банк как часть экономической системы	5	4	1
3. Структура аппарата управления банка	4	2	2
4. Методы управления банком	4	2	2
5. Информационные системы	4	2	2
6. Подготовка, принятие и реализация решений в системе управления банком	6	4	2
7. Роль маркетинга в управлении банком	4	2	2
8. Управление персоналом банка. Набор персонала банка	4	2	2
9. Контроль и надзор в системе управления банком	4	2	2
10. Роль технических средств в управлении банком	4	2	2
11. Организация труда персонала банка	4	2	2
12. Эффективность управления банком в современных условиях	6	4	2
Итого	52	30	22

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Основы учебной дисциплины «Менеджмент банка»

План

1. Роль и место банков в развитии экономики.
2. Содержание процесса управления.
3. Принципы организации системы управления банком.
4. Банковская политика: цели, составные элементы и порядок формирования.
5. Правовое регулирование деятельности банка.
6. Взаимодействие банка с внешней средой.

Постулаты менеджмента:

- Если Вы со мной не согласны, это значит только, что Вы не слушали меня.
- Не в том дело, решите Вы задачу или нет, а в том, на кого возложите ответственность.
- Руководство – это искусство заставлять других делать всю работу.

Темы рефератов

1. Эволюция банковского менеджмента.
2. Национальный банк – организатор рынка ценных бумаг Беларуси.
3. Банковская политика в зарубежных банках.

Литература: [2]; [3]; [5]; [6]; [13]–[15]; [20].

Задания

Задание 1.1. На примере конкретного банка подготовьте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Что такое внешняя среда банка?
2. Что включает понятие «внутренняя среда банка»?
3. В чем выражается зависимость внешней и внутренней среды банка?

Проанализируйте кодекс профессиональной этики работника ОАО «АСБ "Беларусбанк"» (приложение А).

Задание 1.2. Одним из ключевых вопросов управления в бизнесе был и остается вопрос: кто такой хороший менеджер? На протяжении многих лет он оставался путеводной нитью при выяснении, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего должен обладать тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера выделяли такие качества, необходимые идеальному руководителю, как мудрость Нестора, справедливость Агамемнона, хитрость Одиссея, энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководства не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах – в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

В конце XX в. некоторые ученые полагали, что для современного менеджера необходимы:

- физические качества – активность, энергичность, здоровье, сила;
- личностные качества – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- интеллектуальные качества – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- способности – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Однако с этим мнением немало ученых и практиков не соглашались, высказывая следующие соображения:

- Обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективность руководства.
- Всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей.
- Данный подход предполагает, что «руководителями рождаются».
- Хорошо руководить нельзя (или практически нельзя), можно научиться.

К этому можно было бы добавить и ряд других возражений.

Предложите свою систему качеств, которыми должен обладать современный менеджер в банковской сфере.

Укажите, какие еще достоинства должны быть присущи менеджеру, действующему на отечественном рынке банковских услуг.

Задание 1.3. Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Проанализируйте весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом списке, по вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему на высшем, среднем и первичном уровнях управления банком?

Задание 1.4. В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Таким образом, современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Дайте характеристику эффективного руководителя банка, директора филиала, начальника отдела.

Задание 1.5. Используя схему, представленную на рисунке 1, спрогнозируйте изменение внутренней среды банка под воздействием следующих элементов внешней среды:

- политико-правовой;
- экономической;
- социально-культурной;
- научно-технической;
- демографической.

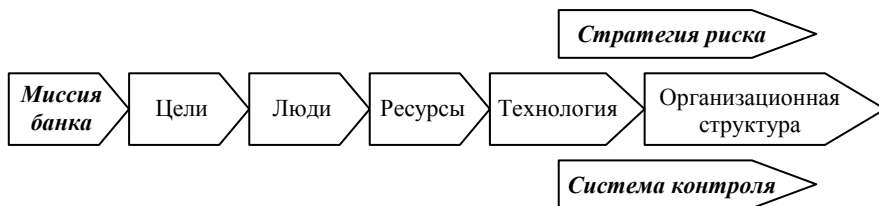


Рисунок 1 – Основные элементы внутренней среды банка

Задание 1.6. Ознакомьтесь с правилами для успешного руководства и определите их влияние на политику банка.

Деятнадцать правил для успешного руководства

1. Сохраняйте хорошие отношения с руководителем.

Качество этих отношений напрямую связано с вашей способностью удовлетворять запросы подчиненных и, следовательно, влиять на них. Сильные руководители, как правило, черпают силу от общения с вышестоящим руководителем.

2. Демонстрируйте подчиненным те свои качества, которыми они, как вам кажется, должны обладать.

Если Вы будете честным, лояльным, восприимчивым, чутким, решительным, гибким, рациональным, объективным, инициативным и энергичным, то ваши подчиненные будут стремиться быть такими же. Моделирование – наиболее сильная стратегия руководства.

3. Поступайте так, чтобы ваши ожидания были понятными.

Иначе, как Вы можете надеяться на то, что подчиненные удовлетворяют их? Никогда не предполагайте, что подчиненные знают, какие поведение и результаты Вы ожидаете от них. Никогда не бойтесь четко объяснить, чего Вы хотите. Сообщите это до того, как они начнут выполнять ваше распоряжение.

4. Устраивайте неформальные встречи, чтобы сплотить команду.

Поощряйте участие и обмен идеями. Делайте все, чтобы группа была сосредоточена на своих задачах.

5. Поощряйте сотрудничество и трудолюбие.

Не считайте хорошее исполнение чем-то само собой разумеющимся. Отметьте его и можете быть уверены, что подчиненные будут работать еще лучше.

6. Признавайте различия среди исполнителей и воспользуйтесь ими.

Никто не должен быть «звездой» в компании. Если некоторые люди будут преуспевать, то это может стать причиной бездеятельности других. Точно так же, как Вы относитесь к каждому из своих детей только как к ребенку, относитесь к своим служащим только как к служащим.

7. Поддерживайте обратную связь относительно их вклада в работу команды.

Делайте это объективно, честно и часто. Сделайте так, чтобы они знали, насколько хорошо оправдывают ваши ожидания, и над чем им стоит поработать.

8. Выслушивайте своих подчиненных.

Они должны знать, что их мнение очень важно для Вас. Уважение и преданность к Вам только возрастут, к тому же Вы сможете лучше узнать, что происходит у Вас в банке, в отделении и т. д.

9. Нанимайте членов команды.

Никакой тренинг не превратит служащего, не отвечающего требованиям, в победителя. Очень осторожно отбирайте кандидатов. Не тратьте деньги, пытаясь исправить ошибки; предоставьте это своему сопернику.

10. Делитесь своими планами, взглядами, идеями.

Не говорите людям, что они должны делать. Расскажите им, что Вам необходимо сделать в этой ситуации, и попросите их помочь в решении ваших проблем.

11. Признавайте допущенные ошибки.

Хотя это кажется признаком слабости, но на самом деле это признак силы.

12. Не обещайте.

Если Вы что-то пообещали и не сделали, то могут произойти только те вещи, которые не принесут пользы. Люди рассчитывают, что их просьбу выполнят – в противном случае они разочаруются в Вас; невыполненная просьба может положить конец хорошим отношениям.

13. Хорошо организуйте свое время.

Оставляйте как можно больше времени на общение с подчиненными.

14. Занимайте людей работой, которая больше всего удовлетворяет как их потребности, так и потребности организации.

Это самый простой ответ на вопрос: «Как мне заинтересовать своих подчиненных?»

15. Совершайте поступки, которые покажут подчиненным, что Вы цените их как личности.

Вы знаете, что делает Вас счастливым. Очевидно, что это делает счастливым и абсолютное большинство ваших сотрудников. Люди хотят чувствовать себя значимыми, и если Вы укрепите их в этом мнении, то они будут Вам благодарны.

16. Разрешайте разногласия честно и недвусмысленно.

Оцените результаты своего стиля разрешения конфликтов; научитесь использовать конфликтные ситуации.

17. Предоставьте служащим информацию до того, как она понадобится им.

Для многих исполнителей информация – это одно из самых дефицитных средств. Когда Вы поручаете работу, сообщите всю информацию, которой располагаете.

18. Периодически освобождайтесь от текучки.

Вам необходимо время для того, чтобы подумать, как лучше достичь поставленные цели и какие планы для этого нужно разработать. Иначе, Вы затратите много времени на изматывающую борьбу и на «смазывание скрипучих колес» в ситуации, которую можно предвидеть и избежать.

19. Не относитесь к себе слишком серьезно.

Смейтесь над собой вместе со своими подчиненными.

Тема 2. Банк как часть экономической системы

План

1. Назначение и задачи банков.
2. Классификация банковских услуг.
3. Факторы, влияющие на деятельность банка (внутренние политические; юридические; международные политические; факторы, воздействующие на управление банка; экономические; социальные; технологические).
4. Зарубежный опыт функционирования банковской системы.

Постулаты менеджмента:

- Если у Вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а Вы не привлекаете их к совместному принятию решений, Вы понапрасну теряете свое собственное время.

- Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они Вас удивят (*Д. Макгрегор*).

- Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять (*Генри Форд-старший*).

Темы рефератов

1. Кредитование реального сектора экономики.
2. Денежная экономика.
3. Мировая валютная система.
4. Диверсификация банковских услуг.

Л.: [2]; [3]; [5]–[7]; [10]; [13]; [14]; [17]; [19].

Задания

Задание 2.1. Составьте схему классификации банковских услуг по основным критериям (рисунок 2). Укажите, какие факторы оказывают наибольшее влияние на расширение ассортимента банковских услуг.

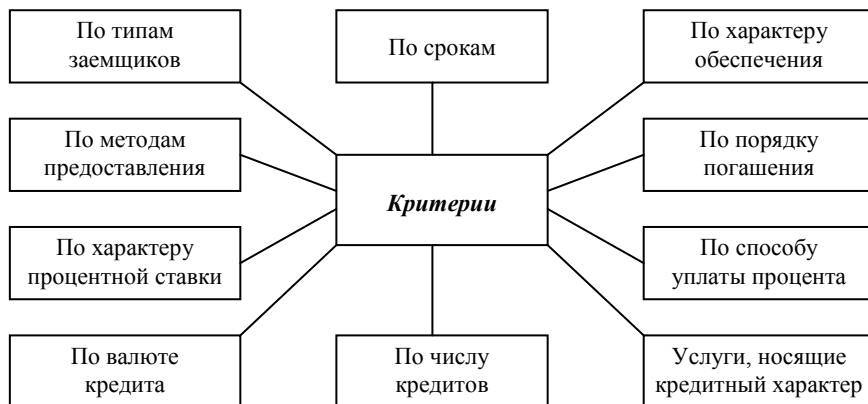


Рисунок 2 – Критерии, применяемые при классификации кредитных операций банка

Задание 2.2. В практике отмечены разные пути обеспечения конкурентоспособности банка, среди которых:

- снижение расходов до уровня ниже, чем у конкурентов;
- более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов;
- более высокая надежность продуктов и услуг;
- более высокая скорость обработки данных;
- повышенная насыщенность рекламы;
- «индивидуализация» продуктов и услуг по требованию заказчика;
- более совершенное техническое обслуживание;
- длительные сроки гарантии.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие иные пути повышения конкурентоспособности банка Вы можете предложить?

2. Какие из упомянутых и предложенных Вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности банка являются, на ваш взгляд, наиболее действенными?

3. Какую роль играет банк в обеспечении конкурентоспособности фирм, предприятий, организаций?

Задание 2.3. Предложите перечень услуг для специализированного и универсального банка. Укажите отличия в структуре этих банков.

Тема 3. Структура аппарата управления банка

План

1. Факторы, определяющие структуру банка.
2. Организационная структура банка.
3. Основные отделы и управления, входящие в организационную структуру банка.

Постулаты менеджмента:

- Иной бесполезен в первом ряду, но во втором блистает (*Вольтер*).
- Вы не сможете ничего добиться, пока у Вас не будет чего-то захватывающего.
- Если увидишь лицо без улыбки, улыбнись сам.
- Рабочий – это источник идей, а не просто пара действующих рук.

Темы рефератов

1. Совершенствование структуры аппарата управления банка.
2. Организационное построение зарубежных банков.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [11]; [14]; [20].

Задания

Задание 3.1. Считается, что для финансистов, менеджеров в банковской сфере наиболее важными являются следующие качества:

- искусство устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;

- искусство разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;

- искусство обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;

- искусство принимать нестандартные управленческие решения – способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;

- искусство наиболее эффективно распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода времени и ограниченности ресурсов;

- искусство предпринимателя – способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;

- искусство самоанализа – способность объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации;

- умение видеть, какое воздействие Вы способны оказывать на коллектив.

Проанализируйте приведенные положения и ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли считать отмеченные качества менеджера исчерпывающими или многое здесь осталось в тени?

2. Какие еще качества необходимы современному менеджеру, чтобы он мог успешно выполнять свои функции при управлении банком?

3. Какими дополнительными свойствами и качествами должен обладать менеджер в области финансов, действующий в современных условиях?

Задание 3.2. Изучите и прокомментируйте положения примерного устава банка (приложение Б).

Задание 3.3. На примере вашего банка покажите возможность применения элементов адаптивных (матричной, проектной, конгломератной) структур. Отметьте, какие изменения это вызовет.

Задание 3.4. По штатному расписанию (приложение В) составьте схему структуры аппарата управления филиала банка.

Задание 3.5. Составьте примерное штатное расписание банка по предлагаемой схеме (рисунки 3).

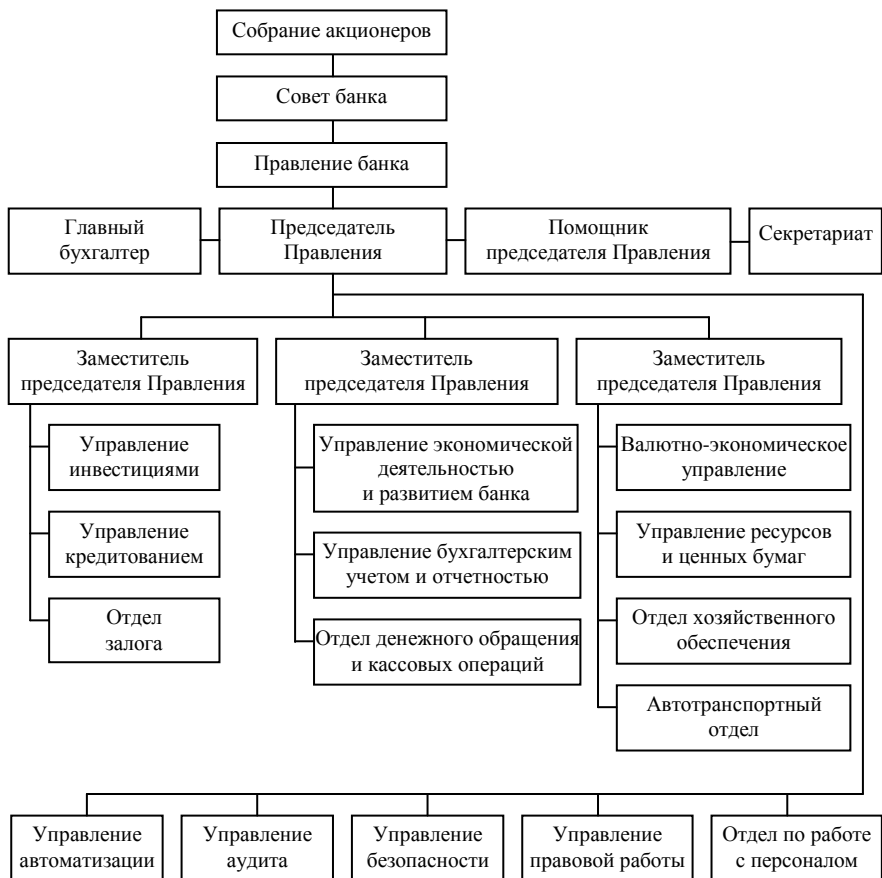


Рисунок 3 – Структура банка

Тема 4. Методы управления банком

План

1. Формы и методы организационного и распорядительного воздействия.
2. Экономические методы управления банком.
3. Социально-психологические методы управления.
4. Средства правового воздействия в управлении банком.

Постулаты менеджмента:

- Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести.
- Плохой руководитель знает, что надо сделать. А хороший – показывает, как это сделать.
- Противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть (*Леонардо да Винчи*).

Темы рефератов

1. Недостатки экономических методов управления.
2. Формы социально-психологического воздействия в банковской сфере.
3. Методы аттракции.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [13]; [14]; [20].

Задания

Задание 4.1. Нередко высказывается мнение, что зарплата сотрудников банка должна складываться из трех частей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учетом фактора стоимости жизни;
- за достигнутые результаты в работе за прошедший период.

Этот подход не является бесспорным. Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы сотрудника банка в зависимости от имеющихся результатов, исходя из реалий современных условий.

Задание 4.2. Проанализируйте, какие методы воздействия на сотрудников банка Вы считаете более результативными – убеждение или принуждение. Какова здесь сила вашего примера? Укажите, какие новые методы влияния на занятых в банке людей Вы хотели бы внедрить.

Задание 4.3. Конфликты в коллективе могут «стоять» менеджеру немалых нервов, а банку – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу». Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами. Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал. Но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не тет-а-тет, а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и сам шеф, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните, Вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать своих подчиненных «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Девять способов развития подчиненных

1. Поручите важную, сложную задачу.

Поручите сотрудникам сложную, рискованную задачу. Дайте им шанс показать, на что они способны.

2. Постепенно распределяйте ответственность за решение тех задач, которые Вы обычно решаете сами.

Это будет развивать ваших сотрудников, а тем временем у Вас освободится время для решения более сложных проблем.

3. Хвалите своих подчиненных за хорошо выполненную работу.

Если они будут знать, что Вы цените их усилия, их активность возрастет.

4. Включайте сотрудников в обсуждение – спрашивайте их мнение.

5. Раз в год посылайте их на семинары по повышению квалификации.

Посещение семинаров повышает у людей чувство уважения к себе. К тому же они приобретут новые знания.

6. Заботьтесь о честной и объективной обратной связи в ваших отношениях с сотрудниками.

Периодические, формальные оценки их деятельности не дают содержательной информации. Не откладывайте похвалу или замечание.

7. Не решайте за сотрудников проблемы.

Научите их самих решать проблемы.

8. Будьте доступны.

Держите открытой дверь и не будьте предубежденным.

9. Подготовьте одного или нескольких подчиненных на тот случай, если Вы покинете работу или получите повышение, чтобы он (она) смог бы заменить Вас.

Тот, кто заменит Вас, должен начать работать для Вас уже сейчас.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера в разрешении конфликта?

4. Какие можно выделить сильные и слабые стороны традиционных способов снятия стресса?

Тема 5. Информационные системы

План

1. Сущность и необходимость информационного обеспечения.

2. Информационные технологии.

3. Материально-техническая база информационного обеспечения управления банком.

4. Зарубежный опыт развития информационных систем в банковской сфере.

Постулаты менеджмента:

- Критикуя, критикуй мнение, а не его автора.

- Кто хочет работать – ищет «средства», кто не хочет – «причины» (С. П. Королев).

- Мы столько можем, сколько знаем. Знание – сила (Френсис Бэкон).

- Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках (принцип американской автомобильной компании «Дженерал Моторс»).

Темы рефератов

1. Формирование автоматизированной информационной системы банка.
2. АРМ руководителя и специалиста в банковской сфере.
3. Прогрессивный опыт информационного обеспечения банковского бизнеса.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [13]; [14]; [20].

Задания

Задание 5.1. Сокрушительные неудачи мы подробно анализируем, докапываемся до их причин, чтобы избежать в будущем подобных осечек. Блистательные же успехи люди анализируют значительно реже или вообще никогда. И напрасно. Разбор удач в равной степени полезен, как и разбор фиаско.

Проанализируйте вопросы, касающиеся ситуации, сложившейся в вашем банке с клиентом:

1. Почему клиент пришел в этот банк?
2. Какая необходимость или потребность побудила его к этому?
3. Попал ли я со своим предложением в особенно благоприятный момент? Почему этот момент был благоприятным?
4. Сыграли ли здесь свою роль симпатии (ко мне, к владельцу банка, какие-нибудь другие)?
5. Можно ли говорить о сложившихся контактах между клиентом и банком?

Задание 5.2. Предложите план информационного обеспечения банка следующего века.

Тема 6. Подготовка, принятие и реализация решений в системе управления банком

План

1. Сущность управленческих решений и технология их разработки.
2. Классификация управленческих решений.
3. Методы оптимизации управленческих решений.

4. Сущность банковских рисков и их влияние на управленческие решения.

5. Зарубежный опыт регулирования и оценки рисков.

Постулаты менеджмента:

- Поступай с другими так, как ты хотел бы, чтобы поступили с тобой.
- Главное – не наказывать, а заставить действовать (*А. П. Лукошин*).
- Если нет у человека данных, чтобы стать руководителем, его – учи не учи – не научишь (*А. П. Лукошин*).

Темы рефератов

1. Моделирование управленческих решений.
2. Управление рисками в банковской сфере.
3. Методы оптимизации управленческих решений.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [13]; [14]; [20]; [21].

Задания

Задание 6.1. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Выберите вариант, который Вы считаете предпочтительным, и обоснуйте свою позицию.

Задание 6.2. На примере вашего банка покажите схему процесса принятия управленческого решения. Выделите наиболее значимые элементы процесса принятия управленческих решений.

Задание 6.3. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у него имеется следующий диапазон действий:

- Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
- Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
- Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
- Создавать условия для социальной активности работника.
- Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
- Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
- Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
- Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
- Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
- Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
- Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
- Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
- Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
- Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Кроме того, можно воспользоваться советами по использованию метода «мозгового штурма», а также рекомендациями, как правильно критиковать сотрудника.

Восемь советов по использованию метода «мозговой штурм»

1. Размер группы должен быть таков, чтобы было максимальное количество взаимодействий «лицом к лицу».

В группе не должно быть более 15 человек. Предпочтительнее сидеть за круглым столом, а не за длинным и узким.

2. Сообщите группе, что цель состоит в генерировании идеи или решении, независимо от их качества.

3. Не позволяйте оценивать предложения.

Не оценивайте ни свои собственные, ни другие идеи. Чем безумнее идея, тем лучше.

4. Попросите членов группы внимательно выслушивать других.

5. Не ищите неуловимый «правильный» ответ.

Просто слушайте ответы. Правильный ответ, в конце концов, появится.

6. Не настаивайте на формальностях.

Пусть люди высказывают идеи, не поднимая руки.

7. Ведите записи.

Воспользуйтесь магнитофоном. Тот, кто будет вести записи, может не успевать протоколировать ответы, но есть преимущества у таких записей – люди могут видеть идеи и воспользоваться ими при развитии своих. Выберите тех, кто будет по очереди вести записи, если Вы решите их записывать на доске.

8. Не ограничивайте группу во времени.

В отличие от формального собрания, которое должно быть лимитировано во времени, встреча, при которой используется метод «мозгового штурма», не заканчивается до тех пор, пока участники не перестанут высказывать предложения. Убедитесь в том, что люди остаются до тех пор, пока не будет принято решение.

Пятнадцать рекомендаций, как критиковать, чтобы повлиять на поведение сотрудника

1. Критикуйте наедине.

Старайтесь не смутить и не оскорбить того, кого Вы критикуете.

2. Будьте уверены, что этот человек готов Вас выслушать.

3. Подождите, пока ваш собеседник справится со злостью, болью или смущением.

Если Вы хотите, чтобы он воспринимал ваше сообщение, будьте терпеливы.

4. Если Вы в гневе – не общайтесь.

Успокойтесь. Это то самое время, когда нужно быть объективным.

5. Критикуйте поведение, а не личность.

Сфокусируйтесь на том, что было сделано, а не на роли человека в этом деле.

6. Будьте ясным.

Используйте актуальные примеры. Скажите о них до того, как Вас о них спросят. Это сделает вас скорее предлагающим решение проблемы, чем нападающим.

7. Попробуйте критиковать с помощью вопросов.

Будьте уверены, что тот, кого Вы критикуете, понимает, о чем Вы говорите. Поймите, как он (она) воспринимает вашу критику. Убедитесь в том, что основания, которые вызвали вашу критику, не беспочвенны.

8. Критикуйте вовремя, когда критикуемая ситуация еще свежа в его (ее) и в вашей памяти.

Это окажет максимальное влияние.

9. Будьте честны перед собой в объекте критики.

Если Вы собираетесь применить наказание, то собеседник осознает это и начнет защищаться.

10. Покажите понимание и искреннее желание преодолеть сложившуюся ситуацию.

Это поможет завоевать доверие вашего собеседника.

11. Избегайте демонстрации превосходства в знании, силе или проницательности.

Позиции «я лучше вас» не должно быть.

12. По возможности будьте доброжелательны, смягчите свои наблюдения.

Не утверждайте безапелляционно. Вместо того чтобы сказать: «За прошлый месяц вы три раза опоздали», – лучше скажите: «Вы ведь опаздываете».

13. Не приписывайте поведению человека каких-либо намерений.

Утверждение типа «Вы не хотите делать свою работу хорошо» только лишь заставит его (ее) обороняться. Говорите только о поведении, например, «такой подход не годится».

14. Сконцентрируйтесь на поведении, которое ваш собеседник сможет изменить.

Если Вы не уверены, что это может произойти, не критикуйте.

15. Не перегружайте собеседника критикой, иначе она станет излишне угрожающей или вызовет стресс.

Оставьте немного и другим сотрудникам.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главными в процессе принятия решения?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

3. Какие управленческие решения должен принимать руководитель банка, чтобы способствовать повышению эффективности кадрового потенциала банка?

Тема 7. Роль маркетинга в управлении банком

План

1. Сущность и концепции маркетинга.
2. Классификация банковского маркетинга.
3. Маркетинговые исследования.
4. Основные проблемы организации маркетинга в банке.
5. Понятие, классификация, современные особенности и закономерности банковской конкуренции.

Постулаты менеджмента:

- Первая цель – качество, а прибыль сама придет (принцип японского менеджмента).
- Никогда не доверяйте тем подчиненным, которые не находят у начальства никаких изъянов.

Темы рефератов

1. Развитие спроса на банковские услуги и продукты.
2. Методы маркетинговых исследований.
3. Структура банка, ориентированного на маркетинг.

Л.: [2]; [3]; [6]; [8]; [14]; [16]; [20]; [23]; [24].

Задания

Задание 7.1. Используя нижеприведенный рисунок 4, начертите схему структуры аппарата управления банка, ориентированного на маркетинг. Покажите изменение структуры банка при изменении стратегии банка.

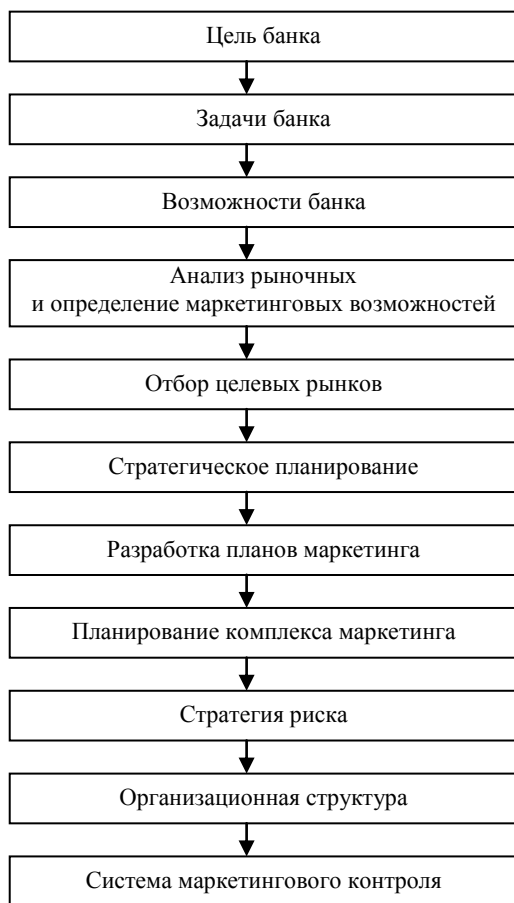


Рисунок 4 – Структура управления банка

Задание 7.2. Покажите, как деловые и личные качества исследователя влияют на качество маркетинговых исследований.

Задание 7.3. Составьте должностную инструкцию экономиста-менеджера отдела маркетинга в банке.

Задание 7.4. На примере вашего банка проанализируйте его сильные и слабые стороны. Дайте оценку основных конкурентов. Предложите направления повышения конкурентоспособности банка.

Тема 8. Управление персоналом банка. Набор персонала банка

План

1. Политика набора персонала.
2. Оценка персонала банка.
3. Сущность мотивации труда и ее значение в управлении банком.
4. Организация социально-психологической помощи сотрудникам в зарубежных банках.

Постулаты менеджмента:

- Управлять – это значит:
 - а) предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;
 - б) организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;
 - в) распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия;
 - г) согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
 - д) контролировать – наблюдать, чтобы все проходило согласно установленным правилам и распоряжениям (*А. Файоль*).
- Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей (*Ли Якокка*).
- Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей (*Ли Якокка*).

Темы рефератов

1. Влияние кадровой политики на надежность банка.
2. Использование современных методов оценки персонала в банковской сфере.
3. Роль мотивации и компенсации в управлении банком.
4. Методы психологической помощи сотрудникам банка в зарубежных банках.
5. Повышение квалификации банковских работников: современные методы и формы.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [13]; [14]; [19]; [21]; [23].

Задания

Задание 8.1. Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна в банке, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

- Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
- Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
- Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
- Определение вклада сотрудника в результат деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и другими путями.
- Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
- Побуждение коллектива банка к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики Республики Беларусь предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами. Определите роль аттестации кадров.

Задание 8.2. Общеизвестно, что менеджер должен быть лидером, оказывающим энергичное воздействие на каждого работника и коллектив в целом, направлять их действия на достижение целей, поставленных перед банком. Предложите собственную систему действий менеджера банка по обеспечению его лидерства.

Укажите, может ли усилить менеджер свою власть, передав часть ее своим подчиненным (делегирование полномочий), в частности, поручив им ответственные задания. Согласны ли вы с таким подходом?

Проведите самооценку желаний выполнять управленческие функции по каскадной методике (приложение Г).

Задание 8.3. Один из важных вопросов, стоящих перед менеджером, – как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом? Здесь можно использовать следующие подходы:

- Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
- Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
- Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
- Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
- Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с Вами.
- Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но, скорее всего, предложенное Вами.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какой из указанных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, Вы могли бы предложить?

Задание 8.4. В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи.

Предлагается четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине:

• *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: Уважаемые господа, запятая ... В продолжение нашей беседы...»* Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

• *«Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?»*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и при необходимости вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

• *«Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.»*

В этом случае дается распоряжение (что требуется) и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить в том случае, если сотрудник сам об этом попросит. Например: «Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?» Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

• *«Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?»*

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве и выберите предпочтительный вариант. (Ответ обоснуйте.)

Задание 8.5. Решение социальных проблем банка осуществляется на основе перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и отдельных работников. Индивидуальные планы называются картами социально-профессионального роста, или карьерограммами. Это своеобразные договоры, заключаемые работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности в банке.

Карьерограмма состоит из ряда разделов. В первом из них в хронологическом порядке указываются события, этапы роста (развития) работника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, которые значимы для людей и вызывают у них чувство необходимости роста, развития, достаточно широк. Второй раздел отводится требованиям, которые должны выполнить работники для продвижения по этапам роста. Какое, например, образование (или квалификацию) необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ выполнить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел карьеро-

граммы фиксирует обязательства, которые несет администрация в отношении роста работника. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией – обязательств.

Составьте проект карьерограммы председателя ревизионной комиссии применительно к современным возможностям.

Задание 8.6. Изучите и прокомментируйте советы для правильной оценки исполнения поручения.

Одиннадцать советов для правильной оценки исполнения

1. Дайте подчиненному подготовиться.

За неделю до оценки его работы скажите подчиненному, чтобы он подготовился к тщательному анализу проделанной им работы.

2. Приготовьтесь выслушивать сотрудника, по крайней мере, 45 мин, не прерывая его.

3. Дайте в начале обсуждения подчиненному время, чтобы он смог собраться с мыслями.

Оценка выполненной работы всегда потенциально угрожает исполнителю. Доведите до минимума угрозу и необходимость защищаться. Объясните, что проверка исполнения является просто вариантом рабочего общения.

4. Дайте оценку исполнению и поведению, а не личности.

Оцените, что именно исполнитель сделал хорошо, а что плохо. Приведите примеры.

5. Не давайте оценку по пятибалльной шкале.

Исполнитель не должен покидать ваш кабинет с оценкой «4». Тренировка, обсуждение и планы более важны по сравнению с баллами. Говорите о смысле оценок, а не о них самих.

6. Узнайте мнение подчиненного о его работе.

Если ваши представления и оценки расходятся, попытайтесь выяснить, в чем именно. Попросите еще раз служащего сосредоточиться на исполнении и поведении, а не на попытке или намерениях.

7. Сравните, насколько выполнение работы соответствует стандарту или ожиданиям.

Если вам не удалось определить стандарт или ожидания, исправьте это немедленно. Будьте уверены, что эта оценка в следующий раз будет соответствовать стандарту.

8. Убедитесь в том, что у Вас и у подчиненного одно и то же определение терминов.

Если Вы используете какой-нибудь термин, попросите своего подчиненного дать определение или интерпретацию его.

9. Включите в оценку обучение и обсуждение.

Определите, что Вы можете сделать, чтобы помочь своему служащему в будущем лучше работать.

10. Вместе со служащим разработайте план действий для закрытия «бреша в исполнении».

Обсудите, как Вы можете устранить различия между поведением на сегодняшний день и ожидаемым поведением и что именно другому и когда должен делать исполнитель.

11. Заканчивайте обсуждение только в том случае, если все ясно и понятно.

Ваш исполнитель должен своими словами рассказать, что и почему должно измениться в будущем в результате оценки.

Задание 8.7. Изучите нижеследующие рекомендации и выберите наиболее значимые для Вас.

*Восемнадцать способов добиться уверенности
при публичном выступлении*

1. Выработайте правильное отношение к своим страхам.

Твердо знайте: аудитории редко бывают враждебно настроенными; Вам не надо быть красноречивым оратором, чтобы добиться успеха; Вы редко выглядите столь нервным, как перед выступлением, а небольшое количество адреналина не принесет вреда. Помните, что даже самые профессиональные ораторы испытывают волнение, прежде чем подняться на трибуну.

2. Анализируйте свою аудиторию.

Чем больше Вы узнаете о своей аудитории, тем более уверенно Вы себя будете чувствовать.

3. Готовьтесь, готовьтесь, готовьтесь!

Чем лучше Вы будете знать тему, тем большим знатоком и темы, и аудитории Вы будете себя считать.

4. Сделайте «успокаивающие» записки.

Используйте тот формат, который удобен. Запишите свою «хореографию», чтобы напомнить себе, когда сделать паузу, когда подчеркнуть что-то важное, когда обратиться к аудиовизуальным средствам и т. д.

5. Представьте свой успех.

За две недели до своего выступления каждую ночь перед сном представляйте картину своего успеха: аудиторию, взрывающуюся ап-

лодисментами после каждого вашего слова, уверенную улыбку на своем лице, себя убежденно говорящего.

6. Используйте аудиовизуальные средства, чтобы снять с себя часть напряжения.

В том случае, когда Вы очень нервничаете, не правда ли было бы неплохо направить эти пронизывающие глаза в иное направление, чтобы немного расслабиться?

7. Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь!

Потренируйтесь три или четыре раза до своего выступления. Делайте это, пока Вы не будете удовлетворены своей речью. Ни в коем случае не тренируйтесь в день своего выступления!

8. Заранее ознакомьтесь с комнатой, в которой Вам предстоит выступить.

Это самое лучшее место для того, чтобы попрактиковаться в произнесении своей речи.

9. Расслабьтесь, отдохните и избегайте любого возбуждения.

Как можно лучше отдохните ночью перед выступлением; ограничьтесь в употреблении кофе.

10. Делайте вступление и заключение своевременно.

Будьте уверены в своем вступлении и заключении.

11. Установите среднюю комнатную температуру, хорошее освещение и соответствующую вентиляцию.

Дремлющая аудитория расстроит ваши планы на успех.

12. Оденьтесь так, чтобы ваш костюм способствовал успеху.

Наденьте то, что Вам очень идет.

13. Расходуйте энергию до выступления.

Сделайте что-нибудь энергичное прямо перед тем, как отправиться на выступление. Постарайтесь прогуляться или подняться по ступенькам вашего дома.

14. Установите контакт глаз с несколькими дружелюбными лицами.

Защитите себя теплыми взглядами людей, которых Вы знаете или тех, кто невербально выражает свою поддержку.

15. Говорите громко, чтобы разогнать тревогу.

Это поможет Вам освободиться от нервозности.

16. Используйте свое остроумие, а не заготовленные шутки, которые могут и не сработать.

Не забывайте, что Вы являетесь наиболее простым объектом для спонтанного смеха, поэтому, если Вы запланировали шутку, то будьте уверены, что в ней нет ни этнического, ни сексуального намека – лучше не шутить, чем оскорбить.

17. Постарайтесь не допускать ошибок.

Не пугайтесь, если допустите ошибки. Большинство слушателей вряд ли даже обратят на них внимание, а извинения только ослабят ваши позиции.

18. Не держите себя слишком серьезно.

Естественно, что Вы хотите произнести хорошую речь, но не преувеличивайте значение своего выступления. Для других ваше выступление не кажется выдающимся событием, как для Вас. Кроме того, если Вы будете слишком заумным, то вряд ли ваша аудитория запомнит, что Вы так долго говорили, как бы Вам этого не хотелось. Научитесь смеяться над своими промахами.

Тема 9. Контроль и надзор в системе управления банком

План

1. Виды контроля.
2. Контроль Национального банка.
3. Надзор и инспектирование деятельности банков.
4. Зарубежный опыт регулирования банковской деятельности.

Постулаты менеджмента:

- Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми (*Т. Карлейль*).

- Кто умеет – работает, кто не умеет – учит других, кто не может учить – управляет, кто не умеет управлять – правит (*Закон Х. Л. Менкена*).

- Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (*Т. Питерс, Р. Уотермен*).

Темы рефератов

1. Принципы эффективного контроля.
2. Банковский надзор – обязательная категория рыночной экономики.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [13]; [14]; [20].

Задания

Задание 9.1. Начертите схему процесса контроля. Дайте оценку эффективности контроля каждого этапа.

Задание 9.2. Начертите схему классификации надзора, дайте характеристику его видов.

Задание 9.3. Хотя главной задачей менеджера является максимизация прибыли, получаемой банком, все большее значение приобретает и его социальная ответственность перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение проблем, стоящих перед страной.

Те, кто считает, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес только «делать деньги», аргументируют свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли банка, ухудшению в этой связи его конкурентных позиций, росту издержек, которые в последующем ведут к повышению тарифов, что наносит ущерб потребителям и вызывает другие отрицательные последствия.

Сторонники социальной ответственности бизнеса перед обществом считают, что банкиры имеют перед ним моральные обязательства, что социальные действия могут оказать большую пользу банкирам, повышают их имидж в обществе, являются неплохой рекламой.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Чью позицию Вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, банкир в современной Беларуси выполнять социальные обязательства перед страной (в каких формах)?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно, в том числе в финансовом отношении? (Ответ обоснуйте.)
4. В каких формах банк может осуществлять социальную поддержку в масштабах банка; в масштабах региона, страны?

Задание 9.4. Изучите этапы определения причины проблемы и предложите варианты их решения в вашей организации.

Шесть шагов для определения причины проблемы

1. Точно сформулируйте проблему.

Что не так, как должно быть? Будьте конкретны. Убедитесь в том, что Вы определили полностью проблему, а не просто ее признак. Что не является проблемой?

2. Оцените отклонение от нормы.

Какова разница между тем, что Вы имеете сейчас и что бы Вы хотели иметь? Ответьте на этот вопрос настолько подробно, насколько сможете. Насколько велико отклонение от нормы? Где это происходит? Когда это произошло?

3. Дайте анализ проблемы.

Что отличает эту ситуацию по сравнению с другими, где отклонений нет? Что недавно изменилось в этой ситуации?

4. Методом «мозгового штурма» определите возможные причины.

Каковы все возможные причины, из-за которых произошла эта проблема? Будьте изобретательны в своих догадках. Не отвергайте ни одну из них до тех пор, пока все возможные причины не будут перечислены.

5. Оцените разумность каждой причины.

Соберите все данные, касающиеся каждой причины по отдельности или в комбинации с другими. Выберите наиболее удовлетворительную причину.

6. Проверьте свой выбор.

Оцените на «жизненность» ту причину, которую Вы выбрали. Изменяя ситуацию, определите, в каком случае отклонение от нормы появляется, а когда исчезает.

Тема 10. Роль технических средств в управлении банком

План

1. Сущность и значение технического обеспечения деятельности банка.

2. Классификация технических средств банка.

3. Использование технических средств в управлении банком.

4. Основные направления совершенствования технических средств управления банком.

5. Зарубежный опыт использования технических средств.

Постулаты менеджмента:

- Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненного, плохой – копит их для публично-го разноса.

- Руководить – значит уметь менять стиль.

- Организовать – это значит, оценить возможность, а уже потом ставить задачу.

- Главное качество руководителя – реализм.
- Укрепляй веру подчиненного в важность порученного ему дела, и он сделает невозможное возможным.

Темы рефератов

1. Влияние технического обеспечения на эффективность управления банком.
2. Техническое обеспечение зарубежных банков.
3. Проведение видеоконференций.
4. Интернет-банкинг и его развитие.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [11]; [13]; [14]; [20].

Задания

Задание 10.1. На примере вашего банка дайте характеристику средств управления и оценку их использования.

Задание 10.2. Проанализируйте влияние технического обеспечения на имидж банка.

Тема 11. Организация труда персонала банка

План

1. Социально-экономическая природа и основные направления рационализации управленческого труда.
2. Организация работы руководителей и специалистов.
3. Методы оценки организации управленческого труда.
4. Оценка эффективности управленческого труда.
5. Зарубежный опыт организации труда в управлении.

Постулаты менеджмента:

- Не бойтесь подчиненных способнее Вас, гордитесь ими.
- Умный человек найдет выход из любого положения. Мудрый в этом положении не окажется (*Ю. Рихтер*).
- Не опаздывай на совещание – будешь сидеть в первых рядах.

- Кто много знает, с того больше спрос за незнание.
- Почаще разговаривайте с людьми, это способствует укреплению сопричастности общему делу.

Темы рефератов

1. Принципы и задачи научной организации управленческого труда.
2. Методы оценки эффективности управленческого труда.
3. Организация труда руководителя банка.
4. Аттестация рабочих мест специалиста.

Л.: [2]; [3]; [5]; [6]; [11]; [13]–[15]; [18]; [20]; [23].

Задания

Задание 11.1. Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего времени, в частности:

- проанализировать, на что тратится время;
- провести анализ задач по принципу их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными;
- сформулировать свои долгосрочные цели;
- ввести в практику планирование своего времени;
- стремиться уменьшать потери времени и др.

Изучите должностную инструкцию главного экономиста (приложение Д) и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие способы совершенствования организации своего времени Вы можете предложить?
2. Использование только своего рабочего времени нужно постоянно улучшать или всего времени, включая личное?
3. Какие действия Вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное Вам судьбой время?

Задание 11.2. Часто после рабочего дня менеджер констатирует: «Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!» Обычно при этом ссылаются на следующие причины:

- плохо подготовленные совещания, собрания;
- контакты по телефону;

- отсутствие делегирования ответственности;
- отсутствие выбора приоритетов;
- тактика отсрочек;
- неумение говорить «нет»;
- неумение доводить дело до конца;
- помехи со стороны других;
- слишком большой объем чтения.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, мешают выполнять все намеченное?

2. Что необходимо сделать, чтобы Вы ежедневно могли реализовывать свои планы без перенапряжения?

Задание 11.3. Менеджеру часто приходится работать с большим напряжением. Многие руководители перегружены оттого, что слишком велик объем работы, которую им необходимо сделать. Но не только перегруженность работой удерживает многих руководителей по 60 (и более) часов в неделю на своих рабочих местах. Часто причина заключается в неправильном распределении времени. В такой ситуации необходимо научиться управлять своим временем, что фактически является управлением собой.

В чем же кроется в конечном итоге причина перегруженности и неэффективного использования времени?

Основной причиной в большинстве случаев оказывается необходимость выполнять одновременно разные дела и производить различные действия. Три другие причины зачастую усугубляют уже имеющуюся перегруженность: малая степень делегирования ответственности; неверно избранные приоритеты; слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

В деле рационализации использования рабочего времени менеджера большую роль может сыграть использование следующих принципов:

- Принцип американского ученого В. Парето, согласно которому концентрация усилий менеджера на жизненно важных делах практически полностью определяет конечный результат.

- Принцип бывшего президента США Д. Эйзенхауэра, т. е. определение приоритетов на основе важности и срочности. Д. Эйзенхауэр, подразделяя задачи по их важности и срочности, пришел к так называемым задачам А, В, С.

А-задачи – очень важные и срочные, исполнять которые следует немедленно.

В-задачи – важные, но несрочные; следует определить, в какие сроки выполнить.

С-задачи – менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным.

Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимание руководителя, стол которого и так завален бумагами. Иногда это требует определенного риска, но такие дела следует сразу отправлять в корзину для бумаг.

Самая большая опасность для менеджера заключается в том, что он дает себя увлечь срочностью задач и тратит свое время на выполнение С-задач в то время, как В-задачи (а иногда даже А-задачи) остаются невыполненными. Отсюда основательный анализ стоящих перед менеджером задач является хорошей базой для определения действительных приоритетов.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие действия, по вашему мнению, менеджер может предпринять, чтобы более рационально использовать свое рабочее время?
2. Согласны ли Вы с целесообразностью применения в практике принципов Парето и Эйзенхауэра? (Ответ обоснуйте.)

Задание 11.4. Проведите аттестацию рабочего места экономиста-менеджера вашего банка, определите его эффективность. Сформулируйте предложения по улучшению организации рабочего места с учетом затрат и прогнозируемого эффекта.

Задание 11.5. Изучите нижеследующие рекомендации и отметьте наиболее важные для Вас.

Тринадцать компонентов первого положительного впечатления

1. Оденьтесь так, чтобы отвечать ожиданиям другого человека. Оденьте то, что по мнению другого человека будет подходящим для ситуации.
2. Увидев человека, улыбнитесь. Улыбнитесь именно этому человеку.
3. Установите и поддерживайте контакт глазами. Пока кто-нибудь говорит, смотрите на человека (не вниз и не в сторону), но не переиграйте. Не надо смотреть, не отрываясь, как говорят, не пяльтесь.
4. Поздоровайтесь первым и протяните руку.

Рукопожатие должно быть крепким – неслабым, но и «некостедробящим».

5. Искренне приветствуйте входящего.

Лучше форма приветствия «рад видеть Вас», чем «как Вы поживаете?».

6. Называйте вошедшего по имени.

Произносите его уверенно и твердо. Будьте уверены в том, что произносите имя правильно.

7. Не говорите слишком тихо или слишком громко.

Если говорить тихо, то люди могут решить, что Вы в опасном положении. С другой стороны, возможно, некоторые могут считать громкость грубостью.

8. Если Вы хозяин, проявите знаки гостеприимства, предложите кофе и прохладительные напитки.

Если ваш гость является представителем другой культуры, заранее выясните, какие у него (нее) представления о гостеприимстве.

9. Если встреча происходит в вашем кабинете, встретьте человека при входе.

Еще лучше встретить его (ее) около вашего кабинета и проводить к себе.

10. Если Вы гость, ведите себя так, чтобы не обидеть хозяина и других гостей.

Изучите местные обычаи.

11. Узнайте все, что возможно о человеке и его компании.

Используйте свои знания во время беседы.

12. Изучите основные правила этикета и учтивости.

Не перебивайте другого. Если Вы сомневаетесь в своих знаниях, обратитесь к книге по современному деловому этикету.

13. Постарайтесь больше слушать, а не говорить.

Вы будете выглядеть интеллигентным, уважающим и заботливым. Однако, если собеседник хороший слушатель и хочет, чтобы Вы поговорили, сделайте ему одолжение.

Десять шагов для поднятия вашей значимости в компании

1. Хорошо выполняйте свою работу.

Убедитесь, что все, что Вы делаете в компании, Вы выполняете вовремя, согласно бюджету, на благо компании и с гордостью за компанию.

2. Заставьте своего босса взять Вас на собрание с его ровесниками.

Установите контакт глаз и поговорите с ними, но не будьте слишком настырными.

3. Изъявите желание принять участие в значительном проекте.

Это может быть очень рискованный шаг, но с риском приходит награда.

4. Участвуйте в работе известных организаций по управлению.

Найдите свое применение в известных организациях по управлению.

5. Выясните, что происходит в других отделах.

Выясните, какими важными проектами они занимаются. Убедитесь, что работа вашего отдела связана с этими проектами.

6. Помните имена ключевых исполнителей.

Приветствуйте их, встречаясь с ними в кафе, на стоянке машин или где-нибудь в другом месте.

7. Узнайте политику вашей компании.

Кто обладает информацией? Кто является неофициальным лидером в каждом отделе? Как здесь преуспевают?

8. Напишите статью для информационного бюллетеня компании.

Кто-нибудь из начальства заинтересуется ею, с удовольствием прочтет и будет солидарен с вашей точкой зрения.

9. Сделайте так, чтобы в докладах компании присутствовало ваше имя.

10. Оттачивайте свои навыки.

Найдите возможность, чтобы руководство узнало о них.

Тема 12. Эффективность управления банком в современных условиях

План

1. Сущность и особенности эффективности управления.

2. Оценка эффективности управления.

3. Ориентация маркетинга на повышение рентабельности банка.

4. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента.

5. Влияние теневой экономики на эффективность управления.

Постулаты менеджмента:

- Со всяким новым человеком всегда надо начинать разговор в самом дружелюбном тоне.

- Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

- Опыт – это название, которое каждый дает своим ошибкам (*Оскар Уайльд*).
- Работай с умом, а не до ночи.
- Первый миф науки управления состоит в том, что она существует (*Закон Хеллера*).

Л.: [1]; [2]; [5]; [6]; [13]; [14]; [17]; [20]; [21]; [25].

Задания

Задание 12.1. На примере вашего банка приведите расчет частных показателей экономической и социальной эффективности управления банком. Предложите пути повышения эффективности управления банком.

Задание 12.2. Приведите примеры влияния теневой экономики на управление банком. Перечислите методы оценки теневой экономики.

Задание 12.3. Менеджеру постоянно приходится запоминать большое количество различных данных: процентные ставки, законодательные статьи, обороты речи для использования в коммерческих переговорах и т. д.

Соорудите «ящик для запоминания». Проще всего это сделать из коробки для обуви. Разделите ее четырьмя картонными перегородками на пять отделений.

Вам потребуются карточки размером примерно с почтовую открытку. На одной стороне карточки нужно записать вопрос, а на другой – ответ, который Вам хотелось бы запомнить. Прочитайте ответ и вопрос. Карточки расположите в первом отделении ящика той стороной, на которой записан вопрос.

Спустя несколько дней, берите поочередно карточки, читайте вопросы и пытайтесь на них ответить. Проверяйте, правильно ли Вы отвечаете. Если ваш ответ правильный, переставляйте карточку во второе отделение. Если ответ неправильный, карточка остается в первом отделении.

Цель ваших усилий – переместить карточки в пятое отделение. Вопрос, на который Вы четыре раза ответили правильно, прочно «осел» у Вас в голове. Если Вы ответили неправильно на вопрос карточки, которая была уже в третьем или четвертом отделении, нужно поставить ее снова в первое отделение и начать заучивать ответ сначала.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что положительного и что негативного Вы видите в практике использования «ящика для запоминания»?
2. Что бы Вы предложили для усовершенствования данной практики?
3. Каким образом это повлияет на эффективность управления?

Задание 12.4. Менеджеры могут проанализировать свою деятельность при помощи опросника, включающего следующие вопросы:

- Где я черпаю информацию?
- Какую информацию я распространяю внутри своего организационного подразделения?
- Находятся ли у меня в равновесии деятельность и накопление информации?
- Каких изменений я могу требовать от банка?
- Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
- Каким я вижу будущее направление работы банке?
- Как реагируют подчиненные на стиль моего руководства?
- Какие внешние связи я поддерживаю?
- Распределяю ли я рабочее время в соответствии с определенной системой или же реагирую на требования настоящего момента?
- Вваливаю ли я на себя слишком много работы?
- Не действую ли я слишком поверхностно?
- Не направлена ли моя активность на решение поверхностных проблем?
- Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
- Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Представьте себя в роли руководителя и ответьте на следующие вопросы:

1. Что Вам удастся в менеджменте, а что нет и почему?
2. В чем Вы видите дополнительные резервы для повышения эффективности своей деятельности?

Задание 12.5. Ознакомьтесь с правилами общения с боссом и дайте им свою оценку.

Девять правил общения с боссом

1. Обеспечьте свои сообщения пояснениями.

Боссы всегда очень заняты, и у них в подчинении больше одного подчиненного. Не ожидайте, что ваш босс разбирается во всем том,

что происходит в вашей области. Начинайте каждую вашу беседу с чего-то вроде: «Я собираюсь изучить ситуацию, возникшую в пятницу на семинаре». Или: «На прошлой неделе Вы попросили меня пересмотреть то, что относится к коммуникативным навыкам, чтобы уделять больше внимания межличностным конфликтам».

2. Будьте прямым, решительным и лаконичным.

Боссы не захотят играть в загадки-отгадки с Вами. Используйте понятный язык. Экономьте на словах. Сократите свое выступление, выкиньте все ненужное. Не кажитесь слишком увлеченным или безразличным, когда будете говорить.

3. Заранее представьте вопросы и то, что нужно для информации.

Хорошие боссы ответят на большинство вопросов. Если Вы изучили своего босса, то знаете, какими примерно могут быть вопросы. Приготовьте ответы и тогда Вы будете в выгодном положении.

4. Изучите стиль письма и отношения с другими людьми.

Имитируйте это, когда будете общаться (особенно, когда будете писать) от его имени. Набросайте черновики писем так, чтобы боссу оставалось только их подписать, не исправляя.

5. Относитесь к критике спокойно.

Не защищайтесь; скорее покажите свое стремление использовать его критику для улучшения своей работы.

6. Принимайте похвалу спокойно.

Принимайте похвалу, которую Вы заслужили, спокойно, с достоинством, без демонстрации неискренней скромности и не отрицая ее. Достаточно простого «спасибо».

7. Исправляйте своего босса тактично.

Не бросайте вызов, не угрожайте и не критикуйте. Не говорите: «Вы не правы», когда можно сказать: «Было бы лучше, если мы (не Вы) по-другому взглянем на решение ...». Не соглашайтесь во всем, но и не оправдывайтесь постоянно.

8. Хвалите, но не льстите.

Боссам необходимо время от времени дружеская помощь. Если то, что босс разработал, плохо, не бойтесь сказать об этом. Например: «Решение о том, чтобы нанять менеджера по связи с общественностью, думаю, ошибочное».

9. Не давайте ненужных обещаний, чтобы добиться расположения.

Невыполненные обещания – путь к провалу.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Анализ** хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. пособие для вузов / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2010. – 800 с.

2. **Банковский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 3 окт. 2000 г. : одобр. Советом Респ. Беларусь 12 окт. 2000 г. // КонсультантПлюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010.

3. **Бор, М. З.** Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование / М. З. Бор, В. В. Пятенко. – М. : ДИС, 1997. – 288 с.

4. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, 1998. – 330 с.

5. **Гражданский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. // КонсультантПлюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.

6. **Гусаков, Н. П.** Международные валютно-кредитные отношения : учеб. для вузов / Н. П. Гусаков, И. Н. Белова, М. А. Стренина ; под ред. Н. П. Гусакова. – М. : Инфра-М, 2014. – 314 с.

7. **Жданов, А. Ю.** Банковские риски и управление персоналом / А. Ю. Жданов // Деньги и кредит. – 1998. – № 7. – С. 62–68.

8. **Жуков, Е. Ф.** Менеджмент и маркетинг в банках : учеб. пособие для вузов / Е. Ф. Жуков. – М. : Банки и биржи, 1997. – 191 с.

9. **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2010.

10. **Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 271 с.

11. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2015. – 279 с.

12. **Климович, Л. К.** Регулирование развития сферы услуг экологически дестабилизированного региона : моногр. / Л. К. Климович ; под ред. А. В. Неверова. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 310 с.

13. **Климович, Л. К.** Управление банком : учеб. / Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич. – Минск : Экономика и право, 2004. – 297 с.

14. **Министерство** экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.economy.gov.by.

15. **Министерство** труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mintrud.gov.by/>.

16. **Национальный** статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by/>.

17. **Национальная** экономика Беларуси : учеб. / В. Н. Шимов [и др.] ; под ред. В. Н. Шимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : БГЭУ, 2012. – 651 с.

18. **О борьбе** с коррупцией : Закон Респ. Беларусь от 20 июля 2006 г. № 165-З (в ред. Закона от 14 июня 2010 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь, 2006 г. – № 122.

19. **Правовой** интернет-портал. Законодательство Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by/>.

20. **Роуз, П.** Банковский менеджмент. Предоставление финансовых услуг : [пер. с англ.] / П. Роуз. – М. : Дело, 2001. – 411 с.

21. **Савицкая, Г. В.** Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты : моногр. / Г. В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2014. – 272 с.

22. **Самоукина, Н. В.** Искусство управления персоналом банка / Н. В. Самоукина. – М. : Рус. деловая лит., 1997. – 208 с.

23. **Смирнов, К. А.** Маркетинг на финансовом рынке : учеб. пособие / К. А. Смирнов, Т. Е. Никитина. – М. : Инфра-М, 2015. – 207 с.

24. **Управленческий** анализ в банке : практикум / авт.-сост. : Е. Г. Толкачева, Т. П. Винокурова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2015. – 84 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ РАБОТНИКА ОАО «АСБ "БЕЛАРУСБАНК"»

Настоящим Кодексом определяются основные этические нормы, правила и критерии профессионального поведения работника АСБ «Беларусбанк» (далее – Банк).

Термин «работник Банка» в данном Кодексе применяется ко всякому лицу, нанятому Банком для выполнения работы, которая рассматривается как профессиональная.

Каждый работник Банка принимает на себя моральное обязательство поддерживать в процессе трудовой деятельности банковские этические ценности и стандарты.

Кодекс не является изложением рекомендуемой практики поведения на все конкретные случаи профессиональной деятельности работника Банка. Однако Банк ожидает от каждого своего работника поведения и действий в соответствии с нормами и правилами данного Кодекса.

Выполнение нравственных требований, содержащихся в данном Кодексе, характеризует степень моральной ответственности работника за свой труд, труд всего коллектива, успешную работу Банка и его престиж в глазах клиентов.

Раздел I. Понимание и следование политике стратегии банка

1. АСБ «Беларусбанк» входит в единую банковскую систему Республики Беларусь, являясь крупнейшим, универсальным кредитно-финансовым учреждением, привлекающим и размещающим денежные средства, а также осуществляющим другие виды банковских операций в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Банк по праву признан народным банком, он служит интересам народа и для народа. Работа Банка влияет не только на экономическую жизнь государства, но и на социальный настрой в обществе.

2. Стратегия Банка основывается на сочетании лучших традиций прошлого и настоящего. Приоритетным направлением в работе и развитии Банка является получение прибыли. Реализация данной стратегической задачи достигается:

- постоянным повышением авторитета и имиджа Банка, как самого надежного кредитно-финансового учреждения обслуживающего физических и юридических лиц;

- активным стремлением к освоению новых банковских продуктов и технологий, совершенствованием услуг, оказываемых клиентам Банка;

- творческим участием в работе по реализации перспективных проектов, направленных на решение экономических и социальных программ, осуществляемых государством.

3. Банк существует для клиента и во имя клиента. Банк – это внимание к клиенту. Сделать все возможное для удовлетворения разумных потребностей клиента – главная задача работника Банка.

4. Решающим фактором в создании должной репутации Банка в глазах клиента является высокая компетентность и безупречное моральное поведение работника, умение грамотно и своевременно, на взаимовыгодных условиях решать все профессиональные вопросы.

5. Важнейшие нравственные ценности для работника Банка – честь, достоинство, принципиальность, обязательность, ответственность за успех, престиж и процветание Банка.

6. Общепринятым в Банке является строгий, сдержанный стиль делового общения. Больше всего ценятся профессионализм, творческий подход к делу, организованность, исполнительность, точность и обязательность, умение контролировать собственные чувства и эмоции, тактичность, субординация, преданность сотрудников своему Банку.

7. Банк – это напряженный труд всего персонала, каждого сотрудника. Для Банка одинаково важен и необходим трудовой вклад каждого работника. Успеха достигает тот, кто постоянно работает над собой, совершенствует свои профессиональные знания и умения.

8. Основным капиталом Банка – это люди, дружный, сплоченный коллектив единомышленников-профессионалов, объединенных единой целью, высокой общей и корпоративной культурой, стремлением и желанием работать для Банка и во имя его интересов.

Каждый работник, разделяя и поддерживая политику и стратегию Банка, высоко ценит свой коллектив и свой труд, развивает в себе чувство ответственности за порученное дело, проявляет готовность разделить общие успехи и неудачи.

9. Всем работникам Банка присуще уважение к окружающим. В Банке уважают не только клиентов и руководителей, но и своих подчиненных, своих коллег по работе. Только уважая свой Банк, свой труд, уважая права человека и человеческое достоинство, можно добиться самоуважения.

10. Поведение, манеры и внешний облик работника Банка соответствуют нормам делового этикета и вызывают уважение к профессии банковского работника.

Раздел II. Служебная этика и этикет работника банка

1. Деловые отношения

1.1. Служебные отношения и свое поведение строит на глубоком понимании роли и значения Банка, стратегии и политики его развития. Считает своим долгом строго и точно выполнять профессиональные и этические требования, предъявляемые к деятельности банковского работника, поддерживать безупречную деловую и личную репутацию.

С любовью и ответственностью относится к своему труду. Является образцом исполнительности и дисциплины.

1.2. В общении ведет себя с достоинством и честью, проявляет уважение, доброжелательность и взаимную вежливость. Нормой делового общения считает приветствие, обращение на «Вы».

Сознательно отказывается от участия в каких-либо ссорах, не терпит самообладания. В конфликтах умеет разделять человека и проблему. Будучи уверенным в себе, избегает самоуверенности.

1.3. В процессе делового общения проявляет максимум корректности. Воздерживается от обсуждения с третьими лицами профессиональных и личных качеств сотрудников и коллег по профессии. Помнит, что его позиция не всегда оптимальная, есть и другие мнения.

Свою точку зрения отстаивает до принятия решения, делает при этом все возможное, чтобы убедить других, но, если решение принято, рассматривает его как подлежащее исполнению.

1.4. В общении с клиентами действует строго в соответствии с законодательством и в пределах своей компетенции. С особым вниманием относится к их предложениям и пожеланиям. При решении даже самых сложных проблем проявляет выдержку, такт и инициативу.

Никогда не пользуется методами, унижающими честь и достоинство клиентов Банка. Не оставляет без должного внимания ни одного случая неудачи, сбой или промаха в работе с клиентами.

1.5. Отношения с коллегами строит на основе взаимопонимания и сотрудничества. При выполнении законов, инструкций и других нормативных актов, своих должностных обязанностей проявляет высокую принципиальность, требовательность к себе и другим.

Критические замечания по поводу действий своих коллег высказывает только после выяснения всех обстоятельств, при которых они были совершены, и в корректной форме.

1.6. Стремится помогать коллегам, руководителям и вправе рассчитывать на взаимопомощь. Понимает, что атмосфера бережного и предупредительного отношения друг к другу служит залогом успешного совместного труда.

Делает все от него зависящее по поддержанию в коллективе социально-психологического климата, благоприятствующего эффективной трудовой деятельности.

1.7. Четко и строго соблюдает установленный режим рабочего дня. Понимает, что этот порядок способствует эффективной трудовой деятельности, создает максимальные удобства для клиентов Банка и коллег по работе.

1.8. Бережно относится к служебному оборудованию. Организует свое рабочее место с максимальной пользой для дела, учитывая при этом не только личные интересы, но и потребности окружающих, особенно клиентов.

2. Внешний вид, общая культура поведения

2.1. Постоянно следит за внешними проявлениями своей деловой культуры. Всегда и везде помнит, что по его внешнему виду и манерам поведения окружающие судят не только о нем лично, но и о том учреждении, в котором он работает (о Банке в целом).

2.2. Стремится следовать строгому, деловому стилю в одежде и внешности, связывая это не только с необходимостью соблюдения данного Кодекса, но и проявляя тем самым уважительное отношение к окружающим.

Одежда работника Банка соответствует его внутренней культуре, зависит от каждого конкретного случая, специфики профессиональной деятельности, возраста и других объективных факторов.

2.3. Носит спецодежду (если таковая установлена и выдается) в течение всего рабочего времени, видоизменяя комплект в зависимости от времени года и температуры рабочей среды.

2.4. Ведет здоровый образ жизни. Считает злоупотребление алкоголем, употребление наркотических или токсических средств несовместимым с высоким стандартом поведения банковского работника.

2.5. Сотрудник, имеющий привычку к курению, понимая, что оно вредно для собственного здоровья и окружающих, стремится ограничить курение в рабочее время, не допускать его на рабочем месте и в неотведенных для этого местах.

Раздел III. Укрепление авторитета банка

1. Своим поведением, добросовестным и эффективным трудом работник способствует укреплению престижа Банка. Воздерживается от любых слов, действий и поступков, подрывающих авторитет Банка.

Не допускает, чтобы его личные интересы, религиозные и политические ориентации негативно сказывались на работе, не навязывает свои убеждения коллегам и клиентам Банка.

2. Занимает принципиальную и активную позицию при столкновении с действиями лиц, подрывающих авторитет Банка и его работников.

Своими действиями не дает повода и возможности другим лицам влиять на него. Отклоняет любые сомнительные предложения. Дорожит добрым именем Банка и своим собственным.

3. Проявляет осмотрительность при выборе друзей и знакомых. Избегает связей, которые могут скомпрометировать его.

Продуманно совершает свои действия и поступки, предвидит их возможные последствия и соотносит их с нормами нравственности.

4. Является абсолютно надежным в вопросах сохранения профессиональной конфиденциальной информации.

Раздел IV. Порядок принятия и действия Кодекса

1. Кодекс и все изменения к нему рассматриваются и принимаются Правлением Банка после предварительного обсуждения и одобрения в трудовых коллективах структурных подразделений.

2. Каждый работник Банка должен ознакомиться с содержанием Кодекса и руководствоваться его требованиями в процессе своей практической деятельности.

3. Выполнение норм и правил, изложенных в данном Кодексе, считается элементом профессиональной культуры работника Банка и учитывается при формировании его профессиональной карьеры.

4. Работник Банка, постоянно и неукоснительно соблюдающий Кодекс, заслуживает морального одобрения и поддержки со стороны своих коллег и руководителей.

5. Несоблюдение работником Банка этических норм и правил поведения, изложенных в данном Кодексе, влечет за собой моральное осуждение в трудовом коллективе и потерю авторитета в профессиональной банковской среде.

6. Кодекс является одним из первых документов, с которых начинает знакомство с Банком каждый вновь поступающий работник. Только при совпадении социальной ориентации, склонностей и интересов работника с целями и задачами Банка возможен прочный и эффективный трудовой союз.

**УСТАВ
ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«БЕЛОРУССКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ И РЕКОНСТРУКЦИИ
"БЕЛИНВЕСТБАНК"»**

УТВЕРЖДЕН
внеочередным общим
Собранием акционеров
ОАО «Белинвестбанк»

Статья 1. Общие положения

1.1. Открытое акционерное общество «Белорусский банк развития» (далее – Банк) создан в соответствии с законодательством Республики Беларусь в результате реорганизации Белорусского инвестиционного банка акционерного общества на основании постановления Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь «О преобразовании акционерного общества «Белорусский инвестиционный банк» в акционерное общество «Белорусский банк развития» (№ 282 от 7 апреля 1997 г.) и решения внеочередного Собрания акционеров Белинвестбанка от 27 сентября 1996 г. (протокол № 6).

1.2. Банк является правопреемником по имущественным правам и обязательствам Белорусского инвестиционного банка акционерного общества, а также по личным неимущественным правам.

1.3. Наименование Банка.

Фирменное наименование на русском и белорусском языках: открытое акционерное общество «Белорусский банк развития и реконструкции "Белинвстбанк"», адкрытае акцыянернае таварыства «Беларускі банк развіцця і рэканструкцыі "Белінвестбанк"».

Сокращенное наименование на русском и белорусском языках: ОАО «Белорусский банк развития», ААТ «Беларускі банк развіцця».

1.4. Местонахождение Банка: Республика Беларусь, 220004, г. Минск, ул. Мельникайте, 2.

В случае изменения адреса своего местонахождения Банк обязан сообщить об этом в трехдневный срок Государственному комитету по ценным бумагам Республики Беларусь.

1.5. Банк является коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в соответствии с банковским законодательством Республики Беларусь и настоящим Уставом.

1.6. Банк имеет печати, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, товарный знак (знак обслуживания) и иные необходимые для деятельности реквизиты.

Печать Банка содержит в центре изображение товарного знака (знака обслуживания) Банка, зарегистрированного в установленном законодательством порядке, а по окружности указывается: «Рэспубліка Беларусь» и полное наименование Банка на белорусском языке – «Адкрытае акцыянернае таварыства "Беларускі банк развіцця"».

1.7. Банк имеет филиалы. Филиалы Банка не являются юридическими лицами и осуществляют свою деятельность на основании банковского законодательства Республики Беларусь и утвержденного Правлением Банка Типового положения о филиале. Управляющие филиалов назначаются Председателем Правления Банка и действуют на основании выданной в установленном порядке доверенности. Квалификационные требования к Управляющим филиалов определяются Национальным банком Республики Беларусь.

1.8. Сведения об обособленных подразделениях Банка:

- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Бресте, Республика Беларусь, 224005, г. Брест, ул. Мицкевича, 3;
- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Витебске, Республика Беларусь, 210001, г. Витебск, ул. Кирова, 6/11;
- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Гомеле, Республика Беларусь, 246028, г. Гомель, ул. Советская, 126;
- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Гродно, Республика Беларусь, 230023, г. Гродно, ул. 17-е сентября, 39;
- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Лида, Республика Беларусь, 231300, г. Лида, ул. Качана, 9;
- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Минске, Республика Беларусь, 220030, г. Минск, ул. Ульяновская, 3 1;
- филиал ОАО «Белорусский банк развития» в г. Могилеве, Республика Беларусь, 212030, г. Могилев, ул. К. Маркса, 8.

Статья 2. Статус банка

2.1. Банк является уполномоченным обслуживать государственные программы, аккумулирующим инвестиционные ресурсы государства, проводящим его инвестиционную политику и обслуживающим кредитные линии иностранных инвесторов.

2.2. Банк является юридическим лицом: имеет в собственности обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, испол-

нять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс.

2.3. Банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Банк не несет ответственность по обязательствам акционеров, а акционеры не несут ответственность по обязательствам Банка, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Республики Беларусь.

Банк не отвечает по обязательствам государства, а государство не отвечает по обязательствам Банка, за исключением случаев, когда оно само приняло на себя такие обязательства либо иное предусмотрено законодательством Республики Беларусь.

Банк самостоятелен в своей деятельности. Вмешательство государства, его органов и должностных лиц в деятельность Банка допускается исключительно в пределах, установленных Конституцией Республики Беларусь и принятыми в соответствии с ней законодательными актами Республики Беларусь.

2.4. Взаимоотношения между Банком и иными банками, небанковскими кредитно-финансовыми организациями, физическими и юридическими лицами строятся на основе банковского законодательства Республики Беларусь и заключенных договоров.

Банк самостоятельно определяет условия проведения сделок, не противоречащих банковскому законодательству Республики Беларусь. Договоры, заключаемые Банком с клиентами, являются публичными договорами или договорами присоединения, если иное не установлено правилами, действующими в Банке.

Статья 3. Цели деятельности банка

Основными целями Банка являются:

3.1. Финансирование структурной перестройки народного хозяйства Республики Беларусь, программ развития инфраструктуры, реструктуризации и приватизации государственных предприятий.

3.2. Финансирование инвестиционных проектов малых и средних предприятий, прошедших государственную экспертизу и конкурсный отбор.

3.3. Кредитование мероприятий, содействующих развитию малого и среднего предпринимательства.

3.4. Кредитование создания новых и модернизации действующих производств, ориентированных на экспорт и импортозамещение.

3.5. Финансирование отраслевых социально значимых программ, в том числе развития перерабатывающей промышленности, жилищного

строительства, производства строительных материалов, создания современной системы телекоммуникаций, производства транспортных средств.

3.6. Участие в финансировании региональных программ экономического развития.

Статья 4. Предмет деятельности банка

4.1. Для достижения целей, определенных настоящим Уставом, Банк на основании лицензий Национального банка Республики Беларусь осуществляет:

- привлечение денежных средств физических и (или) юридических лиц во вклады (депозиты);
- размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности и срочности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетного и (или) кассового обслуживания физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;
- валютно-обменные операции;
- выдача банковских гарантий;
- доверительное управление денежными средствами;
- финансирование под уступку денежного требования (факторинг);
- предоставление физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.).

Банк помимо указанных в части первой настоящего пункта в соответствии с законодательством Республики Беларусь вправе осуществлять:

- поручительство за третьих лиц, предусматривающее исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права (требования) исполнения обязательств в денежной форме от третьих лиц; финансовую аренду (лизинг);
- консультационные и информационные услуги;
- выпуск, продажу, покупку, учет, хранение ценных бумаг, выполняющих функции расчетного документа, и иные операции с этими ценными бумагами, а также с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады (депозиты) и на счета;
- перевозку денежной наличности, валютных и других ценностей;
- охрану принадлежащих банку объектов (денежных средств и иного имущества), а также охрану своих штатных работников;

- производственную и торговую деятельность для собственных нужд.

4.2. На основании лицензий Государственного комитета по ценным бумагам Республики Беларусь и согласия Национального банка Республики Беларусь на осуществление операций с ценными бумагами Банк в соответствии с Общегосударственным классификатором видов экономической деятельности осуществляет:

- деятельность депозитария на рынке ценных бумаг Республики Беларусь (код 67132);

- посредническую, коммерческую и консультационную деятельность на рынке ценных бумаг Республики Беларусь (коды 67131, 6523-01, 67139-04).

4.3. В соответствии с Общегосударственным классификатором видов экономической деятельности и действующим законодательством Республики Беларусь Банк вправе оказывать услуги юридическим лицам по составлению для них бизнес-планов (код 7414).

4.4. Банк вправе в порядке и на условиях, определяемых банковским законодательством Республики Беларусь:

- открывать и закрывать на территории Республики Беларусь свои филиалы и представительства;

- открывать дочерние банки, филиалы Банка и представительства Банка за пределами Республики Беларусь, а также участвовать в создании иностранных банков, учреждаемых за пределами республики;

- создавать союзы и ассоциации, являющиеся некоммерческими организациями, объединения в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп;

- выступать собственником имущества (учредителем, участником) коммерческих организаций.

В целях обеспечения своей уставной деятельности Банк вправе в установленном законодательством порядке вступать в гражданско-правовые отношения и заключать гражданско-правовые сделки с юридическими и физическими лицами.

Статья 5. Уставный фонд банка

5.1. Уставный фонд Банка составляет 16 891 748 000 (шестнадцать миллиардов восемьсот девяноста один миллион семьсот сорок восемь тысяч) рублей.

Он разделен на 16 891 748 (шестнадцать миллионов восемьсот девяноста одна тысяча семьсот сорок восемь) штук простых именных акций номинальной стоимостью 1 000 (одна тысяча) рублей каждая.

5.2. Акции Банка выпускаются в форме записей на счетах.

Статья 6. Изменение уставного фонда банка

6.1. Банк вправе увеличивать или уменьшать уставный фонд в порядке, определенном настоящим Уставом и законодательством Республики Беларусь.

6.2. Банк вправе по решению общего Собрания акционеров увеличить уставный фонд путем увеличения номинальной стоимости акций или выпуска дополнительных акций.

Не допускается увеличение уставного фонда Банка в целях покрытия понесенных им убытков.

6.3. По решению общего Собрания акционеров Банк вправе уменьшить уставный фонд путем уменьшения номинальной стоимости акций либо сокращения количества акций посредством выкупа части акций у их держателей в целях погашения.

Если по окончании финансового года стоимость чистых активов Банка окажется меньше уставного фонда, Банк обязан объявить и зарегистрировать в установленном порядке уменьшение уставного фонда. Если стоимость указанных активов Банка становится меньше определенного законодательством минимального размера уставного фонда, Банк подлежит ликвидации.

Уменьшение уставного фонда Банка производится с предварительного письменного разрешения Национального банка Республики Беларусь и после уведомления всех кредиторов Банка в порядке, определяемом законодательством Республики Беларусь. При этом кредиторы Банка вправе потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств Банка и возмещения им убытков.

Статья 7. Порядок и условия обращения акций банка

7.1. Акции Банка могут быть свободно реализованы их держателями в порядке и на условиях, определяемых законодательством Республики Беларусь.

7.2. На основании соответствующей лицензии Государственного комитета по ценным бумагам Республики Беларусь и согласия Национального банка Республики Беларусь на осуществление операций с ценными бумагами Банк обеспечивает ведение реестра акционеров Банка в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

7.3. Банк в установленном законодательством порядке может выкупать у акционера принадлежащие ему акции для их последующей реализации.

Банк согласовывает с Национальным банком Республики Беларусь сделки по выкупу собственных акций при объеме сделок, превышающем пять процентов общего количества акций Банка.

Статья 8. Права и обязанности акционеров

8.1. Акционеры Банка имеют право:

- участвовать в управлении делами Банка и в контроле за его деятельностью в порядке, определяемом Уставом;
- распоряжаться принадлежащими им акциями в порядке, предусмотренном настоящим Уставом и законодательством;
- получать в случае ликвидации Банка часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;
- получать информацию о деятельности Банка, в том числе знакомиться с данными бухгалтерского учета и отчетности и другой документацией по письменному запросу или при личном посещении, за исключением сведений, составляющих банковскую тайну в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Акционеры Банка имеют и другие права, предусмотренные законодательством Республики Беларусь и настоящим Уставом.

8.2. Акционеры Банка обязаны:

- соблюдать требования настоящего Устава Банка и исполнять решения общего Собрания акционеров;
- оплачивать акции согласно условиям договоров на их приобретение, не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Банка, полученную в связи с участием в Банке.

Не допускается освобождение акционера от обязанности оплаты акций Банка, в том числе освобождение его от этой обязанности путем зачета требований к Банку.

Акционеры Банка выполняют и другие обязанности, предусмотренные действующим законодательством Республики Беларусь и настоящим Уставом.

Статья 9. Собственность банка

9.1. Банк является собственником:

- имущества и денежных взносов, переданных Банку акционерами в качестве оплаты за приобретенные акции;
- доходов, полученных Банком в результате осуществления деятельности, предусмотренной настоящим Уставом;
- другого имущества, приобретенного по иным основаниям, не запрещенным действующим законодательством Республики Беларусь.

9.2. Банк владеет, пользуется и распоряжается принадлежащим ему на праве собственности имуществом в порядке, установленном настоящим Уставом и законодательством Республики Беларусь. Акционеры Банка не обладают обособленными правами на отдельные

объекты, входящие в состав имущества Банка, в том числе и на объекты, внесенные акционерами в уставный фонд Банка.

Статья 10. Хозяйственная деятельность банка

10.1. Банк осуществляет свою деятельность за счет собственных и привлеченных средств.

10.2. Размер собственных средств (капитала) Банка определяется как сумма уставного фонда, Иных фондов и нераспределенной прибыли с увеличением либо уменьшением ряда других составляющих собственных средств (капитала) Банка, перечень и порядок расчета которых определяются Национальным банком Республики Беларусь. Составляющие собственных средств (капитала) Банка определяются исходя из их способности покрывать убытки.

10.3. Кредитные ресурсы Банка формируются за счет:

- собственных средств Банка;
- вкладов (депозитов) физических и юридических лиц, привлекаемых на определенный срок и до востребования;
- средств юридических и физических лиц, находящихся на счетах в Банке, а также переданных Банку в управление;
- вкладов Правительства Республики Беларусь;
- межбанковских вкладов (депозитов) и кредитов;
- вкладов иностранных банков и правительств;
- займов у небанковских кредитно-финансовых организаций;
- других средств, привлекаемых в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

В качестве кредитных ресурсов может учитываться нераспределенная в течение финансового года прибыль.

Статья 11. Использование прибыли банка

11.1. Полученная Банком чистая прибыль не распределяется между акционерами Банка, а направляется на образование фондов Банка.

Расходы Банка на строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования, технических и транспортных средств, иных основных фондов, за исключением объектов, предназначенных для передачи в финансовую аренду (лизинг), осуществляются за счет прибыли, остающейся в распоряжении Банка после уплаты всех налогов, сборов и других обязательных платежей в бюджет и государственные внебюджетные фонды (чистой прибыли).

11.2. Убытки Банка, возникшие в результате хозяйственной деятельности Банка, покрываются за счет средств резервного фонда.

Статья 12. Порядок управления деятельностью банка

12.1. Органами управления Банка являются общее Собрание акционеров и Правление Банка, возглавляемое Председателем Правления.

Решения, принятые органами управления Банка с нарушениями порядка, установленного настоящим Уставом, являются недействительными с момента их принятия.

Общее Собрание акционеров банка

12.2. Высшим органом управления Банка является общее Собрание акционеров Банка.

12.3. Акционер Банка принимает участие в работе общего Собрания акционеров Банка лично или через своего представителя, оформив надлежащим образом доверенность на представителя. Акционер вправе в любое время заменить своего представителя на общем Собрании акционеров Банка, поставив об этом в известность Правление Банка, не позднее двух дней, до дня проведения общего Собрания акционеров Банка.

12.4. На общем Собрании акционеров Банка акционеры обладают количеством голосов, пропорционально количеству принадлежащих им простых именных акций.

Одна простая именная акция дает право на один голос.

12.5. К исключительной компетенции общего Собрания акционеров Банка относятся:

- изменение устава Банка, в том числе изменение размера его уставного фонда;
- избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий;
- образование исполнительного органа Банка и досрочное прекращение его полномочий;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, отчетов о прибыли и убытках Банка и распределение его прибыли и убытков;
- решение о реорганизации или ликвидации Банка.

К компетенции общего Собрания акционеров Банка относятся:

- утверждение организационной структуры Банка;
- создание и закрытие филиалов и представительств Банка;
- утверждение основных направлений развития Банка, его планов и отчетов об их выполнении;
- утверждение акта оценки не денежных вкладов, внесенных в уставный фонд Банка;

- решение вопроса о приобретении Банком ценных бумаг, им выпущенных;
- утверждение норматива использования средств для осуществления благотворительной деятельности Банка и оказания безвозмездной помощи (дары, пожертвования);
- осуществление контроля за деятельностью Ревизионной комиссии Банка;
- рассмотрение вопросов о проведении внеочередных ревизий финансово-хозяйственной деятельности Банка и вынесение решений по предложениям Ревизионной комиссии;
- утверждение повестки дня общего Собрания акционеров Банка;
- утверждение положений о Правлении Банка, Ревизионной комиссии Банка, внутренней аудиторской службе Банка и фондах Банка;
- принятие решений об учреждении (участии в деятельности) других хозяйственных обществ, за исключением случаев, предусмотренных законодательством;
- принятие решений об отчуждении имущества на сумму, превышающую 5% собственного капитала Банка;
- утверждение решений Правления Банка о выдаче Банком вне зависимости от суммы инвестиционных кредитов под гарантии Правительства Республики Беларусь;
- принятие решения по вопросам о выдаче Банком кредитов, гарантий, поручительств, а также передаче имущества в залог на сумму превышающую максимальный размер риска на одного заемщика, устанавливаемый Национальным банком Республики Беларусь.

Полномочия общего Собрания акционеров Банка по вопросам, отнесенным действующим законодательством и настоящим Уставом к исключительной компетенции не могут быть переданы Правлению Банка. Иные вопросы могут быть переданы общим Собранием акционеров Банка в компетенцию Правления Банка.

12.6. Общее Собрание акционеров Банка признается правомочным, если на нем присутствуют (принимают участие в опросе) акционеры (их представители), обладающие в совокупности не менее 50 процентами голосов.

Решения общего Собрания акционеров Банка принимаются простым большинством голосов. Решения о внесении изменений и дополнений в Устав Банка, об изменении размера уставного фонда, о реорганизации и ликвидации Банка принимаются не менее чем $\frac{3}{4}$ голосов акционеров (их представителей), участвующих на Собрании (принявших участие в опросе).

12.7. Очередные общие Собрания акционеров Банка созываются Правлением Банка не реже одного раза в год, не позднее, чем через три месяца после окончания финансового года Банка.

Внеочередные общие Собрания акционеров Банка созываются Правлением Банка по собственной инициативе или по требованию Ревизионной комиссии, а также по требованию акционеров Банка, которые обладают в совокупности не менее 20 процентами голосов.

Если в течение 35 дней Правление Банка не выполнит указанное требование, то Ревизионная комиссия или представители акционеров, требующие созыва общего Собрания акционеров Банка, вправе сами созвать собрание.

О проведении очередного общего Собрания акционеров Банка владельцы акций извещаются не позднее, чем за 30 дней, внеочередного – за 10 дней, до созыва общего Собрания акционеров Банка. До сведения акционеров Банка доводятся место и время проведения Собрания, а также вопросы повестки дня Собрания. Извещение акционеров Банка осуществляется путем отправки писем, по факсимильной связи, либо другими способами, обеспечивающими своевременное оповещение акционеров.

Общие Собрания акционеров Банка могут проводиться методом письменного опроса. В этом случае всем акционерам Банка высылаются перечень вопросов и проекты решений по ним для голосования (опросные листы). Акционер Банка, не представивший в пятидневный срок после отправки документов по указанным вопросам письменное решение, считается не принявшим участия в голосовании.

12.8. Общие Собрания акционеров Банка ведет Председатель общего Собрания акционеров Банка, избираемый общим Собранием акционеров из числа его членов.

Председатель общего Собрания акционеров Банка несет ответственность за ведение протоколов общих Собраний акционеров Банка.

Протоколы общих Собраний акционеров Банка подписываются Председателем общего Собрания акционеров Банка и секретарем, избранным на общем Собрании акционеров Банка.

Протоколы общих Собраний акционеров должны быть в любое время представлены акционерам (их представителям) по их требованию. Из протоколов по требованию акционеров их представителей

могут выдаваться выписки, удостоверенные Председателем Правления Банка или его заместителями.

Правление банка

12.9. Исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство Банком в период между общими Собраниями акционеров Банка, является Правление Банка, возглавляемое Председателем Правления Банка.

Правление Банка подотчетно общему Собранию акционеров Банка, несет ответственность за организацию и выполнение принятых им решений, а также собственных решений.

Не предусмотренный настоящим Уставом порядок работы Правления Банка регламентируется положением о Правлении Банка, утверждаемым общим Собранием акционеров Банка.

12.10. Правление Банка состоит из Председателя Правления Банка, его заместителя (заместителей) и членов Правления в количестве семи человек.

Персональный состав и срок полномочий Правления Банка утверждается общим Собранием акционеров Банка.

12.11. К компетенции Правления Банка относятся:

- предварительное рассмотрение вопросов, подлежащих обсуждению на общем Собрании акционеров Банка;
- разработка текущих планов Банка;
- утверждение положений о филиалах и представительствах Банка, внутренних нормативных документов;
- страхование имущества Банка;
- осуществление благотворительной деятельности и оказание безвозмездной помощи (дары, пожертвования) в пределах норматива, утвержденного общим Собранием акционеров Банка;
- организация аудиторских проверок финансово-хозяйственной деятельности Банка и его структурных подразделений, принятие решений по итогам аудиторских заключений;
- определение и утверждение порядка взыскания дебиторской задолженности и списания сомнительной задолженности по кредитам;
- формирование повестки дня общего Собрания акционеров Банка;
- решение вопросов об отчуждении имущества Банка на сумму, не превышающую 5% собственного капитала Банка;
- решение вопросов о выдаче Банком кредитов, гарантий, поручительств, а также о передаче имущества в залог на сумму не превыша-

юшую максимальный размер риска на одного заемщика, устанавливаемый Национальным банком Республики Беларусь;

- иные вопросы, не составляющие исключительную компетенцию общего Собрания акционеров Банка, переданные общим Собранием акционеров Банка в компетенцию Правления Банка.

12.12. Правление Банка решает вопросы на своих заседаниях. Заседание Правления Банка является правомочным, если на нем присутствует не менее $\frac{2}{3}$ его членов.

12.13. Заседания Правления Банка созываются Председателем Правления Банка и проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

12.14. Каждый из членов Правления Банка обладает одним голосом. Решения Правления Банка принимаются простым большинством голосов. В случае разделения голосов поровну голос Председателя Правления Банка является решающим.

12.15. Заседания Правления Банка ведет Председатель Правления

12.16. Председатель Правления Банка:

- председательствует на заседаниях Правления Банка;
- подписывает протоколы заседаний Правления Банка;
- обеспечивает выполнение решений общего Собрания акционеров Банка, Правления Банка; несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Банк задач;
- доверенности действует от имени Банка, представляет его интересы во всех взаимоотношениях с юридическими и физическими лицами как на территории Республики Беларусь, так и за рубежом;
- выдает доверенности, распределяет обязанности среди заместителей и персонала Банка;
- издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Банка;
- утверждает штатное расписание головного Банка, его филиалов и представительств;
- в установленном порядке принимает на работу и увольняет работников головного Банка и управляющих филиалов Банка, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания на работников головного Банка и филиалов;
- подписывает договоры и другие документы по вопросам деятельности Банка.

Председатель Правления Банка участвует в работе общих Собраний акционеров Банка по их приглашению с правом совещательного голоса.

12.17. Председатель Правления Банка имеет заместителей и распределяет обязанности между ними.

В период отсутствия Председателя Правления Банка, его обязанности исполняет один из заместителей Председателя Правления Банка.

Статья 13. Контрольные органы в банке

13.1. Контроль деятельности Банка, его филиалов и представительств, а также Правления Банка и должностных лиц Банка осуществляет Ревизионная комиссия Банка.

Ревизионная комиссия Банка осуществляет свою деятельность на основании настоящего Устава и соответствующего положения, утверждаемого общим Собранием акционеров Банка.

13.2. Ревизионная комиссия Банка избирается общим Собранием акционеров Банка из числа акционеров Банка или их представителей в количестве трех человек сроком на один год.

Члены Правления Банка не могут быть членами Ревизионной комиссии Банка. Лица, деятельность которых проверяется Ревизионной комиссией Банка, не принимают участия в соответствующих проверках.

13.3. Проверки деятельности Банка проводятся Ревизионной комиссией Банка по поручению органов управления Банка или по собственной инициативе.

Вопросы, внесенные Ревизионной комиссией Банка в Правление Банка, должны быть рассмотрены в двухнедельный срок.

13.4. Ревизионная комиссия Банка следит за соблюдением Банком законодательства, проверяет законность и целесообразность банковских операций, контролирует соблюдение прав акционеров, проверяет состояние кассы и сохранность имущества Банка, представляет общему Собранию акционеров Банка заключение по годовому балансу Банка.

Ревизионная комиссия Банка вправе требовать от должностных лиц Банка предоставления ей всех необходимых материалов, бухгалтерских или иных документов и личных объяснений.

13.5. Текущий внутрибанковский контроль осуществляется внутренней аудиторской службой, которая создается на правах структурного подразделения Банка. Внутренняя аудиторская служба действует на основании положения о ней, утверждаемого общим Собранием акционеров Банка.

13.6. Сертификация отчетности Банка проводится независимым внешним аудитом ежегодно. Им может быть аудиторская организа-

ция (аудитор), получившая лицензию Национального банка Республики Беларусь на право занятия аудиторской деятельностью в банковской системе.

Порядок проведения аудиторских проверок деятельности Банка определяется законодательством Республики Беларусь.

Аудиторская проверка деятельности Банка должна быть проведена во всякое время по требованию акционеров, совокупная доля которых в уставном фонде составляет 10 или более процентов.

Статья 14. Персонал банка

14.1. Для обеспечения текущей деятельности Банка Председателем Правления Банка по трудовому договору (контракту) нанимается персонал Банка.

14.2. Трудовые отношения работников Банка регулируются законодательством Республики Беларусь с учетом положений настоящего Устава, условиями трудовых договоров (контрактов), а также правилами внутреннего трудового распорядка и должностными инструкциями.

14.3. Заработная плата работников Банка определяется в соответствии с законодательством Республики Беларусь и исходя из их личного трудового вклада и результатов работы Банка.

Оплата труда и материальное стимулирование работников Банка, другие социальные выплаты работникам Банка осуществляются в пределах, установленных Национальным банком Республики Беларусь в соответствии с Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь и другими нормативными актами.

В случае убыточной деятельности Банка оплата труда работников Банка производится в соответствии с Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь без надбавок (доплат) к должностным окладам, премий и других дополнительных выплат, осуществляемых за счет источников, определенных законодательством.

14.4. Работники Банка обязаны соблюдать условия трудового договора (контракта), выполнять приказы и распоряжения руководителей, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, повышать свой профессиональный уровень, обеспечивать надлежащее качество и высокую культуру обслуживания юридических и физических лиц – клиентов Банка, строго соблюдать трудовую дисциплину.

Работники Банка обязаны соблюдать банковскую тайну Банка.

Статья 15. Обеспечение интересов клиентов

15.1. Банк постоянно поддерживает готовность своевременно и полностью выполнить принятые на себя обязательства путем регулирования структуры своего баланса в соответствии с установленными нормативами, а также обеспечивает диверсификацию своих активов во избежание потерь.

15.2. Поручительство и гарантия по кредитным договорам обеспечиваются залогом имущества гаранта или поручителя.

15.3. На денежные средства и иное имущество физического лица, юридического лица, а также индивидуального предпринимателя, находящегося на счетах, во вкладах или на хранении в Банке, арест может быть наложен только в соответствии с законодательными актами Республики Беларусь.

Обращение взыскания (принудительное отчуждение) на денежные средства и иное имущество физического лица, юридического лица, а также индивидуального предпринимателя, находящиеся на счетах, во вкладах или на хранении в Банке, допускается в случаях и порядке, установленных законом Республики Беларусь, а также по постановлению суда.

15.4. Сведения о счетах и вкладах, в том числе сведения о наличии счета в Банке, его владельце, номере и других реквизитах счета, размере средств, находящихся на счетах и во вкладах, а равно сведения о конкретных сделках, об операциях по счетам и вкладам, а также имуществе, находящемся на хранении в Банке, являются банковской тайной.

Банк гарантирует соблюдение банковской тайны своих клиентов и банков-корреспондентов.

Сведения, составляющие банковскую тайну, представляются Банком в порядке и случаях предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь.

15.5. Банк, как профессиональный участник рынка ценных бумаг Республики Беларусь несет материальную ответственность перед инвестором за ущерб, нанесенный ему осуществлением сделок:

- с поддельными ценными бумагами;
- с ценными бумагами несуществующих эмитентов или подтверждающими владение несуществующими ценностями;
- с ценными бумагами, не прошедшими государственную регистрацию;
- с ценными бумагами, на которые Банк не имеет прав владения или распоряжения;
- по продаже одной ценной бумаги нескольким инвесторам;

- связанных с иными нарушениями законодательства о ценных бумагах.

Статья 16. Учет и отчетность банка

16.1. Учет и документооборот в Банке организуется в соответствии с действующим законодательством.

16.2. Финансовый год для Банка устанавливается с 1 января по 31 декабря.

16.3. Банк представляет отчетность (отчетную документацию) о своей деятельности в форме, порядке и срок, установленные законодательными актами Республики Беларусь.

16.4. Банк сообщает Национальному банку Республики Беларусь о каждом кредите, превышающем в сумме 10 тысяч долларов США, и о выполнении обязательств по соответствующему договору.

16.5. Итоги деятельности Банка отражаются в ежемесячном и годовом балансе, в отчете о прибыли и убытках, а также в годовой отчетности.

Банк публикует в официальных республиканских средствах массовой информации годовой отчет (включая бухгалтерский баланс и отчет о прибыли и убытках) после подтверждения его достоверности аудиторской организацией в форме и срок, устанавливаемый Национальным банком Республики Беларусь.

Статья 17. Реорганизация и ликвидация банка

17.1. Реорганизация Банка осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь и с учетом требований, установленных Банковским кодексом Республики Беларусь.

17.2. Реорганизация Банка (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) осуществляется на основании решения общего Собрания акционеров Банка.

В случаях и порядке, установленных законодательством, реорганизация Банка осуществляется по решению уполномоченных государственных органов, в том числе суда.

17.3. Банк считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

При реорганизации Банка в форме присоединения к нему другого банка или небанковской кредитно-финансовой организации Банк считается реорганизованным с момента внесения в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринима-

телей записи о прекращении деятельности присоединенного банка либо небанковской кредитно-финансовой организации.

17.4. В случае реорганизации Банка его права и обязанности переходят к вновь созданному банку (банкам) и иным юридическим лицам в порядке, установленном гражданским законодательством Республики Беларусь.

17.5. Общее Собрание акционеров Банка или орган, принявший решение о реорганизации Банка обязаны письменно уведомить об этом кредиторов Банка.

17.6. Прекращение деятельности Банка осуществляется путем его ликвидации в соответствии с законодательством Республики Беларусь и с учетом требований, установленных Банковским кодексом Республики Беларусь.

17.7. Банк может быть ликвидирован по решению общего Собрания акционеров Банка, хозяйственного суда Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь в случаях, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь.

Ликвидация банка по инициативе общего Собрания акционеров Банка производится с письменного согласия Национального банка Республики Беларусь.

17.8. Общее собрание акционеров Банка или орган, принявший решение о ликвидации Банка, обязаны незамедлительно письменно сообщить об этом Национальному банку Республики Беларусь.

17.9. Орган, принявший решение о ликвидации Банка, в десятидневный срок после получения согласия Национального банка Республики Беларусь создает ликвидационную комиссию, назначает ее председателя, а также устанавливает в соответствии с законодательством Республики Беларусь порядок и сроки ликвидации банка.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами Банка. Комиссия от имени Банка выступает в суде.

Ликвидационная комиссия в течение тридцатидневного срока со дня принятия решения о ликвидации Банка производит оценку его финансового состояния и в случае недостаточности имущества Банка для погашения требований кредиторов и (или) задолженности по платежам в бюджет и государственные: целевые бюджетные и внебюджетные фонды подает в хозяйственный суд Республики Беларусь исковое заявление о банкротстве Банка. Процедура банкротства Банка осуществляется хозяйственным судом Республики Беларусь в порядке, предусмотренном законодательством Республики Беларусь.

Ликвидационная комиссия помещает в органах печати, в которых публикуются данные, о регистрации Банка, публикацию о ликвидации Банка и о порядке и сроке заявления требований его кредиторов. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации о ликвидации.

Ликвидационная комиссия принимает все возможные меры к вывлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также письменно уведомляет кредиторов о ликвидации Банка.

17.10. Банк обязан прекратить свою деятельность с момента принятия решения о его ликвидации и в двухмесячный срок выйти из состава учредителей (участников) других юридических лиц.

После принятия решения о ликвидации Банк вправе совершать лишь сделки, направленные на ликвидацию Банка, а состав акционеров Банка не может быть изменен иначе, как по решению суда.

17.11. При ликвидации Банка, в том числе в случае признания его экономически несостоятельным (банкротом), требования его вкладчиков и кредиторов удовлетворяются в порядке и очередности, определенной законодательством Республики Беларусь.

После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается общим Собранием акционеров Банка, или органом, принявшим решение о ликвидации Банка.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество Банка распределяется ликвидационной комиссией между акционерами Банка пропорционально их доле на день ликвидации Банка.

17.12. Ликвидация Банка влечет прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам, если иное не предусмотрено законодательством Республики Беларусь,

17.13. Банк считается ликвидированным с момента внесения соответствующей записи в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Образец штатного расписания

УТВЕРЖДАЮ

Штат в количестве 111 единиц
с месячным фондом заработной
платы 10 659 640 (десять миллионов
шестьсот пятьдесят девять тысяч
шестьсот сорок) рублей

Председатель Правления
ОАО «Белинвестбанк»

_____ А. Е. Рутковский

« ____ » _____ г.

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ
ОТДЕЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО КРЕДИТОВАНИЯ
В г. ГОМЕЛЕ ОАО «БЕЛИНВЕСТБАНК»**

(Вводится в действие _____ г.)

Наименование структурных подразделений и должностей	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Размер увеличения должностного оклада по контракту, в %	Должностной оклад в условиях контракта	Месячный фонд зарплаты
1	2	3	4	5	6
Управляющий	1				
Заместитель управляющего	2				
Главный специалист	1				
Отдел кредитования					
Начальник отдела	1				
Заместитель начальника отдела	1				
<i>Сектор кредитования</i>					
Главный экономист	1				
Ведущий экономист	1				
Экономист	1				
<i>Сектор сопровождения</i>					
Главный экономист	1				

Продолжение

1	2	3	4	5	6
Ведущий экономист	1				
Экономист	1				
Итого	8				
Отдел планирования, ресурсов и ценных бумаг					
Начальник отдела	1				
Главный экономист	1				
Экономист	1				
Итого	3				
Отдел валютных операций и международных расчетов					
Начальник отдела	1				
Главный экономист	2				
Ведущий экономист	2				
Экономист	2				
Кассир-эксперт	4				
Итого	11				
Учетно-операционный отдел					
Главный бухгалтер	1				
<i>Сектор внутрибанковских операций</i>					
Заместитель главного бухгалтера	1				
Ведущий экономист	2				
Экономист	1				
<i>Сектор расчетно-судных операций</i>					
Начальник сектора	1				
Главный экономист	1				
Ведущий экономист	3				
Экономист	3				
Итого	13				
Отдел по работе с населением					
Начальник отдела	1				
Главный экономист	1				

Продолжение

1	2	3	4	5	6
Ведущий экономист	1				
Экономист	4				
Старший кассир	2				
Итого	9				
Отдел информатики и автоматизации					
Начальник отдела	1				
Главный специалист	1				
Ведущий инженер-программист	2				
Ведущий инженер	2				
Итого	6				
Отдел денежного обращения и кассовых операций					
Начальник отдела	1				
<i>Сектор денежного обращения</i>					
Начальник сектора	1				
Экономист	2				
<i>Сектор кассовых операций</i>					
Начальник сектора – заведующий кассой	1				
Контролер-кассир	1				
Старший кассир	2				
Кассир	4				
Кассир	0,5				
Итого	12,5				
Служба правовой и кадровой работы					
Главный юристконсульт	1				
Юристконсульт	1				
Итого	2				
Отдел маркетинга					
Начальник отдела	1				
Ведущий экономист	1				
Экономист	1				
Итого	3				

Продолжение

1	2	3	4	5	6
Служба обеспечения деятельности филиала					
Заведующий хозяйством	1				
Заведующий канцелярией	1				
Архивариус	1				
Экспедитор	1				
Водитель автомобиля	4				
Секретарь-машинистка	1				
Энергетик	0,5				
Слесарь-сантехник	1				
Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	1				
Рабочий по техническому обслуживанию помещений	1				
Уборщик служебных помещений	3				
Итого	15,5				
Расчетно-кассовый центр № 1					
Начальник РКЦ	1				
Ведущий экономист	1				
Старший кассир	1				
Кассир	2				
Экономист	2				
Инженер-программист	1				
Контролер-кассир	2				
Заведующий хозяйством	1				
Уборщик служебных помещений	1				
Итого	12				
Расчетно-кассовый центр № 2					
Начальник РКЦ	1				
Ведущий экономист	1				
Экономист	1				

Окончание

1	2	3	4	5	6
Старший кассир	1				
Контролер-кассир	1				
Кассир	1				
Уборщик служебных помещений	1				
Итого	7				
Расчетно-кассовый центр № 3					
Начальник РКЦ	1				
Ведущий экономист	1				
Старший кассир	1				
Контролер-кассир	1				
Кассир	1				
Итого	5				
ВСЕГО	111				

Начальник отдела труда,
заработной платы и регулирования

**Каскадная методика оценки (самооценки)
желания руководителя выполнять
основные управленческие функции**

Методика каскадной самооценки руководителя, разработанная в бывшей Академии народного хозяйства при Совете Министров СССР в 1982 г., прежде всего, рекомендуется для применения к работникам, находящимся в резерве на замещение руководящей должности или же в начале срока пребывания в ней.

В результате самооценки работник может не только выявить степень своей пригодности для руководящей работы, а также определить внутренние психологические и организационные причины наиболее часто повторяющихся неудач и сбоев в работе.

Ниже даны образцы бланков для проведения каскадной методики оценки. На бланках 1, 2, 3.1–3.10 метод самооценки по 10-балльной шкале отметьте знаком «+» силу вашего желания заниматься перечисленными работами. Переведите отмеченные баллы в проценты. Для этого отмеченный на бланке 1 балл умножьте на 10 и получите результат. Это общая оценка.

Бланки 2 и 3.1–3.10 позволяют дать более развернутую оценку желания выполнять те или иные виды управленческой деятельности.

Отмеченные на бланке 2 баллы суммируйте и запишите в строке «Всего». Результат будет отражать (в процентах) степень вашего желания выполнять все перечисленные в бланке виды управленческой деятельности.

Отмеченные на бланках 3.1–3.10 баллы по каждой группе суммируйте и переведите в проценты путем умножения суммы баллов на 2. Полученные результаты в процентах проставьте в строках «Итого». Затем подсчитайте общую сумму баллов по всем десяти группам и переведите в проценты путем деления общей суммы баллов на 10. Полученный результат в процентах запишите в строке «Всего».

Теперь сравните итоги ваших самооценок на всех трех бланках.

На дифференциальном уровне сила желания заниматься определенными видами управленческой деятельности, как правило, отличается от общей оценки. Это рассогласование оценок характерно для многих.

Методика каскадной самооценки построена таким образом, чтобы выявить предпочтение человеком одних управленческих работ другим. Это, в свою очередь, позволяет условно выделить определенный

тип руководителя, соответствующий предпочитаемым им разновидностям управленческой работы.

Условно каждому пункту бланка 2 и, соответственно, каждой группе бланка 3 соответствуют следующие типы: «мыслитель», «штабной работник», «организатор», «кадровик», «воспитатель», «снабженец», «общественник», «новатор», «контролер», «дипломат».

Бланк 1
Я хотел бы быть руководителем

Общая сила желания, баллов										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Бланк 2
Желание быть руководителем по отдельным функциям

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Решать управленческие проблемы											
2. Работать с управленческой документацией											
3. Заниматься организацией подчиненных на выполнение задания											
4. Работать с людьми											
5. Обучать работников											
6. Осуществлять снабженческую деятельность											
7. Участвовать в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях											
8. Заниматься внедрением научно-технических достижений в производство											
9. Осуществлять работу по обеспечению выпуска продукции высокого качества											
10. Заниматься организацией связей с другими организациями, предприятиями											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.1
Желание решать управленческие проблемы

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Заниматься выявлением и формулированием управленческих проблем (противоречий между заданиями и возможностями)											
2. Составлять приоритетные списки проблем											
3. Искать эффективные методы решения проблем											
4. Непосредственно участвовать в обсуждении и решении управленческих проблем											
5. Принимать решения по проблеме											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.2
Желание работать с управленческой документацией

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Заниматься планированием											
2. Готовить приказы											
3. Разрабатывать инструкции											
4. Писать отчеты											
5. Осуществлять служебную переписку											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.3
**Желание заниматься организацией подчиненных
для выполнения задания**

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ставить задачи перед подчиненными											
2. Отдавать команды и распоряжения											
3. Контролировать выполнение заданий											
4. Стимулировать работников											
5. Наказывать за нерадивость											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.4
Желание работать с людьми (кадрами)

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Заниматься подбором кадров											
2. Участвовать в разрешении социально-бытовых проблем работников											
3. Осуществлять социальное планирование развития трудового коллектива											
4. Рассматривать (разрешать) конфликты											
5. Заниматься привлечением рядовых сотрудников к управлению											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.5
Желание обучать работников

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Инструктировать исполнителей											
2. Разъяснять работникам смысл и значение директивных документов											
3. Давать советы подчиненным											
4. Читать лекции и выступать с докладами											
5. Заниматься воспитательной работой среди членов коллектива											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.6
Желание осуществлять снабженческую деятельность

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Организовывать работу службы материально-технического снабжения											
2. Доставать необходимое для выполнения производственных заданий											
3. Устанавливать устойчивые связи с поставщиками											
4. Заниматься распределением материально-технических ресурсов											
5. Разрабатывать рациональные способы расходования ресурсов											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.7
**Желание участвовать в качестве ведущего на заседаниях
и совещаниях**

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Организовывать заседания и совещания											
2. Проводить заседания и совещания											
3. Произносить речи на заседаниях, совещаниях											
4. Представлять свою организацию на заседаниях, совещаниях											
5. Работать в президиумах заседаний											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.8
**Желание заниматься внедрением научно-технических
достижений в производство**

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Заниматься поиском научно-технических новинок для внедрения											
2. Непосредственно решать вопросы «привязки» новинок к условиям производства											
3. Разрабатывать рационализаторские предложения											
4. Пропагандировать возможность нововведений											
5. Работать над тем, чтобы члены трудового коллектива становились сторонниками нововведений											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.9

Желание осуществлять работу по обеспечению выпуска продукции высокого качества

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выявлять факторы, способствующие производству продукции высокого качества											
2. Создавать или совершенствовать систему контроля за качеством продукции											
3. Организовывать повышение квалификации работников											
4. Работать над развитием заинтересованности работников в повышении качества продукции											
5. Заниматься поиском и нейтрализацией факторов, мешающих производству продукции высокого качества											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Бланк 3.10

Желание заниматься организацией связей с другими организациями, предприятиями

Будучи руководителем, я хотел бы	Сила желания, баллов										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Принимать представителей других организаций, предприятий											
2. Бывать в служебных командировках											
3. Иметь «своих» людей в других организациях											
4. Вступать в деловые контакты с представителями других организаций и предприятий											
5. Заниматься установлением постоянных связей с работниками других предприятий, организаций											
Итого											
Сравнить с бланком 1											

Итоговая таблица

	Номер бланка										Средняя сумма бал- лов по бланкам 3.1–3.10
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	
1. Всего											
2. Бланк 2	п. 1	п. 2	п. 3	п. 4	п. 5	п. 6	п. 7	п. 8	п. 9	п. 10	Ответ по бланку 1
3. Разность между стр. 1 и стр. 2											

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
ГЛАВНОГО ЭКОНОМИСТА ОТДЕЛА КРЕДИТОВАНИЯ**

1. Должностные обязанности и права

1.1. Главный экономист сектора сопровождения отдела подчиняется непосредственно начальнику отдела, а в его отсутствие – заместителю начальника отдела.

1.2. Круг обслуживаемой клиентуры определяется начальником отдела, а в его отсутствие – заместителем начальника отдела.

1.3. Главный экономист принимает по акту кредитные досье по выданным кредитам от работника сектора кредитования.

1.4. Сопровождает кредиты в соответствии с Процедурой кредитования Головного банка.

1.5. Осуществляет ежедневный контроль за финансовым состоянием обслуживаемой клиентуры на основании оперативных данных банка о состоянии расчетных и ссудных счетов.

1.6. На основании бухгалтерских данных ведет учет задолженности по ссудам, просроченной задолженности, неуплаченных в срок процентов, заложенного имущества и обязательств банка на внебалансовых счетах, картотеки неплатежей в целом по филиалу, в разрезе клиентов. При необходимости формирует резервы по непогашенным в срок кредитам.

1.7. Требует от заемщиков предоставления всех необходимых документов для анализа финансового состояния заемщиков, проведения проверки целевого использования кредитов, наличия прокредитованных товарно-материальных ценностей, предметов залога, объектов лизинга, материального обеспечения кредитов, перспектив погашения кредитов.

1.8. Своевременно информирует руководство и службы банка (юридическую и безопасности) обо всех изменениях в худшую сторону положения кредитополучателя, отсутствии залога либо ухудшении его характеристик, объекте лизинга, отсутствии материального обеспечения кредитов, угрозе возникновения просрочки.

1.9. Подготавливает для кредитного комитета заключения при необходимости внесения каких-либо изменений в кредитные договора.

1.10. Своевременно подготавливает и передает юрисконсульту необходимые документы для взыскания в установленном законодательством порядке невозвращенных в срок кредитов и процентов.

1.11. Осуществляет контроль за представлением кредитополучателями необходимой бухгалтерской отчетности, подтверждающей их финансовое состояние.

1.12. Проверяет целевое использование кредитов и наличие прокредитованных товарно-материальных ценностей.

1.13. Готовит и контролирует документы на оплату в пределах открытых кредитных линий.

1.14. Совместно со службой безопасности проверяет наличие заложенного имущества, объектов лизинга.

1.15. Поддерживает деловую связь с другими структурами подразделениями филиала, обслуживаемой клиентурой.

1.16. Решает все вопросы, относящиеся к закрепленному участку работы, руководствуясь настоящей должностной инструкцией.

1.17. Осуществляет контроль за наращиванием процентных доходов филиала по кредитам, относящихся к текущему периоду.

1.18. Оказывает методическую помощь работникам отдела иных категорий.

1.19. Не принимает к исполнению документы, нарушающие законодательство и установленный порядок кредитования.

1.20. Вносит предложения по вопросам своей работы начальнику отдела и руководству филиала.

1.21. Подготавливает отчетные формы, закрепленные начальником отдела в соответствии с установленным графиком.

1.22. Готовит информацию по выданным кредитам руководству филиала, а также на запросы регулирующих и контролирующих органов.

1.23. В случае необходимости по указанию начальника отдела выполняет функции экономиста сектора кредитования.

2. Должен знать

2.1. В своей деятельности руководствуется:

- законами, постановлениями, распоряжениями Правительства Республики Беларусь;

- нормативными документами, приказами, письмами, Указаниями Национального банка Республики Беларусь;

- Уставом, приказами, письмами, распоряжениями, положениями ОАО «Белорусский банк развития», Положением о филиале, Процедурой кредитования; настоящей должностной инструкцией.

2.2. Проводит работу по кредитному обслуживанию клиентов, оказывает консультационные услуги, связанные с банковской деятельностью.

2.3. Повышает свою деловую и профессиональную квалификацию путем регулярного изучения специальной и периодической информации.

3. Квалификационные требования

3.1. Высшее образование.

3.2. На время отсутствия может быть замещен ведущим экономистом, главным экономистом сектора кредитования.

3.3. Может замещать во время отсутствия экономиста, ведущего экономиста, заместителя начальника отдела.

4. Оценка работы и ответственность

4.1. Критерием оценки работы главного экономиста является:

- надлежащее, качественное исполнение функциональных обязанностей согласно настоящей должностной инструкции;
- деловитость, принципиальность, инициативность и дисциплинированность в работе;
- качество и эффективность выполняемых проверок и отчетов;
- внимание и аккуратность в работе, вежливость и культура в общении;
- своевременность исполнения приказов, указаний, заданий, распоряжений и поручений руководства филиала.

4.2. К упущениям в работе относятся:

- недобросовестное выполнение возложенных обязанностей;
- низкое качество подготавливаемых документов и проверок;
- несвоевременность выполнения поручений, распоряжений и приказов;
- нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка дня.

4.3. Главный экономист отдела несет ответственность за надлежащее выполнение возложенных на него обязанностей, своевременное и качественное выполнение приказов, указаний, заданий вышестоящего учреждения банка, руководства филиала, качество проверок, аналитической работы.

4.4. За образцовое выполнение трудовых обязанностей могут быть применены меры поощрения (благодарность, премии).

4.5. За недобросовестное выполнение должностных обязанностей и нарушения трудовой дисциплины могут быть применены взыскания (замечание, указание, выговор, строгий выговор, лишение премии, увольнение).

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	4
Планы практических занятий, темы рефератов, задания.....	5
Тема 1. Основы учебной дисциплины «Менеджмент банка».....	5
Тема 2. Банк как часть экономической системы.....	11
Тема 3. Структура аппарата управления банка.....	13
Тема 4. Методы управления банком.....	15
Тема 5. Информационные системы.....	18
Тема 6. Подготовка, принятие и реализация решений в системе управления банком.....	19
Тема 7. Роль маркетинга в управлении банком.....	24
Тема 8. Управление персоналом банка. Набор персонала банка.....	26
Тема 9. Контроль и надзор в системе управления банком.....	33
Тема 10. Роль технических средств в управлении банком.....	35
Тема 11. Организация труда персонала банка.....	36
Тема 12. Эффективность управления банком в современных условиях.....	41
Список рекомендуемой литературы.....	45
Приложения.....	47

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ БАНКА

Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов

Авторы-составители:

Климович Любовь Константиновна
Бонцевич Николай Васильевич
Глушакова Екатерина Владимировна

Редактор Е. В. Седро
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 07.07.17. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 5,11. Уч.-изд. л. 5,09. Тираж 80 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

МЕНЕДЖМЕНТ БАНКА

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2017