

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «**Бизнес-планирование в коммерческом банке**»
для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) «**Финансы**»

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение		4
Практическая работа 1	Необходимость планирования банковской деятельности	5
Практическая работа 2	Анализ экономической ситуации в регионе	7
Практическая работа 3	Оценка конкурентной среды	9
Практическая работа 4	Оценка места банка на финансовом рынке региона	11
Практическая работа 5	Порядок контроля за составлением бизнес-плана и его корректировка	13
Практическая работа 6	Методика разработки раздела «Контрольные показатели деятельности банка»	14
Практическая работа 7	План привлечения и размещения ресурсов План развития сети банка. План развития программно-информационного обеспечения банка. План развития материально-технической базы банка	16
Практическая работа 8	План развития персонала банка (организационный план)	26
Список рекомендуемой литературы		37
Приложения		42

ВВЕДЕНИЕ

Практические работы по дисциплине «Бизнес-планирование в коммерческом банке» выполняются студентами направления подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Финансы». Базой для выполнения практических работ являются теоретические знания и практические навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплин «Статистика», «Финансовые вычисления».

Методические указания содержат задания к практическим занятиям по всем темам дисциплины «Бизнес-планирование в коммерческом банке». Часть из них выполняется на практическом материале Акционерного коммерческого банка «Спектр», представленном в приложениях.

В целях подготовки к выполнению практической работы студент должен изучить лекционный материал по теме, а также дополнительную литературу, предложенную преподавателем.

Выполнение всех практических работ позволит студенту в достаточной степени разобраться в вопросах планирования деятельности коммерческих банков.

Практические работы должны быть аккуратно оформлены. Выполнение работы должно быть подтверждено обоснованными выводами.

После выполнения практической работы её необходимо представить к защите. Защита работы предусматривает проверку правильности выполнения и знаний студента по данной теме.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Теоретическая часть

В условиях постоянно меняющейся конъюнктуры финансового рынка наиболее ответственной частью банковского управления является планирование, в процессе которого вырабатывается банковская политика, начиная с появления основополагающей идеи и вплоть до ее воплощения в планы конкретных мероприятий и количественные (цифровые) показатели.

Однако план не может быть твердым и жестким. Это обусловлено тем, что внешняя среда банка динамична, гибка, так как развивается по рыночным законам. Результаты деятельности не могут принести успеха, если банк будет строго придерживаться только выполнения плана без учета требований внешней среды (потребностей и спроса клиентов, действий конкурентов, различных общественных организаций, поведения прессы и т. д.). Плану нельзя придавать исключительное значение. Его следует оперативно менять в зависимости от ситуации на финансовом рынке. В процессе выполнения плановых заданий он может претерпевать изменения в зависимости от рыночных ситуаций. Общеизвестным инструментом планирования банковской деятельности и менеджмента в кредитной организации становится бизнес-план.

Бизнес-план – документ, определяющий цели деятельности в области бизнеса и менеджмента и на основе анализа всех появляющихся при этом проблем намечающий пути и способы достижения поставленных целей. Разработка бизнес-плана во многом позволяет определить потенциал банка, поставить новые цели, задачи, выработать наиболее рациональные управленческие решения, согласовать действия подразделений, выявить слабые и сильные стороны кадров и всей кредитной организации. В рамках плана отражаются результаты маркетинговых исследований.

2. Задания

Задание 1.1

Раскройте содержание следующих вопросов:

1. Обоснуйте необходимость разработки бизнес-плана коммерческого банка. Выскажите собственную точку зрения по данной проблеме.
2. Назовите и охарактеризуйте основные этапы разработки бизнес-плана коммерческого банка.
3. Перечислите цели и задачи планирования банковской деятельности.
4. Охарактеризуйте технологию стратегического планирования в коммерческом банке.
5. Поясните, в чем состоит принципиальное отличие методики стратегического и бизнес-планирования.
6. Перечислите стратегии рыночного развития коммерческого банка.
7. Назовите возможные направления работы банка на планируемый год. Охарактеризуйте внутренние и внешние задачи банка.
8. Изложите содержание и значение аналитической записки к бизнес-плану коммерческого банка.
13. Дайте характеристику структуры бизнес-плана кредитной организации с учетом требований Банка России и Сберегательного банка РФ.

3. Вопросы

1. Изложите роль и место планирования в системе банковского менеджмента.
2. Перечислите целевые ориентиры и содержание стратегического плана коммерческого банка.
3. Охарактеризуйте концепцию управленческого процесса и уровни планирования.
4. Изложите известные вам методы планирования и прогнозирования банковской деятельности.
5. Перечислите принципы, которых необходимо придерживаться при

формировании бизнес-плана кредитной организации.

6. Какую информацию должен содержать бизнес-план коммерческого банка в соответствии с требованиями Банка России?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РЕГИОНЕ

1. Теоретическая часть

Для правильной оценки экономической ситуации в регионе необходимо иметь, возможно, более полную информацию, характеризующую экономику региона. Источники информации: Федеральная служба государственной статистики РФ, Главные управления Центрального Банка России по области (краю), органы местной исполнительной власти, данные открытой печати, электронных ресурсов сети Интернет, собственные исследования, местные общественные организации товаропроизводителей, потребителей, банковские ассоциации и прочие источники.

Необходимо установить постоянные связи с вышеперечисленными органами по взаимному обмену информацией с учетом достоверности, объективности, полноты ее предоставления. Пользоваться рекомендуется, главным образом, сведениями Федеральной службы государственной статистики РФ и Центрального Банка. Из материалов местных административных органов могут быть полезны доклады о ситуации в регионе и информация о программах развития и местном бюджете. Остальные источники информации используются по мере необходимости.

Эта работа, особенно проводящаяся впервые, может быть очень сложной, однако, в дальнейшем потребует гораздо меньших трудозатрат на дополнение оперативной информацией, и даст основу для принятия решений по управлению банком и планированию его развития, а также возможность учитывать развитие неблагоприятных тенденций и ослаблять их воздействие, с одной стороны, и

использовать благоприятные возможности, открывающиеся на рынке, с другой стороны.

Таким образом, это работа носит не разовый характер и необходима не только для составления бизнес-плана, ее следует вести постоянно.

2. Задания

Задание 2.1

Раскройте сущность и проанализируйте содержание следующих вопросов:

1. Источники информации для анализа экономической ситуации в регионе.
2. Сущность регионального экономического анализа и его значение для бизнес-планирования.
3. Направления анализа основных отраслей хозяйства в регионе.
4. Влияние динамики цен на продовольственные товары, товары народного потребления и услуги.
5. Направления оценки сельского хозяйства и местной промышленности.
6. Значение анализа структуры безработицы.
7. Направления и значения анализа населения: уровня доходов и расходов, распределение семей по жилищным условиям, состояние и перспективы индивидуального жилищного строительства в регионе.

3. Вопросы

1. Возможно ли, на ваш взгляд, осуществление процедуры планирования без предварительного изучения рынка, на котором функционирует коммерческий банк?
2. Предусмотрена ли ответственность за несанкционированное использование информации о деятельности кредитных организаций? В какой форме?
3. Предполагает ли методика разработки бизнес-плана кредитной организации, рекомендованная Банком России, предварительный анализ экономической ситуации в регионе?
4. Перечислите преимущества предварительных этапов бизнес-

планирования банковской деятельности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

1. Теоретическая часть

В условиях перехода к рыночной экономике и обострения конкурентной борьбы на рынке финансовых услуг необходимо осуществлять систематический анализ складывающейся ситуации. В основе этого анализа разрабатываются меры по укреплению позиций банка на финансовом рынке. Целью сбора информации о конкурентах является определение доли финансового рынка, которую контролирует банк, и доли рынка, которую необходимо завоевывать.

Анализируются банки-конкуренты, их традиционные и перспективные рынки (клиентура, продукты / услуги), отраслевой разрез кредитной задолженности, степень рыночной агрессивности / пассивности конкурентов и влияние их политики на рыночную позицию банка, преимущества и слабые стороны банков-конкурентов по сравнению с банком, реальные и потенциальные возможности банка по предложению новых банковских продуктов.

Для оценки конкурентов необходимо установить следующее:

- количество финансовых учреждений, включая филиалы, по видам (коммерческие банки, инвестиционные и пенсионные фонды, страховые и трастовые компании, биржи и т. д.);

- структура пассивов и активов коммерческих банков региона;

- ставки по кредитам и депозитам;

- итоги аукционов по размещению централизованных кредитов Центрального Банка;

- рост остатков вкладов населения в коммерческих банках, в том числе в иностранной валюте;

- количество юридических лиц, зарегистрированных в регионе;

- распределение клиентов по банкам;

- остатки на счетах юридических лиц (по банковским балансам);
- исчерпывающая информация по основным видам банковских услуг и условиям обслуживания;
- темпы изменения и структура денежной массы в регионе.

2. Задания

Задание 3.1

Раскройте сущность и проанализируйте содержание следующих вопросов:

1. Обоснуйте цель, направления анализа конкурентной среды.
2. Охарактеризуйте показатели, которые необходимо установить для оценки сильных и слабых сторон банка и его конкурентов, а также оценки конкурентных преимуществ и рейтинга банка.
3. Изложите порядок оценки внешней и внутренней среды функционирования коммерческого банка.
4. Охарактеризуйте особенности SWOT-анализа для оценки конкурентных позиций банка.
5. В разрезе каких направлений деятельности целесообразно проводить анализ конкурентных позиций банка?

3. Вопросы

1. Перечислите основные формы конкурентной борьбы.
2. Охарактеризуйте ценовую и неценовую конкуренцию.
3. Назовите особенности совершенной и несовершенной конкуренции.
4. Какова, по вашему мнению, должна быть периодичность оценки конкурентоспособности банка?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ОЦЕНКА МЕСТА БАНКА НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ РЕГИОНА

1. Теоретическая часть

На основе анализа экономического положения региона и оценки конкурентов необходимо определить долю финансового рынка по направлениям деятельности, которую контролирует банк. Для этого анализируются:

- привлекательность ставок по вкладам и депозитам;
- качество обслуживания и привлекательность с точки зрения клиента;
- набор услуг по вкладам;
- активность работы с организациями и предприятиями по расширению выплаты заработной платы через учреждения банка;
- охват клиентов юридических лиц (активность работы по привлечению их к обслуживанию и удовлетворению их запросов по качеству обслуживания);
- разветвленность сети учреждений банка и режим их работы;
- возможность маневра ресурсами;
- распределение ссудной задолженности по различным видам кредитов и видам ссудозаемщиков;
- подготовленность к работе по финансированию жилищного строительства.

На базе проведенного анализа по основным направлениям работы на планируемый год определяются задачи и разрабатывается бизнес-план банка. Задачи подразделяются на рыночные (внешние) и внутренние, решение которых позволит банку упрочить свое положение на местном финансовом рынке.

К рыночным задачам относятся: увеличение или сохранение позиций на местном рынке тех или иных финансовых услуг / продуктов: расчетных, кассовых, депозитных, кредитных, инвестиционных; достижение к концу года конкретных объемов активных и пассивных операций, сопровождающихся повышением их качества; формирование универсального конкурентного спектра услуг, в том числе выход на местный рынок с конкретными новыми услугами/продуктами, применяемыми другими банками, но не используемыми в

банке; стремление к имиджу лидера, имеющего устойчивый образ или самого надежного делового партнера в регионе.

К внутренним целям относятся: достижение определенного уровня установленных контрольных показателей деятельности банка: финансовых, структурных, качественных; поддержание определенного уровня ликвидности операций банка при сохранении оптимальных уровней доходности и риска операций; реструктуризация активов и пассивов при поддержании максимального уровня доходности операций; развитие внутренних ресурсов банка – персонала, материально-технического и программно-информационного обеспечения, совершенствование филиальной сети и др.

2. Задания

Задание 4.1

Раскройте и проанализируйте содержание следующих вопросов:

1. Охарактеризуйте порядок оценки доли финансового рынка по направлениям деятельности коммерческого банка.
2. Изложите основные направления работы банка на планируемый год.
3. Охарактеризуйте внутренние и внешние задачи банка.
4. Раскройте содержание и значение аналитической записки к бизнес-плану коммерческого банка.

3. Вопросы

1. Дайте понятие финансового рынка, охарактеризуйте его основные элементы.
2. Раскройте основные черты рынка банковских услуг.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные операции и услуги, предоставляемые современными коммерческими банками своим клиентам.
4. Изложите основные критерии группировки клиентской базы банка.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ПОРЯДОК КОНТРОЛЯ ЗА СОСТАВЛЕНИЕМ БИЗНЕС-ПЛАНА И ЕГО КОРРЕКТИРОВКА

1. Теоретическая часть

До составления бизнес-плана, изучения экономического положения региона, анализа конкурентов, выявления своих позиций на финансовом рынке, определения структуры пассивов, активов, расходов, доходов, целесообразно предложить подразделениям банка подготовить бизнес-планы для своего уровня. Для усиления контроля или активизации определенных видов деятельности возможно расширение перечня статей бизнес-плана.

Экономические службы филиалов и отделений банка до 1 декабря разрабатывают проекты бизнес-планов, а также расчетные таблицы и направляют их в экономическую службу головного банка. Экономическая служба головного банка анализирует представленные проекты бизнес-планов филиалов и расчетные таблицы к ним и подготавливает бизнес-план в целом по банку. Этот бизнес-план согласовывается с соответствующими подразделениями аппарата банка и в срок до 25 декабря выносится на рассмотрение и утверждение Правления банка. При необходимости осуществляется корректировка показателей бизнес-плана.

Корректировка бизнес-планов филиалов и отделений банка производится экономической службой головного банка. Она не должна приводить к изменениям плановых заданий, установленных для банка в целом. Корректировка может производиться только один раз в год по итогам работы за первое полугодие в случае существенных изменений на важнейших сегментах финансового рынка.

2. Задания

Задание 5.1

Раскройте содержание и проанализируйте следующие вопросы:

1. Изложите особенности процедуры контроля за составлением бизнес-плана коммерческого банка.

2. В чем, по вашему мнению, состоит важность контроля за исполнением бизнес-плана?

3. Охарактеризуйте порядок корректировки бизнес-плана банка.

4. Раскройте структуру и содержание основных разделов бизнес-плана кредитной организации.

5. Назовите лиц, ответственных за контроль выполнения бизнес-плана коммерческого банка, и охарактеризуйте их базовые управленческие функции.

6. Изложите алгоритм корректировки плановых заданий в кредитных организациях.

3. Вопросы

1. Какое место в общей иерархии функций управления занимает контроль?

2. Какова взаимосвязь функций планирования и контроля в банковском менеджменте?

3. Обоснуйте необходимость периодической корректировки показателей бизнес-плана кредитной организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛА «КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА»

1. Теоретическая часть

В рамках данного раздела бизнес-плана осуществляется расчет следующих плановых показателей деятельности банка:

1. Прибыль.

2. Структурные показатели:

- доля кредитов юридическим лицам в чистых активах;
- доля кредитов физическим лицам в чистых активах;
- доля ценных бумаг в чистых активах;
- доля неработающих активов в чистых активах;
- доля вкладов в привлеченных ресурсах;

- доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах;
- удельный вес суммы непроцентных доходов в общей сумме доходов.

3. Качественные показатели:

- коэффициент затрат;
- коэффициент эффективности активных операций;
- внутренняя стоимость банковских услуг;
- коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов;
- доля просроченной задолженности в ссудной задолженности.

2. Задания

Задание 6.1

Рассчитайте контрольные показатели деятельности акционерного коммерческого банка «Спектр» на 01.01.2021 г. и спланируйте их уровень на 01.01.2022 г. Результаты сведите в таблицу 1, обоснуйте плановые показатели. Исходные данные для расчета приведены в приложениях А и Б.

Таблица 1 – Контрольные показатели деятельности АКБ «Спектр»

Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
Финансовые показатели		
1. Прибыль, тыс. руб.		
Структурные показатели		
1. Доля кредитов юридическим лицам в чистых активах, %		
2. Доля кредитов физическим лицам в чистых активах, %		
3. Доля ценных бумаг в чистых активах, %		
4. Доля краткосрочных активов в чистых активах, %		
5. Доля вкладов в привлеченных ресурсах, %		
6. Доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, %		
7. Удельный вес суммы непроцентных доходов в общей сумме доходов, %		
Качественные показатели		
1. Коэффициент затрат		
2. Коэффициент эффективности операций, %		
3. Внутренняя стоимость банковских услуг, %		
4. Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов, %		
5. Доля просроченной задолженности в ссудной задолженности, %		

3. Вопросы

1. Изложите методику разработки раздела бизнес-плана «Контрольные показатели деятельности банка».
2. Какова, на ваш взгляд, важность рассчитываемых в данном разделе плана показателей?
3. Раскройте порядок расчета финансовых, структурных и качественных показателей деятельности банка.
4. Изложите порядок проверки хода выполнения плановых заданий по контрольным показателям деятельности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

ПЛАН ПРИВЛЕЧЕНИЯ И РАЗМЕЩЕНИЯ РЕСУРСОВ. ПЛАН РАЗВИТИЯ ПРОГРАММНО-ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БАНКА. ПЛАН РАЗВИТИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ БАНКА ПЛАН РАЗВИТИЯ СЕТИ БАНКА.

1. Теоретическая часть

Планирование привлечения и размещения финансовых ресурсов должно производиться по принципу оптимальной структуры размещения при максимально возможных (в складывающейся ситуации) объемах привлечения средств. В случае перевыполнения или невыполнения показателей бизнес-плана по объемам привлечения, размещение должно производиться в соответствии с утвержденной для банка структурой активных операций.

Статьи Плана привлечения и размещения ресурсов планируются в рублях и в иностранной валюте. Для внутренних целей и задач развития отдельных направлений деятельности банка, а также для обеспечения оперативного контроля отдельные статьи Плана привлечения и размещения ресурсов могут быть детализированы.

При планировании структуры пассивов, активов, доходов и расходов следует исходить из специфики конкретного финансового рынка, особенностей

Задание 7.3

Для разработки тактики поведения банка на рынке в предстоящем году руководство поручило вам, как сотруднику аналитического отдела, провести оценку прибыльности и рентабельности банка за отчетный период с учетом влияния всех факторов на значения ключевых финансовых коэффициентов. По результатам проведенной работы назовите причины изменения показателей ROA и ROE и внесите предложения по повышению их значений (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика изменения показателей прибыльности и рентабельности банка

Показатели	01.01.21	01.04.21	01.07.21	01.10.21	01.01.22
ROA					
ROE					
LF*					

*Финансовый рычаг – отношение среднего размера активов к уставному капиталу.

При проведении анализа примите во внимание внешние факторы:

- в экономике наблюдается сужение финансовых рынков;
- предполагается, что уровень инфляции в предстоящем периоде составит 1% в месяц;
- ожидается, что требования Центрального банка РФ в следующем году будут ужесточаться;
- правительство твердо намерено реструктурировать рынок ценных бумаг в направлении повышения доходности рынка корпоративных ценных бумаг.

На основании предоставленной вам информации о тенденциях в изменении показателей ROA и ROE составьте план структуры доходов и расходов банка (таблица 4).

Сформулируйте выводы и предложения по результатам проведенного анализа. Для анализа воспользуйтесь данными приложений А, Б и В.

задолженность, всего									
Фонд обязательных резервов									
Материальные активы									
Расходы будущих периодов									
Отвлеченные средства за счет прибыли									
Отрицательная разница по операциям в инвалюте									
Прочие активы									
Всего активов									

Таблица 6 – Структура пассива баланса банка в динамике, %

Наименование статей пассива	01.01.21	01.04.21		01.07.21		01.10.21		01.01.22	
	Уд. вес	Уд. вес	Темп роста	Уд. вес	Темп роста	Уд. вес	Темп роста	Уд. вес	Темп роста
Капитал									
Резервы									
Собственные средства, всего									
Привлеченные средства, всего									
в т.ч. остатки на расчетных и текущих счетах клиентов									
вклады и депозиты юридических и физических лиц									
остатки на счетах банков «лоро»									
Доходы будущих периодов									
Средства клиентов по брокерским операциям									
Расчеты									
Межбанковские кредиты									
Прибыль									
Выпущенные векселя									
Прочие пассивы									
Всего пассивов									

Задание 7.4

Составьте план формирования и размещения ресурсов банка на 01.01.2022 г., взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (приложения А и Б); обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 7.

Таблица 7 – План формирования и размещения ресурсов АКБ «Спектр»

№	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
1	2	3	4
1.1.	Формирование ресурсов		
1.1.1	Остатки на счетах по вкладам граждан		
1.1.2	Остатки на счетах по пластиковым карточкам физических лиц		
1.1.3	Размещение сберегательных сертификатов		
1.1.4	Остатки на счетах юридических лиц		
1.1.5	Остатки на счетах ЛОРО банков-корреспондентов		
1.1.6	Собственные средства		
1.1.7	ИТОГО сформировано ресурсов		
1.2	Размещение ресурсов		
1.2.1	Задолженность по ссудам населения		
1.2.2	Задолженность по кредитам юридических лиц в т.ч.: - межбанковские кредиты; - краткосрочные кредиты предприятиям; - инвестиционные кредиты.		
1.2.3	Задолженность по лизинговым операциям		
1.2.4	Вложение средств в жилищное строительство		
1.2.5	Перечисление средств в головной офис		
1.2.6	Размещение в ценные бумаги в т.ч. в государственные		
1.2.7	ИТОГО размещено средств		
1.3	Отношение размещенных ресурсов к сформированным		
1.4	Объем просроченной задолженности		
1.5	Доля просроченной задолженности в общем объеме ссудной задолженности		

Задание 7.5

Составьте расчетный баланс усредненных капиталов АКБ «Спектр» на 01.01.2022 г., взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (приложения А и Б); обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 8.

Таблица 8 – Расчетный баланс усредненных капиталов

№ п/п	Статьи	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022	Процентная ставка, %	Сумма
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Средства, приносящие доход				<i>Доходы</i>
1.1	Кредиты юридическим лицам: - срочные - просроченные				
1.2	Кредиты физическим лицам: - срочные				

	- просроченные				
1.3	Межбанковские кредиты и депозиты - срочные - просроченные				
1.4	Вложения средств в ценные бумаги				
1.5	Векселя в портфеле банка				
1.6	Размещение кредитных ресурсов в других банках				
1.7	Прочие				
	Средства, не приносящие доход				x
1.8	Касса, корреспондентские счета				x
1.9	Обязательные резервы				x
1.10	Дебиторская задолженность				x
1.11	Прочие				x
1.12	Непроцентные доходы	x	x	x	
	ИТОГО				
ПАССИВ					
	Оплачиваемые ресурсы				<i>Расходы</i>
2.1	Средства юридических лиц: - текущие, расчетные, бюджетные счета - депозиты, депозитные сертификаты				
2.2	Средства физических лиц: - сберегательные сертификаты; - вклады; - зарезервированные проценты по вкладам				
2.3	Межбанковские кредиты и депозиты				
2.4	Векселя, эмитированные банком				
2.5	Привлеченные кредитные ресурсы от других банков				
2.6	Прочие				
	Неоплачиваемые ресурсы				
2.7	Капитал				x
2.8	Резервы				x
2.9	Прочие в т.ч. кредиторы				x
2.10	Непроцентные расходы	x	x	x	
	ИТОГО				
	Финансовый результат	x	x	x	

Задание 7.6

Сформируйте структуру активов и пассивов АКБ «Спектр», рассчитайте показатели деятельности банка на 01.01.2021 г. и спланируйте их уровень на

01.01.2022 г. Результаты сведите в таблицу 9, обоснуйте плановые показатели. Исходные данные приведены в приложениях А и Б.

Таблица 9 – Структура активов и пассивов банка

Статья актива (пассива)	Значение показателя		Отклонения, % (3 : 2 x 100 - 100)	Прогнозируемый результат	Отклонения, % (5 : 3 x 100 - 100)
	План	Факт			
1	2	3	4	5	6

Задание 7.7

Составьте план распределения прибыли банка на 2022 г., взяв за основу показатели 2021 г. (приложения А и Б), обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 10.

Таблица 10 – План распределения прибыли АКБ «Спектр» на 2020 год

Показатели	Процент отчислений	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всего за год
1. Сумма плановой прибыли	-					
2. Платежи в бюджет	-					
3. Прибыль, остающаяся в распоряжении банка, в т.ч.	100					
- отчисления в резервный фонд						
- отчисления в фонд страхования депозитов						
- отчисления в фонд дивидендов						
- отчисления на покрытие убытков						
- другие (расшифровать)						

Задание 7.8

Составьте прогноз совершенствования сети банка на 01.01.2022 г., обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 11.

Таблица 11 – План совершенствования сети банка

Показатели	Факт 2019 г.	План 2020 г.
1. Количество филиалов	5	
2. Количество представительств	1	
3. Количество дополнительных офисов	2	
4. Количество операционных касс вне помещений банков	13	

5. Количество банкоматов	24	
6. Количество POS-терминалов	58	

Задание 7.9

Составьте план развития сети учреждений банка на 2022 г., обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 12.

Таблица 12 – План развития сети учреждений банка на 2022 год

I. Количество учреждений

Показатели	Фактически на 01.01.2021	План на 01.01.2022	План на 01.01.2023
Всего, в т.ч.			
Филиалы			
Представительства			
Дополнительные офисы			

II. Развитие активных операций учреждениями банка

Показатели	Фактически на 01.01.2021	План на 01.01.2023	План на 01.01.2023
1. Количество филиалов и допофисов, обслуживающих юридических лиц			
2. Количество филиалов и допофисов, выполнявших операции в иностранной валюте, включая документарные операции			
3. Количество филиалов и допофисов, выполнявших операции с пластиковыми карточками: - физических лиц - юридических лиц			
4. Количество филиалов и допофисов, совершающих операции по кредитованию: - физических лиц - юридических лиц			
5. Количество филиалов и допофисов, совершающих операции с ценными бумагами по поручению корпоративной клиентуры			

Задание 7.10

Составьте план развития материально-технической базы банка в 2020 году, обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 13.

Задание 7.11

Составьте план увеличения служебных площадей банка на 2020 год, обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 14.

3. Вопросы

1. Охарактеризуйте основные тенденции развития элементов раздела «План привлечения и размещения ресурсов» бизнес-плана в современных условиях: структуры пассивов, активов, доходов и расходов.

2. Изложите особенности группировки ресурсов банка, выделив собственный капитал, привлеченные и заемные ресурсы.

3. Назовите факторы, которые оказывают влияние на сложившиеся тенденции в изменении структуры ресурсов кредитной организации.

4. Дайте оценку современного состояния ресурсной базы коммерческих банков России и наметьте направления ее изменения в ближайшей перспективе.

5. Охарактеризуйте порядок планирования количества филиалов, дополнительных офисов и других структурных подразделений, обслуживающих юридических лиц.

6. Охарактеризуйте порядок планирования количества филиалов, дополнительных офисов и других структурных подразделений, выполняющих операции в иностранной валюте, включая документарные операции.

7. Охарактеризуйте порядок планирования количества филиалов, дополнительных офисов и других структурных подразделений, выполняющих операции с пластиковыми карточками физических и юридических лиц.

8. Охарактеризуйте порядок планирования количества филиалов, дополнительных офисов и других структурных подразделений, совершающих операции по кредитованию физических и юридических лиц.

9. Охарактеризуйте порядок планирования количества филиалов, дополнительных офисов и других структурных подразделений, совершающих операции с ценными бумагами по поручению корпоративной клиентуры

10. Изложите порядок составления раздела «План развития материально-технической базы банка». Какие источники информации используются при разработке данного раздела?

11. Перечислите основные источники приобретения основных средств банком.

12. Может ли кредитная организация воспользоваться привлеченными ресурсами на приобретение и реконструкцию основных средств? Назовите их.

13. Охарактеризуйте известные вам условия аренды имущества.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

ПЛАН РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА БАНКА (ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН)

1. Теоретическая часть

Планирование показателей данного раздела осуществляется с учетом основных направлений открытия и закрытия филиалов, учреждений, представительств банка.

Планирование персонала рассматривается как непрерывный процесс определения требуемых изменений:

- общей численности сотрудников (дополнительный найм или сокращение персонала);
- квалификационного уровня сотрудников (дополнительное обучение, переподготовка, повышение квалификации действующего персонала);
- отдельных должностей (формирование требований к конкретным рабочим местам во всех структурных подразделениях банка);
- иных элементов системы персонального менеджмента.

Разработка данного раздела бизнес-плана должна вестись по следующим основным позициям:

1. Кадровая политика:

1.1. Планирование рабочих мест.

1.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах.

2. Организационная структура банка.

3. Планирование оплаты труда персонала:

3.1. Основная оплата труда.

3.2. Дополнительная оплата труда.

2. Задания

Задание 8.1

Раскройте содержание и проанализируйте следующие вопросы:

1. Этапы процесса планирования рабочих мест.
2. Классификация профессиональных и личностных качеств сотрудника.
3. Типовой перечень требований к рабочим местам.

Задание 8.2

На основании данных штатного расписания банка на 01.01.2021 г. (приложение Г) обоснуйте необходимость в создании (сокращении) рабочих мест. Результаты сведите в таблицу 15.

Таблица 15 – Штатное расписание АКБ «Спектр»

ФИО	Должность	Фактический оклад	Оклад в плановом периоде

Задание 8.3

Дайте определение и раскройте содержание следующих вопросов:

1. Категории информации общей потребности банка в трудовых ресурсах.
2. Календарный план изменений потребности банка в персонале.
3. Текущее планирование персонала.
4. План-график создания и ликвидации рабочих мест в банке.
5. Показатели планирования кадровой политики.
6. План развития персонала.
7. План повышения квалификации кадров.

Задание 8.4

На основании результатов, полученных при выполнении заданий 8.2 – 8.3, составьте календарный план изменений потребности банка в персонале на 2022 год. Результаты сведите в таблицу 16, обоснуйте плановые показатели.

Таблица 16 – Календарный план изменений потребности банка в персонале на 2022 год

Наименование структурных подразделений	Планируемые изменения потребности в персонале (увеличение, сокращение)	Планируемый срок реализации изменений	Планируемый вариант реализации

Задание 8.5

Составьте план-график создания и ликвидации рабочих мест в банке на 2022 год. Обоснуйте плановые показатели. Результаты сведите в таблицу 17.

Таблица 17 – План-график создания и ликвидации рабочих мест в банке

Структурные подразделения	Ликвидируемые рабочие места	Создаваемые рабочие места		Плановый срок размещения рабочего места
		в плановом периоде	переходящие (вакантные)	

Задание 8.6

Рассчитайте показатели, используемые при планировании кадровой политики банка на 2022 г. Результаты сведите в таблицы 18, 19 и 20, обоснуйте плановые показатели.

Таблица 18 – План развития персонала банка на 2020 год

Штатная численность всего на 01.01.21	Фактическая численность на 01.01.21	План численности на 01.01.22	План численности на 01.01.23	Сотрудники бизнес-подразделений на 01.01.21		План числ. сотрудников бизнес-подразделений на 01.01.22		План числ. сотрудников бизнес-подразделений на 01.01.23		Принято специалистов с высшим образованием на 01.01.21	План приема специалистов с высшим образованием на 01.01.22	План приема специалистов с высшим образованием на 01.01.23	в том числе с профильным образованием
				чел.	%	чел.	%	чел.	%				

Примечание: в качестве сотрудников бизнес-подразделений указываются сотрудники управлений (отделов, секторов) вкладов, ресурсов, кредитования, валютного, операционного, ценных бумаг, биржевых операций, инкассации, осуществляющие операции с клиентами или по поручению клиентов (без обслуживающего персонала, в компетенцию которого входят

вопросы бухгалтерского учета, экономического анализа, статистики, автоматизации, безопасности и т.д.)

Таблица 19 – План повышения квалификации кадров банка на 2022 год

Показатели	План на 01.01.22	План на 01.04.22	План на 01.07.22	План на 01.10.22	План на 01.01.23
Повышение квалификации кадров с отрывом от производства всего:					
- в том числе сотрудников бизнес-подразделений					
Из общего числа прошли:					
- через учебные структуры внутрибанковской системы обучения					
- индивидуальные стажировки					
- стажировки в иностранных банках					

Таблица 20 – Приток специалистов в 2022 году (план)

Показатели	План на 01.01.22	План на 01.04.22	План на 01.07.22	План на 01.10.22	План на 01.01.23
Общая численность работников					
Приток специалистов с высшим образованием					
- в т.ч. выпускников дневных отделений ВУЗов					
Приток специалистов со средним профессиональным образованием					

3. Вопросы

1. Перечислите этапы планирования рабочих мест в коммерческом банке.
2. Проведите классификацию и дайте характеристику профессиональных и личностных качеств сотрудника кредитной организации.
3. Дайте характеристику типового перечня требований к рабочим местам.
4. Назовите виды информации об общей потребности банка в трудовых ресурсах.
5. Изложите методику составления календарного плана изменений потребности банка в персонале:
 - текущее планирование персонала;
 - план-график создания и ликвидации рабочих мест в банке;
 - показатели планирования кадровой политики.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы
обучающихся по дисциплине

1. Методические указания к практическим работам по дисциплине «Бизнес-планирование в коммерческом банке» для студентов направления 38.03.01 Экономика. – Ставрополь: СКФУ, 2026. [Электронная версия]
2. Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Бизнес-планирование в коммерческом банке» для студентов направления 38.03.01 Экономика. – Ставрополь: СКФУ, 2026. [Электронная версия]

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

1. <http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банка России) [Электронный ресурс].
2. <http://www.gks.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс].
3. <http://www.bis.org> - Официальный сайт Базельского комитета по банковскому надзору [Электронный ресурс].

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Отчет о финансовых результатах АКБ «Спектр», руб.

Номен- строки	Наименование статьи	Данные за отчетный период	Данные за соответст- вующий период прошлого года
1	2	3	4
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	272 844 277	228 152 773
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	30 191 034	22 618 220
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	219 219 160	190 471 182
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)	0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги	23 434 083	15 063 371
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	199 238 609	188 745 176
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	18 558 549	31 797 530
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	152 869 223	134 486 669
2.3	по выпущенным долговым обязательствам	27 810 837	22 460 977
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная	73 605 668	39 407 597
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	13 204 725	-49 047 891
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам	522 308	- 8 011 541
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	86 810 393	- 9 640 294
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	955 530	2 970 252
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	- 1 18	- 3 768
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	2 465 764	- 3 449 949
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения	- 28 342	-273
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	1 870 488	- 3 842 070
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	- 1 472 348	3 384 593
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	-32661	11 965
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	- 3 340 363	9 970
14	Комиссионные доходы	16 852 079	13 866 514
15	Комиссионные расходы	1 615 364	5 083 531
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	- 5 418	- 159 093
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	0	0
18	Изменение резерва по прочим потерям	- 818 378	- 6 865 015
19	Прочие операционные доходы	11 965 148	4 261 580
20	Чистые доходы (расходы)	1 13 606 410	- 4 539 119
21	Операционные расходы	109 125 974	71 414 172
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	4 480 436	- 75 953 291
23	Возмещение (расход) по налогам	3 965 453	-744 575
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	594 130	- 75 258 451
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	-79 147	49 735
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	514 983	- 75 208 716

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Баланс АКБ «Спектр», тыс. руб.

Номер счета второго порядка 1	01.01.2021 г. 2	01.04.2021 г. 3	01.07.2021 г. 4	01.10.2021 г. 5
АКТИВ				
10605	37 636	22 255	18 170	13 654
20202	209 700	1912186	253 176	236 199
20203	273	193	255	196
20208	130 442	137 132	127 898	136 188
20209	28 102	34 262	26 838	34 815
30102	30 500	26 928	20 496	38 334
30110	212 127	18 120	183 909	47 256
30202	29 776	34 016	33 123	35 260
30210	2 257	2 164	1 870	1 903
30302	1 661 013	1 957 543	2 044 373	2 246 502
30413	5 455	8 472	6 777	10 730
32007	1 747 204	2 880 469	2 267 082	2 920 068
40111	807	807	807	807
44906	500	0	1 500	1 500
45201	15 220	18 590	821	918
45204	0	0	23 308	63 509
45206	405 898	331 654	434 503	314 339
45207	300 460	187 645	43 160	31 315
45306	0	150	70	0
45307	344	195	697	0
45401	34	3	0	927
45406	31 600	19 600	13 666	19 539
45407	93 922	73 645	38 700	7 608
45505	18 674	14 249	10 009	1 362
45506	140 510	90 757	52 788	27 737
45507	814 783	764 232	687 102	584 751
45508	7 782	5 441	4 022	9 479
45809	421	421	421	0
45812	361 278	413 318	425 622	450 916
45814	50 721	73 579	86 265	96 964
45815	196 955	222 504	263 324	294 792
45912	12 047	13 524	13 619	12 539
45914	987	2 094	2 498	2 511
45915	22 595	23 212	22 996	22 640
47408	2 167	2 167	2 167	2 167

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
47423	9 857	6 890	8 748	16 903
47427	15 393	44 335	8 496	7 723
50104	0	0	0	321 456
50106	454 705	0	505 267	83 120
50107	101 882	99 967	102 219	100 238
50121	12 274	0	0	309 532
50205	599 719	539 342	341 034	0
50221	0	1 729	0	0
51313	0	0	0	23 154
51314	0	7 650	244 700	454 986
51514	0	0	0	1 406
60102	210	210	210	210
60302	1 191	1 667	5 848	614
60308	3 162	3 213	3 169	3 069
60310	1 130	922	864	881
60312	5 033	4 706	6 458	6 704
60323	15 862	20 309	22 148	24 967
60401	303 816	302 623	303 756	304 355
60404	518	518	872	872
60415	2 324	1 732	1 163	1 174
61002	1 174	1 400	1 191	1 099
61008	1 655	1 328	1 328	1 453
61009	1 052	688	786	817
61010	1 398	1 407	1 407	1 439
61903	2 846	2 440	1 947	2 439
70606	1 707 622	285 933	687 261	1 059 248
70607	6 441	12 881	23 597	18 166
70608	586 986	51 189	141 713	208 607
70611	15040	0	2 577	16 322
70802	0	59 095	2 577	0
ПАССИВ				
10207	38 800	38 800	38 800	116 400
10601	92 797	92 791	92 745	92 741
10602	5 390	5 390	5 390	5 390
10603	0	1 729	0	0
10701	5 820	5 820	5 820	5 820
10801	470 152	470 158	411 109	333 513
30126	0	74	33	47
30220	9	13	10	31
30223	25 015	9	0	0
30232	1 401	3 023	815	813
30301	1 661 013	1 957 543	2 044 373	2 246 502

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
30601	5 002	7 803	6 327	10 734
31309	345 000	345 000	345 000	345 000
40110	641	641	641	641
40202	1	1	1	1
40203	1	1	1	1
40206	4	3	3	3
40404	2 840	5 932	2 405	93
40502	10 497	3 388	4 822	2 200
40503	2 682	1 986	1 459	1 321
40602	101 636	99 307	38 153	132 507
40603	1 754	1 059	1 037	566
40701	743	1 234	1 074	984
40702	1 194 371	1 128 327	1 110 775	1 204 323
40703	81 889	70 633	87 276	87 811
40802	258 515	273 091	280 213	316 973
40807	13 989	10 070	14 007	14 126
40817	456 988	478 879	480 886	494 149
40820	132	184	108	141
40821	0	1 520	644	73
40905	544	842	1 116	1 002
40906	18 387	28 539	19 579	29 929
40909	307	440	733	382
40911	519	618	515	1 145
40912	1	1	1	6
42006	30 000	30 000	79 740	79 740
42104	32 000	25 294	22 250	0
42105	1 350	11 350	12 150	24 250
42106	154 767	174 767	155 437	154 970
42107	26 830	27 830	23 830	23 830
42204	0	80	1 2800	0
42205	0	0	80	830
42206	750	750	750	750
42207	0	0	500	500
42301	60 680	71 028	74 119	91 676
42303	2 189	6 352	9 894	7 225
42304	55 601	44 319	44 742	41 466
42305	104 559	124 917	109 723	101 746
42306	1 423 219	1 531 159	1 544 785	1 595 967
42307	367 586	422 765	495 929	555 731
42601	80	207	142	195
42603	60	1 300	0	0
42604	67	5	10	100

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
42606	509	75	566	587
42606	0	515	0	167
42607	113	113	141	0
45215	67 616	63 146	56 442	11 596
45415	18 991	36 317	20 715	149 992
45515	195 313	206 321	188 378	833 498
45818	528 090	647 420	765 932	37 056
45918	28 917	33 808	37 944	61 886
47411	51 239	53 116	59 776	1 691
47416	423	214	659	582
47422	973	1 061	1 352	27 571
47425	8 669	8 141	8 203	4 552
47426	6 942	3 765	4 738	10 565
50120	14 260	6 780	15 496	13 654
50220	37 636	22 255	18 170	301
52306	0	213	213	213
52501	0	1	5	10
60301	1 871	4 759	2 683	2 909
60305	4 766	5 163	5 242	4 496
60309	479	393	528	544
60311	12	19	13	22
60320	42	42	42	42
60322	436	603	191	226
60324	20 241	24 675	27 197	30 303
60349	36	36	0	30
60414	85 415	87 932	92 796	97 614
61909	425	1 374	1 024	720
70601	1 671 314	249 376	599 562	1 005 353
70602	33 934	7 427	9 427	8 927
70603	588 240	51 265	142 044	208 970

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Методика расчета критериев оценки деятельности банка

Критерии оценки деятельности	Расчет	01.01.2021	01.01.2022
1	2	3	4
1. Прибыль на одного работника	Прибыль / Численность работников		
2. Привлечение ресурсов за месяц на одного работающего: - физических лиц в рублях и в валюте	(Прилив в рублях + Прилив в валюте) / Численность работников		
- среднедневных остатков на счетах юридических лиц	(Среднедневные остатки в рублях + Среднедневные остатки в валюте) / Численность работников		
3. Уровень соотношения размещенных средств к привлеченным ресурсам на отчетную дату	Размещенные средства / Привлеченные средства		
4. Доля ссудной задолженности, скорректированной на РВПС, в работающих активах	(Ссудная задолженность физических и юридических лиц – РВПС) / Работающие активы		
5. Окупаемость непроцентных расходов собственными доходами (за минусом движения по РВПС)	(Собственные доходы – РВПС) / (Непроцентные расходы – РВПС)		
6. Удельный вес безналичных перечислений в обороте по приходу вкладов	Безналичные перечисления / Оборот по приходу		
7. Коэффициент внутренней стоимости банковских услуг	(Адм.-хоз. расходы + Фонд оплаты труда + Амортизация основных средств + Отчисления во внебюджетные фонды) / Среднегодовые остатки работающих активов		
8. Коэффициент операционного усилия, средневзвешенные темпы роста:	Остатки в рублях и валюте / Остатки в рублях и валюте к предыдущему периоду		
- остатков вкладов населения			
- остатков на счетах юридических лиц	Остатки в рублях и валюте юр. лиц / Остатки в рублях и валюте юр. лиц к предыдущему периоду		
- остатков ссудной задолженности	Остатки ссудной задолженности юр. и физ. лиц – РВПС (по физ. и юр. лицам) / Остатки ссудной задолженности за предыдущий период		
- реализации памятных монет	(Темп роста по кол-ву монет + Темп роста по объему реализации) / 2		

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
- выпущенных в обращение векселей	Сумма по выпущенным векселям / Сумма в предыдущем периоде		
- доходов от валютно-обменных операций и комиссионных вознаграждений в валюте	(Доходы + Комиссия) / (Доходы + Комиссия за предыдущий период)		
9. Общий коэффициент операционного усилия			
10. Понижающий показатель на рост дебиторской задолженности			
11. Процент выполнения плана по доходам от кредитования юридических лиц			
12. Процент выполнения плана по доходам от кредитования физических лиц			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Штатное расписание АКБ «Спектр»

№	Ф.И.О.	Должность	Оклад	План
1	2	3	4	5
I	Руководящее звено			
		управляющий	46000	
		зам. управляющего	34000	
II	Отдел по работе с персоналом			
		начальник отдела, зам. управляющего	31000	
		старший инспектор	18100	
		инспектор	16900	
III	Отдел по управлению филиальной сетью			
		начальник отдела, зам. управляющего	18000	
		главный экономист	16600	
		ведущий экономист	16600	
		старший экономист	16000	
IV	Отдел бухгалтерского учета и отчетности			
		главный бухгалтер	28000	
		зам. главного бухгалтера	25000	
		зам. главного бухгалтера	25000	
		ведущий бухгалтер	19000	
		ведущий бухгалтер	19000	
		старший бухгалтер	16000	
		старший бухгалтер	16000	
		бухгалтер-экономист	15400	
		бухгалтер-экономист	15400	
		бухгалтер-экономист	15400	
V	Экономический отдел			
		начальник отдела	25000	
		главный экономист	19000	
		ведущий экономист	16600	
		старший экономист	16000	
		старший экономист	15400	
VI	Отдел автоматизации			
		начальник отдела	25000	
		зам. начальника отдела	23500	
		главный инженер	19000	
		главный инженер	19000	
		инженер	18100	
		инженер	18100	
VII	Юридический отдел			
		начальник отдела	25000	
		главный юристконсульт	18100	
		ведущий инспектор по экономической безопасности	18100	
VIII	Ревизионный отдел			
		начальник отдела	25000	
		зам. начальника отдела	19600	

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «**Бизнес-планирование в коммерческом банке**»
для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) «**Финансы**»

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЕМ	5
2 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	16
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	18
4 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТУДЕНТА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ	21
5 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	22
ПРИЛОЖЕНИЕ А	26
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	31

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Бизнес-планирование в коммерческом банке» является теоретико-практическим курсом, углубляющим знания студентов в области организации банковских операций, особенностей предоставления банковских услуг, этапов изучения и сегментирования финансового рынка, выявления сильных и слабых сторон кредитных организаций и их конкурентов.

Целью дисциплины является изучение теоретических основ необходимости составления бизнес-плана кредитных организаций, этапов предварительной подготовки информации и структуры бизнес-плана коммерческого банка; ознакомление с методами и приемами, используемыми при разработке плановых заданий и прогнозных показателей деятельности коммерческого банка; получение практических навыков изучения экономической и финансовой ситуации в регионе, а также разработки отдельных разделов бизнес-плана банка.

В процессе изучения дисциплины «Бизнес-планирование в коммерческом банке» студенты должны освоить методологию стратегического планирования банковской деятельности, порядок исследования регионального финансового рынка, механизм составления бизнес-плана и плана финансового оздоровления (санации) кредитных организаций, опираться на знание законодательных и нормативных актов в области организации работы коммерческих банков. Студенты должны уметь применять на практике методику изучения конкурентных преимуществ и слабых сторон деятельности банка на финансовом рынке региона, владеть приемами планирования и прогнозирования банковской деятельности; уметь составлять бизнес-план коммерческого банка в целом и по разделам.

1 ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЕМ

Самостоятельная работа по дисциплине «Бизнес-планирование в коммерческом банке» состоит из теоретической части (включающей два вопроса) и практической части, предполагающей выполнение практического задания. Вопросы теоретической части следует излагать полно. Решение заданий практической части целесообразно сопровождать обоснованными рассуждениями и выводами.

Вариант задания студент выбирает по последней цифре номера зачетной книжки:

Последняя цифра номера зачетной книжки	Вариант задания
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
0	10

ВАРИАНТ – 1

1. Анализ экономической ситуации в регионе как предварительный этап планирования банковской деятельности.

2. Кадровая политика коммерческого банка:

- планирование рабочих мест;
- планирование потребности в трудовых ресурсах.

3. Задача. Составить план формирования и размещения ресурсов банка на 01.01.2022 г., взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 1.

Таблица 1 - Формирование и размещение ресурсов

№ п/п	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
1.1.	<i>Формирование ресурсов</i>		
1.1.1.	Остатки на счетах по вкладам граждан		
1.1.2.	Остатки на счетах по пластиковым карточкам физических лиц		
1.1.3.	Размещение сберегательных сертификатов		
1.1.4.	Остатки на счетах юридических лиц		
1.1.5.	Остатки на счетах ЛОРО банков – корреспондентов		
1.1.6.	Собственные средства		
1.1.7.	ИТОГО сформировано ресурсов		
1.2.	<i>Размещение ресурсов</i>		
1.2.1.	Задолженность по ссудам населения		
1.2.2.	Задолженность по кредитам юридических лиц, в т.ч.: - межбанковские кредиты - краткосрочные кредиты предприятиям - инвестиционные кредиты		
1.2.3.	Задолженность по лизинговым операциям		
1.2.4.	Вложение средств в жилищное строительство		
1.2.5.	Перечисление средств головной конторе		
1.2.6.	Размещение в ценные бумаги		
1.2.7.	в т.ч. в государственные		
1.2.8.	Итого размещено ресурсов		
1.3.	Отношение размещенных ресурсов к сформированным		
1.4.	Объем просроченной задолженности		
1.5.	Доля просроченной задолженности в общем объеме ссудной задолженности		

ВАРИАНТ – 2

1. Оценка конкурентной среды коммерческого банка как предварительный этап планирования банковской деятельности.

2. Организационная структура банка и основные функции его подразделений и служб.

3. Задача. Рассчитать контрольные показатели деятельности банка на 01.01.2021 на основе данных прил. А и спланировать их уровень на 01.01.2022. Результаты свести в таблицу 2; обосновать плановые показатели.

Таблица 2 - Контрольные показатели

№ п/п	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
	Финансовые показатели		
1	Прибыль, тыс. руб.		
	Структурные показатели		
1	Доля кредитов юридическим лицам в чистых активах, %		
2	Доля кредитов физическим лицам в чистых активах, %		
3	Доля ценных бумаг в чистых активах, %		
4	Доля неработающих активов в чистых активах, %		
5	Доля вкладов в привлеченных ресурсах, %		
6	Доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, %		
7	Удельный вес суммы непроцентных доходов в общей сумме доходов, %		
	Качественные показатели		
1	Коэффициент затрат		
2	Коэффициент эффективности активных операций, %		
3	Внутренняя стоимость банковских услуг, %		
4	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов, %		
5	Доля просроченной задолженности в ссудной задолженности, %		

ВАРИАНТ – 3

1. Оценка места банка на финансовом рынке региона как предварительный этап планирования банковской деятельности.

2. Планирование оплаты труда персонала коммерческого банка:

- основная оплата труда;
- дополнительная оплата труда.

3. Задача. Составить расчетный баланс усредненных капиталов на 01.01.2022, взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 3.

Таблица 3 - Расчетный баланс усредненных капиталов

№ п\п	Статьи	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022	% ставка	Сумма
	АКТИВ				
	Средства, приносящие доход				<i>доходы</i>
1.1.	Кредиты юридическим лицам				
1.1.1	- срочные				
1.1.2	- просроченные				
1.2.	Кредиты физическим лицам				
1.2.1	- срочные				
1.2.2	- просроченные				
1.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
1.3.1	- срочные				
1.3.2	- просроченные				
1.4.	Вложения средств в ценные бумаги				
1.5.	Векселя в портфеле банка				
1.5.1	- учтенные				
1.5.2	- не погашенные в срок				
1.6.	Размещение кредитных ресурсов в др. банках				
1.7.	Прочие				
	Средства, не приносящие доход				
1.8.	Касса, корр. счета				
1.9.	Обязательные резервы				
1.10.	Дебиторская задолженность				
1.11.	Прочие				
1.12.	Непроцентные доходы				
	ИТОГО				
	ПАССИВ				
	Оплачиваемые ресурсы				<i>расходы</i>
2.1.	Средства юридических лиц				
2.1.1.	- текущие, расчетные, бюджетные счета				
2.1.2.	- депозиты, депозитные сертификаты				
2.2.	Средства физических лиц				
2.2.1.	- сберегательные сертификаты				
2.2.2.	- вклады				
2.2.3.	- зарезервированные % по вкладам				
2.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
2.4.	Векселя, эмитированные банком				
2.5.	Привлеченные кредитные ресурсы от других банков				
2.6.	Прочие				
	Неоплачиваемые ресурсы				
2.7.	Фонды банка				
2.8.	Резервы				
2.9.	Прочие				
2.9.1.	- в т.ч. кредиторы				
2.10.	Непроцентные расходы				
	ИТОГО				
	Финансовый результат				

ВАРИАНТ – 4

1. Порядок контроля за составлением бизнес-плана коммерческого банка.
2. Порядок оценки банковских рисков при планировании деятельности банка.
3. Задача. Составить план формирования и размещения ресурсов банка на 01.01.2022 г., взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 4.

Таблица 4 - Формирование и размещение ресурсов

№ п/п	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
1.1.	Формирование ресурсов		
1.1.1.	Остатки на счетах по вкладам граждан		
1.1.2.	Остатки на счетах по пластиковым карточкам физических лиц		
1.1.3.	Размещение сберегательных сертификатов		
1.1.4.	Остатки на счетах юридических лиц		
1.1.5.	Остатки на счетах ЛОРО банков – корреспондентов		
1.1.6.	Собственные средства		
1.1.7.	ИТОГО сформировано ресурсов		
1.2.	Размещение ресурсов		
1.2.1.	Задолженность по ссудам населения		
1.2.2.	Задолженность по кредитам юридических лиц, в т.ч.: - межбанковские кредиты - краткосрочные кредиты предприятиям - инвестиционные кредиты		
1.2.3.	Задолженность по лизинговым операциям		
1.2.4.	Вложение средств в жилищное строительство		
1.2.5.	Перечисление средств головной конторе		
1.2.6.	Размещение в ценные бумаги,		
1.2.7.	в т.ч. в государственные		
1.2.8.	Итого размещено ресурсов		
1.3.	Отношение размещенных ресурсов к сформированным		
1.4.	Объем просроченной задолженности		
1.5.	Доля просроченной задолженности в общем объеме ссудной задолженности		

ВАРИАНТ – 5

1. Контроль за исполнением основных показателей бизнес-плана коммерческого банка.

2. Основные разделы плана финансового оздоровления (санации) банка.

3. Задача. Рассчитать контрольные показатели деятельности банка на 01.01.2021 на основе данных прил. А и спланировать их уровень на 01.01.2022. Результаты свести в таблицу 5; обосновать плановые показатели.

Таблица 5 - Контрольные показатели

№ п/п	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
Финансовые показатели			
1	Прибыль, тыс. руб.		
Структурные показатели			
1	Доля кредитов юридическим лицам в чистых активах, %		
2	Доля кредитов физическим лицам в чистых активах, %		
3	Доля ценных бумаг в чистых активах, %		
4	Доля неработающих активов в чистых активах, %		
5	Доля вкладов в привлеченных ресурсах, %		
6	Доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, %		
7	Удельный вес суммы непроцентных доходов в общей сумме доходов, %		
Качественные показатели			
1	Коэффициент затрат		
2	Коэффициент эффективности активных операций, %		
3	Внутренняя стоимость банковских услуг, %		
4	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов, %		
5	Доля просроченной задолженности в ссудной задолженности, %		

ВАРИАНТ – 6

1. Порядок корректировки бизнес-плана коммерческого банка.

2. Мероприятия по финансовому оздоровлению банка.

3. Задача. Составить расчетный баланс усредненных капиталов на 01.01.2021, взяв за основу показатели на 01.01.2022 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 6.

Таблица 6 - Расчетный баланс усредненных капиталов

№ п\п	Статьи	Факт 01.01.2021	План 1.01.2022	% ставка	Сумма
	АКТИВ				
	Средства, приносящие доход				<i>доходы</i>
1.1.	Кредиты юридическим лицам				
1.1.1.	- срочные				
1.1.2.	- просроченные				
1.2.	Кредиты физическим лицам				
1.2.1.	- срочные				
1.2.2.	- просроченные				
1.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
1.3.1.	- срочные				
1.3.2.	- просроченные				
1.4.	Вложения средств в ценные бумаги				
1.5.	Векселя в портфеле банка				
1.5.1.	- учтенные				
1.5.2.	- не погашенные в срок				
1.6.	Размещение кредитных ресурсов в др. банках				
1.7.	Прочие				
1.8.	Средства, не приносящие доход				
1.9.	Касса, корр. счета				
1.10.	Обязательные резервы				
1.11.	Дебиторская задолженность				
1.11.	Прочие				
1.12.	Непроцентные доходы				
	ИТОГО				
	ПАССИВ				
	Оплачиваемые ресурсы				<i>расходы</i>
2.1.	Средства юридических лиц				
2.1.1.	- текущие, расчетные, бюджетные счета				
2.1.2.	- депозиты, депозитные сертификаты				
2.2.	Средства физических лиц				
2.2.1.	- сберегательные сертификаты				
2.2.2.	- вклады				
2.2.3.	- зарезервированные % по вкладам				
2.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
2.4.	Векселя, эмитированные банком				
2.5.	Привлеченные кредитные ресурсы от других банков				
2.6.	Прочие				
	Неоплачиваемые ресурсы				
2.7.	Фонды банка				
2.8.	Резервы				
2.9.	Прочие				
2.9.1.	- в т.ч. кредиторы				
2.10.	Непроцентные расходы				
	ИТОГО				
	Финансовый результат				

ВАРИАНТ – 7

1. Необходимость планирования банковской деятельности.

2. Контрольные показатели деятельности банка:

- финансовые показатели;
- качественные показатели;
- структурные показатели.

3. Задача. Составить расчетный баланс усредненных капиталов на 01.01.2022, взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 7.

Таблица 7 - Расчетный баланс усредненных капиталов

№ п/п	Статьи	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022	% ставка	Сумма
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	Средства, приносящие доход				<i>доходы</i>
1.1.	Кредиты юридическим лицам				
1.1.1	- срочные				
1.1.2	- просроченные				
1.2.	Кредиты физическим лицам				
1.2.1	- срочные				
1.2.2	- просроченные				
1.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
1.3.1	- срочные				
1.3.2	- просроченные				
1.4.	Вложения средств в ценные бумаги				
1.5.	Векселя в портфеле банка				
1.5.1	- учтенные				
1.5.2	- не погашенные в срок				
1.6.	Размещение кредитных ресурсов в др. банках				
1.7.	Прочие				
1.8.	Средства, не приносящие доход				
1.8.	Касса, корр. счета				
1.9.	Обязательные резервы				
1.10.	Дебиторская задолженность				
1.11.	Прочие				
1.12.	Непроцентные доходы				
	ИТОГО				
	ПАССИВ				
	Оплачиваемые ресурсы				<i>расходы</i>
2.1.	Средства юридических лиц				
2.1.1.	- текущие, расчетные, бюджетные счета				
2.1.2.	- депозиты, депозитные сертификаты				

Продолжение табл. 7

1	2	3	4	5	6
2.2.	Средства физических лиц				
2.2.1.	- сберегательные сертификаты				
2.2.2.	- вклады				
2.2.3.	- зарезервированные % по вкладам				
2.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
2.4.	Векселя, эмитированные банком				
2.5.	Привлеченные кредитные ресурсы от других банков				
2.6.	Прочие				
	Неоплачиваемые ресурсы				
2.7.	Фонды банка				
2.8.	Резервы				
2.9.	Прочие				
2.9.1.	- в т.ч. кредиторы				
2.10.	Непроцентные расходы				
	ИТОГО				
	Финансовый результат				

ВАРИАНТ – 8

1. Основные этапы разработки бизнес-плана.
2. План привлечения и размещения ресурсов.
3. Задача. Составить план формирования и размещения ресурсов банка на 01.01.2022 г., взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 8.

Таблица 8 - Формирование и размещение ресурсов

№ п/п	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
1	2	3	4
1.1.	<i>Формирование ресурсов</i>		
1.1.1.	Остатки на счетах по вкладам граждан		
1.1.2.	Остатки на счетах по пластиковым карточкам физических лиц		
1.1.3.	Размещение сберегательных сертификатов		
1.1.4.	Остатки на счетах юридических лиц		
1.1.5.	Остатки на счетах ЛОРО банков – корреспондентов		
1.1.6.	Собственные средства		
1.1.7.	ИТОГО сформировано ресурсов		

Продолжение табл. 8

1	2	3	4
1.2.	<i>Размещение ресурсов</i>		
1.2.1.	Задолженность по ссудам населения		
1.2.2.	Задолженность по кредитам юридических лиц, в т.ч.: - межбанковские кредиты - краткосрочные кредиты предприятиям - инвестиционные кредиты		
1.2.3.	Задолженность по лизинговым операциям		
1.2.4.	Вложение средств в жилищное строительство		
1.2.5.	Перечисление средств головной конторе		
1.2.6.	Размещение в ценные бумаги		
1.2.7.	в т.ч. в государственные		
1.2.8.	Итого размещено ресурсов		
1.3.	Отношение размещенных ресурсов к сформированным		
1.4.	Объем просроченной задолженности		
1.5.	Доля просроченной задолженности в общем объеме ссудной задолженности		

ВАРИАНТ – 9

1. План развития сети банка.
2. Контроль за исполнением основных показателей бизнес-плана.
3. Задача. Рассчитать контрольные показатели деятельности банка на 01.01.2021 на основе данных прил. А и спланировать их уровень на 01.01.2022. Результаты свести в таблицу 9; обосновать плановые показатели.

Таблица 9 - Контрольные показатели

№ п/п	Показатели	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022
1	2	3	4
1	Финансовые показатели Прибыль, тыс. руб.		
	Структурные показатели		
1	Доля кредитов юридическим лицам в чистых активах, %		
2	Доля кредитов физическим лицам в чистых активах, %		
3	Доля ценных бумаг в чистых активах, %		
4	Доля неработающих активов в чистых активах, %		
5	Доля вкладов в привлеченных ресурсах, %		
6	Доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, %		
7	Удельный вес суммы непроцентных доходов в общей сумме доходов, %		

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
	Качественные показатели		
1	Коэффициент затрат		
2	Коэффициент эффективности активных операций, %		
3	Внутренняя стоимость банковских услуг, %		
4	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов, %		
5	Доля просроченной задолженности в ссудной задолженности, %		

ВАРИАНТ – 10

1. Порядок корректировки бизнес-плана.
2. План развития программно-информационного обеспечения банка.
3. Задача. Составить расчетный баланс усредненных капиталов на 01.01.2022, взяв за основу показатели на 01.01.2021 г. (прил. А); обосновать плановые показатели. Результаты свести в таблицу 10.

Таблица 10 - Расчетный баланс усредненных капиталов

№ п/п	Статьи	Факт 01.01.2021	План 01.01.2022	% ставка	Сумма
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				<i>доходы</i>
	Средства, приносящие доход				
1.1.	Кредиты юридическим лицам				
1.1.1	- срочные				
1.1.2	- просроченные				
1.2.	Кредиты физическим лицам				
1.2.1	- срочные				
1.2.2	- просроченные				
1.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
1.3.1	- срочные				
1.3.2	- просроченные				
1.4.	Вложения средств в ценные бумаги				
1.5.	Векселя в портфеле банка				
1.5.1	- учтенные				
1.5.2	- не погашенные в срок				
1.6.	Размещение кредитных ресурсов в др. банках				
1.7.	Прочие				
1.8.	Средства, не приносящие доход				
1.8.	Касса, корр. счета				
1.9.	Обязательные резервы				
1.10.	Дебиторская задолженность				
1.11.	Прочие				
1.12.	Непроцентные доходы				
	ИТОГО				

Продолжение табл. 10

1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ Оплачиваемые ресурсы				<i>расходы</i>
2.1.	Средства юридических лиц				
2.1.1.	- текущие, расчетные, бюджетные счета				
2.1.2.	- депозиты, депозитные сертификаты				
2.2.	Средства физических лиц				
2.2.1.	- сберегательные сертификаты				
2.2.2.	- вклады				
2.2.3.	- зарезервированные % по вкладам				
2.3.	Межбанковские кредиты и депозиты				
2.4.	Векселя, эмитированные банком				
2.5.	Привлеченные кредитные ресурсы от других банков				
2.6.	Прочие				
	Неоплачиваемые ресурсы				
2.7.	Фонды банка				
2.8.	Резервы				
2.9.	Прочие				
2.9.1.	- в т.ч. кредиторы				
2.10.	Непроцентные расходы				
	ИТОГО				
	Финансовый результат				

2 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа по дисциплине «Бизнес-планирование в коммерческом банке» выполняется согласно заданию, соответствующему выбранному студентом варианту.

Целью выполнения работы является:

- углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков по данной дисциплине;
- овладение методикой планирования банковской деятельности;
- развитие навыков самостоятельной работы.

Работа должна включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- теоретическую часть работы;

- практическую часть работы;
- заключение;
- список литературы;
- приложения (если необходимо).

Содержание оформляется в виде перечня разделов и подразделов задания с указанием номера страницы, с которой он начинается.

Введение должно содержать актуальность темы работы, ее цель и задачи. Рекомендуемый объем – 1-2 страницы.

Разделы работы отражают его содержание и включают:

1. Теоретическая часть. В ней студенту следует раскрыть сущность рассматриваемых вопросов. На основании лекционного материала, изучения литературы, систематизации современных знаний необходимо показать причины возникновения, этапы развития исследуемой проблемы, мнения российских и зарубежных ученых, предложить свою точку зрения и выводы.

2. Практическая часть предполагает составление соответствующего раздела бизнес-плана кредитной организации. Практическая часть должна сопровождаться выводами, обосновывающими плановые показатели.

Заключение содержит ограниченное количество основных положений и выводов, резюмирующих итоги выполнения работы. Рекомендуемый объем – 1-2 страницы.

Список литературы должен включать перечень источников с указанием автора, наименования, места издания, издательства, года выпуска и количества страниц.

Приложения могут включать схемы, расчеты, диаграммы, графики, дополняющие и иллюстрирующие основное содержание работы.

Работа выполняется на листах формата А4 (210X297) в соответствии с предъявленными требованиями.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

При выполнении заданий студенты должны изучить специфику банковской деятельности и особенности разработки основных разделов бизнес-плана кредитной организации.

В условиях постоянно меняющейся конъюнктуры финансового рынка, наиболее ответственной частью банковского управления является планирование. Общеизвестным инструментом планирования банковской деятельности и менеджмента в кредитной организации становится бизнес-план. Бизнес-план – документ, определяющий цели деятельности в области бизнеса и менеджмента и на основе анализа всех появляющихся при этом проблем намечающий пути и способы достижения поставленных целей.

Разработка бизнес-плана во многом позволяет определить потенциал банка, поставить новые цели, задачи, выработать наиболее правильные управленческие решения, согласовать действия подразделений, выявить слабые и сильные стороны кадров и всей кредитной организации.

Структурно бизнес-план кредитной организации может быть представлен следующими разделами:

Резюме содержит общие сведения о банке: полное и сокращенное наименование, юридический адрес, организационно-правовой статус, размер уставного капитала, состав учредителей и другие сведения.

Раздел 1. «Контрольные показатели деятельности банка». Данный раздел представляет собой расчетную часть основных (контрольных) показателей деятельности банка. Необходимо рассчитать и спланировать три группы показателей: прибыль банка, структурные показатели и качественные показатели.

Раздел 2. «План привлечения и размещения ресурсов». Планирование привлечения и размещение финансовых ресурсов должно производиться по принципу оптимальной структуры размещения при максимально возможных в складывающейся ситуации объемах привлеченных ресурсов. В случае

перевыполнения или невыполнения показателей бизнес-плана по объемам привлечения, размещение должно производиться в соответствии с утвержденной для банка структурой активных операций.

При планировании структуры пассивов и активов, доходов и расходов, прежде всего, следует исходить из специфики конкретного финансового рынка, особенностей региона, возможностей открывающихся в настоящее время и тех, которые прогнозируются на планируемый период.

Статьи Плана привлечения и размещения ресурсов планируются в рублях и в иностранной валюте. Для внутренних целей и задач развития отдельных направлений деятельности банка, а также для обеспечения оперативного контроля отдельные статьи Плана привлечения и размещения ресурсов могут быть детализированы.

На основе показателей плана разрабатываются расчетные таблицы: расчетный баланс усредненных капиталов и расчет распределения прибыли. Они составляются с целью увязки структуры и объемов активов и пассивов банка с доходами и расходами и планирования прибыли с направлениями ее использования.

Раздел 3. «План маркетинга». В данном разделе бизнес-плана необходимо описать направления маркетинговой деятельности банка, стратегию и тактику маркетинга; определить сегменты рынка, на котором функционирует банк; рассмотреть методы и формы привлечения клиентуры к услугам данного банка; привести расчет затрат на реализацию плана маркетинга.

Раздел 4. «План развития сети учреждений банка». Планирование показателей данного раздела осуществляется с учетом основных направлений открытия и закрытия филиалов, учреждений, представительств банка.

Раздел 5. «План развития персонала банка». Разработка данного раздела бизнес-плана должна вестись по следующим основным позициям:

1. Кадровая политика.

- 1.1. Планирование рабочих мест.

- 1.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах.

2. Организационная структура банка.
3. Планирование оплаты труда персонала.
 - 3.1. Основная оплата труда.
 - 3.2. Дополнительная оплата труда.

Раздел 6. «План развития программно-информационного обеспечения». В современных условиях необходимым средством обеспечения постоянно возрастающих объемов банковских операций, повышения их качества и надежности, является внедрение новых достижений в области информационных банковских технологий и технических средств обработки данных. В данном разделе бизнес-плана необходимо отразить вопросы планирования закупки, доставки необходимой техники, пуско-наладочных работ, а также технической поддержки внедрения системы безналичных расчетов с применением электронных схем и т.д.

Раздел 7. «План развития материально-технической базы банка». Необходимым условием для обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов и служащих банка, является создание материально-технической базы банка. Главным направлением развития материальной базы является обеспечение банковских учреждений собственными служебными помещениями и информационно-технической базой. При этом следует доказать целесообразность принятого решения и увязать направления развития с имеющимися средствами у банка.

Раздел 8. «Оценка риска». В процессе своей деятельности банк повседневно сталкивается со множеством рисков. В данном разделе бизнес-плана необходимо рассмотреть основные виды рисков, с которыми сталкивается банк, и предложить мероприятия по их снижению и выявлению тенденций в перспективе.

Раздел 9. «Финансовый план». В целях обеспечения экономических условий устойчивого функционирования банка, необходимо определить выполнение им обязательных экономических нормативов в соответствии с Инструкцией ЦБ РФ, провести анализ финансового состояния банка и наметить мероприятия по стабилизации финансового положения (или вывода банка из кризисной ситуации).

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

1. <http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банка России) [Электронный ресурс].
2. <http://www.gks.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс].
3. <http://www.bis.org> - Официальный сайт Базельского комитета по банковскому надзору [Электронный ресурс].

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Отчет о доходах, расходах и финансовых результатах АКБ «Лидер»

Символ	Показатели	В среднем за 2021 год	01.01. 2021	01.04. 2021	01.07. 2021	01.10. 2021
1	2	3	4	5	6	7
I	Доходы					
1.	Полученные проценты по выданным ссудам	98920	147723	147723	162740	310463
	По краткосрочным ссудам всего:	89280	139677	139677	151326	291003
	Юридическим лицам всего:	11521	10417	10417	18777	29194
	- в рублях	11521	10417	10417	18777	29194
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	Физическим лицам всего:	77759	129260	129260	132549	261809
	- в рублях	77759	129260	129260	132549	261809
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	По долгосрочным ссудам всего:	9640	8046	8046	11414	19460
	Юридическим лицам всего:	7796	1778	1778	5366	7144
	- в рублях	7796	1778	1778	5366	7144
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	Физическим лицам всего:	1844	6268	6268	6048	12316
	- в рублях	1844	6268	6268	6048	12316
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	По кредитам, предоставленным другим банкам, всего:	-	-	-	-	-
	- в рублях	-	-	-	-	-
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
2	Доходы, полученные от других банков	118495	88505	88505	125844	214349
	- в рублях	112882	79302	79302	112818	192120
	- в инвалюте	5613	9203	9203	13026	22229
3	Доходы, полученные за перераспределенные кредитные ресурсы внутри системы (кроме условных доходов):	91746	105417	105417	115136	220553
	- в рублях	1947	150	150	8	158
	- в инвалюте	89799	105267	105267	115128	220395
4	Доходы по операциям с гос. ценными бумагами	1077880	18665	18665	201414	220079
	- ГКО	733060	-	-	-	-
	- ОФЗ	148010	-	-	-	-
	- ОСЗ	178450	18557	18557	197117	215674
	- прочие	18360	108	108	4297	4405
5	Доходы, полученные от вложения средств в жилищное строительство	-	-	-	-	-
6	Прочие непроцентные доходы	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы А1

1	2	3	4	5	6	7
7	Непроцентные доходы всего:	291068	499993	499993	346581	1185040
	Комиссионное вознаграждение полученное, всего:	108043	44183	44183	98348	150189
	- в рублях	105958	43043	43043	96821	147522
	- в инвалюте	2085	1140	1140	1527	2667
	- в том числе за обслуживание ссудного счета	694	-	-	-	-
	- в том числе за размещение гос. ценных бумаг	20684	560	560	700	1260
	Положительная курсовая разница по купле-продаже валюты	64737	-	-	-	-
	Доходы от внебанковской деятельности	4664	-	-	-	-
	Сумма восстановленного дохода в связи с изменением размера резерва на возможные потери по ссудам	26705	450000	450000	225000	1005808
	Прочие непроцентные доходы	86919	5810	5810	23233	29043
8	Всего доходов (п.1+п.2+п.3+п.4+п.5+п.6+п.7)	1678109	860303	860303	951715	2150484
9	Штрафы, пени, неустойки полученные, всего:	6007	2049	2049	2471	4520
	- в рублях	6007	2049	2049	2471	4520
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
II	Расходы					
10	Начисленные и уплаченные проценты, всего:	1831004	1118267	1118267	1385580	2503847
	По вкладам граждан всего:	1685188	1011996	1011996	1306665	2318661
	- в рублях	1626278	960230	960230	1245522	2205752
	- в инвалюте	58910	51766	51766	61143	112909
	По расчетным и текущим счетам клиентов, всего:					
	- в рублях	-	-	-	-	-
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	По депозитам и вкладам предприятий	18917	8748	8748	-	8748
	- в рублях	18917	8748	8748	-	8748
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	По депозитным сертификатам	8867	4220	4220	4553	8773
	По сберегательным сертификатам	114000	93303	93303	74312	167615
	По кредитам, полученным от других банков, всего:					
	- в рублях	-	-	-	-	-
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
	По перераспределенным кредитным ресурсам между учреждениями банка	671	-	-	50	50

Продолжение таблицы А1

1	2	3	4	5	6	7
	Отрицательная курсовая разница от переоценки государственных ценных бумаг, всего:	3361	-	-	-	-
11	Непроцентные расходы, всего	770335	1338019	1338019	453319	1986122
	Уплаченная комиссия	-	-	-	-	-
	Сумма отчислений в резерв на возможные потери по ссудам	471	858030	858030	-	1052844
	Отрицательная курсовая разница по купле-продаже инвалюты	4209	-	-	-	-
	Расходы по операциям с ценными бумагами	40616	-	-	-	-
	Операционные расходы	-3992	97202	97202	48642	145844
	Расходы на оплату труда всего:	154808	144595	144595	138091	282686
	- на заработную плату	140428	132575	132575	138091	282686
	- вознаграждения и выплаты годовые и месячные	14380	12022	12022	-	-
	Административно-хозяйственные расходы	441004	231401	231401	230762	462133
	Налоги, включаемые в себестоимость	36519	-	-	35824	35824
	Прочие непроцентные расходы	96700	6791	6791	-	6791
12	Всего расходов (п.10+п.11)	2601339	2456286	2456286	1838899	4489969
13	Штрафы, пени, неустойки полученные всего	-	-	-	-	-
	- в рублях	505	-	-	-	-
	- в инвалюте	-	-	-	-	-
14	Суммы, отнесенные на прибыль	-	-	-	-	-
15	Суммы, списанные в убыток	188568	-	-	-	-
III	Прибыль (убыток) (п.8+п.9+п.14)- (п.12+п.13+п.15)	-1105791	-1593934	-1593934	-884713	-2334965

Таблица А.2 - Структура валюты баланса АКБ «Лидер» на 01.01.2021

№	Наименование статей	Сумма, руб.	Структура, %
1	2	3	4
	Актив	201228534	100
	Средства, приносящие доход	158818340	78,92
1.	Кредиты юридическим лицам	4464327	2,22
	а) краткосрочные	1 850 000	0,92
	б) долгосрочные (лизинг)	2614327	1,30
	в) просроченные	0	0
2.	Кредиты физическим лицам:	7004904	3,48
	а) краткосрочные	6 566 799	3,26
	б) долгосрочные	279 951	0,14
	в) просроченные	158154	0,08
3.	Межбанковские операции:	0	0
4.	Вложения в ценные бумаги (всего):	6 742 998	3,35
	в том числе – государственные	6 737 998	3,35
	-акции банков	5000	0,00
5.	Вложения в жилищное строительство	1 787 000	0,89
6.	Прочие (средства в депозитах, кредитные ресурсы)	138819110	68,99
	в т.ч. -переданные кредитные ресурсы ЦБ РФ	7 839 290	3,9
	-переданные кредитные ресурсы другим банкам	113527196	56,42
	-переданные валютные кредитные ресурсы	2 367 864	1,18
	-валютный депозит	15084760	7,50
	Средства, не приносящие доход	42410194	21,08
1.	Касса, корреспондентские счета	2117110	1,05
	в т.ч. –денежная наличность	2117110	1 05
	-средства в банкоматах	0	0
	-средства отправленные в филиалы	0	0
2.	Обязательные резервы, депонированные в ЦБ	13 849 395	6,88
	в т.ч. -в валюте РФ	12258637	6,09
	-в иностранной валюте	1 590 758	0,79
3.	Межбанковские расчеты	5 299 981	2,63
4.	Дебиторская задолженность	58724	0,03
5.	Расходы будущих периодов	4 456 413	2,21
	в т.ч. -по начисленным расходам по вкладам физ. лиц	4418813	2,2
	-по другим операциям	4513	0,00
	-возмещение разницы между расчетным и созданным резервом по кредитам	33088	0,02
	-по накопленному купонному доходу по ОСЗ	0	0
	-отрицательная переоценка инвалюты	0	0
6.	Имущество банка	16628570	8,26

Продолжение таблицы А2

1	2	3	4
	в т.ч. -основные средства	15697394	7,8
	-нематериальные активы	55957	0,03
	-хозяйственные материалы	875219	0,43
7.	Прочие активы	0	0
	Пассив	201228534	100
	Оплачиваемые ресурсы	158327416	79
1.	Юридических лиц	1963000	0,98
2.	Физических лиц	151 709 966	75,39
	в т.ч. –рублевые	132473464	65,83
	-валютные	19236502	9,56
3.	Межбанковские операции	0	0
4.	Выпущенные ценные бумаги (вексельные займы)	4 654 450	2,31
	в т.ч. –сберегательные сертификаты	3 306 750	1,64
	-депозитные сертификаты	397 000	0,2
	-векселя	950 700	0,47
5.	Прочие (полученные кредитные ресурсы)	0	0
	Неоплачиваемые ресурсы	42901118	21,33
1.	Текущие счета клиентов – юридических лиц	11454983	5,69
	в т.ч. –рублевые	11 425824	5,68
	-валютные	29159	0,01
2.	Капитал и фонды банка	14 876 33	7,39
	в т.ч. -прирост стоимости имущества	3 252 512	1,62
	-эмиссионный доход	16 486	0,01
	-фонды накопления	11 607341	5,77
3.	Износ (амортизация) имущества банка	2 371 842	1,18
	в т.ч. -основных средств	1 569 521	0,78
	-нематериальных активов	802 322	0,4
4.	Условные доходы за кредитные ресурсы	3 912 254	1,94
5.	Доходы будущих периодов	111911	0,07
	-в т.ч. по кредитным операциям	63633	0,03
	-полученные авансом накопленные купонный доход	48278	3,67
	-положительная переоценка инвалюты	0	0
6.	Резервы под возможные потери по ссудам и ценным бумагам	137575	0,07
7.	Кредиторская задолженность	549350	0,27
8.	Межбанковские расчеты	2092941	1,04
9.	Прочие обязательства	7393923	3,67
	в т.ч. начисленные проценты	7362772	3,66