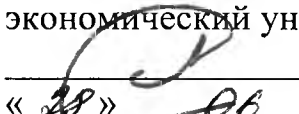


Учреждение образования  
«Белорусский государственный экономический университет»

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

  
\_\_\_\_\_ А.В.Егоров

« 28 » 06 2024 г.

Регистрационный № УД - 5901-24уч.

## **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебная программа учреждения образования  
по учебной дисциплине для специальности

**6-05-0411-02 Финансы и кредит**

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта общего высшего образования ОСВО 6-05-0411-02-2023, учебных планов университета по специальности 6-05-0411-02 «Финансы и кредит».

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

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

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

С.С.Осмоловец, доцент кафедры денежного обращения, кредита и фондового рынка учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

А.В.Климашенок, член Правления, начальник управления рисков ЗАО «ТКбанк».

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой банковского дела учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 9 от 04.04.2024 г.);

Методической комиссией по специальности «Финансы и кредит», «Финансы, налогообложение и кредит» учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 8 от 24.04.2024 г.).

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 8 от 22.06.2024 г.).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Банковский менеджмент» разработана для специальности 6-05-0411-02 Финансы и кредит профилизация Банковское дело, Финансовая аналитика и мониторинг, Финансовые рынки и инструменты.

Учебная программа по учебной дисциплине «Банковский менеджмент» направлена на получение знаний о теории банковского менеджмента и организации системы банковского менеджмента.

**Цель преподавания учебной дисциплины «Банковский менеджмент»:** получение знаний о методологических основах и методическом инструментарии банковского менеджмента, приобретение навыков управления банковскими операциями; освоение методов оценки деятельности банка.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- ознакомление с теоретическими основами банковского менеджмента;
- рассмотрение организации системы банковского менеджмента;
- изучение видов банковского менеджмента;
- рассмотрение методов управления операциями банков;
- изучение оценки деятельности банка;
- овладение современными приемами финансово-экономических расчетов, необходимых при управлении банковскими операциями.

В результате изучения учебной дисциплины «Банковский менеджмент» формируются следующие **компетенции**:

**специализированная (СК-11):**

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

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

**знать:**

- виды банковского менеджмента, их сущность и особенности осуществления;
- принципы формирования системы банковских операций как сложного объекта управления;
- концепции управления банком и банковскими финансами;

**уметь:**

- проводить финансово-экономические расчеты, связанные с управлением операциями банков;
- оценивать эффективность активов, состава и структуры доходов и расходов банка;
- принимать решения о формировании ресурсной базы банка, портфеля активов и управлении денежными потоками;

**владеть:**

- навыками чтения баланса;
- способами проведения анализа финансового состояния банка.

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

**Место учебной дисциплины** в системе подготовки специалиста с высшим образованием. Учебная дисциплина относится к модулю «Управление банковскими рисками» компонента учреждения образования.

**Связь с другими учебными дисциплинами** - учебная дисциплина «Банковский менеджмент» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения учебных дисциплин «Экономическая теория» и «Менеджмент» и связана с учебными дисциплинами «Управление банковскими рисками», «Риск-менеджмент в сфере ПОД/ФТ».

**Форма получения высшего образования:** дневная, заочная, заочная на базе ССО.

В соответствии с учебным планом университета на изучение учебной дисциплины отводится:

для дневной формы: общее количество учебных часов - 240, аудиторных - 88 часов, из них лекции - 44 часа, практические занятия - 44 часа;

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

6 семестр - лекции - 44 часа, практические занятия - 44 часа;

Самостоятельная работа студента - 152 часа.

Для заочной формы на базе ССО: общее количество учебных часов - 240, аудиторных - 20 часов, из них лекции - 10 часов, практические занятия - 10 часов;

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

4 семестр – лекции - 4 часа, практические занятия - 4 часа, 5 семестр - лекции - 6 часов, практические занятия - 6 часов;

Для заочной формы: общее количество учебных часов - 240, аудиторных - 20 часов, из них лекции - 10 часов, практические занятия - 10 часов.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

6 семестр - лекции - 6 часов, практические занятия - 2 часа, 7 семестр - лекции - 4 часов, практические занятия - 8 часов.

Самостоятельная работа студента заочной, заочной формы на базе ССО - 220 часов.

Трудоемкость учебной дисциплины - 3 з.е.

Форма промежуточной аттестации – курсовая работа по модулю, экзамен.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **Тема 1. Теоретические основы банковского менеджмента.**

Содержание, специфика, целевые ориентиры и принципы банковского менеджмента. Структура банковского менеджмента, объекты внутрибанковского управления. Особенности банковского менеджмента. Общая характеристика и развитие системы банковского менеджмента.

### **Тема 2. Организационные основы деятельности банков.**

Органы управления банка. Организационная структура банка. Управление организационной структурой. Инфраструктура банка.

### **Тема 3. Управленческий цикл в банковском менеджменте.**

Функциональные элементы управленческого цикла. Планирование и прогнозирование деятельности банка. Разработка бизнес-планов. Стратегическое планирование. Оперативное планирование. Финансово-экономическое планирование. Стратегия развития банка. Регулирование деятельности банка.

### **Тема 4. Интеграционные процессы банковского менеджмента.**

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

### **Тема 5. Система контроля деятельности банка.**

Внутренний контроль как инструмент управления банком. Предварительный контроль. Текущий контроль. Последующий контроль.

### **Тема 6. Маркетинг в банке.**

Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью. Содержание и составные банковского маркетинга. Комплексная система маркетинга. Маркетинговая среда и коммуникации. Управление жизненным циклом банковских продуктов. Ценообразование банковских продуктов и услуг. Развитие современных маркетинговых технологий.

### **Тема 7. Управление персоналом банка.**

Система управления персоналом банка. Инструменты мотивации и развития персонала. Показатели результативности труда банковских сотрудников. Организационная культура, этические принципы и нормы банковского дела.

### **Тема 8. Корпоративное управление.**

Задачи и принципы корпоративного управления в банках. Органы корпоративного управления банками. Полномочия и ответственность Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета (Совета директоров),

независимых директоров, Аудиторского комитета, Комитета по рискам, исполнительного органа (Правления) банка. Понятие конфликта интересов. Сферы и условия возникновения конфликта интересов, меры по их исключению. Ключевые стейкхолдеры банка.

#### **Тема 9. Управление банковскими пассивами и активами.**

Управление пассивами банка. Собственный капитал банка и международные стандарты оценки его достаточности. Управление собственным капиталом банка. Состав привлеченных ресурсов банка. Методы и инструменты управления привлеченными ресурсами. Управление активами и пассивами.

#### **Тема 10. Управление ликвидностью.**

Платежеспособность банка. Система централизованного управления ликвидностью банка. Система децентрализованного управления ликвидностью. Механизм управления ликвидностью на основе денежных потоков. Зарубежный опыт управления ликвидностью.

#### **Тема 11. Управление прибылью.**

Структура доходов и расходов банка. Виды налогов. Формирование и порядок распределения прибыли в банке. Система управления прибылью банка. Способы оценки и регулирования уровня прибыли банка. Управление прибылью банка на низших уровнях. Управление рентабельностью банка.

#### **Тема 12. Организация безопасной деятельности банка.**

Обеспечение непрерывности деятельности и восстановление финансовой устойчивости. Утрата финансовой стабильности. Оздоровление деятельности банка. Экономическая безопасность банка. Информационная безопасность банка.

#### **Тема 13. Оценка деятельности банка.**

Системы оценки финансового состояния банка. Рейтинговые системы оценки надёжности банков. Система оценки финансового состояния банков Национальным банком.

#### **Тема 14. Оценка качества и эффективности банковского менеджмента.**

Характеристика качества банковского менеджмента. Характеристика эффективности банковского менеджмента. Факторы неудовлетворительного управления. Индикаторы мониторинга банковского менеджмента. Банковский мисменеджмент. Оценка результатов труда персонала на основе методики КРІ.

## ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

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

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

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

### *Примерный перечень тем курсовых работ*

1. Банк как многопрофильный финансовый посредник
2. Содержание, специфика, целевые ориентиры и принципы банковского менеджмента
3. Структура банковского менеджмента, объекты внутрибанковского управления
4. Характеристика банковских операций, услуг и продуктов
5. Сущность и специфика банковского менеджмента
6. Развитие банковского менеджмента в современных условиях
7. Общая характеристика системы банковского менеджмента
8. Характеристика оценки качества банковского менеджмента в зарубежной и отечественной практике
9. Основы SWOT-анализа организации банковской деятельности
10. Модели организационной структуры банка и их характеристика
11. Виды планирования деятельности банка
12. Стратегическое планирование деятельности банка как концептуальная основа его деятельности
13. Финансовое планирование деятельности банка
14. Бизнес-планирование как способ интеграции стратегии и тактики банка
15. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью
16. Стадии жизненного цикла банковского продукта
17. Характеристика стратегий ценовой политики
18. Методы банковского ценообразования
19. Разработка бизнес-плана
20. Необходимость и содержание оценки деятельности банка
21. Виды оценки деятельности банка
22. Рейтинговая система оценки надежности CAMEL

23. Рейтинговая система CAMELS
24. Система оценка Firms
25. Рейтинговая система RATE
26. Система оценки финансового состояния банков Национальным банком Республики Беларусь
27. Внутренние коммуникации как основа принятия решений
28. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности банка
29. Система принятия управленческих решений
30. Комплексная система маркетинга. Маркетинговая среда и коммуникации
31. Управление жизненным циклом банковских продуктов
32. Ценообразование банковских продуктов и услуг
33. Развитие современных маркетинговых технологий
34. Система управления персоналом банка
35. Инструменты мотивации и развития персонала. Показатели результативности труда банковских сотрудников
36. Организационная культура, этические принципы и нормы банковского дела
37. Характеристика качества банковского менеджмента
38. Характеристика эффективности банковского менеджмента
39. Оценка результатов труда персонала на основе методики KPI
40. Сущность коммуникаций и их виды
41. Характеристика видов коммуникаций
42. Характеристика и классификация управленческих решений
43. Характеристика системы управления персоналом банка
44. Характеристика подсистем управления персоналом
45. Первичное развитие персонала: сущность адаптации, виды и инструменты
46. Базовое развитие персонала: методы базового развития, аттестация персонала
47. Создание кадрового резерва
48. Характеристика инструментов материального стимулирования
49. Показатели качества системы управления персоналом
50. Влияние системы управления персоналом на финансовое состояние банка
51. Корпоративная культура банка
52. Характеристика корпоративного управления в банке
53. Конфликт интересов, сферы и условия его возникновения
54. Меры по исключению конфликта интересов и условий его возникновения
55. Стейкхолдеры, их интересы и ожидания
56. Виды финансовых состояний банка
57. Меры по улучшению финансового состояния банка
58. Сущность экономической безопасности банка



59. Виды экономической безопасности банка
60. Характеристика информационной безопасности банка
61. Обеспечение непрерывности деятельности и восстановление финансовой устойчивости банка
62. Утрата финансовой стабильности, оздоровление деятельности банка
63. Системы оценки финансового состояния банков
64. Система контроля текущей деятельности банка и её результатов
65. Построение бизнес-процессов в банке – бизнес моделирование

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Дневная форма получения высшего образования

Номер раздела темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов							Литература	Форма контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	лабораторные занятия	Количество часов управляемой самостоятельной работы				
						лекции	практические занятия	семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>6 семестр</b>										
Тема 1	Теоретические основы банковского менеджмента	2							[3,8,9,14]	
	Практическое занятие Теоретические основы банковского менеджмента		2						[3,8,9,14]	Опрос
Тема 2	Организационные основы деятельности банков	2							[3,9,14]	
	Практическое занятие Организационные основы деятельности банков		2						[3,9,14]	Опрос
Тема 3	Управленческий цикл в банковском менеджменте	2							[7,14,17,19]	
	Практическое занятие Управленческий цикл в банковском менеджменте		2						[7,14,17,19]	Опрос
Тема 4	Интеграционные процессы банковского менеджмента	4							[3,5,7]	
	Практическое занятие Интеграционные процессы банковского менеджмента		2						[3,5,7]	Экспресс-опрос, тесты
Тема 5	Система контроля деятельности банка	2							[1,8,14,16,17,18,19]	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Практическое занятие Система контроля деятельности банка		2						[1,8,14,16,17,18,19]	Экспресс-опрос, реферат
Тема 6	Маркетинг в банке	4							[11,12,15,16]	
	Практическое занятие Маркетинг в банке		4						[11,12,15,16]	Экспресс-опрос, реферат
Тема 7	Управление персоналом банка	4							[6,9,13]	
	Практическое занятие Управление персоналом банка		2						[6,9,13]	Опрос, контрольная работа
Тема 8	Корпоративное управление	2							[1,13,18]	
	Практическое занятие Корпоративное управление		2						[1,13,18]	Экспресс-опрос, реферат
Тема 9	Управление банковскими пассивами и активами	4							[7,14,15,17]	
	Практическое занятие Управление банковскими пассивами и активами		6						[7,14,15,17]	Экспресс-опрос, тесты
Тема10	Управление ликвидностью	4							[5,10,14,15,17]	
	Практическое занятие Управление ликвидностью		4						[5,10,14,15,17]	Опрос, контрольная работа
Тема11	Управление прибылью	4							[3,4,10,15]	
	Практическое занятие Управление прибылью		2						[3,4,10,15]	Экспресс-опрос, тесты
Тема12	Организация безопасной деятельности банка	2							[2,6,10,14,16,17]	
	Практическое занятие Организация безопасной деятельности банка		2						[2,6,10,14,16,17]	Экспресс-опрос, реферат
Тема13	Оценка деятельности банка	4							[1,5,8,10,14]	
	Практическое занятие Оценка деятельности банка		6						[1,5,8,10,14]	Экспресс-опрос, реферат

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема14	Оценка качества и эффективности банковского менеджмента	4							[3,4,8,10,11,14]	
	Практическое занятие Оценка качества и эффективности банковского менеджмента		6						[3,4,8,10,11,14]	Экспресс-опрос, реферат
	<b>Итого 6 семестр</b>	<b>44</b>	<b>44</b>							<b>экзамен</b>
	<b>Всего часов</b>	<b>44</b>	<b>44</b>							

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**Заочная форма получения высшего образования (на базе ССО)**

Номер раздела темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Литература	Форма контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
Тема 9	Управление банковскими пассивами и активами	2				[7,14,15,17]	
	Практическое занятие Управление банковскими пассивами и активами		2			[7,14,15,17]	Опрос
Тема10	Управление ликвидностью	2				[5,10,14,15,17]	

1	2	3	4	5	6	7	8
	Практическое занятие Управление ликвидностью		2			[5,10,14,15,17]	Опрос
<b>Итого 4 семестр</b>		<b>4</b>	<b>4</b>				
Тема11	Управление прибылью	2				[3,4,10,15]	
	Практическое занятие Управление прибылью		2			[3,4,10,15]	Опрос
Тема13	Оценка деятельности банка	2				[1,5,8,10,14]	
	Практическое занятие Оценка деятельности банка		2			[1,5,8,10,14]	Опрос
Тема14	Оценка качества и эффективности банковского менеджмента	2				[3,4,8,10,11,14]	
	Практическое занятие Оценка качества и эффективности банковского менеджмента		2			[3,4,8,10,11,14]	Опрос
<b>Итого 5 семестр</b>		<b>6</b>	<b>6</b>				<b>экзамен</b>
<b>Всего часов</b>		<b>10</b>	<b>10</b>				

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Заочная форма получения высшего образования

Номер раздела темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Литература	Форма контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
Тема 9	Управление банковскими пассивами и активами	2				[7,14,15,17]	
	Практическое занятие Управление банковскими пассивами и активами		2			[7,14,15,17]	Опрос
Тема10	Управление ликвидностью	2				[5,10,14,15,17]	

1	2	3	4	5	6	7	8
Тема11	Управление прибылью	2				[3,4,10,15]	
<b>Итого 6 семестр</b>		<b>6</b>	<b>2</b>				
Тема10	Практическое занятие Управление ликвидностью		2			[5,10,14,15,17]	Опрос
Тема11	Практическое занятие Управление прибылью		2			[3,4,10,15]	Опрос
Тема13	Оценка деятельности банка	2				[1,5,8,10,14]	
	Практическое занятие Оценка деятельности банка		2			[1,5,8,10,14]	Опрос
Тема14	Оценка качества и эффективности банковского менеджмента	2				[3,4,8,10,11,14]	
	Практическое занятие Оценка качества и эффективности банковского менеджмента		2			[3,4,8,10,11,14]	Опрос
<b>Итого 7 семестр</b>		<b>4</b>	<b>8</b>				<b>экзамен</b>
<b>Всего часов</b>		<b>10</b>	<b>10</b>				

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### Основная

1. Исаев, Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии: пособие / Р. А. Исаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 220, [1] с.
2. Современные банковские продукты и услуги: учебник для направления бакалавриата "Экономика" / [О. И. Лаврушин и др.]; под ред. О. И. Лаврушина; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - М.: КНОРУС, 2021. - 301 с.
3. Банковский менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.03.01 (080100) "Экономика" (квалификация (степень) "бакалавр") по профилям "Банковское дело" и "Финансы и кредит" / [Ю. Ю. Русанов и др.]; под ред. Ю. Ю. Русанова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 477 с.
4. Анализ деятельности банка и управление рисками: практикум: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)" / [А. А. Багрицевич и др.; под ред. И. К. Козловой, Т. И. Леонович]. - Минск: БГЭУ, 2020. - 161, [1] с.
5. Банковское дело и банковские операции: учебник для обучающихся в высших учебных заведениях по направлениям подготовки УГСН 38.00.00 "Экономика и управление" / [М.С. Марамыгин и др.; под ред. М.С. Марамыгина, Е.Г. Шатковской]; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2021. - 565 с.

#### Дополнительная

6. Исаев, Р. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации: монография / Р. А. Исаев. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 158, [1] с.
7. Банковский менеджмент: учебник / В. И. Абрамов, А. Ф. Барикаева, Е. И. Кузнецова [и др.]; под ред. Н. Д. Эриашвили. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2021. - 337 с.: схем., табл, ил. - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682354> (дата обращения: 11.04.2024). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-03501-7. - Текст: электронный.
8. Жуков, Е. Ф. Банковский менеджмент: учебник / Е. Ф. Жуков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 255 с.: ил., табл. - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691658> (дата обращения: 11.04.2024). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01273-5. - Текст: электронный.
9. Банковский менеджмент: учебник / под ред. Ю. Ю. Русанова. - М.: Магистр : ИНФРА-М, 2023. - 480 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0355-3. -

Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1949127> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

10. Усоскин, В. М. Современный коммерческий банк. Управление и операции / В. М. Усоскин. - Изд. стер. - М.: ЛЕНАНД, 2019. - 319, [1] с. : ил.

11. Банковский менеджмент: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева, И. В. Ларионова [и др.]; под ред. О. И. Лаврушина. – М.: КноРус, 2023. – 503 с. – ISBN 978-5-406-11640-1. – URL: <https://book.ru/book/949371> (дата обращения: 11.04.2024). – Текст: электронный.

12. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / [О. И. Лаврушин и др.]; под ред. О. И. Лаврушина. – 2-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2016. – 553 с.

13. Ольхова, Р. Г. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ, аудит». – 2-е изд., пераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2016. – 303 с.

14. Шершнева, Е. Г. Банковский менеджмент: учебное пособие / Е. Г. Шершнева, Е. С. Кондюкова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 112 с.

### **Нормативные правовые акты**

15. Банковский кодекс Республики Беларусь: [принят Палатой представителей 3 октября 200 г.: одобрен Советом Республики 12 октября 2000 г.]: с изменениями и дополнениями по состоянию Закон Республики Беларусь от 12 июля 2023 г. № 282-З. – Минск: Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2021. - 220с.

16. Инструкция о порядке предоставления денежных средств в форме кредита и их возврата (погашения), утверждена Постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 26.12.2023 № 488 / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – [www.nbrb.by](http://www.nbrb.by). – Режим доступа: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp\\_488-2023.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp_488-2023.pdf). – Дата доступа: 01.04.2024.

17. Инструкция о нормативах безопасного функционирования, утверждена Постановлением Правления НБ РБ от 11.07.2022 № 257 (с учетом изм. и дополнений, внесенных постановлением Правления Национального банка от 12.10.2023 № 351) / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – [www.nbrb.by](http://www.nbrb.by). – Режим доступа: [https://www.nbrb.by/Legislation/Documents/pp\\_257-2022.pdf](https://www.nbrb.by/Legislation/Documents/pp_257-2022.pdf). – Дата доступа: 01.04.2024.

18. Инструкция об организации корпоративного управления, утверждена Постановлением Правления НБ РБ от 21.02.2024 № 62 / [Электронный ресурс]. - Сайт Национального банка Республики Беларусь. – [www.nbrb.by](http://www.nbrb.by). – Режим доступа: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp\\_62-2024.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp_62-2024.pdf). – Дата доступа: 01.04.2024.



19. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы, утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 02.02.2021 № 66 / [Электронный ресурс]. – сайт Министерства связи и информатизации Республики Беларусь. – [www.mpt.gov.by](http://www.mpt.gov.by). – Режим доступа: <https://mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programma-cifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody>. – Дата доступа: 01.04.2024.

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

### **Перечень вопросов для проведения экзамена**

1. Сущность банковского менеджмента и его особенности
2. Объекты, субъекты и функции банковского менеджмента
3. Принципы банковского менеджмента
4. Виды банковского менеджмента
5. Органы управления банка и их функции
6. Организационная структура банка и виды подразделений
7. Схемы построения организационных структур банка
8. Пирамидальная структура и ее характеристика
9. Характеристика географической структуры
10. Понятие банковской инфраструктуры
11. Принципы и функции планирования
12. Виды планирования
13. Состав стратегического планирования и его этапы
14. Финансовый план и его характеристика
15. Сущность коммуникаций и их виды
16. Характеристика видов коммуникаций
17. Классификация управленческих решений
18. Понятие внутреннего контроля
19. Виды внутреннего контроля
20. Этапы осуществления внутреннего контроля
21. Цели и задачи банковского маркетинга
22. Стадии жизненного цикла банковского продукта
23. Характеристика стратегий ценовой политики
24. Методы банковского ценообразования
25. Инструменты материального стимулирования персонала
26. Система управления персоналом и ее элементы
27. Характеристика корпоративного управления в банке
28. Конфликт интересов, сферы и условия его возникновения
29. Меры по исключению конфликта интересов и условий его возникновения

30. Стейкхолдеры, их интересы и ожидания
31. Методы управления пассивами
32. Источники прироста собственного капитала
33. Методы управления активами
34. Общий метод распределения средств, его сущность
35. Сущность метода распределения активов
36. Научный метод управления активами
37. Сущность и способы определения ликвидности
38. Сущность и виды системы управления ликвидностью
39. Методы и инструменты управления ликвидностью
40. Способы регулирования ликвидности банка
41. Сущность прибыли, формирование и порядок ее распределения
42. Система управления прибылью банка
43. Виды финансовых состояний банка
44. Меры по улучшению финансового состояния банка
45. Сущность экономической безопасности банка
46. Виды экономической безопасности банка
47. Характеристика информационной безопасности банка
48. Понятие внутренней оценки банка
49. Характеристика внутренней оценки банка и ее виды
50. Системы оценки финансового состояния банка
51. Характеристика оценки надежности банков по системе CAMEL (CAMELS)
52. Характеристика мониторинга финансовой надежности банков по системе Fims
53. Характеристика оценки финансовой устойчивости банков по системе RATE
54. Характеристика качества и эффективности банковского менеджмента
55. Количественные показатели качества банковского менеджмента
56. Качественные показатели банковского менеджмента
57. Характеристика мисменеджмента банка
58. Виды мисменеджмента банка
59. Критерии эффективности менеджмента
60. Оценка результатов работы кадров по методике KPI

### **Перечень тем рефератов**

1. Характеристика банковских операций, услуг и продуктов
2. Виды контроля
3. Этапы осуществления контроля
4. Рейтинговая система оценки надежности CAMEL
5. Рейтинговая система CAMELS
6. Система оценка Fims
7. Рейтинговая система RATE

8. Система оценки финансового состояния банков Национальным банком Республики Беларусь
9. Стадии жизненного цикла банковского продукта
10. Характеристика стратегий ценовой политики
11. Основы SWOT-анализа организации банковской деятельности
12. Методы банковского ценообразования
13. Управление жизненным циклом банковских продуктов
14. Ценообразование банковских продуктов и услуг
15. Конфликт интересов, сферы и условия его возникновения
16. Меры по исключению конфликта интересов и условий его возникновения
17. Стейкхолдеры, их интересы и ожидания
18. Первичное развитие персонала: сущность адаптации, виды и инструменты
19. Базовое развитие персонала: методы базового развития, аттестация персонала
20. Создание кадрового резерва
21. Характеристика инструментов материального стимулирования
22. Показатели качества системы управления персоналом
23. Влияние системы управления персоналом на финансовое состояние банка
24. Виды финансовых состояний банка
25. Меры по улучшению финансового состояния банка
26. Утрата финансовой стабильности, оздоровление деятельности банка
27. Сущность экономической безопасности банка
28. Виды экономической безопасности банка
29. Характеристика информационной безопасности банка
30. Системы оценки финансового состояния банков
31. Система контроля текущей деятельности банка и её результатов
32. Виды экономической безопасности банка
33. Характеристика эффективности банковского менеджмента
34. Оценка результатов труда персонала на основе методики KPI
35. Построение бизнес-процессов в банке – бизнес моделирование

### **Организация самостоятельной работы**

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

На самостоятельную работу обучающегося дневной формы получения образования отводится 56 часов.

На самостоятельную работу обучающегося заочной формы получения образования отводится 220 часов.

На самостоятельную работу обучающегося заочной формы получения образования на базе ССО отводится 220 часов.

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

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием учебных занятий;
- углубленное изучение разделов, тем, отдельных вопросов, понятий;
- подготовка к выполнению контрольных работ;
- выполнение курсовых работ;
- подготовка к практическим, лабораторным и семинарским занятиям, в том числе подготовка сообщений, тематических докладов, информационных и демонстративных материалов, рефератов, презентаций, эссе и т.д.;
- работа с учебной, справочной, аналитической и другой литературой и материалами;
- подготовку к сдаче промежуточной аттестации.

### **Контроль качества усвоения знаний**

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

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

- контрольная работа;
- тест;
- экспресс-опрос на аудиторных занятиях;
- опрос;
- реферат;

Результат текущего контроля за семестр оценивается отметкой в баллах по десятибалльной шкале и выводится исходя из отметок, выставленных в ходе проведения мероприятий текущего контроля в течение семестра.

Требования к обучающемуся при прохождении промежуточной аттестации.

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

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

### **Методика формирования отметки по учебной дисциплине**

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

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ С ДРУГИМИ  
УЧЕБНЫМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название учебной дисциплины, изучение с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) <sup>1</sup>
Риск-менеджмент в сфере ПОД/ФТ	Банковского дела	Замечаний и предложений нет	
Управление банковскими рисками	Банковского дела	Замечаний и предложений нет	

<sup>1</sup> При наличии предложений об изменениях в содержании учебной программы УО.