

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан факультету фінансів та обліку

**Андрій КІЗИМА**  
2024 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної роботи

**Віктор ОСТОВЕРХОВ**  
2024 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор Навчально-наукового  
інституту новітніх освітніх технологій

**Святослав ШИТЕЛЬ**  
2024 р.

“ 30 ”



**РОБОЧА ПРОГРАМА**

з дисципліни «**Банківський менеджмент**»  
ступінь вищої освіти – магістр  
галузь знань 07 Управління та адміністрування  
спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок  
освітньо-професійна програма «Митна справа»

**Кафедра фінансових технологій та банківського бізнесу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)
Денна	1	2	32	14	5	6	93	150	2
Заочна	1	2	8	4			138	150	2

30.08.2024  
*[Signature]*

Тернопіль – ЗУНУ  
2024

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки магістра галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 11 від 26.06.2024 р.).

Робочу програму склав доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу Богдан ЛУЦІВ

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу (протокол № 1 від 27 серпня 2024 р.).

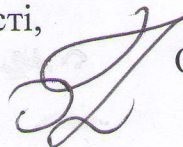
Завідувач кафедри фінансових технологій  
та банківського бізнесу  
доктор економічних наук, професор



Ольга КНЕЙСЛЕР

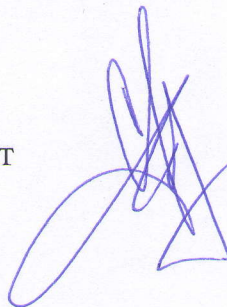
Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок (протокол № 1 від 30 серпня 2024 року).

Голова групи забезпечення спеціальності,  
доктор економічних наук, професор



Ольга КИРИЛЕНКО

Гарант ОПШ «Митна справа»  
кандидат економічних наук, доцент



Святослав ГЕРЧАКІВСЬКИЙ

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Банківський менеджмент»

## 1. Опис дисципліни «Банківський менеджмент»

Дисципліна – „Банківський менеджмент”	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни блок обов’язкових дисциплін, цикл професійної підготовки <b>Мова навчання: українська</b>
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність – 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма «Митна справа»	Лекції: <i>Денна – 32 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 14 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 150	Ступінь вищої освіти – магістр	Самостійна робота: <i>Денна – 93 год.,</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 5 год.</i> Тренінг: <i>Денна – 6 год.</i>
Тижневих годин – 10 год. з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – залік

## 2. Мета й завдання вивчення дисципліни «Банківський менеджмент»

### 2.1. Мета вивчення дисципліни

Дисципліна «Банківський менеджмент» спрямована на формування у студентів системи знань в галузі методики та організації банківського менеджменту, набуття теоретичних та практичних навичок в сфері управління банківською діяльністю. Оволодіння цією дисципліною повинно виробити навички застосування технологій управління фінансовими потоками, активами і пасивами, прибутковістю та ризиками банку, а також формування уміння використовувати й адаптовувати отримані знання до конкретних виробничих ситуацій.

### 2.2. Завдання вивчення дисципліни

- довести до студентів розуміння сутності, цілей і провідних засад менеджменту в банку;
- ознайомити студентів із можливостями організаційної побудови системи управління банком;

- визначити роль планування у системі управління та ознайомити із методологією процесу стратегічного та оперативного планування у банку;
- сформувати у студентів системний підхід до управління ризиками та прибутковістю, активами, зобов'язаннями, капіталом та позабалансовою діяльністю банку;
- навчити студентів правильного застосовування методичного інструментарію управління фінансами у банку;
- виховати здатність до творчого пошуку в напрямі удосконалення систем та процесів управління організаційними та фінансовими аспектами банківської діяльності.

### **2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

СК3. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

СК6. Здатність застосовувати міждисциплінарні підходи при розв'язанні складних задач і проблем у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

СК7. Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни**

Засвоєння знань за програмою вступного фахового випробування по спеціальності (додаткового вступного фахового випробування по спеціальності).

### **2.5. Результати навчання**

ПРН04. Відшукувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

ПРН09. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

ПРН11. Застосовувати поглиблені знання в сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень.

ПРН12. Обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів.

ПРН13. Оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів.

### **3. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»** **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи банківського менеджменту**

#### **Тема 1. Основні засади банківського менеджменту**

Предмет, метод та завдання дисципліни «Банківський менеджмент». Суть менеджменту як економічної категорії. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти, об'єкти і принципи банківського менеджменту. Особливості банківського менеджменту та основні етапи його розвитку.

Напрями діяльності банківського менеджменту – фінансовий і організаційний. Основні функції і цикл банківського менеджменту. Функції планування, аналізу, організації, регулювання, мотивації і контролю. Банківський менеджмент та його місце у системі управління банком. Інструментарій банківського менеджменту: методи, прийоми, засоби і форми досягнення цілей і завдань банку.

Основна мета менеджменту у банку – максимізація його ринкової вартості. Завдання менеджменту в банках у сучасних умовах. «Магічний трикутник» цілей банку. Кількісні та якісні показники, що характеризують результативність управління комерційним банком. Банківський менеджмент в сучасних умовах.

#### **Тема 2. Органи управління та організаційна структура банку**

Органи управління банку та їх повноваження.

Організація банківської діяльності. Поняття, мета і завдання організації. Принципи організаційного процесу у банку. Варіанти організації банківської діяльності. Відділи банку, що виконують лінійні і штабні функції.

Типи систем управління банком: однолінійні системи, багатолінійні системи, система штабних ліній.

Структура розподілу функцій у комерційному банку. Бюрократична модель організації банку: функціональна, дивізійна та організаційні структури, що діють на міжнародних ринках. Адаптивні структури та необхідність їх застосування. Види адаптивних структур – проектні, матричні, конгломерати. Організаційні структури, що відрізняються рівнем централізації.

Фактори, що впливають на рішення про зміну в структурі банку.

Особливості організаційних структур українських комерційних банків.

#### **Тема 3. Система планування банківської діяльності**

Сутність та основні ланки системи планування в банку. Принципи планування діяльності комерційного банку. Види планування.

Стратегічне планування та його роль у сучасній банківській практиці. Рівні стратегічного планування. Вимоги до стратегічного плану банку. Послідовність процесу стратегічного планування. Ситуаційний аналіз(аудит) у банку. Зовнішній та внутрішній стратегічний аналіз. Аналіз SWOT. Місія банку. Стратегічні цілі та завдання банку. Розробка стратегії банку, її компоненти. Види стратегій в аспекті базових принципів функціонування і розвитку банку.

Оперативне планування: сутність і призначення. Розробка і компоненти тактичного плану. Реалізація бізнес-плану і прийняття управлінських рішень.

Фінансове планування і бюджетування. Реалізація фінансових планів і підходи до їх складання. Збір системи кількісних показників фінансового плану.

Формування дохідної частини бюджету. Формування витратної частини бюджету. Перенесення витрат одних “центрів відповідальності” на комерційні підрозділи. Коригування планових показників.

## **Змістовий модуль 2. Практичні аспекти банківського менеджменту**

### **Тема 4. Управління капіталом у банківських установах**

Суть і призначення банківського капіталу комерційного банку. Функції банківського капіталу: оперативна, захисна, регулююча. Види банківського капіталу. Оцінка вартості капіталу банку.

Проблема адекватності капіталу в контексті забезпечення фінансової стійкості банку. Новітні підходи до визначення адекватності банківського капіталу: Базельська конвенція і директиви ЄС.

Методологія оцінювання капіталу комерційних банків. Визначення елементів власних коштів. Вимоги НБУ до капіталу комерційних банків України.

Вплив вимог до капіталу на політику діяльності банку. Планування комерційним банком потреби у власних коштах.

Управління мобілізацією банківського капіталу. Джерела зростання капіталу: їх переваги та недоліки.

Збільшення капіталу за рахунок змін у структурі балансу. Поповнення власних коштів за допомогою методу "непрямого ефекту фінансування".

Залучення капіталу із внутрішніх джерел. Дивідендна політика у банку. Суть оптимальної дивідендної політики. Сучасні підходи до реалізації дивідендної політики у банківському менеджменті.

Зовнішні джерела нарощування банківського капіталу. Емісія простих та привілейованих акцій, випуск субординованих боргових зобов'язань, продаж і здавання в оренду активів.

### **Тема 5. Управління зобов'язаннями у банках**

Суть та необхідність управління зобов'язаннями банку. Види зобов'язань банку. Формування оптимальної структури зобов'язань банку. Розробка політики банку щодо мобілізації коштів.

Фактори, що враховуються при залученні ресурсів. Вплив ставки оподаткування, балансового та ринкового факторів на вартість банківських ресурсів. Вибір найкращих елементів ресурсів шляхом їх критеріальної оцінки.

Цінові і нецінові методи управління залученими ресурсами.

Методи визначення витрат на банківські ресурси. Метод середньозваженої процентної ставки. «Точка беззбитковості» комерційного банку. Метод додаткових переваг: його переваги, недоліки та можливості застосування.

Особливості управління запозиченими коштами банку. Основні джерела запозичення коштів для банківських установ. Позики в центральному банку. Міжбанківський ринок. Операції РЕПО. Міжнародні фінансові ринки. Ринок депозитних сертифікатів та комерційних паперів, позики в небанківському секторі.

## **Тема 6. Управління активами банків**

Сутність і необхідність управління активами банку. Характеристика активів банку. Застосування різних видів активів у процесі забезпечення прибутковості та ліквідності комерційного банку. «Вторинні резерви» та дохідні активи.

Організація кредитної діяльності в банку. Організаційна структура кредитування, функції її складових. Процес банківського кредитування. Освоєння ринку і кредитний аналіз. Цілі та кроки кредитного аналізу. Кредитна політика банку та її реалізація. Методи встановлення процентної ставки за кредитом: «вартість плюс», «базова ставка плюс», «надбавки», «вартість-вигідність». Чиста дохідність кредитної операції.

Управління інвестиційним портфелем банку. Інвестиційні стратегії в банку. Методи визначення дохідності та ризику цінних паперів. Методи управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних паперів.

Управління позабалансовою діяльністю банку. Причини розповсюдження позабалансових операцій банку. Сутність і механізм сек'юритизації.

## **Тема 7. Управління активами і пасивами в банківських установах**

Еволюція підходів до управління активами і пасивами комерційного банку: управління активами, управління пасивами, управління активами-пасивами. Їх переваги та недоліки.

Суть та зміст концепції інтегрованого управління активами та пасивами банку. Стратегії управління активами і пасивами: управління під аспектами ліквідності, прибутковості, мінімізації ризиків, задоволення потреб клієнтів.

Застосування стратегії управління активами і пасивами для хеджування процентного ризику. Чиста процентна маржа. Контроль за чистою процентною маржою. Спред прибутку. Збалансована і незбалансована стратегії управління активами і пасивами.

Аналітичний інструментарій управління активами і пасивами банку. Методи управління активами і пасивами. Методи структурного балансування: геп-метод, аналіз дюрації, імунізація, управління ліквідністю, валютний метчинг. Методи управління, пов'язані із позабалансовими видами діяльності: страхування, хеджування та інші.

Формування системи аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами. Система показників та критерії оцінки прибутковості банку. Абсолютні і відносні показники прибутковості. Взаємозв'язок показників ефективності роботи банку. Показники ризикованості банку.

Організаційна структура управління активами і пасивами. Функції казначейства банку та Комітету з управління активами і пасивами (ALCO).

Проблеми запровадження концептуальних засад УАП у практику роботи українських банків.

## **Тема 8. Управління банківськими ризиками**

Поняття ризику. Основні види ризиків у банківській діяльності. Ринкові (цінові) ризики: ризик зміни валютних курсів, ризик позиції, сировинний ризик,

ризик неплатоспроможності за деривативами. Кредитні ризики. Ризики ліквідності. Операційні ризики.

Організація управління банківськими ризиками. Системи управління банківськими ризиками. Етапи управління ризиками комерційного банку.

Методи оцінки банківських ризиків. Методи управління окремими видами банківських ризиків.

Фінансово-аналітична служба банку, її основні функції. Управління поточними банківськими ризиками. Управління середньостроковими банківськими ризиками. Лімітна політика банку.

Сутність хеджування банківських ризиків. Методи хеджування цінних банківських ризиків. Натуральне і штучне (синтетичне) хеджування. Інструменти хеджування. Відмінність операцій хеджування від страхування банківських ризиків.

Використання деривативних інструментів в процесі управління банківськими ризиками. Форвардні угоди. Фінансові ф'ючерсні контракти. Опціони та їх різновиди. Особливості використання опціонів «кеп» і «флор». Застосування СВОПів для хеджування процентного та валютного ризиків.

## **Тема 9. Управління ліквідністю в банківських установах**

Поняття банківської ліквідності. Еволюція підходів до визначення банківської ліквідності. Теорія комерційних кредитів, очікуваного доходу, переміщення активів, управління пасивами та їх використання в управлінні ліквідністю.

Управління банківською ліквідністю, його етапи. Фактори, що впливають на потребу банку у ліквідних коштах. Ліквідна позиція банку. Розрив у ліквідності та його види. Причини кризи з ліквідністю.

Методи та інструменти управління ліквідністю комерційного банку. Стратегія трансформації активів. Стратегія запозичення ліквідних засобів. Стратегія збалансованого управління ліквідністю.

Способи визначення потреби в ліквідних коштах комерційного банку. Оцінка потреби в ліквідності за методом джерел і використання коштів, а також структури коштів. Використання коефіцієнтів для оцінки ліквідності банку.

Планування ліквідності. Зв'язок між ліквідністю, банківськими ризиками і доходами.

Управління банківською ліквідністю на макрорівні. Нормативи ліквідності. Управління ліквідною позицією шляхом управління обов'язковими резервами.



**4. Структура залікового кредиту з дисципліни  
«Банківський менеджмент»  
денна форма навчання**

Тема	Кількість годин					Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота	Тренінг	
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи банківського менеджменту</b>						
Тема 1. Основні засади банківського менеджменту	2	1	7	1	2	Тестування та усне опитування
Тема 2. Органи управління та організаційна структура банку	2	1	7			Тестування та усне опитування
Тема 3. Система планування банківської діяльності	4	2	7			Тестування та усне опитування
<b>Змістовий модуль 2. Практичні аспекти банківського менеджменту</b>						
Тема 4. Управління капіталом у банківських установах	4	2	7	2	2	Тестування та усне опитування
Тема 5. Управління зобов'язаннями у банках	4	2	8			Тестування та усне опитування
Тема 6. Управління активами банків	4	2	7			Тестування та усне опитування
Тема 7. Управління активами і пасивами в банківських установах	4	2	8		2	Тестування та усне опитування
Тема 8. Управління банківськими ризиками	4	1	7	2		Тестування та усне опитування
Тема 9. Управління ліквідністю в банківських установах	4	1	8			Тестування та усне опитування
<b>Разом 120</b>	32	14	93	5	6	

**заочна форма навчання**

Тема	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи банківського менеджменту</b>			
Тема 1. Основні засади банківського менеджменту	1	2	16
Тема 2. Органи управління та організаційна структура банку	1		17
Тема 3. Система планування банківської діяльності	1		15
<b>Змістовий модуль 2. Практичні аспекти банківського менеджменту</b>			
Тема 4. Управління капіталом у банківських установах	1	2	16
Тема 5. Управління зобов'язаннями у банках	1		17
Тема 6. Управління активами банків	1		14
Тема 7. Управління активами і пасивами в банківських установах	1		12
Тема 8. Управління банківськими ризиками			15
Тема 9. Управління ліквідністю в банківських установах	1		16
<b>Всього</b>	8	4	138

## **5. Тематика практичних занять з дисципліни «Банківський менеджмент».**

### **Денна форма**

#### **Практичне заняття 1.**

**Тема: Основні засади банківського менеджменту.**

**Тема: Органи управління та організаційна структура банку**

**Мета:** доведення теоретичних основ управління банківською діяльністю та вироблення навиків щодо побудови ефективних організаційних структур в банку.

#### **Питання для обговорення:**

1. Менеджмент як економічна категорія. Сутність банківського менеджменту.
2. Базові принципи функціонування і розвитку комерційного банку
3. Напрями діяльності банківського менеджменту. Фінансовий менеджмент у банку.
4. Основні функції і цикл банківського менеджменту.
5. Інструментарій фінансового менеджменту у банку.
6. Особливості банківського менеджменту в сучасних умовах.
7. Сутність і зміст організації банківської діяльності
8. Принципи організаційного процесу в банку
9. Типи систем управління банком
10. Види організаційних структур комерційного банку.
11. Суб'єкти управління комерційного банку та їх повноваження.

#### **Практичне заняття 2.**

**Тема: Планування банківської діяльності.**

**Мета:** вироблення навиків планування банківської діяльності, зокрема навиків щодо розробки стратегічних планів, бізнес-плану, бюджету.

#### **Питання для обговорення:**

1. Сутність та завдання банківського планування.
2. Види планів у комерційному банку
3. Суть та зміст стратегічного планування в банку.
4. Характеристика етапів банківського стратегічного планування.
5. Структура стратегічного плану комерційного банку.
6. Сутність та призначення оперативного планування в банку.
7. Структура тактичного плану комерційного банку.
8. Складання бізнес-плану в банках.
9. Фінансове планування і бюджетування. Порядок розроблення фінансових планів.

#### **Практичне заняття 3.**

**Тема: Управління капіталом у банківських установах.**

**Мета:** вироблення навиків щодо методів оцінки та управління власним капіталом банків

#### **Питання для обговорення:**

1. Суть і призначення власного капіталу банку.
2. Види капіталу комерційних банків та методи оцінки його вартості.

3. Визначення адекватності власних коштів банку: Базельська конвенція та вітчизняна практика.
4. Вимоги НБУ до капіталу комерційних банків України.
5. Методи управління власним капіталом банку

#### **Практичне заняття 4.**

##### **Тема: Управління зобов'язаннями у банках.**

**Мета:** вироблення навиків щодо розробки політики мобілізації ресурсів банку, щодо методів управління банківськими зобов'язаннями тощо.

##### **Питання для обговорення:**

1. Сутність управління зобов'язаннями банку.
2. Політика банку щодо мобілізації ресурсів на фінансових ринках.
3. Цінові і нецінові методи управління залученими ресурсами.
4. Визначення вартості банківських ресурсів.
5. Особливості управління запозиченими ресурсами банку

#### **Практичне заняття 5.**

##### **Тема: Управління активами банків.**

**Мета:** вироблення навиків щодо розробки політики управління кредитним та інвестиційним портфелем банку тощо.

##### **Питання для обговорення:**

1. Характеристика активів банку. Сутність управління банківськими активами.
2. Управління кредитним портфелем банку.
3. Ціноутворення банківських кредитів.
4. Управління інвестиційним портфелем банку.
5. Управління позабалансовою діяльністю банку. Сутність і механізм сек'юритизації.

#### **Практичне заняття 6.**

##### **Тема: Управління активами і пасивами в банківських установах**

**Мета:** вироблення навиків щодо скоординованого управління банківським балансом та інтегрованих методів управління активами і пасивами банку тощо.

##### **Питання для обговорення:**

1. Еволюція підходів до управління активами і пасивами комерційного банку: їх переваги та недоліки.
2. Сутність і зміст концепції інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку (УАП).
3. Стратегії управління активами і пасивами.
4. Застосування стратегії управління прибутковістю і ризиками.
5. Методи структурного балансування при реалізації концепції інтегрованого підходу до УАП.
6. Методи УАП, пов'язані із позабалансовими видами діяльності.
7. Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до УАП.
8. Організаційна структура управління активами і пасивами банку. Комітет з управління активами та пасивами.

## **Практичне заняття 7.**

**Тема: Управління банківськими ризиками.**

**Тема: Управління ліквідністю в банківських установах**

**Мета:** вироблення навиків щодо методів управління ризиками банку; вироблення навиків щодо вміння визначати потребу в оцінці ліквідності банку, а також розробляти стратегії управління ліквідністю банківських установ тощо.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність та класифікація ризиків у банківській діяльності.
2. Організація управління банківськими ризиками.
3. Система управління кредитним ризиком
4. Методи управління ризиком ліквідності.
5. Мінімізація ринкових ризиків у банківській діяльності.
6. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції.
7. Методи управління ліквідністю комерційного банку.
8. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах.
9. Управління ліквідною позицією шляхом управління обов'язковими резервами.

## **Заочна форма**

### **Практичне заняття 1.**

**Тема: Основні засади банківського менеджменту.**

**Тема: Органи управління та організаційна структура банку**

**Тема: Планування банківської діяльності.**

**Мета:** доведення теоретичних основ управління банківською діяльністю та вироблення навиків щодо побудови ефективних організаційних структур в банку; вироблення навиків планування банківської діяльності, зокрема навиків щодо розробки стратегічних планів, бізнес-плану, бюджету..

**Питання для обговорення:**

1. Менеджмент як економічна категорія. Сутність банківського менеджменту.
2. Базові принципи функціонування і розвитку комерційного банку
3. Напрями діяльності банківського менеджменту. Фінансовий менеджмент у банку.
4. Основні функції і цикл банківського менеджменту.
5. Інструментарій фінансового менеджменту у банку.
6. Особливості банківського менеджменту в сучасних умовах.
7. Сутність і зміст організації банківської діяльності
8. Принципи організаційного процесу в банку
9. Типи систем управління банком
10. Види організаційних структур комерційного банку.
11. Суб'єкти управління комерційного банку та їх повноваження.
12. Сутність та завдання банківського планування.
13. Види планів у комерційному банку
14. Суть та зміст стратегічного планування в банку.
15. Характеристика етапів банківського стратегічного планування.
16. Структура стратегічного плану комерційного банку.
17. Сутність та призначення оперативного планування в банку.

18. Структура тактичного плану комерційного банку.
19. Складання бізнес-плану в банках.
20. Фінансове планування і бюджетування. Порядок розроблення фінансових планів.

## **Практичне заняття 2.**

**Тема: Управління капіталом у банківських установах.**

**Тема: Управління зобов'язаннями у банках.**

**Тема: Управління активами банків.**

**Тема: Управління активами і пасивами в банківських установах**

**Тема: Управління банківськими ризиками.**

**Тема: Управління ліквідністю в банківських установах**

**Мета:** вироблення навиків щодо методів оцінки та управління власним капіталом банків; вироблення навиків щодо розробки політики мобілізації ресурсів банку, щодо методів управління банківськими зобов'язаннями; вироблення навиків щодо розробки політики управління кредитним та інвестиційним портфелем банку; вироблення навиків щодо скоординованого управління банківським балансом та інтегрованих методів управління активами і пасивами банку; вироблення навиків щодо методів управління ризиками банку; вироблення навиків щодо вміння визначати потребу в оцінці ліквідності банку, а також розробляти стратегії управління ліквідністю банківських установ.

### **Питання для обговорення:**

1. Суть і призначення власного капіталу банку.
2. Види капіталу комерційних банків та методи оцінки його вартості.
3. Визначення адекватності власних коштів банку: Базельська конвенція та вітчизняна практика.
4. Вимоги НБУ до капіталу комерційних банків України.
5. Методи управління власним капіталом банку
6. Сутність управління зобов'язаннями банку.
7. Політика банку щодо мобілізації ресурсів на фінансових ринках.
8. Цінові і нецінові методи управління залученими ресурсами.
9. Визначення вартості банківських ресурсів.
10. Особливості управління запозиченими ресурсами банку
11. Характеристика активів банку. Сутність управління банківськими активами.
12. Управління кредитним портфелем банку.
13. Ціноутворення банківських кредитів.
14. Управління інвестиційним портфелем банку.
15. Управління позабалансовою діяльністю банку. Сутність і механізм сек'юритизації.
16. Еволюція підходів до управління активами і пасивами комерційного банку: їх переваги та недоліки.
17. Сутність і зміст концепції інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку (УАП).
18. Стратегії управління активами і пасивами.
19. Застосування стратегії управління прибутковістю і ризиками.

20. Методи структурного балансування при реалізації концепції інтегрованого підходу до УАП.
21. Методи УАП, пов'язані із позабалансовими видами діяльності.
22. Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до УАП.
23. Організаційна структура управління активами і пасивами банку.  
Комітет з управління активами та пасивами.
24. Сутність та класифікація ризиків у банківській діяльності.
25. Організація управління банківськими ризиками.
26. Система управління кредитним ризиком
27. Методи управління ризиком ліквідності.
28. Мінімізація ринкових ризиків у банківській діяльності.
29. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції.
30. Методи управління ліквідністю комерційного банку.
31. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах.
32. Управління ліквідною позицією шляхом управління обов'язковими резервами.

## 6. Тренінг з дисципліни

Тематика: Робота банківських менеджерів щодо управління кредитним портфелем банку.

Порядок проведення:

1. Проаналізувати роботу в банку з управління кредитним портфелем, виконати аналіз структури кредитного портфеля та визначити шляхи її оптимізації на основі визначеної кредитної стратегії.
2. Розробити напрямки кредитної політики банку на базі аналізу зовнішнього конкурентного середовища та внутрішніх умов діяльності банку.
3. Раннє виявлення проблемних кредитів банку і виявити можливі шляхи їх подолання.
4. Організація системи управління кредитними ризиками у вітчизняних і зарубіжних банках.

За результатами проведення дослідження студент отримує оцінку.

## 7. Самостійної роботи студентів

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Банківський менеджмент» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, частину якої вони отримують і опрацьовують шляхом самостійної роботи. Самостійна робота полягає в опрацюванні положень банківського законодавства, навчальної і наукової фахової літератури та сформована з теоретичного завдань. Теоретичне завдання виконується студентом протягом семестру і повинно бути захищено. Тему доповіді студент обирає самостійно із запропонованого переліку.

### Теоретичне завдання

Написання реферату на вибрану тему:

Економічна характеристика банку. Базові принципи функціонування і розвитку комерційного банку.

Напрями діяльності банківського менеджменту – фінансовий і

організаційний.

Фінансовий менеджмент та його місце у системі управління банком.

Інструментарій фінансового менеджменту у банку.

«Магічний трикутник» банківського менеджменту

Особливості фінансового менеджменту у банку в умовах перехідної економіки

Органи управління банком та їх повноваження.

Варіанти організації банківської діяльності. Лінійні і штабні структури банку.

Організаційна структура комерційного банку, її основні види.

Відповідальність і делегування повноважень у вітчизняному комерційному банку.

Сучасні тенденції у формуванні організаційної структури банку.

Планування в банківському менеджменті. Види планів, які складаються на різних рівнях комерційного банку.

Види стратегій в аспекті базових принципів функціонування і розвитку банку.

Оперативне планування. Складання бізнес-плану в комерційних банках.

Фінансове планування і бюджетування в банку.

Формування дохідної і витратної частини бюджету банку.

Методологія оцінювання капіталу комерційних банків за вимогами Базельської конвенції і директив Європейського Союзу.

Вимоги НБУ до капіталу банків України та їх вплив на політику діяльності банку.

Проблема адекватності капіталу комерційного банку.

Планування комерційним банком потреби у власних коштах.

Джерела зростання капіталу: їх переваги і недоліки.

Дивідендна політика в банку. Суть оптимальної дивідендної політики банку.

Суть та зміст банківської політики щодо мобілізації ресурсів.

Фактори, що враховуються при залученні ресурсів.

Формування оптимальної структури пасивів банку.

Визначення вартості банківських ресурсів.

Організаційна структура кредитування, функції складових.

Кредитна політика банку та її реалізація.

Ціноутворення банківських кредитів.

Управління інвестиційним портфелем банку.

Інвестиційні стратегії, що використовуються в банківському менеджменті.

Позабалансове фінансування: поняття, причини розповсюдження та механізм застосування..

Сек'юритизація активів комерційними банками.

Управління банком під аспектами дотримання вимог регулюючих органів, мінімізації витрат, орієнтації на потреби клієнтів, прибутковості.

Стратегії управління активами і пасивами банку. Застосування стратегії управління прибутковістю і ризиками. Моделі управління банку.

Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку.

Методи управління активами і пасивами.

Методи управління, пов'язані з позабалансовою діяльністю.  
Організація та функції Комітету з управління активами і пасивами (ALCO).  
Проблеми впровадження концептуальних засад УАП у практику роботи українських банків.

Управління кредитним ризиком.

Управління ризиком неліквідності.

Управління процентними ризиками.

Основні інструменти хеджування банківських ризиків.

Використання форвардних угод для хеджування банківських ризиків.

Використання фінансових ф'ючерсів для хеджування банківських ризиків

Використання опціонів для хеджування банківських ризиків.

Застосування СВОП – угод для хеджування банківських ризиків.

Ліквідна позиція банку. Розрахунок ліквідної позиції.

Методи та інструменти управління ліквідністю комерційного банку.

Способи визначення потреби в ліквідних коштах комерційного банку.

Управління банківською ліквідністю на макрорівні.

Загальна оцінка за самостійну роботу визначається за виконання теоретичного завдання.

## **8. Методи навчання**

У навчальному процесі застосовуються: лекції, практичні та індивідуальні заняття, консультації, самостійна робота, робота у групах, метод опитування, тестування, ділові ігри, реферування.

## **9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

У процесі вивчення дисципліни «Банківський менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування, тестування;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів модульної контрольної роботи;
- оцінювання результатів самостійної роботи студентів;
- інші види індивідуальних і групових завдань;
- залік.

## **10. Політика оцінювання**

*Політика щодо дедлайнів і перескладання.* Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції факультету за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

*Політика щодо академічної доброчесності.* Використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів та екзаменів заборонено.

*Політика щодо відвідування.* Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу з дозволу дирекції факультету.



## 11. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Банківський менеджмент» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту.

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3
40 %	40 %	5 %	15 %
Поточне оцінювання	Модульний контроль	Тренінг	Самостійна робота
Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих на практичних заняттях	Модульна контрольна робота складається з: тестових завдань (30 тестів по 2 бали за тест) – макс. 60 балів; 1 задача – 20 балів; теоретичне питання – 20 балів (теми 1-9)	Оцінка за виконане завдання	Оцінка за виконане завдання

Поточне оцінювання передбачає усне опитування студента під час практичних занять не рідше як раз на два заняття. Окрім того, під час практичних занять до кожної теми передбачено тестування. У підсумку поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час практичних занять. У випадку пропуску практичних занять передбачено відпрацювання, в іншому разі вони вважаються оцінкою «0» та враховуються при визначенні середнього арифметичного.

Модульний контроль передбачає проміжне оцінювання якості засвоєння студентом теоретичного і практичного матеріалу певного змістового модуля дисципліни «Банківський менеджмент». Модульна контрольна робота містить: (30 тестів по 2 бали за тест) – макс. 60 балів; 1 задача – макс. 20 балів; 1 теоретичне питання – макс. 20 балів.

Проведення тренінгу дозволяє забезпечити засвоєння теоретичних знань та практичних навиків, отриманих у процесі вивчення дисципліни «Банківський менеджмент». За результатами проходження тренінгу студент отримує оцінку за виконання чотирьох завдань.

Наступним видом модульної роботи є виконання завдань самостійної роботи, що передбачає: підготовку доповіді, формуючи теоретичне завдання. Підсумкова оцінка за модуль визначається як оцінка, отримана під час виконання завдання самостійної роботи.

Оцінювання результатів навчання з дисципліни «Банківський менеджмент» є метою підсумкового контролю шляхом проведення заліку.

### Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

### 12. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійний проектор	1-9
2.	Проекційний екран	1-9
3.	Комунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Google Chrome, Firefox)	1-9
4.	Наявність доступу до мережі Інтернет	1-9
5.	Комунікаційне програмне забезпечення (Zoom) для проведення занять у режимі он-лайн (за необхідності)	1-9
6.	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності)	1-9
7.	Програмне забезпечення: ОС Windows	1-9
8.	Інструменти Microsoft Office (Word; Excel; Power Point і т. і.)	1-9
9.	Google Forms, Google Sheets	1-9
10.	Базове програмне забезпечення АБС Б2	1-9

### РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: моногр./ За заг. ред. проф. Л.О. Примостки. К.: КНЕУ, 2017. 380 с.

2. Банківський менеджмент: навчальний посібник / Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. 3-тє вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2022. 170 с.

3. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Інтернаука*. Серія «Економічні науки». 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938>.

4. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: навчально-методичні матеріали. Тернопіль: ТНЕУ, 2019.119с.

5. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.

6. Довгань Ж.М. Підвищення ефективності діяльності банківських установ. *Світ фінансів*. 2018. Випуск 3. С.92-103.

7. Електронний словник Національного банку України. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=32278664&cat\\_id=32278660](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32278664&cat_id=32278660)
8. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
9. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 238–245. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_9\\_0\\_238\\_245](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_238_245)
10. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : затв. Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення 06.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
11. Коваль Я.С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України: монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2020. 200 с.
12. Ковальова О. М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 212–221. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-212-221>
13. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні: затв. Постановою Правління НБУ від 02.06.2009 р. № 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
14. Неізнана О.В., Григорук А.А., Литвин Л.М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62>
15. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи: затв. Постановою Правління НБУ від 17.09.2015 р. № 615. Дата оновлення 01.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
16. Примостка Л.О. Управління банківськими ризиками: підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 535 с.
17. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : затверджено постановою Правління Національного банку України від 30.06.2016 р. № 351. Дата оновлення 05.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>
18. Про затвердження Положення про організація системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України; від 11.06.2018 № 64. Дата оновлення 24.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
19. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.1
20. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О. Фінансовий менеджмент у банку. навч. посіб. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 192 с.
21. Фінансова стабільність. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability>

22. 2022 Global Outlook for Banking and Financial Markets. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/5DEMLZBL>
23. Bank Management System. 2017. 102 p. URL: <https://fiscal.treasury.gov/files/bms/bms1-2-fi-user-guide.pdf>
24. Banking and capital markets. URL: <https://www.pwchk.com/en/industries/financial-services/banking-and-capital-markets.html>
25. Basel Committee on Banking Supervision. Global systemically important banks: assessment methodology and the additional loss absorbency requirement. July 2013. Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs255.htm>
26. Basel III: Finalising post-crisis reforms. December 2017. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
27. BIS international banking statistics and global liquidity indicators at end-June 2022. URL: <https://www.bis.org/statistics/rppb2210.htm>
28. Börner C.J. Strategisches Bankmanagement: Ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, München / Wien, 2000. 479 p.
29. Büschgen H. Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement. Fifth Edition. 5 Auflage, Wiesbaden, 2014.
30. Corporate banking operations trends to look out for in 2022. URL: <https://the-cfo.io/2021/12/16/corporate-banking-operations-trends-to-look-out-for-in-2022/>
31. Customer Experience Management in Banking 2022. URL: <https://customergauge.com/blog/banking-customer-experience-management>
32. ECB sets deadlines for banks to deal with climate risks. 2022. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ssm.pr221102~2f7070c567.en.html>
33. Managing and supervising current and future risks. 2022. URL: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220707\\_1~345fd7848c.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220707_1~345fd7848c.en.html)
34. Rolfes, B. Gesamtbanksteuerung: Risikenertragsorientiertesteuern, 2008. 619 p.
35. Zh. Dovhan, I. Kravchuk, P. Karas. The financial instruments market – an institution approach. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2017. №1. p. 22-28.