

# ВЪПРОСНИК

за комплексен държавен изпит на специалност

## “БАНКОВ МЕНИДЖМЪНТ”

за придобиване на ОКС „МАГИСТЪР ПО ИКОНОМИКА”

*Последна актуализация: 30 март 2026 г.*

### **ТЕМА 1. ОСНОВИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ БАНКОВ МЕНИДЖМЪНТ**

Еволюция на стратегическото мислене и поведение в банките. Стратегическо ръководство и оперативно управление – системи, инстанции, компетенции и делегиране. Визия, мисия и стратегия на банковото ръководство.

### **ТЕМА 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНЕТО В БАНКОВИТЕ КОРПОРАЦИИ**

Обхват и ранжиране на целите. Печалбата като класическа финансова цел. Динамика и многообразие на съвременното целеполагане.

### **ТЕМА 3. ВЪВЕДЕНИЕ В БАНКОВАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

Организационната проблематика в банковото учение. Основи на организационното структуриране в банките. Дигитализация и „икономизирани” организационни структури.

### **ТЕМА 4. БИЗНЕС И ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ В БАНКИРАНЕТО**

Дизайнът на бизнес моделите. Стратегия, организационна структура и бизнес модел. Оперативен модел – гарант за гъвкавост и ефективност на банката.

### **ТЕМА 5. ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ДИГИТАЛНАТА ПРОМЯНА**

Компетентни инстанции и връзките между тях. Оптимизиране на стойностната верига. Иновативни решения в ключови бизнес сфери.

### **ТЕМА 6. КУЛТУРА, ИДЕНТИЧНОСТ, ИМИДЖ, ВЛАСТ И ВЛИЯНИЕ НА БАНКИТЕ**

Профилът на банковата институционална култура. Идентичност и имидж на банките. Генезис и съвременни измерения на властта и влиянието на банките.

### **ТЕМА 7. ОСНОВИ НА РИСК-МЕНИДЖМЪНТА В БАНКИТЕ**

Подходи към дефинирането на риска в банковата сфера. Позициониране на риск-мениджмънта в организационната структура на банката. Процесна конфигурация на банковия риск-мениджмънт. Рискова политика на банката. Варианти за класификация на банковите рискове. Рискова култура.

### **ТЕМА 8. КРЕДИТЕН РИСК МЕНИДЖМЪНТ В БАНКИТЕ**

Подходи към дефинирането и измерването на кредитния риск. Системата за ефективен кредитен риск мениджмънт в банките. Моделиране на кредитния риск. Портфейлен подход към кредитния риск. Възможности за третиране на кредитния риск в банките. Инструменти за трансфер на кредитния риск – класификация и основни характеристики.

### **ТЕМА 9. ПАЗАРНИ РИСКОВЕ**

Класификация и идентифициране на рисковите позиции. Структурна и процес на организация на управлението на пазарните рискове в банките. Методологията Value-at-Risk при измерване на пазарните рискове. Управление на активите и пасивите (Asset-Liability Management) и присъщите им рискове. Третиране на пазарните рискове.

## **ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ НА ЛИКВИДНИТЕ РИСКОВЕ**

Банкова ликвидност и ликвиден риск – дефиниране и основни подходи. Системата за управление на ликвидния риск в банките – структурна и процесна организация. Регулаторни изисквания.

## **ТЕМА 11. ОПЕРАЦИОННИ РИСКОВЕ В БАНКИТЕ**

Дефиниране, класификация и идентификация. Възможности за измерване. Управление на операционните рискове и надзорни регулации.

## **ТЕМА 12. ПРИРОДА И СТРУКТУРА НА КОНТРОЛИНГА**

Формиране на контролинговата концепция. Цели и задачи на контролинга. От традициите към новаторството – контролеровата работа днес. Структура на ефективната контролингова система (Къщата на контролинга по Хорват)

## **ТЕМА 13. ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА КОНТРОЛИНГА - ДВИГАТЕЛИ НА КОНТРОЛИНГОВАТА ПРОМЯНА. СТАНДАРТИ НА МЕЖДУНАРОДНАТА ГРУПА ПО КОНТРОЛИНГ**

Волатилност и големи данни. Industry 4.0 и развитието на интелигентните мрежи. Бизнес анализ в среда на свръхинформираност. Дигитална трансформация и гъвкавост. Процесен модел на контролинга 1.0 и 2.0. Корпоративни пърформанс индикатори на контролинговия процес. Модел на контролеровите компетенции.

## **ТЕМА 14. КОНТРОЛИНГЪТ КАТО ОСНОВА НА ПЪРФОРМАНС МЕНИДЖМЪНТА В БАНКИТЕ**

Дефиниране и подходи на пърформанс мениджмънта. Фундаментални финансови КПИ (ключови пърформанс индикатори). Нефинансови ключови пърформанс индикатори. Приложение на балансираните карти за оценка. GAP-анализ (анализ на разриви) и дашбордове.

## **ТЕМА 15. УПРАВЛЕНИЕ НА РАЗХОДИТЕ В БАНКИТЕ**

Еволюция и съвременни аспекти на управлението на разходите. От управление на разходите към Cost Governance. Стратегическо значение на структурите за управление на разходите. Дигитализацията и трансформацията в управлението на разходите.

## **ТЕМА 16. AI В БАНКИРАНЕТО: ПРОМЯНАТА В КОНТРОЛИНГОВИТЕ ПРАВИЛА**

AI – двигател на промените: границите на допустимостта и оценка на очакванията. AI-промяната: стратегии за използване на AI в банковия контролинг. Приложение на AI в контролинговите функции – прогнозиране, оценка на пърформанса, риск-контролинг и пр.

## **ТЕМА 17. ОСНОВИ НА БАНКОВИЯ МАРКЕТИНГ**

Еволюция на маркетинговата проблематика в банките. Маркетингова стратегия и маркетингова политика. Дигитални рефлексии върху банковия маркетинг.

## **ТЕМА 18. МАРКЕТИНГОВА ИДЕНТИФИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЪЗКИТЕ С КЛИЕНТИТЕ**

Характеристика и иновации в подходите за клиентско сегментиране. Цели, задачи, фактори за успеха и проблеми на управлението на връзките с клиентите (CRM). Основни етапи на клиентското „задържане“ и възможности за неговото оптимизиране.

## **ТЕМА 19. ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА БАНКИТЕ СПРЯМО КОНКУРЕНТИТЕ**

Преглед на конкуренцията в банковия отрасъл. Заплахите на иновативните конкуренти. Ползи от партньорствата с FinTech-компаниите.

## **ТЕМА 20. ПРОДУКТОВА ПОЛИТИКА НА БАНКИТЕ**

Основи на продуктовата политика. Жизнен цикъл на банковия продукт. Дигитализация и продуктова политика.

### **ТЕМА 21. ЦЕНОВА ПОЛИТИКА НА БАНКИТЕ**

Цели, детерминанти и приоритети. Модели на ценообразуване. Ценови иновации в ключови бизнес сфери.

### **ТЕМА 22. ДИСТРИБУЦИОННА ПОЛИТИКА НА БАНКИТЕ**

Основи на дистрибуционната политика. Филиалите – вчера, днес и утре. Мобилното банкиране – парични сделки в нов контекст. В търсене на оптималния канален микс.

### **ТЕМА 23. КОМУНИКАЦИОННА ПОЛИТИКА НА БАНКИТЕ**

Обща характеристика. Класически измерения на комуникационния микс. Съвременните реалности - дистрибуция и комуникация „под един покрив”.

### **ТЕМА 24. МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БАНКИТЕ – БАЗИСНИ ЕЛЕМЕНТИ**

Еволюцията в теорията и практиката на управлението на персонала. Традиционни и съвременни модели за управление на персонала. Изисквания към банкерската професия. Длъжностна характеристика и професиограма – значение, изготвяне, съдържание и очаквани ползи.

### **ТЕМА 25. ОСНОВНИ АКЦЕНТИ В КАДРОВАТА ПОЛИТИКА**

Канали и техники за набиране на банкови кадри. Критерий, етапи и процедури в процеса на подбора. Адаптация и аклиматизация – проблеми и възможни решения. Организационните промени в банките. Кадрова логистика и кариерно развитие. Съкращения и уволнения на кадри.

### **ТЕМА 26. ПЛАНИРАНЕ НА КАДРИТЕ**

Цели и етапи на кадровото планиране. Недостиг и излишък от кадри. Ефектът на „мъртвия товар”. Техники за калкулиране на потребностите от банкови кадри.

### **ТЕМА 27. АТЕСТАЦИЯ И МАТЕРИАЛНО СТИМУЛИРАНЕ В БАНКИТЕ**

Ключови аспекти в атестацията на банковите кадри. Система по заплащане на труда. Организация на системата за стимулиране в банките.

### **ТЕМА 28. МОТИВАЦИЯТА НА БАНКОВИТЕ КАДРИ – КЛЮЧЪТ КЪМ УСПЕХА**

Теоретичен обзор на мотивационните модели. Приложни аспекти: необходимост от мотивационна програма, мотивиращи фактори и техники за повишаване на мотивацията. Общественото (публичното) признание като мотивационен фактор.

### **ТЕМА 29. ОБУЧЕНИЕ И КВАЛИФИКАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА**

Акценти в професионалната подготовка и форми за обучение. Програми и методики за обучение и оценка на тяхната ефективност. Професионална квалификация и развитие на банковите кадри.

### **ТЕМА 30. ВЪВЕДЕНИЕ В ДЕРИВАТИВНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ**

Същност и природа на деривативните инструменти. За какво се използват деривативните инструменти. Характеристика на арбитража. Форуърд контракти. Опции. Екзотични опции - Bermudan option, Forward start , Compound options „As you like it“ и др.

### **ТЕМА 31. МЕХАНИКА НА ФЮЧЪРС КОНТРАКТИТЕ И ОПЦИОННИТЕ ПАЗАРИ**

Характеристика на фючърския контракт. Разлики между форуърд и фючърс контрактите. Конвергенция на фючърса до спот. Реверсиране на позиция. Доставка. Котиране в пресата. Базисни опционни активи. Параметри на опциите „плейн ванила“. Нейкед и ковъред колс. Котировки в ежедневната преса.

### **ТЕМА 32. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ФОРУЪРД И ФЮЧЪРСНИТЕ ЦЕНИ**

Постоянно осложнена лихва. Къси продажби. Репо лихвен процент. Връзка между спот и форуърд. Форуърд и фючърс цени. Инвестиционен актив с известен паричен доход. Инвестиционен актив носещ известен дивидент. Фондов индекс (Stock Index). Фючърси върху валути. Потребителски стоки и инвестиционни стоки. Дефиниция на достъпна доходност. Разходи по поддържане (Cost of Carry).

### **ТЕМА 33. СТРАТЕГИИ ЗА ХЕДЖИРАНЕ С ФЮЧЪРСИ**

„Дълго“ и „късо“ хеджиране. Базис. Коефициент на хеджиране основан на минималната вариация. Ролинг оувъ на хеджирана позиция. Приложение при хеджиране на портфейли от акции.

### **ТЕМА 34. БИНОМНИ ДЪРВЕТА И ЦЕНООБРАЗУВАНЕ НА ОПЦИИ ВЪРХУ АКЦИИ**

Фактори, влияещи върху цените на опциите върху акции. Американски и европейски тип опции. Горна граница на цените на опциите. Долна граница на цените на европейски кол и пут (без плащания на дивидент). Въведение в биномния процес. Ценообразуване на портфейл с помощта на биномен процес. Ценообразуване на опционен контракт. Обобщение. Ирелевантността на очакваната възвръщаемост на базисния актив. Риск-неутрално ценообразуване. Делта ( $\Delta$ ). Ценообразуване на кол и пут опции преди падежа. Пут-кол паритет.

### **ТЕМА 35. СТРАТЕГИИ НА ТЪРГОВИЯ, БАЗИРАНИ ВЪРХУ ОПЦИИ**

Профили на изплащанията на различните опции. Бул спред с помощта на кол опции. Бул спред с помощта на пут опции. Беар спред с помощта на кол опции. Беар спред с помощта на пут опции. Бътерфлай спред с пут и с кол опции. Календарни спредове с пут и с кол опции. Страдъл. Стрип и страп. Странгъл.

### **ТЕМА 36. МОДЕЛИ НА БАНКИРАНЕ И ВИДОВЕ БАНКОВИ ИНСТИТУЦИИ**

Модел на организация на банковия бизнес. Видове банкови институции. Финансови конгломерати.

### **ТЕМА 37. ИНСТИТУЦИОНАЛНА И РЕГУЛАТОРНА СТРУКТУРА НА БАНКОВАТА СИСТЕМА**

Институционална структура на банковата система. Видове банкови системи. Надеждност и стабилност на банките и банковите системи. Регулаторна структура на банковата система.

### **ТЕМА 38. БАНКОВИТЕ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОБРИТАНИЯ И САЩ: СРАВНИТЕЛНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

Структура и особености на британският и американски финансови сектори. Централни банкови институции – специфика на организационните им структури, независимост и монетарна политика. Характеристики на структурата и развитието на търговската, инвестиционната и спестовната банкови индустрии.

### **ТЕМА 39. КОНТИНЕНТАЛНО-ЕВРОПЕЙСКИ ТИП БАНКОВИ СИСТЕМИ: ГЕРМАНИЯ И ШВЕЙЦАРИЯ.**

Макроструктура на финансовото посредничество в Германия и Швейцария. Централни банки и монетарна политика. Регулиране и надзор на кредитните институции (учреждения). Съвременна структура и характерни особености на банковите системи на Германия и Швейцария. Банкови институции – организационни и функционални характеристики.

### **ТЕМА 40. БАНКОВАТА СИСТЕМА НА ЯПОНИЯ**

Еволюция на японската финансова система и особености на съвременната и структура. Централна банка – Bank of Japan. Структура и развитие на японската банкова система. Видове банкови институции.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Вачков, Ст. COVID-19 и „новата нормалност” в банковото регулиране. // Икономиката на България и Европейския съюз: финанси, счетоводство, финансов контрол, София: Издателски комплекс – УНСС, 2020, 7-38.
2. Вачков, Ст. Дигитални резонанси върху банковата институционална култура. // Вачков, Ст., Л. Георгиев, Н. Вълканов, Пл. Джапаров, В. Мончев. Дигитализация на банковите услуги – възможности и предизвикателства. Варна: Наука и икономика, 2024.
3. Вачков, Ст. Иновациите - новата нормалност в банкирането. Варна: Наука и икономика, 2015.
4. Вачков, Ст. Кризисни рефлексии върху финансовото здраве на банковите клиенти. // Киров, Ст., Ст. Вачков, Л. Георгиев, М. Моравенов, Д. Рафаилов, Д. Петров, Л. Найденов, Н. Вълканов. Covid-19 рефлексии върху финансовата стабилност. Варна: Наука и икономика, 259 с. (глава пета), 2023, 118-166.
5. Галиц, Л. Финансов инженеринг, инструменти и техники за управление на на финансовия риск, прев. от английски, Бургас, Делфин прес, 1994.
6. Георгиев, Л. Банкови системи, Второ издание, Стено, Варна, 2005.
7. Динев, Д. Икономическите измами. Част 2: Риск, Разкриване, Разследване и Превенция. София: ИЕПИ, 2012.
8. Йорданов, Й. Възможности за имунизиращ портфейл в условията на българския финансов пазар, Банки, инвестиции, пари, № 3/2003, (с. 13-19).
9. Йорданов, Й. Възможности за трасиране на оптимален портфейл в условията на БФБ - София, Народно-топански архив, година LVI, книга 1/2003, (с. 32-43).
10. Йорданов, Й. Инвестиционни фондове - структура, мениджмънт, оценка., ЕТ Пееви, Варна 2002.
11. Йорданов, Й. Портфейлно изпълнение на българските инвестиционни фондове, Известия на ИУ - Варна, кн. 1, 2003, с. 30-42.
12. Йорданов, Й. Финансови инвестиции, Лотос 23, Варна, 2001.
13. Камеларов, А. Хеджиране на кредитния риск в банковото кредитиране. Варна: Е-литера Софт, 2022.
14. Петров, Д. Управление на банковия персонал, Второ издание, Университетско издателство, Варна, 2009.
15. Стоянов, Ст. Фючерси, опции и синтетични ценни книжа, Тракия М, С., 1999.
16. Тъгъл, М. Л. и др. Управление на инвестиционните портфейли, Т. 1, U.P.H. Group, С., 1995.
17. Контролинг Академия в Германия, <http://www.controllerakademie.de>.
18. Международна група по контролинг, <https://www.icv-controlling.com>.
19. Barth, J. R., G. Caprio, D. E. Nole. Comparative International Characteristics of Banking, Office of the Comptroller of the Currency, Economic and Policy Working Paper, 2004 – 1, January 2004.
20. Bessis, J. Risk Management in Banking, Second ed., John Wiley & Sons Ltd., 2002.
21. Bielecki, T., M. Rutkowsky. Credit Risk: Modeling, Valuation, and Hedging. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2002.
22. Comptroller of the Currency. Loan Portfolio Management - Controller's Handbook. U.S. Department of the Treasury, 1998.
23. Crouhy, M., D. Galai, R. Mark. Risk Management, McGraw-Hill, 2001.
24. Digitisation Guide. The digital transformation of controlling, 2023. <https://www.paltron.com/insights-en/digitisation-guide-the-digital-transformation-of-controlling#toc-section-2>.
25. Elton, E. J., M. J. Gruber. Modern Portfolio Theory and Investment Analysis, John Wiley & Sons, Inc. 1991.
26. Heffernan, Sh. Modern Banking, John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
27. Horvath&Partners. The Controlling Concept - Cornerstone of Performance Management, A Practical Guide to Effective Management Control, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. 2019.
28. Hull, J. C. Fundamentals of Futures and Option Markets, 5th ed., Prentice Hall International, 2004.
29. Mills A., P. Haines. Essential Strategies for Financial Services Compliance. Second Edition. UK: Wiley, 2015.
30. O'Kane, D. Credit Derivatives Explained: Market, Products, and Regulations. Lehman Brothers International (Europe), 2001.
31. Pagano, M. S. How theories of financial intermediation and corporate risk-management influence bank risk-taking behavior, Financial Markets, Institutions & Instruments, 2001, Vol.10, No.5, pp. 277-323.
32. Vachkov, S. Customer Centricity and Product Innovation in Banking. Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, 11(2), 2022, 3-12.
33. Vachkov, S. On the Post-Crisis Challenges to Banking. // Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, 12 (1), 2023, 11-20.
34. Valerian Laval. How to Increase the Value-added of Controlling: A Guide to an Efficient and Sustainable Management Support. 2018.