



Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Кафедра банковского дела и монетарного регулирования
Финансовый факультет

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью.

Организация: «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сертификат: 3hoVSOYcqEgy0HuUxqZEeLfxTJTfi0Ax

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе, Е.А. Каменева

Дата: 24.10.2025 г.

Н.А. Амосова

Стратегии и бизнес-модели деятельности коммерческих банков

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.08 - Финансы и кредит,

Образовательная программа «Классическая и исламская модели современного банкинга»,

Направленность программы магистратуры:

«Классическая и исламская модели современного банкинга»

Рекомендовано

Финансовый факультет

(протокол № 04 от 20.01.2026 г.)

Одобрено

Кафедра банковского дела и монетарного регулирования

(протокол № 10 от 24.12.2025 г.)



Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно – тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	21
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	20
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	20
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	44
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	45
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	46



1. Наименование дисциплины

Стратегии и бизнес-модели деятельности коммерческих банков

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПК-3	Способен управлять рисками, проводить стратегический и операционный анализ для повышения эффективности банковских операций и разработки управленческих стратегий, сочетающих лучшие практики классического и исламского банкинга	Применяет методы количественного и качественного анализа для выявления и оценки рисков в банковской деятельности, разрабатывая стратегии их минимизации	Знать: Знать: - основные виды банковских рисков и факторы их реализации; - методы количественного анализа рисков; - методы качественного анализа рисков; - методы управления рисками, в том числе, стратегическими Уметь: Уметь: - количественно оценивать уровень банковских рисков; - выявлять наиболее значимые риски для различных моделей банковской деятельности; - осуществлять меры риск-менеджмента, в том числе, стратегического плана
		Проводит стратегический и операционный анализ, используя финансовые показатели и рыночные данные, для повышения эффективности и конкурентоспособности традиционных банков	Знать: Знать: - понятия «бизнес-модель» банка, "стратегический анализ", "операционный анализ"; - критерии эффективности коммерческих банков; - критерии конкурентоспособности коммерческих банков Уметь: Уметь: - определять набор показателей для идентификации бизнес-модели банка; - определять набор показателей для оценки бизнес-модели банка и ее успешности
		Применяет методы управления рисками, рекомендуемые международными исламскими финансовыми институтами для обеспечения устойчи-	Знать: Знать: - основные факторы реализации рисков применительно к различным бизнес-моделям банков; - содержание, возможности и ограничения в применении методов управления рисками банка; - методы управления рисками,



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		восты и стабильности операций исламского банка	рекомендуемые международными исламскими финансовыми институтами Уметь: Уметь: - оценивать качество применения банками с разными бизнес-моделями методов управления рисками; - применять методы управления рисками, рекомендуемые международными исламскими финансовыми институтами
		Осуществляет стратегический и операционный анализ, интегрируя исламские финансовые принципы, для разработки управленческих стратегий, направленных на повышение экономической эффективности и соблюдение норм шариатского комплаенса	Знать: Знать: - понятие стратегического риска банка; принципы партнерского финансирования; базовые нормы шариатского комплаенса Уметь: Уметь: - оценивать уровень стратегического риска банков с разными бизнес-моделями; - осуществлять стратегический и операционный анализ в соответствии с исламскими финансовыми принципами; - разрабатывать управленческие стратегии, направленные на повышение экономической эффективности и соблюдение норм шариатского комплаенса
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы	Знать: 1. Знать: - ключевые подходы и принципы управления работой в команде; - психологические особенности взаимодействия между сотрудниками; Уметь: 1. Уметь: - умение мотивировать и вдохновлять людей на достижение общих целей. - обеспечивать необходимыми ресурсами для решения задач и достижения цели; - наладить обратную связь с членами команды; - осуществлять контроль за процессами и результатами выполняемой работы



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения	Знать: 2. Знать: - основы бизнес-целеполагания; - взаимосвязь цели, задач и методов их достижения Уметь: 2. Уметь: -четко формулировать цель и ставить задачи; - правильно отбирать методы реализации цели и задач; - распределять обязанности в команде
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения	Знать: 3. Знать: - содержание компетенции "личная ответственность"; - организационные основы управления; - основы теории принятия решений; - ответственность за последствия исполнения или неисполнения обязанностей Уметь: 3. Уметь: - принимать решения, в том числе. в отношении собственной ответственности; - диагностировать реализацию компетенции "личная ответственность"



3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегии и бизнес-модели деятельности коммерческих банков» относится к «Модулю направленности программы магистратуры».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 3 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>32</i>	<i>32</i>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>76</i>	<i>76</i>
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен



5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, цели и типология стратегий коммерческих банков. Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков

Стратегия как концептуальная основа деятельности банка, детальный всесторонний комплексный план, инструмент осуществления его миссии и достижения приоритетных целей. Роль стратегии в развитии банковской деятельности.

Типология стратегий коммерческих банков и их характеристика (стратегия управляемого роста, проникновения на рынок, привлечения инвесторов, развития, фокусированного развития и др.). Финансовая стратегия как синтез основных стратегических направлений финансовой деятельности банка.

Особенности стратегии различных кластеров банков: с государственным участием; с иностранным участием; банков регионального уровня.

Особенность поведенческих стратегий коммерческих банков в нестабильной макроэкономической среде.

Сравнительные характеристики стратегий коммерческих банков: общее и особенное.

Корректировка стратегий банков в условиях санкционного противостояния. Попадание TOP-банков в SDN-лист как наиболее болезненное следствие санкций.

Изменение маршрута реализации, актуализация и пересмотр принципов ESG-стратегии банков при неизменности ряда приоритетов.

Содержание и роль планирования в развитии банковской деятельности. Виды планирования: стратегическое, бизнес-планирование, финансовое, текущее, оперативное. Бизнес-план банка как форма текущего планирования.

Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков: по уровню специализации (универсальная и специализированная модели, их характеристика); по характеру взаимоотношений банков с промышленностью: модели «открытого рынка» и «корпоративного регулирования», их характеристика. Перспективные бизнес-модели коммерческих банков.

Доминирование традиционных банков; появление банков, реализующих идеи

Тема 2. Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка

Способы построения стратегий, основанные на разработке ключевых показателей деятельности банка: KPI (Key Performance Indicators), MBO (концепция управления по



целям П. Друкера), BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added) и др.

Матрица И. Ансоффа. Матрица Бостонской группы.

Сценарный подход как стратегия поведения банка в зависимости от наличия совокупности внешних условий развития. Инструментарий разработки стратегии российских банков: с приглашением консалтинговых компаний, специализирующихся на стратегическом менеджменте, а также аудиторских компаний. Подход к подготовке стратегии развития своими силами с привлечением консультантов как наиболее эффективный.

Новые задачи стратегического планирования как следствие кризисных и инновационных явлений в банковском бизнесе.

Методы выбора и /или построения бизнес-модели коммерческих банков.

Модель ведения бизнеса в качестве инструмента реализации банковской стратегии развития. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка. Параметры взаимосвязи бизнес-модели и стратегии банка: виды и направления деятельности, продукты и услуги, бизнес-процессы, ресурсы, организационная структура.

Особенности бизнес-стратегий коммерческих банков, имеющих разные модели деятельности. Требования к современным бизнес-моделям коммерческих банков и их особенности.

Проблема соответствия (адекватности) бизнес-моделей стратегии коммерческого банка: диагностика и способы решения.

Тема 3. Факторы, влияющие на выбор стратегии и бизнес-моделей коммерческого банка. Обоснование выбора

Факторы, влияющие на выбор и содержание стратегии коммерческого банка. Рыночные и нерыночные возможности и риски.

Факторы макросреды: демографические, технологические, политические, экономические, культурного уклада, природные и др.

Ограничения в использовании доллара и евро в международных расчетах как новая реальность российских банков. Расширение расчетов в национальных валютах.

Необходимость создания и развития альтернативных систем платежей для эффективного использования национальных валют.

Факторы микросреды: внутрибанковские взаимоотношения, отношения с клиентами, поставщиками, конкурентами, посредниками и др.

Факторы, влияющие на выбор бизнес-моделей коммерческого банка: сложившиеся представления об эффективных бизнес-моделях финансового посредничества, действующие регуляторные ограничения, давление «подрывных» технологий и «драматические» изменения в поведении потребителей финансовых услуг, баланс между точностью расчетов и затратами на использование моделей, прозрачность



и интерпретируемость результатов, одобрение руководства банка, а в некоторых случаях и надзорных органов, требования по защите данных и др.

Появление новых форм бизнес-моделей банков, основанных на цифровых технологиях и удаленных каналах коммуникации с клиентами в режиме 24/7. Коронакризис как катализатор цифровой трансформации банковских продуктов, клиентского сервиса, расширения использования инновационных технологий.

Цифровизация, демография и глобализация как факторы, обеспечивающие прибыльность функционирования банка. Механизм обеспечения прибыльного функционирования банков как компонент их бизнес-моделей.

Обоснование выбора бизнес-модели банка.

Взаимосвязь между эффективностью деятельности банка и его бизнес-моделью.

Тема 4. Риски коммерческих банков, связанные с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии и функционированием бизнес-моделей

Риски коммерческих банков, связанные с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии.

Понятия технического и «косметического» менеджмента, их характеристика. Риски, связанные с функционированием системы стратегического управления.

Картографирование рисков коммерческих банков, связанных с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии.

Понятие модельного риска в банковской сфере как риска потерь, которые могут возникнуть в результате ошибочных решений, основанных на результатах применения моделей в случае сбоев в их разработке, внедрении и использовании.

Процесс управления модельным риском в условиях нормального функционирования банка. Инструменты разработки средне- и долгосрочных планов в рамках системы MRM (Model Risk Management System): график валидации моделей, их плановая инвентаризация, установление и своевременный пересмотр целевых показателей работы банка (риск-аппетит, лимиты на риск и др.).

Возрастание актуальности процесса управления модельным риском в кризисные периоды активного изменения внешних и внутренних условий функционирования банка. Выявление моделей, которые являются значимыми источниками модельного риска; концентрация усилий по минимизации модельного риска со стороны таких моделей в случае реализации неблагоприятного сценария.

Риски коммерческих банков, связанные с выбором (построением) и функционированием бизнес-моделей, их картографирование. Проблема возрастания рисков в условиях значительного послабления требований к клиентам в период пандемии COVID-19 и отсутствия полноценного личного общения кредитных организаций с клиентами.



Методы идентификации проблемных ситуаций в банке, их моделирование. Общие, специальные расчетно-аналитические, документарные, нетрадиционные методы (мозговой штурм, метод Delphi, метод номинальных групп, карточки Кроуфорда, опрос экспертов, контрольные списки, метод аналогии, методы с использованием диаграмм и другие).



5.2. Учебно – тематический план

Очная форма обучения

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Понятие, цели и типология стратегий коммерческих банков. Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков	28	8	4	4	20
2	Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка	26	8	4	4	18
3	Факторы, влияющие на выбор стратегии и бизнес-моделей коммерческого банка. Обоснование выбора	26	8	4	4	18
4	Риски коммерческих банков, связанные с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии и функционированием бизнес-моделей	28	8	4	4	20
В целом по дисциплине		108	32	16	16	76



5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Понятие, цели и типология стратегий коммерческих банков. Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков	Стратегия как концептуальная основа деятельности банка, детальный всесторонний комплексный план, инструмент осуществления его миссии и достижения приоритетных целей. Роль стратегии в развитии банковской деятельности. Типология стратегий коммерческих банков и их характеристика (стратегия управляемого роста, проникновения на рынок, привлечения инвесторов, развития, фокусированного развития и др.). Финансовая стратегия как синтез основных стратегических направлений финансовой деятельности банка. Особенности стратегии различных кластеров банков: с государственным участием; с иностранным участием; банков регионального уровня. Особенность поведенческих стратегий коммерческих банков в нестабильной макроэкономической среде. Сравнительные характеристики стратегий коммерческих банков: общее и особенное. Корректировка стратегий банков в условиях санкционного противостояния. Попадание TOP-банков в SDN-лист как наиболее болезненное следствие санкций. Изменение маршрута реализации, актуализация и пересмотр принципов ESG-стратегии банков при неизменности ряда приоритетов.	Устный опрос. Интерактив – групповое обсуждение: - нормативных документов, используемых при разработке стратегии банка; - примеров PEST-анализа и бизнес-плана (на примере конкретных банков). Оценка мотивированных суждений студентов с коллективным обсуждением и выставлением. Обсуждение подходов к выделению бизнес-моделей банков (финансовые коэффициенты на основе структуры баланса, структура источников дохода, кластерный анализ). Ситуационная задача 1– расчет финансовых индикаторов социальных банков (на основе публикуемой отчетности) и оценка экономической эффективности их бизнес-модели, сравнение с традиционными банками или средними значениями по банковскому сектору страны. Ситуационная задача 2 – расчет финансовых индикаторов российских и зарубежных небанков (на основе публикуемой отчетности), выявление особенностей и оценка экономической эффективности их бизнес-модели, сравнение с традиционными банками или средними значениями по банковскому сектору страны.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Содержание и роль планирования в развитии банковской деятельности. Виды планирования: стратегическое, бизнес-планирование, финансовое, текущее, оперативное. Бизнес-план банка как форма текущего планирования. Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков: по уровню специализации (универсальная и специализированная модели, их характеристика); по характеру взаимоотношений банков с промышленностью: модели «открытого рынка» и «корпоративного регулирования», их характеристика. Перспективные бизнес-модели коммерческих банков. Доминирование традиционных банков; появление банков, реализующих идеи финансов 2.0; появление новых рыночных участников с новыми экосистемами.	
Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка	Способы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков. KPI - Key Performance Indicators. Концепция управления по целям П. Друкера. BSC - Balanced Scorecard. EVA - Economic Value Added. Матрица И. Ансоффа. Матрица Бостонской группы. Методы выбора и /или построения бизнес-модели коммерческих банков. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка. Параметры связи. Сравнительные характеристики стратегий коммерческих банков: общее и особенное.	Устный опрос. Интерактив – групповое обсуждение алгоритма решения тестов. Оценка мотивированных суждений студентов с коллективным обсуждением и выставлением оценок. Дискуссия на тему «Методы разработки, реализации и корректировки стратегий и бизнес-моделей российских банков: пути трансформации». Обсуждение со студентами лучшей практики регулирования экосистем и определение наиболее оптимальной модели их



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Особенности бизнес-стратегий коммерческих банков, имеющих разные модели деятельности. Требования к современным бизнес-моделям коммерческих банков и их особенности. Проблема соответствия (адекватности) бизнес-модели стратегии коммерческого банка: диагностика и способы решения. Роль сквозных цифровых технологий в бизнес-моделировании.	регулирования в России.
Факторы, влияющие на выбор стратегии и бизнес-моделей коммерче-ского банка. Обоснование выбора	Ограничения в использовании доллара и евро в международных расчетах; расширение расчетов в национальных валютах. Факторы, влияющие на выбор бизнес-моделей коммерческого банка (в том числе сложившиеся представления об эффективных бизнес-моделях финансового посредничества, действующие регуляторные ограничения, давление «подрывных» технологий и изменения в поведении потребителей финансовых услуг, баланс между точностью расчетов и затратами на использование моделей, прозрачность и интерпретируемость результатов, одобрение руководства банка/ надзорных органов, требования по защите данных и др.). Обеспечение прибыльного функционирования бизнес-моделей банков. Обоснование выбора бизнес-модели банка.	Устный опрос. Оценка мотивированных суждений студентов с коллективным обсуждением и выставлением оценок. Решение ситуационных задач по теме. Решение тестов. Интерактив – групповое обсуждение алгоритма решения ситуационных задач Дискуссия на тему «Стратегии и бизнес-модели российских банков: ключевые факторы влияния и ограничения».



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Взаимосвязь между эффективностью деятельности банка и его бизнес-моделью. Пандемия коронавируса как катализатор появления новых форм бизнес-моделей банков	
Риски коммерческих банков, связанные с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии и функционированием бизнес-моделей	Риски коммерческих банков, связанные с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии. Риски, связанные с функционированием системы стратегического управления. Мисменеджмент. Риски коммерческих банков, связанные с выбором (построением) и функционированием бизнес-моделей. Модельные риски банка и особенности управления ими. Система MRM (Model Risk Management System) Проблемы, риски и вызовы, связанные с санкционным давлением и пандемией коронавируса: послабления требований к клиентам, ограничение контактных видов работы). Методы идентификации проблемных ситуаций в банке, их моделирование. Общие, специальные расчетно-аналитические, документарные, нетрадиционные методы (мозговой штурм, метод Delphi, метод номинальных групп, карточки Кроуфорда, опрос экспертов, контрольные списки, метод аналогии, методы с использованием диаграмм). Стратегия, бизнес-модель и безопасность коммерческого банка.	Устный опрос. Оценка мотивированных суждений студентов с коллективным обсуждением и выставлением оценок. Решение ситуационных задач по теме. Решение тестов. Интерактив – групповое обсуждение алгоритма решения ситуационных задач. Сравнительный анализ результатов современных исследований, изучающих влияние бизнес-моделей банков на их финансовое положение (авторы, год, параметры выборки банков, методика исследования, результаты) Ситуационная задача 1 – сравнительный анализ финансовых показателей российских необанков (АО «Тинькофф Банк», АО КБ «Модульбанк») с медианными значениями по России. Выявление сильных и слабых сторон, ключевых угроз и факторов успеха их бизнес-моделей. Ситуационная задача 2 – анализ бизнес-модели и финансовых показателей ПАО КБ «Центр-инвест» (первый российский участник международного альянса социальных банков GABV), выявление источников угроз и ключевых факторов успеха, анализ на соответствие критериям социального банка.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Роль сквозных цифровых технологий в управлении рисками стратегического планирования, бизнес-моделирования и обеспечения безопасности банка. Стратегические цели коммерческого банка и перспективные задачи ПОД/ФТ. Необходимые и достаточные основания для корректировки стратегии и смены бизнес-модели.	



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Понятие, цели и типология стратегий коммерческих банков. Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков	Особенность поведенческих стратегий коммерческих банков в нестабильной макроэкономической среде. Эталонная, референтная (типовая), информационная и другие модели банковской деятельности, их характеристика. Приоритетные пути модернизации деятельности банков: клиентоориентированность, практика государственно-частного партнерства. Корректировка стратегий банков в условиях санкционного давления: ограничение валютных операций; уход из перспективных, но убыточных направлений; банкротство и продажа зарубежных подразделений и непрофильных активов; сворачивание бизнеса зарубежных «дочек»; передача торговли иностранными акциями другим брокерам и др.). Социальный, этический, экологический банкинг и другие перспективные направления развития банковских моделей. Модель необанкинга как наиболее инновационная модель развития банковской системы. Возможные сценарии развития банков в будущем: доминирование традиционных банков; появление банков, реализующих идеи финансов 2.0 и банкинга 5.0; появление новых рыночных платформенных участников со своими экосистемами.	Изучение литературы, законодательной и нормативной базы по вопросам стратегии банковской деятельности. Подготовка мотивированных суждений по теме № 1. Подготовка к решению ситуационных задач



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	Пандемия COVID-19 как катализатор диджитализации банковского бизнеса.	
Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка	Способы построения стратегий, основанные на разработке ключевых показателей деятельности банка: KPI - Key Performance Indicators, Концепция управления по целям П. Друкера, BSC - Balanced Scorecard, EVA - Economic Value Added, др. Матрица И. Ансоффа. Матрица Бостонской группы. Сценарный подход как стратегия поведения банка в зависимости от наличия совокупности внешних условий развития. Инструментарий разработки стратегии российских банков: с приглашением консалтинговых компаний, специализирующихся на стратегическом менеджменте, а также аудиторских компаний. Подход к подготовке стратегии развития своими силами с привлечением консультантов как наиболее эффективный. Учет при разработке стратегии кризисных последствий пандемии коронавируса. Корректировка стратегий и бизнес-моделей деятельности банка как реакция на условия санкционных противостояний.	Изучение литературы, законодательной и нормативной базы. Изучение официальных материалов Банка России, материалов сайтов коммерческих банков, аналитических сайтов Интернета. Подготовка мотивированных суждений по теме № 2. Решение ситуационных задач. Подготовка аналитической записки.
Факторы, влияющие на выбор стратегии и бизнес-моделей коммерческого банка. Обоснование выбора	Факторы, влияющие на выбор стратегии коммерческого банка. Факторы макросреды. Факторы микросреды. Ограничения в использовании доллара и евро в международных расчетах. Перспективы расширения расчетов в национальных валютах.	Изучение литературы, законодательной и нормативной базы. Изучение официальных материалов Банка России, данных сайтов коммерческих банков, аналитических сайтов Интернета. Подготовка мотивированных суждений по теме № 3.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	Новые формы бизнес-моделей банков, основанных на цифровых технологиях и удаленных каналах коммуникации с клиентами в режиме 24/7. Возможные сценарии развития банков в будущем: доминирование традиционных банков; появление банков, реализующих идеи финансов 2.0 и банкинга 5.0; появление новых рыночных участников со своими экосистемами. Взаимосвязь между эффективностью деятельности банка и его бизнес-моделью.	Решение ситуационных задач. Подготовка аналитической записки.
Риски коммерческих банков, связанные с разработкой, реализацией и корректировкой стратегии и функционированием бизнес-моделей	Стратегия, бизнес-модели и безопасность коммерческого банка. Стратегические цели коммерческого банка и перспективные задачи ПОД/ФТ. Проблемы, риски и вызовы, связанные с пандемией коронавируса. Инструменты разработки средне- и долгосрочных планов в рамках системы MRM (Model Risk Management System): график валидации моделей, их плановая инвентаризация, установление и своевременный пересмотр целевых показателей работы банка (риск-аппетит, лимиты на риск и др.). Основания для корректировки стратегии и смены бизнес-модели.	Изучение литературы, законодательной и нормативной базы. Изучение официальных материалов Банка России, данных сайтов коммерческих банков, аналитических сайтов Интернета Подготовка мотивированных суждений по теме № 4. Решение ситуационных задач. Подготовка аналитической записки. Подготовка и защита контрольной работы.



6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерная тематика проектных работ:

1. Типология стратегий коммерческих банков.
2. Эволюция и типология бизнес-моделей коммерческих банков.
3. Стратегии экосистемно - значимых банков.
4. Учет риска межбанковского заражения при разработке стратегии.
5. Стратегии банков и бигтехов.
6. Стратегии и бизнес-модели ESG-банкинга.
7. Обзор и учет практик управления и регулирования ESG-факторов в бизнес-моделях коммерческих банков.
8. Влияние ESG-факторов на бизнес-модели коммерческих банков.
9. Влияние ESG-факторов на стратегии коммерческих банков.
10. Управление ESG-рисками в разрезе E-, S-, G-рисков коммерческих банков.
11. Стратегии коммерческих банков и изменение финансового поведения домашних хозяйств и корпораций в условиях пандемии.
12. Стратегии коммерческих банков и изменение финансового поведения домашних хозяйств и корпораций в условиях развития экономики совместного потребления.
13. ESG - карта в стратегическом управлении банка.
14. Методы разработки стратегии коммерческих банков.
15. Методы реализации стратегии коммерческих банков.
16. Методы корректировки стратегий коммерческих банков.
17. Связь стратегии и бизнес-модели (моделей) коммерческого банка.
18. Факторы, влияющие на выбор стратегии коммерческого банка.
19. Факторы, влияющие на выбор бизнес-моделей коммерческого банка.
20. Риски коммерческих банков, связанные с разработкой стратегии и функционированием бизнес-моделей.
21. Риски коммерческих банков, связанные с реализацией стратегии и функционированием бизнес-моделей.
22. Риски коммерческих банков, связанные корректировкой стратегии и функционированием бизнес-моделей.
23. Анализ содержания (документа) «Стратегия банка «Х» на период до «Y» года» (выбор банка-объекта исследования по согласованию с преподавателем; количество возможных тем в одной группе определяется количеством доступных для анализа объектов исследования).
24. Структура и содержание стратегии коммерческого банка.
25. Особенности разработки, реализации и корректировки стратегии коммерческих банков с государственным участием.
26. Особенности разработки, реализации и корректировки стратегии коммерческих банков с участием иностранного капитала.



27. Содержание и особенности стратегий коммерческих банков с иностранным участием.

28. Содержание и особенности стратегий коммерческих банков с базовой лицензией.

29. Содержание и особенности стратегий коммерческих банков с генеральной лицензией.

30. Стратегии развития банков регионального уровня.

31. Сравнительный анализ стратегий коммерческих банков с универсальным и специализированным статусом.

32. Стратегия и безопасность коммерческого банка.

33. Влияние новых финансовых технологий на содержание стратегий коммерческих банков.

34. Разработка матрицы ответственности за разработку, реализацию и корректировку стратегии коммерческого банка.

35. Картографирование рисков коммерческих банков, связанных с разработкой стратегии и функционированием бизнес-моделей.

36. Картографирование рисков коммерческих банков, связанных с реализацией стратегии и функционированием бизнес-моделей.

37. Картографирование рисков коммерческих банков, связанных с корректировкой стратегии и функционированием бизнес-моделей.

38. Проблематика поведенческого контроля в стратегиях развития коммерческих банков.

39. Влияние конкуренции на содержание стратегии развития коммерческих банков.

40. Вызовы пандемии COVID-19 и их учет при разработке стратегии банка.

41. Корректировка стратегий и бизнес-моделей деятельности коммерческих банков в условиях санкционного противостояния.

Дополнительная информация

Требования к выполнению проектной работы

На основе материалов реального банка и сведений из открытых источников требуется изучить особенности его бизнес-модели, выявить сильные и слабые стороны, источник угроз и ключевые факторы успеха, оценить уровень коммерческой и социальной эффективности, уровень финансовой устойчивости.

Работа выполняется студентами в составе мини-групп по 3-5 человек. Каждая мини-группа выбирает банк для изучения особенностей его деловой практики.

Выбранные студентами банки не могут повторяться внутри одной учебной группы. Выбор банков проводится при участии преподавателя. Предпочтительно предлагать студентам выбор банков с различными бизнес-моделями, чтобы в рамках учебной группы студенческие команды охватили как можно больше видов бизнес-моделей. Проведение защиты результатов на одном из заключительных занятий позволит студентам обменяться



выводами об успешности разнообразных банковских бизнес-моделей, что обогатит и расширит их профессиональный кругозор.

Ниже приводится примерный набор бизнес-моделей и банков.

Универсальные банки.

- ПАО «Сбербанк»
- АО «Альфа-Банк»
- ПАО «Банк "Санкт-Петербург"»

Инвестиционные банки.

- Bank of America Merrill Lynch (США);
- Goldman Sachs (США);
- Morgan Stanley (США).

Необанки (только полноценные лицензированные банки).

- АО «Тинькофф Банк» (Россия) (до объединения с ПАО «Росбанк»);
- АО КБ «МОДУЛЬБАНК» (Россия);
- OakNorth (Великобритания);
- Monzo (Великобритания);
- Starling Bank (Великобритания);
- Bunq (Нидерланды);
- Judo Bank (Австралия).

Социальные (этические) банки.

- ПАО КБ «ЦЕНТР-ИНВЕСТ» (Россия);
- Triodos Bank (Нидерланды)
- Cultura Bank (Норвегия);
- Charity Bank (Великобритания);
- Unity Trust Bank (Великобритания);
- Australian Mutual Bank (Австралия).

Кооперативные банки.

- JA Bank (Япония, дочерняя структура Norinchukin Bank);
- Crédit Agricole (Франция);
- BVR (ФРГ);
- BPCE (Франция);
- Crédit Mutuel (Франция);
- Rabobank (Нидерланды);
- Building Societies Association (Великобритания);
- Österreichische Raiffeisenbanken (Австрия);
- Federcasse, BCC (Италия);
- Raiffeisen Schweiz (Швейцария);
- Nykredit (Дания).



Последовательность выполнения проектной работы.

1. На основании открытых источников собрать сведения об истории банка, структуре собственности, количестве клиентов и структуре клиентской базы, финансовых показателях, а также о публичной части стратегии банка.

При наличии следует собрать отчеты об устойчивом развитии, корпоративной социальной ответственности и аналогичные варианты ESG-отчетов, а также стратегию банка в ее публичной части.

Кроме того, следует найти в финансовой отчетности (например, в разделе о системе управления рисками пояснительной записки или ином документе в зависимости от юрисдикции банка) сведения о подходах к управлению стратегическим риском и модельным риском.

2. Анализ финансовых показателей и иной доступной информации для выявления особенностей бизнес-модели, коммерческой и социальной эффективности банка, а также уровня финансовой устойчивости. Глубина изучения исторических финансовых данных – не менее 3 лет.

Примерный перечень показателей для изучения:

- структура активов и пассивов банка, выявление преобладающих групп статей;
- структура кредитного портфеля (по типу клиента, по типу продукта, по отраслевой принадлежности заемщиков – юридических лиц);
- структура средств клиентов (по типу клиента, по отраслевой принадлежности клиентов – юридических лиц);
- доля ценных бумаг в активах, структура вложений в финансовые активы;
- структура операционного дохода (процентные, комиссионные, от операций с финансовыми активами и иностранной валютой), в % от средних активов;
- структура процентного дохода (по категории заемщика, по типу кредитного продукта), в % от средних активов;
- структура комиссионного дохода (по видам доходов, по типу контрагента), в % от средних активов;
- структура операционных расходов с детализацией по типу расхода (заработная плата, расходы с основными средствами, амортизация, аренда, маркетинг, ИТ и связь, др.), в % от средних активов;
- показатели рискованности активов, достаточности капитала
- показатели ликвидности и качества ресурсной базы;
- показатели доходности и рентабельности;

3. Сравнительный анализ значений банков между собой и со средними значениями по стране.

4. Оценка (интерпретация) полученных значений для выявления концентрации на источниках дохода, на категориях клиентов, выявления специфики



структуры баланса, сильных отклонений от среднерыночных значений, а также других особенностей бизнес-модели.

Оценка коммерческой эффективности и финансовой устойчивости банка на основе базовых финансовых коэффициентов.

5. Изучение ESG-отчетности банков, аналогичного документа или раздела в годовом отчете для определения социальных эффектов бизнес-модели банка.

6. Оценка качества стратегии банка (степень достижения целей предыдущих стратегий, достижимость целей в новой стратегии, наличие ресурсов и их источники, др.). Оценка практики управления стратегическим риском, модельным риском.

7. Написание текстовой части.

– Введение.

– История развития и текущее положение банка на рынке (структура собственности, размеры банка, клиентская / продуктовая ориентация и т.п.).

– Особенности бизнес-модели.

– Оценка коммерческой эффективности и устойчивости банка.

– Оценка социальной эффективности банка

–



7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																																																
ПК-3. Способен управлять рисками, проводить стратегический и операционный анализ для повышения эффективности банковских операций и разработки управленческих стратегий, сочетаю-	Применяет методы количественного и качественного анализа для выявления и оценки рисков в банковской деятельности, разрабатывая стратегии их минимизации	Знать: Знать: - основные виды банковских рисков и факторы их реализации; - методы количественного анализа рисков; - методы качественного анализа рисков; - методы управления рисками, в том числе, стратегическими Уметь: Уметь: - количественно оценивать уровень банковских рисков; - выявлять	Задание 1 На основе информации о структуре, срочности и доходности (уровне затрат) отдельных статей баланса банка (табл. 1) необходимо оценить подверженность банка процентному риску и дать предложения по минимизации негативного влияния изменения ставок на рыночную стоимость капитала банка. Таблица 1. Структура баланса банка, млн руб. <table><tr><th>Актив</th><th>Номи-нал</th><th>Ставка</th><th>Т, лет</th><th>Пассив</th><th>Номи-нал</th><th>Ставка</th><th>Т, лет</th></tr><tr><td>Касса</td><td>100</td><td>-</td><td>-</td><td>Депозиты д/в</td><td>300</td><td>0,01%</td><td>-</td></tr><tr><td>Кредит</td><td>900</td><td>15%</td><td>3</td><td>Депозит 1</td><td>500</td><td>7%</td><td>1</td></tr><tr><td>Облигация</td><td>200</td><td>10%</td><td>1</td><td>Депозит 2</td><td>250</td><td>12%</td><td>4</td></tr><tr><td>Вексель</td><td>100</td><td>8%</td><td>0,5</td><td>Итого</td><td>1 050</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>обязательства</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Капитал</td><td>250</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Всего</td><td>1 300</td><td></td><td></td><td>Всего</td><td>1 300</td><td></td><td></td></tr></table> Срок уплаты процентов 0,5 лет Ставка дисконтирования 13% 13%	Актив	Номи-нал	Ставка	Т, лет	Пассив	Номи-нал	Ставка	Т, лет	Касса	100	-	-	Депозиты д/в	300	0,01%	-	Кредит	900	15%	3	Депозит 1	500	7%	1	Облигация	200	10%	1	Депозит 2	250	12%	4	Вексель	100	8%	0,5	Итого	1 050							обязательства								Капитал	250			Всего	1 300			Всего	1 300		
Актив	Номи-нал	Ставка	Т, лет	Пассив	Номи-нал	Ставка	Т, лет																																																												
Касса	100	-	-	Депозиты д/в	300	0,01%	-																																																												
Кредит	900	15%	3	Депозит 1	500	7%	1																																																												
Облигация	200	10%	1	Депозит 2	250	12%	4																																																												
Вексель	100	8%	0,5	Итого	1 050																																																														
				обязательства																																																															
				Капитал	250																																																														
Всего	1 300			Всего	1 300																																																														



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																																																																																					
щих лучшие практики классического и исламского банкинга		наиболее значимые риски для различных моделей банковской деятельности; - осуществлять меры риск-менеджмента, в том числе, стратегического плана	<table><tr><td>Изменение ставок на рынке</td><td>2%</td><td>2%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>							Изменение ставок на рынке	2%	2%																																																																																												
	Изменение ставок на рынке	2%	2%																																																																																																					
Проводит стратегический и операционный анализ, используя финансовые показатели и рыночные данные, для повышения эффективности и конкурентоспособности традиционных банков	Знать: Знать: - понятия «бизнес-модель» банка, "стратегический анализ", "операционный анализ"; - критерии эффективности коммерческих банков; - критерии конкурентоспособности коммерческих банков Уметь: Уметь: - определять набор показателей для идентификации бизнес-модели банка; - определять	<table><tr><td colspan="8">Задание 2</td></tr><tr><td colspan="8">На основе информации о составе компонентов показателя рентабельности активов (ROA) двух зарубежных необанков (табл. 1) необходимо оценить устойчивость их бизнес-модели и выявить основные угрозы для успешного функционирования банков.</td></tr><tr><td colspan="8">Таблица 1. Состав компонентов показателя рентабельности активов (ROA) необанков, % на средние активы, 31.12.2021</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">Monzo (Великобритания)</td><td colspan="5">Bunq (Нидерланды)</td></tr><tr><td>% маржа</td><td colspan="2">0,8%</td><td colspan="5">0,4%</td></tr><tr><td>Чистый комиссионный доход</td><td colspan="2">1,8%</td><td colspan="5">2,0%</td></tr><tr><td>Админ.-управ. расходы</td><td colspan="2">(5,3%)</td><td colspan="5">(3,4%)</td></tr><tr><td>содержание персонала</td><td colspan="2">(2,9%)</td><td colspan="5">(1,0%)</td></tr><tr><td>общие админ. расходы</td><td colspan="2">(0,2%)</td><td colspan="5">(1,1%)</td></tr><tr><td>маркетинг</td><td colspan="2">(0,1%)</td><td colspan="5">(0,8%)</td></tr><tr><td>тех. и ИТ-расходы</td><td colspan="2">(0,4%)</td><td colspan="5">(0,3%)</td></tr><tr><td>выпуск, доставка карт, плат. схемы</td><td colspan="2">(0,9%)</td><td colspan="5">(0,2%)</td></tr></table>							Задание 2								На основе информации о составе компонентов показателя рентабельности активов (ROA) двух зарубежных необанков (табл. 1) необходимо оценить устойчивость их бизнес-модели и выявить основные угрозы для успешного функционирования банков.								Таблица 1. Состав компонентов показателя рентабельности активов (ROA) необанков, % на средние активы, 31.12.2021									Monzo (Великобритания)		Bunq (Нидерланды)					% маржа	0,8%		0,4%					Чистый комиссионный доход	1,8%		2,0%					Админ.-управ. расходы	(5,3%)		(3,4%)					содержание персонала	(2,9%)		(1,0%)					общие админ. расходы	(0,2%)		(1,1%)					маркетинг	(0,1%)		(0,8%)					тех. и ИТ-расходы	(0,4%)		(0,3%)					выпуск, доставка карт, плат. схемы	(0,9%)		(0,2%)				
Задание 2																																																																																																								
На основе информации о составе компонентов показателя рентабельности активов (ROA) двух зарубежных необанков (табл. 1) необходимо оценить устойчивость их бизнес-модели и выявить основные угрозы для успешного функционирования банков.																																																																																																								
Таблица 1. Состав компонентов показателя рентабельности активов (ROA) необанков, % на средние активы, 31.12.2021																																																																																																								
	Monzo (Великобритания)		Bunq (Нидерланды)																																																																																																					
% маржа	0,8%		0,4%																																																																																																					
Чистый комиссионный доход	1,8%		2,0%																																																																																																					
Админ.-управ. расходы	(5,3%)		(3,4%)																																																																																																					
содержание персонала	(2,9%)		(1,0%)																																																																																																					
общие админ. расходы	(0,2%)		(1,1%)																																																																																																					
маркетинг	(0,1%)		(0,8%)																																																																																																					
тех. и ИТ-расходы	(0,4%)		(0,3%)																																																																																																					
выпуск, доставка карт, плат. схемы	(0,9%)		(0,2%)																																																																																																					



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																																																														
		набор показателей для оценки бизнес-модели банка и ее успешности	<table><tr><td>прочие</td><td>(0,7%)</td><td>-</td></tr><tr><td>РВПС</td><td>(0,3%)</td><td>(0,2%)</td></tr><tr><td>Нетто-доход от работы с фин. активами</td><td>-</td><td>0,0%</td></tr><tr><td>Прочие доходы (расходы)</td><td>0,3%</td><td>-</td></tr><tr><td>Налоги</td><td>-</td><td>0,0%</td></tr><tr><td>Чистая прибыль (ROA)</td><td>(2,7%)</td><td>(1,2%)</td></tr></table>					прочие	(0,7%)	-	РВПС	(0,3%)	(0,2%)	Нетто-доход от работы с фин. активами	-	0,0%	Прочие доходы (расходы)	0,3%	-	Налоги	-	0,0%	Чистая прибыль (ROA)	(2,7%)	(1,2%)																																																								
прочие	(0,7%)	-																																																																															
РВПС	(0,3%)	(0,2%)																																																																															
Нетто-доход от работы с фин. активами	-	0,0%																																																																															
Прочие доходы (расходы)	0,3%	-																																																																															
Налоги	-	0,0%																																																																															
Чистая прибыль (ROA)	(2,7%)	(1,2%)																																																																															
	Применяет методы управления рисками, рекомендуемые международными исламскими финансовыми институтами для обеспечения устойчивости и стабильности операций исламского банка	Знать: Знать: - основные факторы реализации рисков применительно к различным бизнес-моделям банков; - содержание, возможности и ограничения в применении методов управления рисками банка; - методы управления рисками, рекомендуемые международными исламскими финансовыми институтами Уметь: Уметь: - оценивать качество при-	<table><tr><td colspan="5">Задание 3</td></tr><tr><td colspan="5">На основе информации о структуре баланса банка (таблица 1) требуется оценить уровень подверженности банка риску несбалансированной ликвидности, предложить меры по минимизации уровня риска ликвидности</td></tr><tr><td colspan="5">Таблица 1</td></tr><tr><td colspan="5">Структура баланса банка (упрощенное представление)</td></tr><tr><td>Активы</td><td></td><td></td><td>Пассивы</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Касса и остатки на корр. счетах</td><td>10</td><td></td><td>МБК полученные</td><td>50</td><td></td></tr><tr><td>Торговый портфель ценных бумаг</td><td>2</td><td></td><td>Депозиты, в т.ч.</td><td>81</td><td></td></tr><tr><td>Государственные облигации</td><td>10</td><td></td><td>- Депозиты до востребования</td><td>15</td><td></td></tr><tr><td>Инвестиционный портфель ценных бумаг</td><td>15</td><td></td><td>- Срочные депозиты</td><td>66</td><td></td></tr><tr><td>Кредиты-брутто</td><td>100</td><td></td><td>Выпущенные облигации</td><td>3</td><td></td></tr><tr><td>в т.ч. просроченные</td><td>15</td><td></td><td>Итого обязательства</td><td>134</td><td></td></tr><tr><td>Основные средства</td><td>10</td><td></td><td>Собственный капитал</td><td>13</td><td></td></tr><tr><td></td><td>147</td><td></td><td></td><td>147</td><td></td></tr></table>					Задание 3					На основе информации о структуре баланса банка (таблица 1) требуется оценить уровень подверженности банка риску несбалансированной ликвидности, предложить меры по минимизации уровня риска ликвидности					Таблица 1					Структура баланса банка (упрощенное представление)					Активы			Пассивы			Касса и остатки на корр. счетах	10		МБК полученные	50		Торговый портфель ценных бумаг	2		Депозиты, в т.ч.	81		Государственные облигации	10		- Депозиты до востребования	15		Инвестиционный портфель ценных бумаг	15		- Срочные депозиты	66		Кредиты-брутто	100		Выпущенные облигации	3		в т.ч. просроченные	15		Итого обязательства	134		Основные средства	10		Собственный капитал	13			147			147	
Задание 3																																																																																	
На основе информации о структуре баланса банка (таблица 1) требуется оценить уровень подверженности банка риску несбалансированной ликвидности, предложить меры по минимизации уровня риска ликвидности																																																																																	
Таблица 1																																																																																	
Структура баланса банка (упрощенное представление)																																																																																	
Активы			Пассивы																																																																														
Касса и остатки на корр. счетах	10		МБК полученные	50																																																																													
Торговый портфель ценных бумаг	2		Депозиты, в т.ч.	81																																																																													
Государственные облигации	10		- Депозиты до востребования	15																																																																													
Инвестиционный портфель ценных бумаг	15		- Срочные депозиты	66																																																																													
Кредиты-брутто	100		Выпущенные облигации	3																																																																													
в т.ч. просроченные	15		Итого обязательства	134																																																																													
Основные средства	10		Собственный капитал	13																																																																													
	147			147																																																																													



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																											
		менения банками с разными бизнес-моделями методов управления рисками; - применять методы управления рисками, рекомендуемые международными исламскими финансовыми институтами	<table><tr><td>Для справки</td><td></td><td></td><td>Для справки</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ценные бумаги под залогом (РЕПО)</td><td>16</td><td></td><td>Основные депозиты</td><td>32</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>«Летучие» депозиты</td><td>49</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>										Для справки			Для справки								Ценные бумаги под залогом (РЕПО)	16		Основные депозиты	32										«Летучие» депозиты	49							
			Для справки			Для справки																																								
Ценные бумаги под залогом (РЕПО)	16		Основные депозиты	32																																										
			«Летучие» депозиты	49																																										
	Осуществляет стратегический и операционный анализ, интегрируя исламские финансовые принципы, для разработки управленческих стратегий, направленных на повышение экономической эффективности и соблюдение норм шариатского комплаенса	Знать: Знать: - понятие стратегического риска банка; принципы партнерского финансирования; базовые нормы шариатского комплаенса Уметь: Уметь: - оценивать уровень стратегического риска банков с разными бизнес-моделями; - осуществлять стратегиче-	Задание 4 На основе данных о временной структуре требований и обязательств банка (Таблица 1) требуется: 1) оценить размер разрывов и накопленного разрыва ликвидности (в абс. ден. ед. и в % к валюте баланса); 2) рассчитать среднедневную позицию по ликвидности на интервале 90 дней и оценить полученное значение 3) построить матрицу ликвидности, проанализировать ее и дать свою оценку Таблица 1. Информация о временной структуре требований и обязательств банка по состоянию на 01.01.2024 <table><tr><td>млрд руб.</td><td>До востр. и</td><td>до 30 дней</td><td>до 90 дней</td><td>до 180 дней</td><td>до 1 года</td><td>свыше 1 года</td><td>Без сроков</td><td>Всего</td></tr></table>										млрд руб.	До востр. и	до 30 дней	до 90 дней	до 180 дней	до 1 года	свыше 1 года	Без сроков	Всего																									
млрд руб.	До востр. и	до 30 дней	до 90 дней	до 180 дней	до 1 года	свыше 1 года	Без сроков	Всего																																						



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																																																																																																																																																										
		ский и операционный анализ в соответствии с исламскими финансовыми принципами; - разрабатывать управленческие стратегии, направленные на повышение экономической эффективности и соблюдение норм шариатского комплаенса	<table><tr><td colspan="5">1 день</td><td colspan="5">погашения</td></tr><tr><td colspan="10">Активы</td><td></td></tr><tr><td>Денежные средства</td><td>511,5</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>511,5</td></tr><tr><td>Средства в Банке России</td><td>-</td><td>54,6</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>54,6</td></tr><tr><td>Средства в кредитных организациях</td><td>314,3</td><td>4,5</td><td>4,0</td><td>5,9</td><td>23,4</td><td>4,3</td><td>-</td><td>-</td><td>356,4</td></tr><tr><td>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток</td><td>34,8</td><td>9,6</td><td>59,8</td><td>36,0</td><td>75,3</td><td>423,2</td><td>-</td><td>-</td><td>638,7</td></tr><tr><td>Чистая ссудная задолженность</td><td>18,9</td><td>50,4</td><td>114,5</td><td>228,7</td><td>359,9</td><td>3 288,5</td><td>-</td><td>-</td><td>4 060,9</td></tr><tr><td>Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости</td><td>-</td><td>2,1</td><td>-</td><td>9,4</td><td>22,1</td><td>392,9</td><td>-</td><td>-</td><td>426,5</td></tr><tr><td>Инвестиции в ДЗО</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>294,3</td><td>-</td><td>294,3</td></tr><tr><td>Требование по текущему налогу на прибыль</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>35,1</td><td>-</td><td>35,1</td></tr><tr><td>Отложенный налоговый актив</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>78,7</td><td>-</td><td>78,7</td></tr><tr><td>Прочие активы</td><td></td><td>28,3</td><td>25,9</td><td>0,2</td><td>0,9</td><td>0,5</td><td>0,7</td><td>-</td><td>56,5</td></tr><tr><td colspan="2">Всего активов</td><td>908</td><td>147</td><td>179</td><td>281</td><td>481</td><td>4 110</td><td>408</td><td>6 510</td></tr><tr><td colspan="10">Пассивы</td></tr><tr><td>Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ</td><td>-</td><td>8,1</td><td>14,2</td><td>0,5</td><td>9,4</td><td>1,6</td><td>-</td><td>-</td><td>33,8</td></tr><tr><td>Средства кредитных организаций</td><td>71,6</td><td>67,0</td><td>3,5</td><td>6,7</td><td>21,3</td><td>29,6</td><td>-</td><td>-</td><td>199,7</td></tr></table>										1 день					погашения					Активы											Денежные средства	511,5	-	-	-	-	-	-	-	511,5	Средства в Банке России	-	54,6	-	-	-	-	-	-	54,6	Средства в кредитных организациях	314,3	4,5	4,0	5,9	23,4	4,3	-	-	356,4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34,8	9,6	59,8	36,0	75,3	423,2	-	-	638,7	Чистая ссудная задолженность	18,9	50,4	114,5	228,7	359,9	3 288,5	-	-	4 060,9	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	-	2,1	-	9,4	22,1	392,9	-	-	426,5	Инвестиции в ДЗО	-	-	-	-	-	-	294,3	-	294,3	Требование по текущему налогу на прибыль	-	-	-	-	-	-	35,1	-	35,1	Отложенный налоговый актив	-	-	-	-	-	-	78,7	-	78,7	Прочие активы		28,3	25,9	0,2	0,9	0,5	0,7	-	56,5	Всего активов		908	147	179	281	481	4 110	408	6 510	Пассивы										Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	-	8,1	14,2	0,5	9,4	1,6	-	-	33,8	Средства кредитных организаций	71,6	67,0	3,5	6,7	21,3	29,6	-	-	199,7
1 день					погашения																																																																																																																																																																								
Активы																																																																																																																																																																													
Денежные средства	511,5	-	-	-	-	-	-	-	511,5																																																																																																																																																																				
Средства в Банке России	-	54,6	-	-	-	-	-	-	54,6																																																																																																																																																																				
Средства в кредитных организациях	314,3	4,5	4,0	5,9	23,4	4,3	-	-	356,4																																																																																																																																																																				
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34,8	9,6	59,8	36,0	75,3	423,2	-	-	638,7																																																																																																																																																																				
Чистая ссудная задолженность	18,9	50,4	114,5	228,7	359,9	3 288,5	-	-	4 060,9																																																																																																																																																																				
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	-	2,1	-	9,4	22,1	392,9	-	-	426,5																																																																																																																																																																				
Инвестиции в ДЗО	-	-	-	-	-	-	294,3	-	294,3																																																																																																																																																																				
Требование по текущему налогу на прибыль	-	-	-	-	-	-	35,1	-	35,1																																																																																																																																																																				
Отложенный налоговый актив	-	-	-	-	-	-	78,7	-	78,7																																																																																																																																																																				
Прочие активы		28,3	25,9	0,2	0,9	0,5	0,7	-	56,5																																																																																																																																																																				
Всего активов		908	147	179	281	481	4 110	408	6 510																																																																																																																																																																				
Пассивы																																																																																																																																																																													
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	-	8,1	14,2	0,5	9,4	1,6	-	-	33,8																																																																																																																																																																				
Средства кредитных организаций	71,6	67,0	3,5	6,7	21,3	29,6	-	-	199,7																																																																																																																																																																				



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																																																											
			<table><tr><td>Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями</td><td>1 633,3</td><td>920,9</td><td>534,0</td><td>236,6</td><td>367,8</td><td>1 460,4</td><td>-</td><td>5 153,1</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток</td><td>-</td><td>22,3</td><td>6,8</td><td>3,4</td><td>9,7</td><td>31,1</td><td>-</td><td>73,1</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Выпущенные долговые обязательства</td><td>29,4</td><td>0,4</td><td>34,5</td><td>0,7</td><td>12,7</td><td>283,2</td><td>-</td><td>360,1</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Обязательство по текущему налогу на прибыль</td><td>-</td><td>12,6</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>12,6</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Прочие обязательства</td><td>0,7</td><td>20,2</td><td>2,9</td><td>-</td><td>9,5</td><td>2,3</td><td>11,2</td><td>46,8</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Всего обязательств</td><td>1 735</td><td>1 052</td><td>596</td><td>248</td><td>430</td><td>1 808</td><td>11</td><td>5 881</td><td></td><td></td></tr></table>										Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	1 633,3	920,9	534,0	236,6	367,8	1 460,4	-	5 153,1			Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	22,3	6,8	3,4	9,7	31,1	-	73,1			Выпущенные долговые обязательства	29,4	0,4	34,5	0,7	12,7	283,2	-	360,1			Обязательство по текущему налогу на прибыль	-	12,6	-	-	-	-	-	12,6			Прочие обязательства	0,7	20,2	2,9	-	9,5	2,3	11,2	46,8			Всего обязательств	1 735	1 052	596	248	430	1 808	11	5 881		
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	1 633,3	920,9	534,0	236,6	367,8	1 460,4	-	5 153,1																																																																						
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	22,3	6,8	3,4	9,7	31,1	-	73,1																																																																						
Выпущенные долговые обязательства	29,4	0,4	34,5	0,7	12,7	283,2	-	360,1																																																																						
Обязательство по текущему налогу на прибыль	-	12,6	-	-	-	-	-	12,6																																																																						
Прочие обязательства	0,7	20,2	2,9	-	9,5	2,3	11,2	46,8																																																																						
Всего обязательств	1 735	1 052	596	248	430	1 808	11	5 881																																																																						
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы	Знать: 1. Знать: - ключевые подходы и принципы управления работой в команде; - психологические особенности взаимодействия между сотрудниками; Уметь: 1. Уметь: - умение мотивировать и вдохновлять людей на достижение общих	Задание 1 В 2024 году компания McKinsey предложила новые принципы командной работы, которые сосредоточены на а)непрерывном тестировании в режиме реального времени, б)обучении, в)анализе, г)адаптации и д)улучшении. Эти принципы были изложены в большой статье в Harvard Business Review. Базой для исследования McKinsey стала деятельность более 4 тыс. команд компании по всему миру. На основе собранных данных консультанты разработали подход, который назвали Way We Work — «Как мы работаем». Его элементы McKinsey внедрила у себя, а также протестировала в клиентских проектах. 1. Ознакомьтесь с упомянутой статьей. 2. Насколько предложенные компанией McKinsey новые принципы командной работы подходят для использования в российских коммерческих банках?																																																																											



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		целей. - обеспечивать необходимыми ресурсами для решения задач и достижения цели; - наладить обратную связь с членами команды; - осуществлять контроль за процессами и результатами выполняемой работы	Аргументируйте свою точку зрения
	2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения	Знать: 2. Знать: - основы бизнес-целесолагания; - взаимосвязь цели, задач и методов их достижения Уметь: 2. Уметь: - четко формулировать цель и ставить задачи; - правильно отбирать методы реализации цели и задач; - распре-	Задание 2 Консультанты Bain исследовали 1250 организаций и выявили, что между эффективностью топ-команд и лидирующим положением компаний (превосходят конкурентов по росту выручки, прибыльности и совокупной доходности акционеров) существует корреляция. Проблемы в команде топ-менеджеров могут стать серьезным тормозом для реализации стратегии и подорвать моральный дух остальных сотрудников. Bain изучила сотни рабочих групп



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		делять обязанности в команде	в 11 отраслях на шести континентах и выделила пять общих черт высокоэффективных топ-команд. 1. Сотрудничество. В основе командной работы лежит принцип «выигрываем вместе, проигрываем вместе». Это подразумевает развитие личных доверительных отношений, предоставление каждому права голоса, соблюдение обязательств. Команды, которые преуспевают в сотрудничестве, создают атмосферу психологической безопасности, в которой проще давать и получать обратную связь, проводить мозговые штурмы, брать на себя ответственность. Например, руководители глобальной сети ресторанов компенсировали недостаток личных отношений, организовав ежеквартальные групповые визиты на рынок. 2. Направление. Команда менеджеров высшего звена придерживается общего направления, они согласовывают и разделяют видение, цели и стратегию своей организации. Руководители демонстрируют публичную приверженность друг другу и общей стратегии, даже сталкиваясь с внешним и внутренним давлением. Например, топ-команда международной издательской компании делала вид, что все согласны со стратегией, но гендиректор чувствовал, что что-то не так. Оказалось, в действительности некоторые управленцы были возмущены, что CEO, финансовый и операционный директора самостоятельно составили документ и просто сообщили коллегам о своем решении. В итоге гендиректор созвал экстренное выездное совещание, чтобы создать чувство сплоченности, и пригласил всех внести свой вклад в разработку стратегических направлений.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			3. Дисциплина. Чтобы быть продуктивными, топ-команды должны организовывать пространство и четко управлять временем. Они могут совместно составить одностороннюю хартию, разъясняющую цели команды, фокус, коллективное поведение, нормы и процедуры. Совещания являются важным элементом эффективности команды, поэтому встречи необходимо тщательно готовить и структурировать. Например, в компании Root Capital решили, что во время совещаний председательствовать будет не только CEO, но и все члены топ-команды по очереди. Менеджеры приняли новый режим, это усилило их чувство ответственности и повысило дисциплину принятия решений. 4. Драйв. Команды, обладающие драйвом, трудолюбивы и устойчивы в долгосрочной перспективе. Они знают, как подготовиться к преодолению препятствий. Например, в одной компании узнали, что ее деятельность расследует Комиссия по ценным бумагам и биржам. Гендиректор и его топ-менеджеры были уверены, что никаких нарушений они не допускали, поэтому разработали план, как себя вести. Договорились, что встретят трудности лицом к лицу, будут сообща отвечать на запросы, а также уделять особое внимание деталям на протяжении всего процесса. Стратегия сработала, и через полгода все подозрения в адрес компании были сняты. Так команда выработала схему поведения, которая позже позволила ей решать и другие проблемы. 5. Динамизм. Динамичные команды воспринимают изменения как постоянные и позитивные. Они активно ищут информацию извне и внутри организации, быстро реагируют на новые сценарии, корректируя свои планы. В таких командах придумывают стимулы, чтобы люди брали на себя риски, и не наказывают за ошибки. Например, команда передового опыта в крупной фармацевтической компании каждый месяц в те-



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			чение 15 минут на совещании обсуждает «неудачи месяца». Многие этого даже ждут, так как обсуждение конструктивно и свободно от критики. По мнению Bain, чтобы топ-команда была успешной, необходимо развивать все эти пять типов поведения. И здесь важна регулярность — нужно проводить как можно больше личных встреч и в процессе уделять несколько минут анализу, отслеживая прогресс. 1. Ознакомьтесь с приведенным выше материалом. 2. Насколько предложенные компанией Bain принципы успеха команды подходят для использования в российских коммерческих банках? Аргументируйте свою точку зрения
	3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения	Знать: 3. Знать: - содержание компетенции "личная ответственность"; - организационные основы управления; - основы теории принятия решений; - ответственность за последствия исполнения или неисполнения обязанно-	Задание 3 Личная ответственность, как компетенция, направлена на умение подходить к любому делу обдуманно, проводить анализ и планировать результат и, если уж решился, доводить дело до конца; смелость брать на себя ответственность, способность отвечать за цели и команду; готовность отвечать за выполнение задач. В основе ответственности человека лежит его авторская позиция, уверенность в себе, убежденность в том, что все происходящее зависит прежде всего от него самого и его действий, а не от людей или внешних обстоятельств. Для развития данной компетенции необходимы такие навыки как: умение анализировать, рационально и логически мыслить, предвидеть проблемы...



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		стей Уметь: 3. Уметь: - принимать решения, в том числе, в отношении собственной ответственности; - диагностировать реализацию компетенции "личная ответственность"	1. Составьте перечень индикаторов компетенции "личная ответственность". 2. Дополните перечень навыков, необходимых для развития компетенции "личная ответственность"



Примеры практико-ориентированных заданий

1

На основании нижеприведенной текстовой и количественной (таблицы 1-2 и рисунки 1-3) информации необходимо написать мотивированное заключение о бизнес-модели банка:

- 1) тип бизнес-модели;
- 2) отличительные особенности бизнес-модели;
- 3) диверсификация бизнеса по сегментам, отраслям, регионам;
- 4) основные источники угроз и ключевые факторы успеха бизнес-модели;
- 5) коммерческая эффективность и финансовая устойчивость банка.

Анализ бизнес-модели проводится по состоянию на 01.05.2020 в условиях ограничений, вызванных пандемией COVID-19.

Банк входит в 3-ю десятку банков России (21-30-е место) по размеру балансовых активов на 01.03.2020, в т.ч по размеру привлеченных средств ФЛ и ИП. При этом банк входит во вторую двадцатку по объему розничного кредитного портфеля и в топ-10 банков по размеру портфеля кредитных карт.

Банк является головной кредитной организацией банковской группы, включающей страховые и банковские активы, сервисные компании, а также холдинговую компанию и компанию, осуществляющую деятельность в сфере владения и управления имуществом. Конечным бенефициаром банка является гражданин России, который владеет акциями через несколько подконтрольных ЮЛ (в т.ч. нерезидентов РФ).

В составе Совета директоров отсутствуют независимые члены. Значительный объем активов банка приходится на связанные с бизнесом собственника компании. Доля кредитных рисков, приходящихся на связанные с банком структуры, составляет около 77% от размера регуляторного капитала на 01.02.2020.

Действующая команда управленцев пришла в банк после существенного ухудшения его финансового состояния в 2015-2016 гг. В последующий период была скорректирована стратегия развития банка в сторону снижения риск-аппетитов с фокусом на расширение и цифровизацию предоставляемых банковских услуг.

Согласно планам на 2020 год, банком заложен умеренный рост выдач основных кредитных продуктов с сохранением консервативной риск-стратегии во всех каналах продаж.

Сеть офисов банка представлена в г. Москве и Московской области, а также в 56 субъектах РФ.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана по структуре полученных банком доходов за 2019 год составил 0,35.

Розничный ссудный портфель увеличился примерно на 20% за прошедшие 2 года вследствие изменения кредитной политики банка после длительного периода спада кредитной активности в 2015-2017 гг.



С 2017 года банк совершенствовал службу собственного сбора просроченной задолженности, что отразилось на снижении объемов цессий проблемной задолженности и привело к накоплению проблемной задолженности на балансе анка (просроченная задолженность по ссудам ФЛ составила 36,4% на 01.04.2020; доля ссуд III-V категорий качества в кредитном портфеле ФЛ составила 44,9%). При этом просроченная задолженность на 100% покрывается созданными РВПС по РСБУ.

Таблица 1. Основные финансовые показатели банка

Показатель	01.01.20	01.04.20
Активы, млн руб.	284 895	277 160
Капитал, млн руб.	39 973	40 342
H1.0, %	10.9	10.6
H1.2, %	9.2	8.9
Фактический коэф. резервирования по ссудам без учета МБК, %	39.0	40.5
Просроченная задолженность в портфеле ЮЛ и ИП, %	6.9	9.2
Просроченная задолженность в портфеле ФЛ, %	34.1	34.6
Доля ключевого источника пассивов, %	56.9	57.6
Доля крупнейшего кредитора, %	2.9	5.1
Доля 10 крупнейших кредиторов, %	3.2	10.1
Покрытие обязательств (кроме субординированных) ликвидными активами (LAT) и необремененным портфелем ценных бумаг, %	24.9	21.6

Таблица 2. Показатели рентабельности банка

Показатель	2019 (без учета СПОД)	с 01.04.19 по 01.04.20 (без учета СПОД)
Чистая прибыль, млн руб.	3 883	3 609
ROE, %	9.7	9.4
NIM, %	6.1	6.1

Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Понятие, цели и типология стратегий коммерческих банков.



2. Учет ценностных предпочтений различных поколений клиентов при разработке бизнес-моделей банков.
3. Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков: концепция управления по целям П. Друкера.
4. Бизнес-модель коммерческого банка и его кибербезопасность.
5. Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков: метод BSC.
6. Проблемы и перспективы создания инновационных бизнес-моделей коммерческих банков.
7. Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков: метод EVA.
8. Понятие и классификация бизнес-моделей коммерческих банков.
9. Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков: матрица И. Ансоффа.
10. Основные элементы бизнес-моделей коммерческих банков.
11. Методы разработки, реализации и корректировки стратегий коммерческих банков: матрица Бостонской группы.
12. Связь бизнес-модели (моделей) коммерческого банка со стратегией.
13. Риски, связанные с функционированием системы стратегического управления. Ошибки менеджмента в стратегическом управлении банком.
14. Цель, задачи и назначение разработки бизнес-моделей коммерческих банков.
15. Стратегии экосистемно значимых банков.
16. Учет риска межбанковского заражения при разработке стратегии.
17. Стратегии банков и бигтехов.
18. Стратегии и бизнес-модели ESG-банкинга.
19. Обзор и учет практик управления и регулирования ESG-факторов на бизнес-модели коммерческих банков.
20. Влияние ESG-факторов на бизнес-модели коммерческих банков.
21. Влияние ESG-факторов на стратегии коммерческих банков.
22. Управление ESG-рисками в разрезе E-, S-, G-рисков коммерческих банков.
23. Стратегии коммерческих банков и изменение финансового поведения домашних хозяйств и корпораций в условиях пандемии.
24. Стратегии коммерческих банков и изменение финансового поведения домашних хозяйств и корпораций в условиях развития экономики совместного потребления.
25. ESG - карта в стратегическом управлении банка.
26. Финансовая стратегия как синтез основных стратегических направлений финансовой деятельности банка.
27. Использование нечетких множеств, нечеткой логики и мягких вычислений для разработки бизнес-модели банка.



28.Особенности стратегии различных кластеров банков. PEST-анализ.

29.Актуальные задачи, стоящие перед коммерческими банками в области бизнес-моделирования.

30.SWOT-анализ стратегии банка.

31.Содержание и роль планирования в развитии банковской деятельности.

32.Методы идентификации проблемных ситуаций в банке: метод Delphi.

33.Бизнес-план банка как форма текущего планирования.

34.Методы идентификации проблемных ситуаций в банке: метод номинальных групп Структура и содержание стратегии коммерческого банка.

35.Методы идентификации проблемных ситуаций в банке: карточки Кроуфорда, опрос экспертов.

36.Особенности разработки, реализации и корректировки стратегии коммерческих банков с участием иностранного капитала.

37.Методы идентификации проблемных ситуаций в банке: контрольные списки, метод аналогии, методы с использованием диаграмм.

38.Содержание и особенности стратегий коммерческих банков с базовой лицензией.

39.Риски коммерческих банков, связанные с выбором (построением) и функционированием бизнес-моделей, их картографирование.

40.Содержание и особенности стратегий коммерческих банков с генеральной лицензией.

41.Методы идентификации проблемных ситуаций в банке: мозговой штурм.

42.Сравнительный анализ стратегий коммерческих банков с универсальным и специализированным статусом.

43.Методы идентификации проблемных ситуаций в банке: метод номинальных групп.

44.Картографирование рисков коммерческих банков, связанных с разработкой и реализацией стратегии.

45.Маркетинговое планирование как этап бизнес-планирования.

46.Факторы, влияющие на содержание стратегии коммерческого банка. Обоснование выбора.

47.Финансовая и нефинансовая информация о коммерческом банке, необходимая для успешного бизнес-моделирования.

48.Влияние конкуренции на содержание стратегии развития коммерческих банков



49.Бизнес-модель «CANVAS»: структура, особенности и возможности ее применения в банковском бизнес-моделировании.

50.Сравнительные характеристики стратегий российских и зарубежных банков.

51.Актуальные литературные источники информации о разработке стратегий и бизнес-моделей коммерческих банков.

52.Учет ценностных предпочтений различных поколений клиентов при разработке стратегии.

53.Разработка бизнес-модели банка и требования Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 N 115-ФЗ, а также международных норм ФАТФ.

54.Вызовы пандемии COVID-19 и их учет при разработке стратегии банка.

55.Вызовы и риски коммерческих банков, связанные с введением в 2022 г. западных санкций.

56.Корректировка стратегий и бизнес-моделей деятельности российских банков, вызванная введением пакетов западных санкций в связи со специальной военной операцией на Украине.



8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Риск-менеджмент на финансовых рынках : учебник для направления подготовки бакалавриата и магистратуры "Экономика" / М.А. Бухтин, Н.И. Валенцева, С.В. Зубкова [и др.] ; под ред. И.В. Ларионовой, М.Д. Кондратенко ; Финуниверситет Москва : Кнорус, 2026 464 с. : ил. + Тираж не указан (Бакалавриат и магистратура) Авт. указаны на с. 5-7 ISBN 978-5-406-15039-9. [БИК ID: RU\FA\books\144428]
2. Остервальдер, Алекс Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших : Практическое пособие 1 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026 392 с. ВО - Бакалавриат <https://znanium.ru/catalog/document?id=473778> ISBN 978-5-9614-7199-1. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2235757]
3. Валенцева, Н.И. Оценка финансовой устойчивости и перспектив деятельности кредитных организаций : учебник для направления магистратуры "Финансы и кредит" / Н.И. Валенцева, И.В. Ларионова, Д.А. Чичуленков ; Финуниверситет 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Кнорус, 2021 326 с. : ил. + Тираж 500 экз. (Магистратура) ISBN 978-5-406-08861-6. [БИК ID: RU\FA\books\144425]
4. Банковские риски : учебник для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева, Л.Н. Красавина [и др.] ; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой ; Финуниверситет 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Кнорус, 2023 362 с. : ил. + Тираж 500 экз. (Бакалавриат и магистратура) Авт. указаны на 6-й с. ISBN 978-5-406-10492-7. [БИК ID: RU\FA\books\134856]

Дополнительная литература:

1. Сидоров, Михаил Николаевич Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. 2-е изд., испр. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 157 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/561419> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/561419> ISBN 978-5-534-08723-9 : 719.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f561419]
2. Ващенко, Т.В. Стратегический финансовый менеджмент Москва : Проспект, 2024 undefined с. http://file.litgid.org/book/allbooks/48170_pdf.pdf ISBN 978-5-392-41384-3. [БИК ID: 16035]

Нормативные правовые акты:



1. Федеральный Закон от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности».
2. Федеральный Закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
3. Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы».
4. Положение Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе» (в действ. редакции).
5. Указание Банка России от 03.04.2017 № 4336-У «Об оценке экономического положения банков» (в действ. редакции).

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
4. 6. Российская государственная библиотека: <http://rsl.ru/>;
5. • Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
6. • Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
7. • Справочная правовая система «Консультант Плюс» <https://www.consultant.ru/>
8. • Справочная правовая система «ГАРАНТ» <https://www.garant.ru/>
9. • Электронные продукты издательства Elsevier <http://www.sciencedirect.com>
10. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru <https://cbonds.ru/>
11. СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
12. www.cbr.ru - Официальный сайт Банка России
13. www.minfin.ru - Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
14. Статистический бюллетень Банка России. URL: <https://cbr.ru/statistics/bbs/>
15. Всемирный банк (The World Bank). URL: <https://data.worldbank.org/>
16. Отдел статистики ООН. URL: <https://unstats.un.org/unsd/snaama/Index>
17. Школа больших данных [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <https://www.bigdataschool.ru/>
18. Сайт департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий.



19. <https://minfin.gov.ru> – официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.
20. <http://www.kremlin.ru> – официальный сайт Президента Российской Федерации.



10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов реализуется в соответствии с приказом Финансового университета от 11.05.2021 № 1040/о «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с приказом Финансового университета от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете». Кафедрой могут разрабатываться дополнительные методические рекомендации для отдельных форм проведения аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.



11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Jupyter Notebook (Windows 10)
2. LMS Moodle
3. Kaspersky
4. Windows
5. Astra Linux
6. Libre Office
7. Приложение для бизнес-аналитики MS Power BI Desktop
8. Онлайн-приложение для бизнес-аналитики Yandex DataLens

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Размещение ЭУК: <https://www.campus.fa.ru/>
3. Информационно-правовая система «Гарант»
4. Информационная система СПАРК
5. Информационно-справочная система «СПАРК»
6. Информационно-аналитическая система «РУСЛАНА»
7. Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации (<https://ach.gov.ru/>)
8. База данных экономических индикаторов Всемирного Банка.
9. Статистическая база данных Росстата, Федерального казначейства, Международного валютного фонда World Economic Outlook Database, IMF International Financial Statistics.
10. Банк России. Раскрытие информации кредитными организациями. [Электронный ресурс] URL: http://www.cbr.ru/banking_sector/otchetnost-kreditnykh-organizaciy/transparent/ .
11. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
12. Пакет «STATISTICA»
13. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг: <http://www.rbk.ru>.
14. Elsevier - Focus Collections Finance
15. IMF Data: Direction of Trade Statistics
16. IMF eLibrary
17. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
18. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>



19. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.