

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
М.В.ЛОМОНОСОВА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Декан экономического факультета МГУ

профессор \_\_\_\_\_ А.А.Аузан

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 год

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:**

**СТРАТЕГИЯ БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ**

---

**Уровень высшего образования:**

**МАГИСТРАТУРА**

---

**Направление подготовки:**

**38.04.08 ФИНАНСЫ И КРЕДИТ**

---

**Форма обучения:**

**ОЧНАЯ**

---

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
Учебно-методической комиссией экономического факультета  
(протокол № \_\_\_\_\_, дата)

Москва 2026

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры **38.04.08 Финансы и кредит**.

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2021 и последующие

### 1. Место и статус дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы подготовки магистра

Статус дисциплины: *вариативная*

Триместр: второй

### 2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах:

— «Финансовые рынки и институты»

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
<b>МПК-1. Способен проводить анализ состояния и тенденций финансового рынка в целом и отдельных его сегментов, подготовка аналитических материалов</b>	МПК-1.И-1. Проводит анализ текущего состояния и тенденций финансового рынка в целом и отдельных его сегментов, готовит соответствующие отчеты и материалы	<b>МПК-1.И-1.3-1. Знает современные методы анализа финансового рынка и его составляющих, и требования к подготовке отчетов и материалов высокого профессионального уровня</b>
		<b>МПК-1.И-1.У-1. Умеет применять современные методы анализа финансового рынка и его составляющих</b>
		<b>МПК-1.И-1.У-3. Умеет составлять отчеты и готовить аналитические материалы на высоком профессиональном уровне</b>
<b>МПК-2. Способен руководить разработкой финансовой политики и стратегии развития финансовых институтов, в том числе финансово-кредитных и страховых и их отдельных подразделений</b>	МПК-2.И-1. Руководит разработкой финансовой политики и стратегии развития финансовых институтов, в том числе финансово-кредитных и страховых; их отдельных подразделений	<b>МПК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы и подходы к разработке финансовой политики и стратегии развития финансовых институтов</b>

		<b>МПК-2.И-1.У-1. Умеет руководить коллективом, занятым разработкой финансовой политики и стратегии для финансовых организаций и их подразделений</b>
		<b>МПК-2.И-1.У-2. Умеет рассчитывать основные показатели, применяемые для финансовой политики и стратегии в финансовых институтах</b>
<b>МПК-3. Способен определять события, которые могут влиять на деятельность финансового института и управление риском, связанным с этими событиями, а также поддержание уровня риска, обеспечивающего непрерывную деятельность и устойчивое развитие финансового института</b>	МПК-3.И-1. Определяет факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность финансового института	<b>МПК-3.И-1.3-1. Знает наиболее важные факторы и события, влияющие на деятельность финансового института и риски, с ними связанные</b>
		<b>МПК-3.И-1.У-1. Умеет выявлять наиболее важные факторы и события, влияющие на деятельность финансового института и риски, с ними связанные</b>
	МПК-3.И-2. Применяет методы управления рисками и поддерживает их уровень в пределах, обеспечивающих непрерывное и устойчивое развитие финансового института и его подразделений	<b>МПК-3.И-2.У-1. Умеет ранжировать и выделять наиболее опасные факторы и риски, которые могут повлиять на финансовую деятельность и устойчивость финансового института</b>
		<b>МПК-3.И-2.У-2. Умеет удерживать уровень риска в рамках, обеспечивающих финансовую устойчивость финансового института</b>

#### 4. Объем дисциплины по видам занятий

5. Объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы: 108 академических часов, из которых 52 академических часа составляет контактная работа с преподавателем, из них 28 академических часов — семинары, 24 академических часа — групповая контактная работа, 0 академических часов — индивидуальная контактная работа, 56 академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.
6. **Формат обучения** - очная, с использованием обучающей среды On.Econ
7. **Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий**

Название раздела/темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ			
	Всего	Контактная работа с преподавателем		Самостоятельная работа студента, часы
		Аудиторная работа общая, часы	Аудиторная работа индивидуальная, часы	
Роль стратегического управления в банковском секторе. Развитие бизнес-модели банковских групп.	8	4		4
Стратегическое планирование и управление. Требования Банка России.	8	4		4
Стратегия управления рисками и капиталом банка, банковской группы/холдинга, финансовой компании.	20	8	8	4
Отдельные виды стратегий банка, банковской группы/холдинга, финансовой компании.	12	4	4	4
Стратегии отдельных направлений банковского бизнеса.	12	4	4	4

Структурная оптимизация банка и банковского холдинга/группы	8	4		4
Текущая аттестация: групповой проект	16	8		8
Текущая аттестация: Деловая игра	12	4		8
Экзамен	12	4		8
<b>Всего</b>	108	44	16	48

### Краткое содержание тем дисциплины

**Тема 1.** Стратегическое управление институтами финансовой системы – участниками финансового рынка (8 часов).

Стратегия – понятие, виды. Место и роль стратегического управления в системе управления финансовым институтом.

История развития стратегического управления. Развитие теории стратегического управления.

Влияние макроэкономических факторов, циклов экономики на формирование стратегии и систему стратегического управления. Влияние финансовых кризисов на развитие стратегического управления.

Стратегии развития финансовых институтов. Специфика формирования. Характерные особенности. Система управления различными видами финансовых институтов.

Выбор финансовой стратегии для банка и банковской группы.

Бизнес-модель финансового института.

Российский и международный опыт формирования и управления стратегией в банках и банковских группах.

**Тема 2.** Стратегическое планирование и управление в банковском секторе. Требования Банка России (8 часов).

Системы управления холдингами и группами. Централизованные и децентрализованные системы. Гибкие системы. Финансовое и стратегическое планирование как элементы системы управления.

Банковская группа и банковский холдинг. Понятие, виды, развитие.

Стратегическое управление в публичных акционерных обществах: организация и функции. Развитие законодательства и регулирования: в Российской Федерации, БРИКС и ЕАЭС.

Требования Банка России к формированию стратегии и стратегического управления. Бизнес-модели банковских групп. Программы развития бизнес-моделей банков.

Организация стратегического планирования и управления на примере Банка ВТБ (ПАО), Сбербанк России.

**Тема 3.** Стратегия управления капиталом. (20 часов).

Способы формирования капитала в банковском секторе.

Проблематика формирования капитала на разных этапах развития компании и в разных фазах экономического цикла.

Малый, средний, крупный, международный бизнес.

Кавказ-банковский бизнес. Специфика организации, формы, примеры управления капиталом в различных юрисдикциях.

Стратегическое моделирование. Вводные данные. Структура модели. Планирование и прогнозирование: организация и расчеты. Критерии и оценки.

Анализ практики формирования капитала.

**Тема 4.** Отдельные виды стратегий. (12 часов)

Универсальный банк: Стратегия матрицы. Ценность в масштабе операций (*Дойчебанк, ВТБ, Сбербанк*). Классический банк: Стратегия локализации. Ценность личного отношения (*Кубанькредитбанк, Сибкадембанк, Таврический*). Цифровой банк: Стратегия урбанизации. Ценность микроопераций (*Тинькоффбанк, Банк 131, Киви банк*). Не банк: Стратегия маржинальности. Ценность сделки (*Восточный, JP Morgan, ВЭБ РФ*).

Проектное управление. Общие положения и подходы.

Планирование проектов. Управление проектами. Анализ чувствительности. Метод Монте-Карло. Мониторинг и ключевые решения.

Завершение проекта. Выход из проекта.

Стартовый этап традиционного бизнеса (start-up). Общие положения и подходы.

Мониторинг и ключевые решения. Переход на этап устойчивого роста. Выход из проекта.

**Тема 5.** Стратегии отдельных направлений. (12 часов)

Стратегические проекты по развитию отдельных направлений банковской деятельности: расчетный бизнес, ИТО, кросс-продажи, лизинг, факторинг, кредитование отдельных направлений.

Планирование и прогнозирование: организация и расчеты динамики показателей.

Критерии и оценки. Анализ чувствительности.

Мониторинг и ключевые решения. Завершение проекта. Прекращение проекта.

Анализ практических примеров.

**Тема 6.** Структурная оптимизация банка и банковского холдинга/группы (8 часа).

Стратегия развития структуры бизнеса.

Внешнеэкономические условия: макрорегулирование, конкурентная среда, прогнозирование экономического цикла.

Цели и направления развития базовой структуры.

Способы развития структуры: поглощение, разделение, управление группой.

Анализ практических примеров.

## 8. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине

### 8.1. Примеры оценочных средств:

Тип контроля	Баллы
Деловая игра	2 x 15 = 30
Проект	3 x 30 = 90
Экзамен	30
<b>Всего</b>	<b>150</b>

### 8.2. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:

Оценка знаний студентов производится по бальной системе по результатам работы в течение курса. Задания должны быть сданы на портал op.econ.msu.ru не позднее не позднее 14:00 четверга недели, предшествующей дедлайну. Задания, сданные позже указанного срока, получают штраф до 50% баллов в зависимости от времени сдачи. Защита проекта или индивидуальной презентации оценивается по четырем критериям: оформление (10% оценки), содержание (60%), научная дискуссия (10%), презентация (20%). Штрафуются работы:

- 1) отправленные не вовремя;
- 2) где будет выявлен плагиат (соответствие материалам сайтов/книг без ссылок либо повторение работ других магистров/групп);
- 3) без ссылок на используемые источники литературы, иллюстрации и статистические данные.

### 8.3. Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	127,5	150,0
<i>Хорошо</i>	97,5	127,0
<i>Удовлетворительно</i>	60,0	97,0

Неудовлетворительно	0,0	59,5
---------------------	-----	------

**Примечание:** в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный контроль».

#### 8.4. Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

##### 1. Разработка магистрами групповых проектов по тематике курса

Магистры формируют команды в составе 3-4 человека для совместного выполнения проекта. Условия проекта в виде сценария задаются преподавателем в качестве домашнего задания. Команды магистров готовят презентации по темам домашнего задания и размещают их на портале [on.econ.msu.ru](http://on.econ.msu.ru). Задание достаточно разместить на портале одному члену команды, но на титульном листе должны быть указаны фамилии всех остальных членов команды. Защита проектов проводится на занятиях в форме презентации в Power Point (15-17 слайдов). Время доклада – 20-25 минут, с докладом выступают все участники команды по очереди. Все участники группы получают одинаковые оценки за проект. Источники информации: общий список рекомендуемой литературы.

##### *Примеры тем учебных проектов:*

1. Примеры и оценка разработки и реализации стратегии отдельной финансовой компании, банка или банковской группы/холдинга.
2. Регулирования стратегического управления финансовой компании, банка или банковской группы/холдинга в странах БРИКС и ЕАЭС на примере одной из стран в сравнении с системой регулирования Банка России.
3. Примеры управления капиталом отдельной финансовой компании, банка или банковской группы/холдинга.

##### *Примеры тем деловых игр:*

1. Оценка проекта отдельной финансовой компании, банка или банковской группы/холдинга.
2. Примеры организации проекта и расчет стратегической модели проекта отдельной финансовой компании, банка или банковской группы/холдинга.

#### 9. Ресурсное обеспечение

##### 9.1. Перечень основной и дополнительной литературы

1. Аганбегян А.Г. Финансы, бюджет и банки в новой России. М.: ФГБОУВО РАНХИГС, 2018, 2019.
2. Ананьин Б.В. Банкирские дома в России 1860-1914 гг. Очерки истории частного предпринимательства. Ленинград. «Наука» Ленинградское отделение, 1991.
3. Ван Грюнинг, Х. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском/Х. ван Грюнинг, С. Брайович Братанович; пер. с англ. – М.: Весь Мир, 2004.
4. Виноградов Д.В., Дорошенко М.Е. Финансово-денежная экономика. Учебное пособие. М., Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2009.
5. Давыдов М.А. Двадцать лет до Великой войны: российская модернизация Витте-Столыпина. 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Алетейя, 2016-1080с.
6. Дорошенко М.Е., Дубинин С.К., Лолейт А.С. Рыночно-ориентированные и банковско-ориентированные финансовые системы: послекризисные соотношения в России и в мире//Экономическая политика. М., №5, 2019, сс. 100-123.
7. Дубинин С.К. Конкуренция современных финансовых конгломератов. Мировая экономика и международные отношения. 2021, том 65, №8, с.14-21
8. Дубинин С.К. Макропруденциальное регулирование: опыт в России. В сборнике Проблемы российской экономики после перехода к рынку. Под ред. Я.М. Уринсона. М.: ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019, сс. 45-57.
9. Ефименко Л.В. Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений: методические указания к практическим заданиям/Л.В. Ефименко. – Челябинск: Издательский центр ЮУр.ГУ, 2019 – 53 с.
10. Иванова А.Ю. Современные концепции финансового рынка: Обзор литературы//Известия Санкт-Петербургского Государственного экономического университета, 2018, №5 (113) – 163-166.
11. Национальная платежная система: структура, технологии, регулирование. Международный опыт, российская практика/С.В. Криворученко, В.А., В.А. Лопатин. – М.: КНОРУС; ЦИПСИР, 2013 – 456 с.
12. Фон Нейман Джон Моргенштерн Оскар. Теория игр и экономическое поведение/Пер. с англ.; Под ред. и с доб. Н.Н. Воробьева. – М.: Наука, 1970. – 707.
13. Магретта Джоан. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. Из-во: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
14. Миркин Я.М. Финансовые рынки Евразии: устройство, динамика, будущее/под ред. проф. С.М. Миркина. М.: Магистр, 2017 – 384 с.
15. Миркин Я.М. Развивающиеся рынки и Россия в структуре глобальных финансов: финансовое будущее, многолетние тренды/М.: Магистр, 2015. – 176 с.
16. Найт Фрэнк Х., Риск, неопределенность и прибыль, пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
17. Джеффри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Пол Чаудари. Революция платформ. Из-во: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
18. Паньков А., Хохлов Д. Лабиринты стратегии. Из-во: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

19. Окулов Л. Финансовые институты и рынки: учебное пособие/С.-Петербург. Гос. Ун-т – СПб Из-во С.- Петерб. Ун-та, 2015 – 316 с.
20. Пашков Р.В., Стратегия развития банка: монография/Р.В. Пашков 3-е изд. доп. и перераб. – М.: РУСАЙНС, 2017 – 250 с.
21. А.Ю. Петров, В.И. Петрова. Комплексный анализ финансовой деятельности банка. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 244.
22. Поморина М.Ф. Планирование как основа управления деятельностью банка. М.: Финансы и статистика, 2015 г.
23. Ткачев В.Н. Денежно-кредитная статистика/В.Н. Ткачев – Учебное пособие. М.: МГИМО, 2008.
24. Современные финансовые рынки. Под ред. В.В. Иванова. – М.: Проспект, 2014 – 571 с.
25. Стародубцева Е.Б., Маркова О.М. Реформирование банковских систем стран ЕАЭС в преддверии создания единого финансового рынка//Мир новой экономики. 2017, №4, с. 108-113.
26. Финансовый рынок России в современном мире: учебник/колл. авторов/ М.: Российский экономический универ. им. Г.В. Плеханова, 2018, - 516 с.
27. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Из-во: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
28. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Под редакцией А.А. Лобанова и А.В. Чугунова//Альпина Паблишер, Москва: 2003 – с. 786 ISBN:5-94599-098-1. Формат PDF.
29. Финансовый рынок как фактор экономического роста. Под ред. Яновой С.Ю., Радковской Н.П. - СПб.: Из-во СПбГЭУ, 2019-212 с.
30. Demircug – Kunt A., Levine R. Finance and Inequality: Theory and Evidence. Annual Review of Financial Economics. vol. I; November 2019.
31. Demircug – Kunt A., Levine R. The Evolving Importance of Banks and Securities Markets. The World Bank. Policy Research Working Paper Series 5805, 2011.
32. Goldsmith R. Financial Structure and Development.//New Heaven, CT: Yale University Press, 1969.
33. Lautenschlager S. A stable financial system - more than the sum of its parts – 15 February 2018.
34. Банк ВТБ (ПАО) Годовые отчеты
35. Типовой стандарт оценки реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности акционерных обществ, включенных в перечень, утвержденный в перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 г. № 91-Р и федеральных государственных предприятий, включенных в перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 1060-Р. Министерство экономического развития Российской Федерации. Москва, 2019.
36. The World Economic Forum. The Global Risks Report. 2019.
37. The World Economic Forum. The Global Competitiveness Report. 2019.
38. World Economic Situation and Prospects 2020. United Nations. NY.: 2020.
39. World Economic Outlook. Update. January 2019. A Weakening Global Expansion.

- а. IMF, World Bank and OECD Update Global Economic Forecasts. News. SPG Knowledge. 12 February 2019.
40. Джеффри Паркер, Маршалл ванн Альстим, Санджит Пол Чаудари. Революция платформ. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2019
  41. Ху Юн, Хао Ячжоу. Эволюция Huawei. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2018
  42. Александр Паньков, Дмитрий Хохлов. Лабиринты стратегии. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2017
  43. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2016
  44. Виноградов Д.В., Дорошенко М.Е. Финансово-денежная экономика. Учебное пособие. М., Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2009.
  45. Мау В.А. и др. Российская экономика в 2017 году. Тенденции и перспективы. М., Институт Гайдара, 2017.
  46. Миркин Я.М. Настроение - осеннее. // Банки и деловой мир. Декабрь 2015.
  47. Тавасиев А.М. Банковское дело: учебное пособие. М., Шгез, 2016.
  48. Ткачев, В.Н. Денежно-кредитная статистика/ В.Н. Ткачев. - Учебное пособие. М.: МГИМО, 2008.
  49. Adrian T. Advancing the Frontiers of Monetary Policy, International Monetary Fund (IMF) / Adrian T., Laxton D., Obstfeld M. – April 30, 2018. – 260 p.
  50. Lautenschlager S. A stable financial system — more than the sum of its parts. — 15 February 2018

#### ***Документы Банка России:***

1. Вестник Банка России. Нормативные акты и оперативная информация.
2. Статистический бюллетень Банка России.
3. Отчеты и доклады Банка России.
4. Банк России. Годовые отчеты.
5. Банк России. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора

#### **8.2. Перечень лицензионного программного обеспечения**

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

#### **8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

—  
—

#### **8.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)**

—  
—  
**8.5. Описание материально-технической базы**

**10. Язык преподавания:**

Русский

**11. Преподаватель (преподаватели):**

Дубинин Сергей Константинович, Автухова Елена Эрнстовна

**Разработчики программы:**

Дубинин Сергей Константинович, Автухова Елена Эрнстовна