

1.	Основные характеристики программы.....	3
2.	Учебный план программы, рабочие программы учебных дисциплин.....	4
3.	Контроль результатов обучения.....	7
4.	Ключевые показатели эффективности (КПЭ) программы.....	8
5.	Постпрограммный контроль (ППК).....	9
6.	Учебно-методическое обеспечение программы.....	10
7.	Требования к преподавательскому составу.....	11
8.	Организационный раздел.....	11
9.	Основания разработки программы и соответствие требованиям нормативных документов.....	12

1. Основные характеристики программы

1.1.	Заказчик программы	Ведяхин Александр Александрович, Старший вице-президент, Блок «Риски» < AA.Vedyakhin@sberbank.ru > _____/ Ведяхин Александр Александрович «__» _____ г. (подпись) (ФИО) (дата)																																																																					
1.2.	Цели программы	► Ознакомить слушателей с основными понятиями риск-менеджмента, видами рисков, способами их оценки, принципами банковского регулирования в области рисков																																																																					
1.3.	Тип программы	► Программа обучения (с выдачей свидетельства об обучении, не являющегося документом, подтверждающим получение дополнительного профессионального образования согласно ФЗ-273)																																																																					
1.4.	Вид программы по классификации портфеля программ КУ	► Специализированная программа																																																																					
1.5.	Развиваемые компетенции	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Модель компетенций Сбербанка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Решение проблем / Системное мышление</td> <td>Имеет ясное видение и стратегию</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Принимает эффективные решения</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Мыслит системно и критически</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Управление результатом/ ответственность</td> <td>Проявляет когнитивную гибкость</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ставит четкие цели и принимает ответственность за их исполнение</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Достигает результат</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Инновационность / Digital навыки</td> <td>Применяет дизайн-мышление: создает прототип, совершенствуя его до лучшего продукта и услуги</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Предлагает прорывные идеи</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Постоянно улучшает технологии, продукты и сервисы Банка</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Клиентоцентричность</td> <td>Использует "цифровые навыки"</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Проактивно определяет потребности клиентов</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Строит доверительные долгосрочные отношения</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Развитие команд/ сотрудничество</td> <td>Формирует потребности и рыночные тренды</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Создает и развивает эффективные команды</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Поощряет разнообразные модели мышления</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Управление собой</td> <td>Является наставником, поощряет лучших сотрудников, предпринимает действия в случае неэффективности</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Налаживает горизонтальное взаимодействие</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Проводит самоанализ, проявляет зрелость и рассудительность</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Проявляет эмпатию. Умеет слушать и анализировать все точки зрения</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Постоянно работает над своим развитием</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Способен эффективно влиять на других, в том числе разрешать конфликты</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Проявляет личную скромность, запрашивает необходимую помощь</td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="3">Профессиональные и специализированные компетенции</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Экономика и финансы</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Модель компетенций Сбербанка			Решение проблем / Системное мышление	Имеет ясное видение и стратегию		Принимает эффективные решения	X	Мыслит системно и критически		Управление результатом/ ответственность	Проявляет когнитивную гибкость		Ставит четкие цели и принимает ответственность за их исполнение		Достигает результат		Инновационность / Digital навыки	Применяет дизайн-мышление: создает прототип, совершенствуя его до лучшего продукта и услуги		Предлагает прорывные идеи		Постоянно улучшает технологии, продукты и сервисы Банка		Клиентоцентричность	Использует "цифровые навыки"		Проактивно определяет потребности клиентов		Строит доверительные долгосрочные отношения		Развитие команд/ сотрудничество	Формирует потребности и рыночные тренды		Создает и развивает эффективные команды		Поощряет разнообразные модели мышления		Управление собой	Является наставником, поощряет лучших сотрудников, предпринимает действия в случае неэффективности		Налаживает горизонтальное взаимодействие		Проводит самоанализ, проявляет зрелость и рассудительность			Проявляет эмпатию. Умеет слушать и анализировать все точки зрения			Постоянно работает над своим развитием			Способен эффективно влиять на других, в том числе разрешать конфликты			Проявляет личную скромность, запрашивает необходимую помощь		Профессиональные и специализированные компетенции				Экономика и финансы							
Модель компетенций Сбербанка																																																																							
Решение проблем / Системное мышление	Имеет ясное видение и стратегию																																																																						
	Принимает эффективные решения	X																																																																					
	Мыслит системно и критически																																																																						
Управление результатом/ ответственность	Проявляет когнитивную гибкость																																																																						
	Ставит четкие цели и принимает ответственность за их исполнение																																																																						
	Достигает результат																																																																						
Инновационность / Digital навыки	Применяет дизайн-мышление: создает прототип, совершенствуя его до лучшего продукта и услуги																																																																						
	Предлагает прорывные идеи																																																																						
	Постоянно улучшает технологии, продукты и сервисы Банка																																																																						
Клиентоцентричность	Использует "цифровые навыки"																																																																						
	Проактивно определяет потребности клиентов																																																																						
	Строит доверительные долгосрочные отношения																																																																						
Развитие команд/ сотрудничество	Формирует потребности и рыночные тренды																																																																						
	Создает и развивает эффективные команды																																																																						
	Поощряет разнообразные модели мышления																																																																						
Управление собой	Является наставником, поощряет лучших сотрудников, предпринимает действия в случае неэффективности																																																																						
	Налаживает горизонтальное взаимодействие																																																																						
	Проводит самоанализ, проявляет зрелость и рассудительность																																																																						
	Проявляет эмпатию. Умеет слушать и анализировать все точки зрения																																																																						
	Постоянно работает над своим развитием																																																																						
	Способен эффективно влиять на других, в том числе разрешать конфликты																																																																						
	Проявляет личную скромность, запрашивает необходимую помощь																																																																						
Профессиональные и специализированные компетенции																																																																							
	Экономика и финансы																																																																						
1.6.	Связь программы с бизнес-целями	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Три основных направления Стратегии Банка 2014-2018 гг.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Технологический прорыв</td> <td>Зрелая организация</td> <td>Команда и культура</td> </tr> </tbody> </table>	Три основных направления Стратегии Банка 2014-2018 гг.			Технологический прорыв	Зрелая организация	Команда и культура																																																															
Три основных направления Стратегии Банка 2014-2018 гг.																																																																							
Технологический прорыв	Зрелая организация	Команда и культура																																																																					
1.7.	Результаты обучения	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Основные понятия риск-менеджмента: определение риска, риск-ландшафта; баланс между риском и доходностью, виды рисков, концепция 3-х линий защиты от рисков, понятие о системе и процессе управления рисками ► Риск-культура: определение, модели влияния, построение зрелой организации ► Аппетит к риску: определение, система лимитов ► Основы банковского регулирования в области рисков: Базельские соглашения, основные нормативы Банка России. 																																																																					

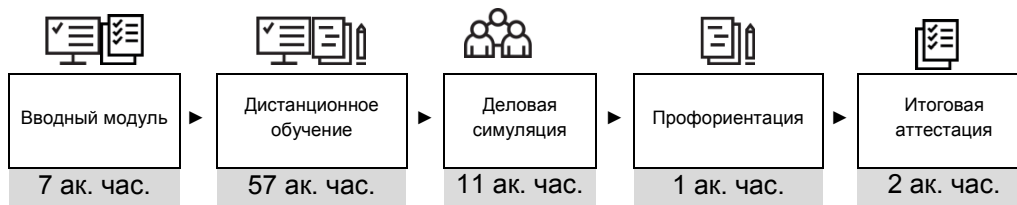
2. Учебный план программы, рабочие программы учебных дисциплин

		Умения:																								
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Определение видов риска, выбор методов их оценки и способов управления ими по описанию бизнес-ситуации 																								
		Навыки:																								
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ При решении бизнес-задач слушатель обязательно учитывает все существенные риски и принимает взвешенное решение 																								
1.8.	Язык обучения	▶ Русский																								
1.9.	Продолжительность	20 недель (5 мес.)																								
1.10.	Нормативная численность группы	30																								
1.11.	Способ реализации и трудоемкость																									
			ак. ч.	%																						
		Общая	80	100%	<table border="1"> <caption>Способ реализации и трудоемкость</caption> <thead> <tr> <th>Способ реализации</th> <th>ак. ч.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Общая</td> <td>80</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Очная</td> <td>15</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Дистанционная/электронная</td> <td>54</td> <td>68%</td> </tr> <tr> <td>Самостоятельная</td> <td>11</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	Способ реализации	ак. ч.	%	Общая	80	100%	Очная	15	18%	Дистанционная/электронная	54	68%	Самостоятельная	11	14%						
Способ реализации	ак. ч.	%																								
Общая	80	100%																								
Очная	15	18%																								
Дистанционная/электронная	54	68%																								
Самостоятельная	11	14%																								
		Очная	15	18%																						
		Дистанционная/электронная	54	68%																						
		Самостоятельная	11	14%																						
1.12.	Методы обучения	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Практикум ▶ Групповая работа ▶ Деловая игра/симуляция 			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Консультация ▶ Изучение литературы ▶ Дистанционный курс ▶ Видеолекция ▶ Вебинар 																					
1.13.	Место проведения очных занятий																									
1.14.	Целевая аудитория (закрасить зеленой заливкой соответствующую ячейку)	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Уровень 1 (ВСП)</th> <th colspan="2">Линейный менеджмент</th> <th colspan="2">Средний менеджмент</th> <th colspan="2">Высший менеджмент</th> </tr> <tr> <th>Уровень 1</th> <th>Уровень 2</th> <th>Уровень 1</th> <th>Уровень 2</th> <th>Уровень 1</th> <th>Уровень 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Уровень 1 (ВСП)	Линейный менеджмент		Средний менеджмент		Высший менеджмент		Уровень 1	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 2											
Уровень 1 (ВСП)	Линейный менеджмент			Средний менеджмент		Высший менеджмент																				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 2																				
		Студенты совместной магистерской программы НИУ ВШЭ и Сбербанка «Финансовые технологии и анализ данных»																								
1.15.	Статус программы для слушателей	▶ По номинации																								
1.16.	Порядок отбора слушателей	▶ По направлению без конкурсного отбора																								
1.17.	Требования к уровню подготовленности слушателей к освоению программы	▶ Не предусмотрены																								
1.18.	Возможность взаимного зачета других программ ¹	▶ Не предусмотрена																								

¹ Применимо только для обязательных программ

№ п/п	Наименование тем, краткое содержание (отметить, если тема преподается руководителем / экспертом Банка, пометка ставится после наименования темы в круглых скобках в виде акронима ЛУЛ)	Трудоемкость, ак. ч.				
		Всего	Очная	Дистанционная	Электронная	Самостоятельная
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Введение: базовые понятия - Понятие риска - Риск-ландшафт - Баланс между риском и доходностью - Виды рисков - Эволюция риск-менеджмента - Международные стандарты 	6,5	2	3,5	0	1
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Управление рисками - Определение риск-культуры и роль в процессе управления рисками - Построение зрелой организации - Модели влияния 	5,5	0	4,5	0	1
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Инструменты оценки риска Качественная оценка рисков. Матрица вероятностей и последствий 	6	0	6	0	0
4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Кредитный риск Кредитный риск операций на финансовых рынках. Примеры реализации. 	9,5	0	8,5	0	1
5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Рыночный риск Управление рыночным риском: - распределение ролей между бизнес-подразделениями и риск-менеджментом. Основные этапы контрольного процесса - система портфелей торговых операций - архитектура лимитов (Лимит чувствительности, лимит на VaR, лимит на стресс-тест, лимит потерь (stop loss), ограничения на отдельные операции) 	5,5	0	4,5	0	1
6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Операционный риск Управление операционным риском: - Система контролей - Ключевые индикаторы риска - Сбора данных об инцидентах - Расчет VaR 	5,5	0	4,5	0	1
7	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Риск ликвидности Управление риском ликвидности: - Методы оценки риска ликвидности (Cash flow, Стресс-тестирование) - Инструменты управления: <ul style="list-style-type: none"> * Бизнес-планирование и план фондирования * Трансфертное ценообразование * Лимиты (LDR, H2, H3, LCR, H4, NSFR) * Стресс-тестирование * Буфер ликвидности 	4,5	0	3,5	0	1
8	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Комплаенс-риск Понятие комплаенс-риска. Примеры реализации 	1,5	0	0,5	0	1
9	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Риски XXI века Риск кибер-безопасности 	2,5	0	1,5	0	1
10	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Регулирование банковской деятельности Требования к достаточности капитала: - RWA; - Нормативы достаточности капитала: <ul style="list-style-type: none"> * Базовый капитал (H 1.1) * Основной капитал (H 1.2) * Собственный капитал (H 1.3) * Надбавки к нормативам достаточности капитала 	8	0	8	0	0

	Подходы к расчету потребностей в капитале: - стандартизированный подход - подход на основе внутренних рейтингов					
11	▶ Разбор комплексного кейса	5	0	3,5	0	1,5
12	▶ Деловая симуляция World of Banks	15	11	4	0	0
14	▶ Профорентация	1	0	1	0	0
13	▶ Итоговая аттестация	4	2	0,5	0	1,5
	▶ <i>Всего:</i>	80	15	54	0	11



4,5 месяцев/ 20 недель

Легенда:

-  итоговая аттестация
-  самостоятельная работа
-  очные занятия
-  вебинар
-  постпрограммный контроль

3. Контроль результатов обучения

Контроль результатов обучения – совокупность мероприятий, проводимых для обеспечения усвоения программы слушателями, итоги которого фиксируются в виде оценки усвоенных знаний по 5-балльной буквенной шкале (A,B,C,D,E) либо по недифференцированной шкале зачет/незачет

4.1. Виды и формы контроля результатов обучения			
	Виды контроля результатов обучения	Формы контроля результатов обучения	Вес вида контроля в финальной оценке за программу
	Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Выполнение практических заданий в учебных модулях (тесты, задачи, кейсы): макс. 400 баллов ▶ Участие в деловой игре: макс. 100 баллов Суммарно для зачета учащийся должен набрать не менее 300 баллов из 500 возможных.	0,4
	Итоговая аттестация	Письменный зачет в дистанционном формате, включающий: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Тестирование (макс. 150 баллов) ▶ Решение задач (макс. 150 баллов) ▶ Решение кейсов (макс. 200 баллов) Учащийся для зачета должен набрать не менее 300 баллов из 500 возможных.	0,6
4.2.	Срок проведения итоговой аттестации	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Последняя неделя обучения 	

4. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) программы

№ п/п	Вид оценки	Инструментарий оценки	Периодичность оценки	Целевое значение/ единица измерения
1.	Оценка удовлетворенности слушателей	Анкета обратной связи	По окончании программы	Не менее 8 баллов по 10-балльной шкале
2.	Оценка удовлетворенности заказчика	Анкета обратной связи	Ежеквартально	Не менее 8 баллов по 10-балльной шкале
3.	Знания, умения, навыки слушателей	Итоговая аттестация	По окончании программы	Не менее 80% участников прошли итоговую аттестацию успешно

5. Постпрограммный контроль (ППК)

№ п/п		
6.1.	Инструментарий ППК	
	Параметры оценки ППК	Форма ППК
	Слушатель знает содержание программы	▶ Не предусмотрено
	Слушатель способен применять знания, умения и навыки, полученные на программе	▶ Не предусмотрено
	Слушатель применяет в рабочей деятельности знания, умения и навыки, полученные на программе	▶ Не предусмотрено
6.2.	Срок проведения ППК	▶ Не предусмотрено
6.3.	Формат проведения ППК	▶ Не предусмотрено
6.4.	Лица, участвующие в оценке и размер выборки	▶ Не предусмотрено

6. Учебно-методическое обеспечение программы

Литература

1.	Основная литература ²	▶ В.В.Кулик, А.А. Ведяхин Основы Риск-менеджмента. 2-е издание. Учебное пособие - М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2016. – 384 с.
2.	Дополнительная литература	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Мишель Круи, Дэн Галай, Роберт Марк Основы риск-менеджмента. – М.: ЮРАЙТ. 2014. – 400 с. ▶ Волков Д., Цехомский Н., Щербакова О. и др. Финансы банка. М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2015. ▶ Синки-мл. Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Гл. 10, 11. – Доступно в электронной библиотеке Корпоративного университета (на портале «Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка»). ▶ Г. Фаррелл Крах титанов: История о жадности, гордыне, о крушении Merrill Lynch, о том, как Bank of America едва избежал банкротства. –М.: Альпина Паблишер, 2015. – 412 с. ▶ Н.Талеб, Черные лебеди: под знаком непредсказуемости. –М.: Азбука-Аттикус, КоЛибри, 2016 – 736 с. <p>Статьи по вопросам управления рисками из Harvard Business Review (Россия). Дайджест Виртуальной Школы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Н.Талеб, Д.Гольдстейн, М. Шпицнагель. Черные лебеди и риск-менеджмент. ▶ К.Гиротара, С.Нетесин. Бизнес-риски: отнять, прибавить, разделить? ▶ Р.Каплан, А.Майкс, Р.Саймонс, П.Туфано, М.Хофманн. Управление рисками в новом мире.

Внутренние нормативные документы Банка

Не используются

Учебно-методические материалы³

1.	Видеофрагменты лекционных занятий из курса «Основы риск-менеджмента», записанные для самостоятельной работы.
2.	Кейсы по операционному риску Кейсы по интегрированному риск-менеджменту (3 кейса) Кейсы по теме «Аппетит к риску» (4 кейса)
3.	Бизнес-симуляция по управлению рисками в банке на основании модели Oliver Wyman «World of Banks». Дистанционный формат с веб-интерфейсом.

² Образец оформления библиографического списка: Краевский В. В., Хуторской А. В. Основы обучения: Дидактика и методика. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2007. — 352 с.

³ В случае использования кейсов, симуляций, деловых игр указать их наименования.

7. Требования к преподавательскому составу

Количество: 1 человек

Требования: Высшее образование, наличие профессионального опыта по преподаваемой теме

8. Организационный раздел

Представитель заказчика программы		
Исполнительный директор, Управление валидации	Масютин Алексей Александрович AAMasyutin@sberbank.ru	Подпись
Разработчики программы ⁴		
Руководитель Школы Риск-менеджмента	Александрова Татьяна Андреевна, TAAleksandrova.CU@sberbank.ru	Подпись
Преподаватель Школы Риск-менеджмента	Суханов Михаил Сергеевич, MSSukhanov@sberbank.ru	Подпись
Руководитель направления Школы Риск-менеджмента	Буряк Олег Владимирович, OVBuryak.CU@sberbank.ru	Подпись
Руководитель направления Школы Риск-менеджмента	Габов Роман Андреевич, RAGabov.CU@sberbank.ru	Подпись

⁴ Разработчиком со стороны КУ указывается академический директор для комплексных программ или программ с несколькими поставщиками, либо руководитель школы - для программ с одним поставщиком.

9. Основания разработки программы и соответствие требованиям нормативных документов

1. **Программа разработана** в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (утверждены приказом Минобрнауки РФ от 01.07.2013 № 499).
2. **Основные характеристики образования** представлены в следующих разделах программы:
 - цель — раздел «Основные характеристики программы»;
 - трудоемкость — разделы «Основные характеристики программы», «Учебный план программы, рабочие программы учебных дисциплин»;
 - содержание — разделы «Учебный план программы, рабочие программы учебных дисциплин»;
 - результаты обучения — разделы «Основные характеристики программы».
3. **Учебный план** представлен в разделе «Учебный план программы, рабочие программы учебных дисциплин», календарный учебный график представлен в разделе «Календарный учебный график программы».
4. **Организационно-педагогические условия** представлены в следующих разделах программы:
 - раздел «Основные характеристики программы» в части целевой аудитории, требований к уровню подготовленности слушателей, развиваемых компетенций, языка обучения, способа реализации, требований к слушателям и порядку их отбора;
 - раздел «Учебно-методическое обеспечение программы»;
 - раздел «Требования к преподавательскому составу».
5. **Порядок проведения аттестации по программе** представлен в разделе «Контроль результатов обучения».
6. **Перечень методических материалов** представлен в разделе «Учебно-методическое обеспечение программы».
7. Программа разработана с **учетом требований профессионального стандарта** ПАО Сбербанк в области управленческих компетенций руководителей — Модели компетенций Сбербанка. Развиваемые программой компетенции в соответствии с Моделью компетенций Сбербанка представлены в разделе «Основные характеристики программы».