

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



А.М. Марголин

«24» августа 2026 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Управление бизнес-моделями банков с учетом профилей рисков в современных условиях России» выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на кафедре теории и практики государственного контроля Института государственной службы и управления.

В период подготовки диссертации соискатель Афанасьев Иван Юрьевич работал руководителем группы разработки в ООО «ГК Иннотех» в Центре разработки решений ALM и являлся аспирантом ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (с 2021 по 2024 год).

В 2019 году Афанасьев Иван Юрьевич окончил в ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (г. Москва) по программе бакалавриата «Финансы и кредит» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»,

диплом бакалавра серия 107724, номер 443693, регистрационный номер 1368-123, выдан 10.07.2019 г.

В 2021 году Афанасьев Иван Юрьевич окончил в ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (г. Москва) по программе магистратуры «Управление государственными и муниципальными предприятиями» по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», диплом магистра серия 107724, номер 5867269, регистрационный номер ИГСУ-2021-1154, выдан 13.07.2021 г.

В 2021 году Афанасьев Иван Юрьевич поступил в аспирантуру ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (г. Москва) по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», диплом об окончании аспирантуры серия 107724, номер 0196516, регистрационный номер УИАД-2024-0702, выдан 09.10.2024 г.

Научный руководитель - Хохлова Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и практики государственного контроля ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования. В условиях высокой экономической нестабильности и неопределенности, вызванной как внутренними, так и внешними факторами, банки сталкиваются с необходимостью адаптации своих бизнес-моделей к новым реалиям. Увеличение рисков, связанных с кредитованием, рыночной волатильностью и операционными процессами, требует от финансовых учреждений более тщательного подхода к управлению рисками. Эффективное управление бизнес-моделями, учитывающее профили рисков, становится ключевым элементом для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности банковской системы.

Технологические изменения и цифровизация финансовых услуг также играют значительную роль в трансформации банковских бизнес-моделей.

Финансовые учреждения должны интегрировать инновационные технологии, что в свою очередь создает не только новые возможности, но и новые вызовы в области управления рисками. Ужесточение регуляторных требований к капиталу и ликвидности подчеркивает необходимость разработки более точных моделей оценки рисков и пересмотра стратегий управления банками.

Кроме того, конкуренция со стороны как традиционных банков, так и финтех-компаний требует от банков постоянного совершенствования и гибкости в подходах к ведению бизнеса. В условиях быстроменяющегося рынка успешные банки должны быть способны оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры. Таким образом, исследование управления бизнес-моделями банков с учетом профилей рисков является актуальным и необходимым для обеспечения их устойчивого развития и способности справляться с вызовами современного финансового рынка в России.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну.

1. Усовершенствована методика управления рисками банков за счет включения структурно-функционального анализа банковской системы (группы банков), основанного на применении самоорганизующихся карт Кохонена, что обеспечивает динамическое моделирование бизнес-моделей банков с целью оценки влияния факторов внутренней и внешней среды на банковскую систему страны (п. 14, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

2. Разработана система из 33 структурных индикаторов, основанная на принципах SREP-анализа, ранее не применявшихся в российской банковской практике, предназначенная для проведения структурно-функционального анализа банковской системы (группы банков) и определения бизнес-моделей. Предложенная система может использоваться Банком России в качестве превентивного инструмента, дополняющего традиционный анализ обязательных нормативов, обеспечивая комплексную оценку деятельности банков (п. 14 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

3. Разработана уникальная схема определения бизнес-моделей отечественных банков, объединяющая последовательность из шести структурно-логических этапов начиная с отбора показателей и периода проведения структурно-функционального анализа (групп банков) с использованием самоорганизующихся карт Кохонена и заканчивая проведением исследования траекторий миграции банков между группами и выявлением изменений бизнес-моделей и риск-профилей, что обеспечивает методическую основу для принятия управленческих решений в области управления банковскими рисками (п. 16, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

4. На основе разработанной методики структурно-функционального анализа выполнена классификация банковской системы страны по критерию сходства конфигураций активов, обязательств и источников доходов банков, позволившая выделить двенадцать бизнес-моделей банков и идентифицировать пять наиболее рискованных групп, к которым относятся: «Проблемные банки», «Межбанковского кредитования и инвестиционная с межбанковским финансированием с операциями в национальной валюте», «Розничная в национальной и иностранной валюте», «Инвестиционная с корпоративным финансированием с операциями в иностранной валюте» и «Межбанковского кредитования и корпоративная с зависимостью от межбанковского кредитования с операциями в иностранной валюте». Это дает возможность более целенаправленно применять инструменты управления банковскими рисками (п. 16, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

5. Расширено понятие «бизнес-модель банка» за счёт включения в содержание понятия обоснованной взаимосвязи между конфигурацией характеристик выбранной банком деятельности (особенностями услуг, продуктов и операций, направленных на реализацию потребностей целевых клиентов, источниками получения прибыли, параметрами стратегических целей и путей их достижения) и формированием профиля риска, что позволяет рассматривать бизнес-модель банка как инструмент анализа зависимости

специфики ведения бизнеса от уровня и структуры принимаемых рисков (п. 14, п. 16 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

6. Усовершенствована методика диагностики угроз потери финансовой устойчивости банковской системы и отдельных банков за счет интеграции структурно-функционального анализа в процесс стресс-тестирования с использованием прогнозных значений структурных индикаторов, что позволяет использовать результаты стресс-тестирования при стратегическом управлении деятельностью банков и оценке устойчивости банковской системы регулятором (п. 16, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

Значение результатов исследования для теории и практики заключается в возможности использования научно-методических положений и рекомендаций в финансовом менеджменте банков, управлении бизнес-моделью и профилем риска, при формировании стратегий развития и проведении стресс-тестирования, обсуждении финансовой устойчивости со специалистами банковского надзора.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке инструментов управления, готовых к внедрению в банковский сектор Российской Федерации. Для менеджмента банков результаты исследования могут служить основой для разработки адаптивных стратегий, позволяющих эффективно управлять рисками и оптимизировать бизнес-модели в условиях неопределенности и изменчивости экономической среды. Это включает в себя внедрение более точных методов оценки рисков, что позволит банкам не только минимизировать потери, но и выявлять новые возможности для роста и развития. Результаты данного исследования имеют важное значение для формирования и корректировки регуляторной политики Банком России. Понимание особенностей управления бизнес-моделями с учетом рисковых профилей поможет регулятору разработать более эффективные механизмы надзора и контроля, направленные на обеспечение финансовой стабильности банковского сектора.

Результаты исследования управления бизнес-моделями банков могут быть полезными не только банкам, но и другим организациям финансового

сектора, которые стремятся оценить риски и возможности вложений в различные сферы экономики. Понимание того, как банки управляют своими бизнес-моделями в зависимости от профилей рисков, поможет компаниям принимать более обоснованные решения и формировать сбалансированные портфели активов.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в расширении методологической базы определения содержания и структурных характеристик бизнес-моделей банков. Автор представил ранее не учитываемые структурные характеристики взаимосвязи бизнес-модели банка и профиля риска, а также обосновал возможность и результативность применения метода кластерного анализа. Разработанная методика, включающая 33 структурных индикатора и структурно-функциональный анализ банковской системы (группы банков), дополняет теорию финансового анализа и методологию комплексной оценки риск-профилей банков. Такого рода результаты позволят дополнить существующую методику Банка России по анализу нормативов, и использоваться как превентивную, а также создать основу для дальнейшего исследования в области банковского менеджмента.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований. Положения и результаты диссертационного исследования являются обоснованными и достоверными, что обеспечивается концептуальной опорой на широкий спектр отечественных и зарубежных исследований, использованием расширенной эмпирической базы, как основы для формирования выводов, а также комплексностью и многоаспектностью используемой методологии (сочетание качественных и количественных методов, наиболее релевантных цели и задачам исследования).

Публикации в научных изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, и участие в конференциях, также подтверждают научную валидность результатов диссертационного исследования.

Апробация результатов диссертации на: IV международной научно-практической конференции «Гуманитарные и естественные науки: фундаментальные и прикладные исследования» (Казань, 24 января 2024 г.); Цифровом форуме «ВІТ» Института ЭМИТ РАНХиГС (Москва, 06 апреля 2024 г.); научных семинарах кафедры теории и практики государственного контроля ИГСУ РАНХиГС (Москва, 2023–2024 гг.).

По теме диссертации опубликовано 9 работ общим объемом 5,5 п.л.

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата наук:

1. Афанасьев И.Ю., Хохлова С.В. Развитие финансовых технологий в банковском бизнесе России: проблемы и решения / С.В. Хохлова, И.Ю. Афанасьев // Инновации и инвестиции. - 2022. - № 10. - С. 131-134. eISSN: 2500-4050, (авторский вклад – 0,45 п.л.).

2. Афанасьев И.Ю. Финансовые бизнес - модели в развитии цифровых технологий / И.Ю. Афанасьев // Журнал прикладных исследований. - 2024. - Т.1 №6. – С. 60-66 ISSN: 2712-7516.

3. Афанасьев И.Ю. Бизнес-модели в основе базиса банковской деятельности: взаимосвязь и взаимозависимость / И.Ю. Афанасьев // Экономика и предпринимательство. – 2024. - №8. (169) – С. 1257-1261. ISSN: 1999-2300.

4. Афанасьев И.Ю., Хохлова С.В. Диагностика банковских рисков: системные проблемы и современные инструменты модернизации / С.В. Хохлова, И.Ю. Афанасьев // Инновационная экономика: информация, анализ, прогнозы. - 2026. - № 5. - С. ISSN 2949-1894 (ранее ISSN 2411-9520), (авторский вклад – 0,53 п.л.).

5. Афанасьев И.Ю., Хохлова С.В. Финансовая устойчивость банков: традиционные методики ЦБ против самоорганизующихся карт Кохонена / С.В. Хохлова, И.Ю. Афанасьев // Путеводитель предпринимателя. - 2026. - № 2. Том.19 - С. eISSN: 2073-9885, (авторский вклад – 0,56 п.л.).

Иные работы автора:

Афанасьев И.Ю. Банковские экосистемы в России: стартапы, продукты, услуги / И.Ю. Афанасьев, С.В. Хохлова // В центре экономики. -2022. - Том 3 №2. - С. 66-71. eISSN: 2713-2242, (авторский вклад – 0,38 п.л.).

6. Афанасьев И.Ю. Инновации в формировании финансовых экосистем / И.Ю. Афанасьев // В центре экономики. - 2023. - Том 4 № 4. - С. 131-137. eISSN: 2713-2242.

7. Афанасьев И.Ю. Развитие банковского бизнеса в условиях цифровой экономики / И.Ю. Афанасьев // Форум молодых ученых. - 2024. - № 4 (92). - С. 8-13. eISSN: 2500-4050.

8. Афанасьев И.Ю. Особенности развития банковского сектора в условиях цифровизации / И.Ю. Афанасьев // Гуманитарные и естественные науки: фундаментальные и прикладные исследования. Материалы IV международной научно-практической конференции. Саратов, - 2024. - С. 8-14. eISSN: 2500-4050.

Работа выполнена лично автором. Автор полностью осуществил все этапы исследования и написания работы. Постановку цели и задач исследования, сбор и обработку первичной и вторичной информации, разработку новых теоретических и практических положений, а также апробацию результатов исследования. Диссертация может считаться самостоятельным и завершенным научным исследованием, обладающим высокой актуальностью.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Результаты исследования могут служить важной основой для формирования инвестиционных стратегий и принятия решений на уровне банковского менеджмента, что будет способствовать улучшению финансовой устойчивости и росту доходности банка на рынке.

Диссертация «Управление бизнес-моделями банков с учетом профилей рисков в современных условиях России» соискателя Афанасьева Ивана Юрьевича соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»:

- п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы;

- п. 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент);

- п. 27. Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте.

Диссертация «Управление бизнес-моделями банков с учетом профилей рисков в современных условиях России» соискателя Афанасьева Ивана Юрьевича **рекомендуется** к защите на соискание учёной степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6 «Менеджмент».

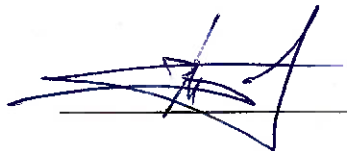
Заключение принято на заседании экспертной группы факультета государственного управления экономикой Института государственной службы и управления.

Присутствовало на заседании 7 человек. Результаты голосования: «за» – 7 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 6 от 26 марта 2025 года.

И.о. декана Факультета
государственного управления экономикой,
доктор экономических наук, профессор

 Тимофеева Г.В.

Заместитель директора
Института государственной
службы и управления РАНХиГС,
кандидат юридических наук, доцент

 Занко Т.А.