



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Программа дисциплины «Стратегический менеджмент в коммерческом банке»
для направления 080100.62 «Экономика», профиль подготовки «Банковское дело»

Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"»**

Банковский институт

УТВЕРЖДЕНА

Экспертно-методическим советом
Банковского института
Председатель:

_____ Р.М. Энтов
(подпись)

«___» _____ 2014 г.

**Программа дисциплины
«Стратегический менеджмент в коммерческом банке»**

направление 080100.62 "Экономика", профиль «Банковское дело»

Автор программы: Журавлёв А.Ю., к.э.н., ajuravliov@yahoo.com

ОДОБРЕНО:

Директор Банковского института

_____ В.М. Солодков
(подпись)

«___» _____ 2014 г.

Москва, 2014

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями
университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы*



Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 080100.62 "Экономика", профиль "Банковское дело" изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент в коммерческом банке».

Программа разработана в соответствии с:

- образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению 080100.62 "Экономика";
- образовательной программой 080100.62 "Экономика", профиль "Банковское дело";
- рабочим учебным планом университета по направлению 080100.62 "Экономика", профиль "Банковское дело".

Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

- формирование понимания значимости стратегии как инструмента поэтапного выполнения долгосрочных коммерческих и социальных установок акционеров и менеджмента,
- освоение механизмов, позволяющих направить деятельность по управлению банком на реализацию стратегии.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- **знать** составные части контура стратегического управления и их соподчинение; смысл и формализованное представление стратегии; поэтапную структуру стратегического процесса; методы контроля реализации стратегии, в т.ч. через стимулирование персонала;
- **уметь** приоритизировать цели и задачи банка; выбирать адекватные инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды; выявлять стратегические риски; визуализировать стратегию и формулировать критерии её выполнения;
- **иметь навыки** разработки миссии и видения банка; оценки его конкурентоспособности; определения иерархии целей; оценки адекватности стратегического потенциала; составления и применения карты стратегии и KPI.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
социально–личностные и общекультурные (СЛК)			
способен логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь	(СЛК–6)	Соблюдает грамматические и стилистические нормы русского языка Четко формулирует базовые тезисы, подкрепляет их уместными доводами	Семинар, доклад



		Использует всю доступную информацию	
готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе	(СЛК–7)		Доклад
владеет иностранным языком на уровне, достаточном для разговорного общения, а также для поиска и анализа иностранных источников информации	(СЛК–14)	Демонстрирует при ответах владение информацией из материалов на иностранном языке, рекомендованных к прочтению	Лекции, семинары, доклад, консультации
Профессиональные			
<i>в расчетно–экономической деятельности:</i>			
способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально–экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	(ПК–1)		
способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	(ПК–3)		
<i>в аналитической, научно–исследовательской деятельности:</i>			
способен осуществлять сбор, анализ и обработку статистических данных, информации, научно–аналитических материалов, необходимых для решения поставленных экономических задач	(ПК–4)	1. Правильно выбирает источники информации 2. Корректно производит расчеты 3. Делает адекватные выводы	
способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	(ПК–7)	1. Правильно выбирает источники информации 2. Корректно производит расчеты 3. Делает адекватные выводы	
<i>в организационно–управленческой деятельности:</i>			
способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации кон-	(ПК–11)	1. Разумно распределяет задания 2. Правильно уста-	



кредитного экономического проекта		навливает последовательность изложения результата 3.Обеспечивает логическую, стилистическую и грамматическую чистоту презентации	
-----------------------------------	--	---	--

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин программы и является дисциплиной по выбору, обеспечивающих подготовку магистра по направлению 080300.68 «Финансы и кредит».

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Банковский менеджмент;
- Бюджетирование и финансовое планирование в коммерческих банках;
- Финансовые рынки и институты;
- Управление филиальной банка.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Корпоративное управление в коммерческих банках;
- Управление розничным банковским бизнесом.

Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1.	Стратегическое управление: концептуальный аспект	33	4	1		28
2.	Стратегический процесс	40	6	2		32
3.	Контроль выполнения стратегии	29	4	1		24
4.	Проект	24			4	20
5.	Зачет	18			2	16
	ИТОГО	144	14	4	6	56

Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	3 год модули				Параметры
		1	2	3	4	
Текущий	Семинар, 4 неделя	*				Устный опрос по изученным темам
	Проект, 5 неделя	*				Устная презентация до 15 минут, обсуждение. 160 минут
Итоговый	Зачёт	*				Письменно 80 минут

Критерии оценки знаний, навыков

Контроль знаний включает текущий и итоговый контроль и проводится в следующих формах:

- Текущий контроль: активность на семинарах (ответы на вопросы по пройденным темам, выполнение предложенных практических заданий, выступления с собственным



суждением, участие в дискуссиях); ответы на вопросы по текущей и ранее пройденным темам, которые могут адресоваться студентам в ходе лекций; подготовка проектов.

- Итоговый контроль проводится в форме зачёта по всем темам курса (включает письменную контрольную работу и практическое задание) продолжительностью 4 академических часа.

Все виды работы оцениваются по 10-балльной шкале.

В рамках текущего контроля студент должен продемонстрировать:

- знание компонентов стратегического менеджмента, свободное оперирование основными концепциями и определениями по темам, выносимым на рассмотрение;
- умение применить данные знания для выполнения практических заданий;
- способность предлагать решение имитируемой проблемы стратегического менеджмента.

Выполняя письменную зачетную работу, студент, должен продемонстрировать:

- понимание предмета курса умение и способность при необходимости дать собственную интерпретацию тому или иному аспекту стратегического менеджмента;
- знание прикладных управленческих методик, применяемых в стратегическом процессе;
- умение распознать и оценить основные показатели банковского баланса и отчета о прибылях и убытках, использовать агрегированные данные по банковской системе.

Самостоятельная работа студентов (в процессе подготовки к занятиям) оценивается по результатам их аудиторной работы.

Порядок формирования оценок по дисциплине

Курс предусматривает как текущий контроль знаний студентов (опросы на семинарских занятиях, блиц-опросы на лекциях), так и итоговый контроль в форме зачета. Кроме того, студенты готовят проект по выбранной теме.

Оценка в рамках текущего контроля, основанного на опросах, зависит от:

- полноты изложения,
- знания материала из рекомендованной литературы,
- наличия собственного суждения,
- частоты выступлений.

Оценки в рамках текущего контроля, основанного на опросах, ($O_{аудиторная}$) выставляются в рабочую ведомость.

Оценка в рамках текущего контроля, основанного на подготовке проекта, зависит от:

- реалистичности, практической применимости и теоретической корректности разработки тем проектов,
- полноты решения задачи,
- наличия у автора (авторов) собственного суждения о способе решения задачи,
- диапазона использованных инструментов.

Оценки в рамках текущего контроля, основанного на подготовке проекта, ($O_{текущий}$) выставляются в рабочую ведомость.

Накопленная оценка в рамках текущего контроля определяется перед итоговым контролем и рассчитывается следующим образом:

$$O_{накопленная} = 0,45 * O_{текущий} + 0,45 * O_{аудиторная} + 0,1 * (O_{текущий} + O_{аудиторная}),$$

где переменная $0,1 * (O_{текущий} + O_{аудиторная})$ оценивает посещаемость курса слушателем. Накопленная оценка текущего контроля округляется в пользу студента.

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$O_{результ} = 0,5 * O_{накопленная} + 0,5 * O_{зачёт}.$$

Накопленная оценка итогового контроля округляется в пользу студента.



Если на зачете студент просит заменить полученные им вопросы, оценка за зачёт снижается на 2 балла.

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегическое управление: концептуальный аспект

Определение. Связь стратегического управления, стратегии и стратегического планирования. Стратегическое мышление и стратегическое планирование. Видение и миссия банка. Уровни и классы стратегий.

Базовый учебник:

А. Алавердов. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Маркет ДС. М.: 2007.

Основная литература:

1. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. М.: Равновесие, 2001.
2. О. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.
3. Pallotta Dan. Do You Have a Mission Statement, or Are You on a Mission? <http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/01/do-you-have-a-mission-statement.html>. 31.01.2011

Дополнительная литература:

1. М. Портер. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Courtney Hugh G., Kirkland Jane, and Vigerie S. Patrick. Strategy under uncertainty. McKinsey & Company. September 2000.
3. Donaldson Gordon. Financial Goals and Strategic Consequences. Harvard Business Review. May 1985.
4. А. Попов. Ultima ratio. «Банковское обозрение», № 2, 2012.

Тема 2. Стратегический процесс в банке

Стратегическая цель. Этапы стратегического процесса в банке. Инструменты разработки стратегии: ПЭСТ-анализ, конкурентный анализ (ключевые факторы успеха на рынке банковских услуг, оценка силы бизнеса, рыночные позиции, рыночная концентрация), СВОТ-анализ, анализ стратегических разрывов. Сценарное планирование. Стратегический риск в банковском бизнесе. Приоритизация стратегических задач.

Базовый учебник:

А. Алавердов. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Маркет ДС. М.: 2007.

Основная литература:

1. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. М.: Равновесие, 2001.
2. О. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.
3. Стратегия развития Сбербанка России на период до 2014 года.
4. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018.

Дополнительная литература:

1. М. Портер. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. В. Ч. Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Эксмо, 2012.
3. SWOT & TOWS Analysis. Shahzad Trading & Consulting FZE.
4. Sberbank's 2014-2018 strategy highlights. Sberbank Strategy Day, London, 14th November 2013.
5. Driving intelligent growth with Customer Value Maximization. How banks should go



beyond CRM. EMEA Banking Practice. McKinsey & Company. December 2010.

6. Wack Pierre. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review. September 1985.
7. Daruvala Toos, Malik Hasan, and Nauck Fritz. Why US banks need a new business model. McKinsey Quartely. January 2012.
8. Armstrong J. Scott and Collopy Fred. Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. Journal of Marketing Research, American Marketing Association, May 1996, Vol. 23, pp 188-199.

Тема 3. Контроль выполнения стратегии банка

Система сбалансированных показателей в банке: карта стратегии, ключевые показатели деятельности (KPI). Каскадирование задач. Вовлечение (стимулирование) персонала.

Базовый учебник:

Е. Исаева. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. М.: КноРус, 2010. Гл. 4.

Основная литература:

1. Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
2. Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2007.

Дополнительная литература:

1. Р. Каплан, Д. Нортон. Организация, ориентирующаяся на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.
2. Kaplan Robert, Norton David. Creating the Office of Strategy Management. Harvard Business School, 2005.
3. Bourguignon Annick, Malleret Véronique, and Nørreklit Hanne. Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective. Mars 2001.

Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

1.1 Вопросы для оценки качества освоения дисциплины (вопросы к зачёту)

1. Понятие стратегического управления (сущность и охват). Соотношение с оперативным управлением.
2. Миссия и видение, их связь с ценностными установками клиента.
3. Понятие стратегии, её уровни и классы.
4. Зависимость стратегии от «психотипа» организации.
5. Ключевые ошибки в работе над стратегией.
6. Стратегическая канва.
7. Стратегический риск.
8. Этапы стратегического процесса.
9. Инструментарий стратегического процесса.
10. Фундаментальный анализ внешней среды.
11. Анализ конкурентного окружения: базовые подходы.
12. «Пять сил» Портера: возможности и ограничения.
13. Исследование рыночной концентрации. Практическое задание.
14. Анализ доли рынка.
15. Ключевые факторы успеха. Сила бизнеса. Практическое задание.
16. SWOT-анализ: формат и практическое применение.
17. A'VOT: практическое задание.



18. Приоритезация целей: метод анализа иерархий (схематическое представление).
19. Приоритезация целей: метод весовых коэффициентов (схематическое представление).
20. Система сбалансированных показателей: обзор.
21. Карта стратегии. Практическое задание.
22. «Оцифровка» карты стратегии: метрики и ключевые показатели деятельности.
23. Система сбалансированных показателей как инструмент вовлечения персонала.

1.2 Примеры заданий промежуточного контроля (темы проектов)

Общая предпосылка: объектом является банк из второй полусотни, существующий с конца 90-х годов, в котором произошла смена собственников. Слушатели имитируют действия как акционеров и менеджмента (видение, миссия, стратегическая цель), так и сотрудников Офиса стратегического менеджмента, решающих сопряжённые задачи в рамках разработки стратегии кредитной организации на 2014-2016 годы. В результате должны быть подготовлены материалы, которые в реальных обстоятельствах могли бы стать предметом обсуждения на стратегической сессии с участием руководства банка.

Все прикладные условия общей и частных проблем авторы проектов устанавливают самостоятельно. Предполагается, что проектные команды (авторы) будут стремиться к разумной координации при формулировании этих условий. Соответственно (в силу ограниченности времени на подготовку), между проектами, которые на практике по своей сути являются строго последовательными, допускаются любые расхождения.

Регламент: презентация - до 15 мин., обсуждение - до 20 мин.

1. Разработка видения и миссии банка

Предпосылка: Акционеры не вполне удовлетворены направлением, в котором идёт кредитная организация. Они желают сориентировать её на следование собственной философии бизнеса.

2. Оценка конкурентоспособности банка

Предпосылка: у акционеров и менеджмента существует предположение о неадекватности позиционирования банка в конкурентном окружении. Получено задание представить всестороннюю оценку кредитной организации с точки зрения внешних конкурентных воздействий и её способности противостоять им.

3. SWOT-анализ банка

Предпосылка: в качестве подспорья для определения того, насколько нынешнее состояние и долгосрочные перспективы «среды обитания» банка повлияют на поставленную им стратегическую цель, предполагается проанализировать его сильные и слабые стороны и значимые для него внешние возможности и угрозы. Результаты должны дать ориентиры для наиболее целесообразного распределения ресурсов банка.

4. Определение иерархии целей

Предпосылка: проведённый анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на способность банка следовать генеральной цели, создал информационную основу для определения стратегических подцелей и задач. Вытекающим из них последующим действиям, с одной стороны, должна быть придана логика, с другой стороны, они должны быть согласованы с политическими и бизнес-интересами членов руководства для обеспечения максимально эффективного взаимодействия подразделений, подчинённых данным лицам, в русле стратегии. Принято решение, что для этого следует



провести обсуждение с использованием статистических методик, позволяющих с большей объективностью приоритизировать результаты такого обсуждения. Задача состоит в том, чтобы, применив такие методики в порядке подготовки к коллективной дискуссии, смоделировать её возможный ход.

5. Оценка адекватности потенциала банка

Предпосылка: определённый набор стратегических подцелей и задач, по сути дела, косвенно фиксирует желаемое состояние банка по окончании действия стратегии. Требуется установить, в какой мере банк готов и - что более значимо - не готов к их выполнению. В практическом плане для этого надо выявить разрывы (необходимые предпосылки и вероятные ограничители) между каждой подцелью/задачей и имеющимся потенциалом банка. Итогом должно стать выработка предложений по преодолению этих разрывов. Данные предложения следует сформулировать как конкретные мероприятия по выполнению стратегии.

6. Разработка карты стратегии

Предпосылка: у руководства существует осознание того, что в целях эффективного управления банком стратегия должна быть понятна всем сотрудникам, при том что её выполнение требует адекватного контроля. В качестве средства решения этой двуединой задачи в банке внедряется система сбалансированных показателей. Дано поручение визуализировать стратегию в форме карты, сопроводив это набором метрик и ключевых показателей деятельности общепанковского уровня.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1.1 Базовый учебник

1. А. Алавердов. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Маркет ДС. М.: 2007.
2. Е. Исаева. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. М.: КноРус, 2010.

1.2 Основная литература

1. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. М.: Равновесие, 2001.
2. О. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2003.
3. Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
4. Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
5. Стратегия развития Сбербанка России на период до 2014 года.
6. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018.
7. Pallotta Dan. Do You Have a Mission Statement, or Are You on a Mission? <http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/01/do-you-have-a-mission-statemen.html>. 31.01.2011

1.3 Дополнительная литература

1. Armstrong J. Scott and Collopy Fred. Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. Journal of Marketing Research, American Marketing Association, May 1996, Vol. 23, pp 188-199.
2. Bourguignon Annick, Malleret Véronique, and Nørreklit Hanne. Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective. Mars 2001.
3. Courtney Hugh G., Kirkland Jane, and Viguerie S. Patrick. Strategy under uncertainty. McKinsey & Company. September 2000.



4. Daruvala Toos, Malik Hasan, and Nauck Fritz. Why US banks need a new business model. McKinsey Quartely. January 2012.
5. Donaldson Gordon. Financial Goals and Strategic Consequences. Harvard Business Review. May 1985.
6. Driving intelligent growth with Customer Value Maximization. How banks should go beyond CRM. EMEA Banking Practice. McKinsey & Company. December 2010.
7. Kaplan Robert, Norton David. Creating the Office of Strategy Management. Harvard Business School, 2005.
8. SWOT & TOWS Analysis. Shahzad Trading & Consulting FZE.
9. Wack Pierre. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review. September 1985.
10. А. Попов. Ultima ratio. «Банковское обозрение», № 2, 2012.
11. В. Ч. Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Эксмо, 2012.
12. М. Портер. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
13. Р. Каплан, Д. Нортон. Организация, ориентирующаяся на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.
14. Sberbank's 2014-2018 strategy highlights. Sberbank Strategy Day, London, 14th November 2013.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

- доска или флип-чарт с фломастерами,
- компьютер,
- проектор.