

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

Банковский институт

**Рабочая программа дисциплины
«Стратегический менеджмент в коммерческом банке»**

для образовательной программы «Банковское дело»
направления подготовки 38.03.01 «Экономика»
уровень: бакалавр

Разработчик программы
Черникова Т.П., tpchernikova@yandex.ru

Рекомендована Экспертно-методическим советом Банковского института
«__»_____ 2017 г., № протокола _____

Утверждена «__»_____ 2017 г.
Академический руководитель образовательной программы
В.М. Солодков _____
(подпись)

Москва, 2017

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

1 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 38.03.01 «Экономика» подготовки бакалавра, обучающихся по образовательной программе «Банковское дело» изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент в коммерческом банке».

Программа разработана в соответствии с:

- образовательным стандартом по направлению 38.03.01 «Экономика» подготовки бакалавра федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;
- Образовательной программой по направлению 38.03.01 «Экономика» подготовки бакалавра, образовательной программы «Банковское дело»;
- рабочим учебным планом по направлению 38.03.01 «Экономика» подготовки бакалавра, образовательной программы «Банковское дело», утвержденным в 2017 г.

2 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент в коммерческом банке» являются:

- 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.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- Знать:
 - структуру системы стратегического менеджмента, смысл и формализованное представление стратегии, поэтапный процесс разработки и контроля реализации стратегии;
 - возможные направления, методы и инструменты стратегического управления;
 - практику адаптации системы стратегического менеджмента к особенностям корпоративной культуры банка;
 - взаимосвязь стратегического управления с блоками управления проектами, системы мотивации и финансового планирования.
- Уметь:
 - применять изученные методы и инструменты стратегического анализа, планирования и контроля;
 - обосновывать выбор методов анализа в зависимости от ряда факторов;
 - интерпретировать значение показателей, используемых при проведении стратегического анализа и планировании;
 - формулировать стратегию, стратегические инициативы и критерии ее выполнения;
 - самостоятельно решать проблемы, возникающие в ходе выбора KPI применительно к обозначенным стратегическим приоритетам развития банка;

- выявлять стратегические риски и предлагать меры по их снижению.
- Иметь навыки (приобрести опыт):
 - разработки миссии и видения банка;
 - практического применения изученных методов и инструментов стратегического анализа, планирования и контроля, включая анализ внешней и внутренней среды, определение стратегических целей, стратегических инициатив и проектов и KPI;
 - работы в коллективе.

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
Универсальные компетенции (УК)			
Способен учиться, приобретать новые знания, умения, в том числе в области, отличной от профессиональной	УК-1/СК-Б 1	Распознает и интерпретирует новые знания через призму своей профессиональной деятельности, обосновывает применение этих знаний в других областях	Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен решать проблемы в профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза	УК-3/СК-Б4	Распознает и применяет подходящие методы анализа, представляет связи и обосновывает выводы	Лекция; Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности	УК-4/СК-Б5	Оценивает необходимые данные и соответствующие временные ресурсы для выполнения задач	Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения научных и профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода)	УК-5/СК-Б6	Использует информацию в объеме необходимом и достаточном для решения поставленной задачи с целевым результатом	Лекция; Семинар; Выполнение домашнего задания; Консультации
Способен работать в команде	УК-7/СК-Б8	Активно участвует в обсуждении и формулировании решений задачи в соответствии со своими компетенциями, ориентируясь на результат	Семинар
Способен грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения	УК-8/СК-Б9	Фокусируется на цели коммуникации, обосновывает свое мнение, контролирует время общения при наличии заданных ограничений	Семинар
Способен критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность	УК-9/СК-Б10	Представляет связи между собственным и чужим опытом, интерпретирует выводы применительно к новым ситуациям	Лекция; Семинар; Выполнение домашнего задания

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Универсальные компетенции (УК)			
Способен учиться, приобретать новые знания, умения, в том числе в области, отличной от профессиональной	УК-1/СК-Б 1	Распознает и интерпретирует новые знания через призму своей профессиональной деятельности, обосновывает применение этих знаний в других областях	Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен решать проблемы в профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза	УК-3/СК-Б4	Распознает и применяет подходящие методы анализа, представляет связи и обосновывает выводы	Лекция; Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности	УК-4/СК-Б5	Оценивает необходимые данные и соответствующие временные ресурсы для выполнения задач	Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения научных и профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода)	УК-5/СК-Б6	Использует информацию в объеме необходимом и достаточном для решения поставленной задачи с целевым результатом	Лекция; Семинар; Выполнение домашнего задания; Консультации
Способен работать в команде	УК-7/СК-Б8	Активно участвует в обсуждении и формулировании решений задачи в соответствии со своими компетенциями, ориентируясь на результат	Семинар
Способен грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения	УК-8/СК-Б9	Фокусируется на цели коммуникации, обосновывает свое мнение, контролирует время общения при наличии заданных ограничений	Семинар
Способен критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность	УК-9/СК-Б10	Представляет связи между собственным и чужим опытом, интерпретирует выводы применительно к новым ситуациям	Лекция; Семинар; Выполнение домашнего задания
А) Общепрофессиональные компетенции, вне зависимости от вида профессиональной деятельности:			
Способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	ПК-3/ИК-3	Распознает и оценивает ключевые проблемы и процессы, в том числе в среднесрочной перспективе	Лекция; Семинар
Способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности	ПК-4/ИК-4	Применяет актуальные нормативные документы с оценкой рисков их несоблюдения	Лекция; Семинар

Способен свободно общаться, выражать свои мысли устно и письменно, вести дискуссию на русском и английском языках	ПК-6/ИК-5	Демонстрирует при ответах владение информацией из материалов на иностранном языке, рекомендованных к прочтению	Лекция; Выполнение домашнего задания
Б) Компетенции по отдельным видам профессиональной деятельности:			
Компетенции в проектно-экономической деятельности:			
Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;	ПК-7/ИК-Б1.1_Б4.1 ПД1(Э)	Владеет терминологией, использует соответствующие источники данных, оценивает и интерпретирует ключевые показатели	Лекция; Выполнение домашнего задания
Компетенции в аналитической и научно-исследовательской деятельности:			
Способен осуществлять сбор, анализ и обработку статистических данных, информации, научно-аналитических материалов, необходимых для решения поставленных экономических задач;	ПК-11/ИК-Б1.1_4.1_4.3АД_НИД(Э)	Ориентируется в возможных источниках данных, представляет связи между ними и оценивает результаты анализа в соответствии с задачей	Лекция; Семинар
Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;	ПК-12/ИК-6	Владеет инструментарием для обработки данных, обосновывает выводы по результатам расчетов	Семинар
Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;	ПК-13/ИК-7	Представляет связи между экономическими процессами и оценивает их влияние на результаты анализа	Семинар
Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.;	ПК-14/ИК-8	Ориентируется в возможных источниках данных, представляет связи между ними и оценивает результаты анализа в соответствии с задачей	Лекция; Семинар

Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;	ПК-15/ИК-9	Ориентируется в возможных источниках данных, представляет связи между ними и оценивает результаты анализа в соответствии с задачей	Лекция; Семинар
Способен подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет, используя отечественные и зарубежные источники информации;	ПК-16/ИК-10	[Глаголы-подсказки, даны по мере повышения уровня освоения: дает определение, воспроизводит, распознает, использует, демонстрирует, владеет, применяет, представляет связи, обосновывает, интерпретирует оценивает]	Лекция; Семинар (выполнение заданий, участие в дискуссиях, разбор практических ситуаций); Выполнение домашнего задания (работа с литературой и статистическими данными); Консультации
Способен к презентации результатов аналитической и исследовательской деятельности.	ПК-19/ИК-Б1.1_3.1_3.2АД_НИД(Э)	Структурирует презентацию в соответствии с задачей, опирается на визуализацию для обеспечения фокуса внимания, выстраивает коммуникацию с аудиторией	Семинар
Компетенции в организационно-управленческой деятельности:			
Способен к обработке, хранению данных проектного и профессионального характера, распределению информации в соответствии с поставленными профессиональными задачами и ее распространению	ПК-20/ИК-Б1.1_4.1_4.2_4.3_4.6 ОУД(Э)	Выбирает и обосновывает необходимые данные, а также процесс их обработки, хранения и передачи	Лекция; Выполнение домашнего задания
Способен самостоятельно организовать свою деятельность в рамках поставленных профессиональных задач	ПК-21/ИК-Б1.2_1.3ОУД(Э)	Определяет целевой результат задачи, самостоятельно выбирает и обосновывает возможные варианты решения, обеспечивает выполнение в соответствии с требуемым качеством и в обозначенное время	Выполнение домашнего задания
Способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	ПК-22/ИК-Б1.2ОУД(Э)	Распределяет роли участников группы, формулирует поручения для реализации проекта с требуемым качеством и сроками, контролирует этапы выполнения проекта	Семинар
Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность	ПК-23/ИК-12	Проявляет инициативу при предложении решений задач, изучает примеры лучших практик, обосновывает зону ответственности и критерии результата, а также последствия его недостижения	Лекция; Семинар
Способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии;	ПК-24/ИК-4.1_4.2_4.3_4.4_4.6ОУД(Э)	Использует современные технические средства для презентации результатов работы	Семинар

Способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;	ПК-25/ИК-13	Оценивает последствия управленческих решений и обосновывает предложения по их улучшению	Семинар; Выполнение домашнего задания
Способен использовать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., для принятия управленческих решений	ПК-26/ИК-14	Ориентируется в возможных источниках данных, представляет связи между ними и оценивает результаты анализа в соответствии с задачей	Семинар; Выполнение домашнего задания

4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Для образовательной программы «Банковское дело» настоящая дисциплина является базовой. Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

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

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- Знать основные положения теории финансов
- Владеть основными методами финансового планирования
- Знать и уметь самостоятельно применять инструменты банковского менеджмента
- Уметь самостоятельно работать с информационными ресурсами.

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

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

5 Тематический план учебной дисциплины

Тематический план отражает содержание дисциплины (перечень разделов), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с РУП:

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1	Стратегическое управление: концептуальный аспект	16	2	2		12
2	Стратегический анализ	12	2	2		8
3	Стратегическое планирование	32	2	2		28
4	Разработка бизнес-модели	16	2	2		12

5	Контроль выполнения стратегии	16	2	2		12
6	Система сбалансированных показателей	22	1	1		20
7	Контроль выполнения стратегии	14	1	1		12
	Контрольная работа	8			1	7
	Экзамен	16			2	14
	ИТОГО	152	12	12	3	125

6 Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	3 год				Параметры
		1	2	3	4	
Текущий (неделя)	Контрольная работа	*				Письменная работа 60 минут
	Домашнее задание	*				Устная/письменная презентация до 10 минут
Итоговый	Экзамен	*				Письменный экзамен 90 мин

6.1 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 экзамена по всем темам курса (включает контрольную работу (тест)) продолжительностью 2 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 экзаменационную 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.

7 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:

Тысячникова Н.А., Юденков Ю.В. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология (Электронная книга), 2015

Основная литература:

1. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 2-е издание. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. М.: Равновесие, 2001.
3. О. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2003.

Дополнительная литература:

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно/ Пер. с англ. О.Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
2. Источники в Интернете:
 - a. Стратегия Сбербанка до 2018 года http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018
 - b. Стратегия Росбанка на 2014-2017 гг. https://www.rosbank.ru/ru/about/company_profile/strategy.php
 - c. BNP Paribas 2017-2020 Business Development Plan https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/id-master_v4.pdf
 - d. KBC Acquisition of UBB and Interlease in Bulgaria https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/4-Presentations/20170102_KBC_Investor_presentation.pdf



Применяемые учебные технологии: проведение деловых игр, решение задач или рассмотрение кейсов на семинарах.

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), SWOT-анализ, анализ стратегических разрывов, бизнес-модель Остервальдера и Пинье. Сценарное планирование. Стратегический риск в банковском бизнесе. Приоритизация стратегических задач. Влияние корпоративной культуры на процесс стратегического управления.

Базовый учебник:

Тысячникова Н.А., Юденков Ю.В. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология (Электронная книга), 2015

Основная литература:

1. Никонova И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 2-е издание. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. М.: Равновесие, 2001.
3. О. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2003.

Дополнительная литература:

3. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно/ Пер. с англ. О.Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора./ Пер. с англ. – 4-е издание. М.: Альпина Паблишер, 2014
5. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
6. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке./ Пер с англ. Санкт-Петербург, BestBusinessBooks, 2010
7. Безручко П. Как писать предложения и отчеты для первых лиц. М.: Альпина Паблишер, 2014
8. Источники в Интернете:
 - a. Стратегия Сбербанка до 2018 года http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018
 - b. Стратегия Росбанка на 2014-2017 гг. https://www.rosbank.ru/ru/about/company_profile/strategy.php
 - c. BNP Paribas 2017-2020 Business Development Plan https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/id-master_v4.pdf
 - d. KBC Acquisition of UBB and Interlease in Bulgaria https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/4-Presentations/20170102_KBC_Investor_presentation.pdf

Применяемые учебные технологии: проведение деловых игр, решение задач или рассмотрение кейсов на семинарах.

Тема 3. Контроль выполнения стратегии банка

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



Базовый учебник:

Тысячникова Н.А., Юденков Ю.В. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология (Электронная книга), 2015

Основная литература:

1. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 2-е издание. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Каплан Р., Нортон Дейвид. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей./ Пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006
3. Ольше Н-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей./ Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003

Дополнительная литература:

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно/ Пер. с англ. О.Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
2. Источники в Интернете:
 - е. Стратегия Сбербанка до 2018 года http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018
 - ф. Стратегия Росбанка на 2014-2017 гг. https://www.rosbank.ru/ru/about/company_profile/strategy.php
 - g. BNP Paribas 2017-2020 Business Development Plan https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/id-master_v4.pdf
 - h. KBC Acquisition of UBB and Interlease in Bulgaria https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/4-Presentations/20170102_KBC_Investor_presentation.pdf

Применяемые учебные технологии: проведение деловых игр, решение задач или рассмотрение кейсов на семинарах.

8 Образовательные технологии

Разбор практических задач и кейсов

9 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

9.1 Тематика заданий текущего контроля

Пример вопроса теста для контрольной работы:

1. Какие рыночные показатели целесообразно проанализировать для разработки стратегии банка в сегменте кредитных карт (отметьте один или несколько вариантов):
 - а. Темп роста или снижения просроченной задолженности юридических лиц в разрезе отраслей
 - б. Динамика оборотов розничной торговли
 - с. Изменение структуры портфеля кредитов физических лиц в разрезе продуктов
 - д. Динамика объемов ипотечных портфелей топ-10 банков



9.2 Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов к зачету (экзамену) по всему курсу или к каждому промежуточному и итоговому контролю для самопроверки студентов.

- 1) Выберите стратегические инициативы, необходимые для увеличения количества продуктов на одного клиента (отметьте один или несколько вариантов):
 - a) Внедрение системы электронного документооборота
 - b) Доработка системы мотивации для сокращения времени обслуживания клиентов
 - c) Разработка системы повторных продаж для колл-центра
 - d) Переоформление точек продаж за счет экономии бюджета на внедрение CRM

10 Порядок формирования оценок по дисциплине

(подробные методические рекомендации по формированию оценок по дисциплине приведены в приложении)

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях: оценивается активность при обсуждении проблемных вопросов, правильность решения задач, изучение основной и дополнительной литературы. Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед итоговым контролем (*O_{аудиторная}*) и конвертируется следующим образом:

Баллы	28-30	25-27	22-24	19-21	16-18	13-15	10-12	7-9	4-6	1-3
Оценка	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов (не вошедшую в формы текущего контроля, предусмотренные РУП) также по 10-балльной шкале, при этом оценивается полнота и правильность решения задач из рабочей тетради, обоснованность выводов. Оценки за самостоятельную работу студента (*O_{сам. работа}*) преподаватель выставляет в рабочую ведомость перед итоговым контролем.

Оценка за текущий контроль (*O_{текущий}*) выставляется в ведомость по результатам контрольной работы по 10-балльной шкале.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,3 * O_{\text{текущий}} + 0,4 * O_{\text{ауд}} + 0,3 * O_{\text{сам. работа}}$$

11 Оценки итогового контроля выставляются по 10-ти балльной шкале и рассчитываются по следующей формуле:

12 $O_{\text{результатирующая}} = 0,5 * O_{\text{накопленная}} + 0,5 * O_{\text{экзаменационная}}$



Для экзамена оценка конвертируется по пятибалльной шкале:

5-балльная шка- ла	10-балльная шкала
неудовлетвори- тельно	1
	2
	3
удовлетвори- тельно	4
	5
хорошо	6
	7
отлично	8
	9
	10

Способ округления оценки – арифметический.

На пересдаче экзамена студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

На пересдаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу, решить к пересдаче домашнее задание), ответ на который оценивается в 1 балл.

В диплом выставляет результирующая оценка по учебной дисциплине, которая формируется по следующей формуле:

$$O_{результ} = k_1 \cdot O_{накопл} + k_2 \cdot O_{итоговый}$$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: арифметический.
ВНИМАНИЕ: оценка за итоговый контроль **блокирующая**, при неудовлетворительной итоговой оценке она равна результирующей.

13 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

13.1 Базовый учебник

Тысячникова Н.А., Юденков Ю.В. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология (Электронная книга), 2015

13.2 Основная литература

- 1 Никонova И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 2-е издание. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- 2 Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. М.: Равновесие, 2001.
- 3 О. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2003.



13.3 Дополнительная литература

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно/ Пер. с англ. О.Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора./ Пер. с англ. – 4-е издание. М.: Альпина Паблишер, 2014
3. Каплан Р., Нортон Дейвид. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей./ Пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006
4. Ольве Н-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей./ Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003
5. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
6. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке./ Пер с англ. Санкт-Петербург, BestBusinessBooks, 2010
7. Безручко П. Как писать предложения и отчеты для первых лиц. М.: Альпина Паблишер, 2014
8. Журналы «Деньги и кредит», «Банковское обозрение», «Экономический журнал ГУ-ВШЭ», «Банковское дело».
9. Источники в Интернете:
 - 1) Стратегия Сбербанка до 2018 года http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018
 - 2) Стратегия Росбанка на 2014-2017 гг. https://www.rosbank.ru/ru/about/company_profile/strategy.php
 - 3) BNP Paribas 2017-2020 Business Development Plan
https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/id-master_v4.pdf
 - 4) KBC Acquisition of UBB and Interlease in Bulgaria https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/4-Presentations/20170102_KBC_Investor_presentation.pdf
 - 5) официальный сайт Банка России www.cbr.ru
 - 6) сайт Росстата www.gks.ru

13.4 Нормативно-правовые акты:

1. Проект указания «О порядке составления бизнес-планов кредитных организаций и критериях их оценки»

14 Материально-техническое обеспечение дисциплины

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