

**УДК 336****О конкурентоспособности системообразующего российского банка****Тураев Тимур Эраджович**

Студент,  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва,  
просп. Ленинградский, 49;  
e-mail: turaev@mail.ru

**Аннотация**

Статья посвящена вопросу конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» как системообразующего российского банка. Современные экономико-политические условия не являются простыми для России: постоянные санкции, напряженная внешнеполитическая обстановка, сложности в обеспечении внутренних драйверов экономического роста обуславливают повышенную необходимость в стабильности денежно-кредитной системы, особенно после всплесков 2014-2015 гг. и введения курса на импортозамещение. ПАО «Сбербанк» – системообразующий российский банк, обеспечивающий около 60% прибыли всего банковского сектора, что позволяет говорить о значительном влиянии его деятельности на российскую экономику. В связи с этим анализ преимуществ и недостатков, а также угроз и возможностей банка чрезвычайно важен для оценки общих тенденций развития российских банков, а также для формирования прогнозов относительно их деятельности.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Тураев Т.Э. О конкурентоспособности системообразующего российского банка // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 4А. С. 54-63.

**Ключевые слова**

Сбербанк, банк, кредитная организация, ситуационный анализ, конкурентоспособность, банковский сектор.

## Введение

Сбербанк – это один из наиболее популярных и крупнейших российских банков, чья доля прибыли в банковском секторе занимает около 60%. Учитывая долю государственного участия и количество клиентов, можно утверждать, что Сбербанк является кредитной организацией с повышенным социально-экономическим значением, а значит, его конкурентоспособность и способность противостоять вызовам внешней среды чрезвычайно важны для экономической безопасности страны.

Цель данной статьи заключается в оценке состояния ПАО «Сбербанк» относительно внешней среды с различными политическими и конкурентными вызовами, оценке его состояния после кризиса 2014-2015 гг. Для этого автор решает следующие задачи:

- анализ общего состояния банковского сектора;
- осуществление Shell DPM и SWOT-анализа для ПАО «Сбербанк»;
- определение конкурентного положения ПАО «Сбербанк» в текущем положении российской экономики.

## Литературный обзор

Эффективность деятельности, степень рациональности использования активов являются важными факторами для того, чтобы любая кредитная организация, в том числе и банк, могла преуспевать. Соответственно, анализ конкурентной позиции представляет собой важное направление маркетингового анализа, определяющего конкурентоспособность кредитной организации [Чеховская, Ярова, 2016, www].

Определение понятия «конкурентоспособность» конкретно для банка трактуется по-разному. Мы склонны поддерживать наиболее полное определение, представленное в работах некоторых авторов, где конкурентоспособностью называется способность социально-экономической системы успешно конкурировать, т. е. не только выполнять требования рынка, но и удерживать, укреплять и расширять рыночные позиции [Чадаева, 2018]. Таким образом, конкурентоспособный банк – это банк, если не лидирующий в своей нише, то крепко удерживающий свои позиции, востребованный у клиентов, имеющий потенциал для расширения.

Основным акционером ПАО «Сбербанк» является Центральный банк России: ему принадлежит 50% плюс одна акция. Оставшаяся часть акций принадлежит другим отечественным и иностранным инвесторам, а акции котируются на российской, лондонской, франкфуртской фондовых биржах, а также на внебиржевом рынке США. По данным официального сайта самого банка, Сбербанк – это треть банковской системы России, доля его рынка составляет 28,7%. Проанализируем общее состояние банковского сектора в 2018 г.

В 2018 г. количество действующих в России кредитных организаций снизилось на 14% и на 1 января 2019 г. составило 484, из них 440 – банки. В процессе перехода к пропорциональному регулированию 149 банков получили базовую лицензию [Число банков..., www].

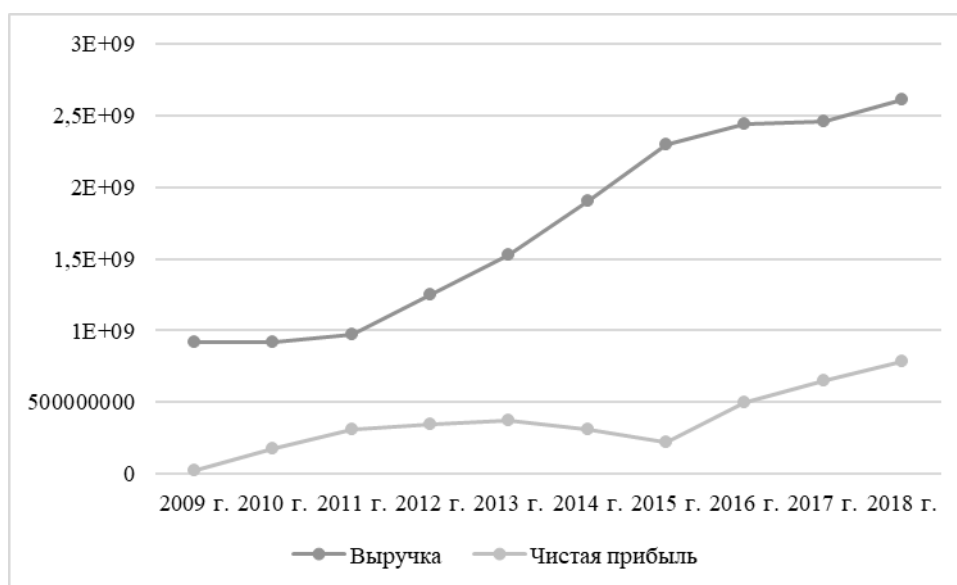
Существенное влияние на динамику показателей банковского сектора в 2018 г. оказывало изменение валютного курса (номинальный эффективный курс рубля к иностранным валютам за год снизился на 8,2% по сравнению с 0,5% за 2017 г.). Курс доллара США к рублю за 2018 г. возрос с 57,60 до 69,47 рубля за доллар США, или на 20,6% [О развитии..., www].

Активы банковского сектора (94,1 трлн руб. на 1 января 2019 г.) за 2018 г. в абсолютном

выражении выросли на 9,4 трлн руб., при этом рублевые активы увеличились за год на 7,2 трлн руб., или на 11,0%. Продолжилось сокращение банковских активов в иностранной валюте: за год их объем снизился на 24,9 млрд долл. США, или на 7,6%; однако с учетом динамики валютного курса доля активов в иностранной валюте в общем объеме активов почти не изменилась (на 1 января 2019 г. – 22,4%). Темп прироста совокупных активов банковского сектора с исключением влияния валютной переоценки за 2018 г. по действующим банкам составил 6,9% (за 2017 г. – 9,0%) [Там же].

Со стороны ресурсной базы годовой прирост обеспечили прежде всего депозиты юридических лиц (кроме кредитных организаций) и вклады физических лиц. Наибольший прирост вкладов в 2018 г. пришелся на декабрь, в том числе из-за фактора сезонности. Прибыль банковского сектора за 2018 г. составила 1345 млрд руб., что в 1,7 раза превысило финансовый результат 2017 г. [Там же].

При этом чистая прибыль Сбербанка в 2018 г. составила 782 млрд руб., что равно примерно 58% совокупной прибыли банковского сектора за 2018 г. На рис. 1 представлена динамика финансовых результатов ПАО «Сбербанк» за последние 10 лет.



**Рисунок 1 - Динамика чистой прибыли и выручки ПАО «Сбербанк» в 2009-2018 гг.**  
[Финансовая отчетность..., www]

Чистые активы предприятия составляют 24 трлн руб. и растут последние 10 лет, кредитный портфель составляет 15 трлн руб., а собственный капитал составляет 3,6 трлн руб.

### Результаты исследования

На основе анализа отрасли можно сделать вывод о том, что Сбербанк является неоспоримым лидером банковской отрасли в России, имеет сильные позиции в сфере банковских услуг, перспективы развития и сложившуюся репутацию на рынке [Фомичев, 2018].

SWOT-анализ осуществляется в пять этапов. На первом этапе определяются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, на втором и третьем этапах сопоставляются сильные стороны, слабые стороны с возможностями и угрозами, т. е. анализируется, к чему может

привести наступление тех или иных возможностей, реализация имеющихся угроз. На четвертом и пятом этапах анализируется влияние вероятности использования возможности или угрозы. В табл. 1 представлен первый этап анализа, в котором выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

**Таблица 1 - Первый этап SWOT-анализа ПАО «Сбербанк»**

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
<p>Опыт массового обслуживания клиентов, обширная клиентская база (около 70% населения РФ)</p> <p>Высокий профессиональный уровень персонала и систем управления персоналом</p> <p>Репутация банка как надежного и заслуживающего доверия, лояльность клиентов</p> <p>Наличие системы мобильных приложений и внедрение прочих инновационных технологий в процессы создания и предоставления услуг</p> <p>Большое количество пунктов обслуживания клиентов, в том числе обширная сеть банкоматов (14 территориальных банков и более 16 500 отделений)</p>	<p>Отсутствие устойчивых конкурентных преимуществ, которые имели бы уникальную ценность для клиентов и были бы трудно достижимы для конкурентов</p> <p>Текучесть кадров низшего звена</p> <p>Недостаточно эффективная система управления в региональных отделениях банка</p>
<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
<p>Кредитование физических лиц: расширение рынка потребительских кредитов</p> <p>Кредитование юридических лиц: рост активности предприятий</p> <p>Всесторонняя поддержка Сбербанка извне: использование сервисов Сбербанка при оформлении частными клиентами различных «госуслуг» и иные методы поддержки и стимулирования интереса клиентов к банку</p> <p>Совершенствование системы мобильных приложений и онлайн-обслуживания</p>	<p>Санкции</p> <p>Последствия повышения ключевой ставки ЦБ</p> <p>Риск потери клиентов из-за условий предоставления определенных услуг, уровня обслуживания или по иным объективным причинам, связанным с финансовым рынком, экономической ситуацией в стране и т. д.</p> <p>Закрытие региональных банков Сбербанка и вместе с тем усиление позиций конкурентов</p> <p>Требования к системе защиты информации: угроза похищения конфиденциальных данных клиентов</p>

К сильным сторонам ПАО «Сбербанк» можно отнести обширную клиентскую базу и опыт массового обслуживания клиентов, что позволяет сформировать широкую базу для различных маркетинговых исследований, которые дают информацию о массовых желаниях клиентов, предоставляя конкурентное преимущество в виде информации о потребительских предпочтениях, полученной раньше конкурентов.

Также к сильным сторонам Сбербанка можно отнести высокий профессиональный уровень персонала и систему управления персоналом, поскольку Сбербанк уже не первый год проводит различные тренинги, стажировки, в рамках которых выбираются лучшие сотрудники из лучших вузов. Кроме того, Сбербанк предоставляет обучение в IT-лаборатории, где воспитываются лучшие специалисты в области информационных технологий в отрасли банков.

У банка сложилась репутация надежной и заслуживающей доверия кредитной организации. Некоторую роль здесь сыграли история создания и функционирования банка, роль государственного участия, что формирует дополнительное доверие граждан зрелого возраста, а для большинства населения имеет значение то, что банк осуществляет непрерывную и эффективную деятельность, предоставляет широкий ассортимент банковских продуктов.

Вследствие наличия системы мобильных приложений и большого количества пунктов обслуживания Сбербанк является одним из самых доступных банков в России, что позволяет увеличить количество клиентов, выбирающих Сбербанк в силу удобства использования.

К слабым сторонам Сбербанка относится отсутствие устойчивых конкурентных преимуществ, имеющих уникальную ценность для клиентов и трудно достижимых для конкурентов. Данная слабая сторона относится не только к Сбербанку, но и к любому другому банку в силу того, что финансы и их компьютеризация – очень актуальная в последнее время тема, объект многих исследований в области инноваций. Также к слабым сторонам можно отнести текучесть кадров низшего звена и низкий уровень эффективности управления в региональных отделениях банка.

У Сбербанка существуют некоторые возможности. В первую очередь это расширение рынка потребительских кредитов через предложение новых банковских, в частности кредитных, продуктов, например кредитования состоятельных иностранных граждан. Кроме того, государство реализует ряд программ, направленных на поддержку некоторых видов деятельности и предпринимателей. Таким образом, Сбербанк приобретает возможность обслуживания государственных субсидий или самостоятельного кредитования большого количества предпринимателей. Еще одной популярной тенденцией является компьютеризация государственных услуг, которая может осуществляться в том числе и с поддержкой Сбербанка в случае получения такого государственного заказа.

Совершенствование системы мобильных приложений и онлайн-обслуживания также является ключевой возможностью роста. Известно, что Сбербанк в некотором роде является пионером для банковской отрасли.

Как у любого рыночного предприятия, у Сбербанка есть угрозы. Одной из таких угроз являются санкции, применяемые вследствие нестабильной экономико-политической ситуации на мировой арене, в частности враждебного отношения некоторых западных стран к Российской Федерации. Такие санкции, например, привели к тому, что Сбербанку пришлось в 2018 г. продать дочернее предприятие в Турции – Deniz Bank, что стало одной из крупнейших сделок по слиянию и поглощению 2018 г. [Сделки..., www].

К слабой стороне можно отнести фактор низкой эффективности управления в региональных банках, что может привести к закрытию региональных отделений и, соответственно, к потерям рыночных позиций Сбербанка.

Неспособность банка соответствовать требованиям к системе защиты информации может привести к возникновению угрозы похищения конфиденциальных данных клиентов, снизить надежность банка в глазах клиентов и привести к финансовым потерям.

В табл. 2 представлены второй и третий этапы SWOT-анализа, в которых анализируется, что может произойти в случае, если при существующих сильных и слабых сторонах реализуются возможности или угрозы банка. Данный этап предполагает формирование понимания среды деятельности, наличие внутренних ресурсов для защиты от угроз или для того, чтобы воспользоваться возможностями.

**Таблица 2 - Второй и третий этапы SWOT-анализа ПАО «Сбербанк»**

	<b>Возможности (О)</b>	<b>Угрозы (Т)</b>
	Кредитование физических лиц Кредитование юридических лиц Всесторонняя поддержка Сбербанка извне	Санкции Последствия повышения ключевой ставки ЦБ Риск потери клиентов

	<b>Возможности (О)</b>	<b>Угрозы (Т)</b>
	Улучшенная система онлайн-обслуживания	Закрытие региональных банков Сбербанка Улучшение системы защиты информации
<b>Сильные стороны (S)</b>	Клиентская база, Профессионализм, Репутация банка / Кредитование физических и юридических лиц Наличие системы онлайн-обслуживания / Совершенствование системы Пункты обслуживания клиентов / Поддержка Сбербанка извне, Кредитование физических и юридических лиц Репутация банка / Поддержка банка извне	Клиентская база / Санкции, Повышение ставки, Риск потери клиентов, Закрытие региональных банков Профессионализм / Улучшение защиты информации Репутация банка / Риск потери клиентов, Улучшение системы защиты информации Пункты обслуживания клиентов / Закрытие региональных банков, Риск потери клиентов
<b>Слабые стороны (W)</b>	Отсутствие конкурентных преимуществ / Поддержка извне, Улучшенная система онлайн-обслуживания, Кредитование физических и юридических лиц	Отсутствие конкурентных преимуществ, текучесть кадров / Риск потери клиентов Система управления в регионах / Риск потери клиентов, Закрытие региональных отделений банка
	Отсутствие устойчивых конкурентных преимуществ Текучесть кадров низшего звена Недостаточно эффективная система управления в региональных отделениях банка	

Широкая клиентская база при реализации возможности расширения продуктового портфеля для физических лиц может привести к повышению репутации, профессионализма и, соответственно, увеличению доходов банка.

Высокий профессиональный уровень также может расширить продуктовый портфель как для физических, так и для юридических лиц. Репутация банка в сочетании с расширенными возможностями кредитования юридических лиц может привести к совершенствованию системы управления. Наличие системы мобильных приложений и всесторонняя поддержка позволят банку улучшить систему обслуживания не только через Интернет, но и при личном обращении.

Отсутствие устойчивых конкурентных преимуществ, текучесть кадров, неэффективная система управления региональными отделениями могут привести к тому, что банк не будет обладать возможностями для реализации всего спектра возможностей в некоторых регионах, что приведет к сокращению клиентской базы и ухудшению репутации.

Если угрозы будут реализованы, сильные стороны позволят банку более плавно пережить санкции, предоставят возможность увеличить профессионализм кадров, усовершенствовать систему защиты информации. В случае закрытия региональных банков репутация банка может существенно пострадать в связи с сокращением количества клиентов. Если угрозы будут реализованы, их сочетание со слабыми сторонами приведет к потере клиентов, закрытию региональных отделений.

В табл. 3 представлены результаты оценки влияния и вероятности использования возможностей. Данный этап используется для того, чтобы определить стратегические возможности банка, его перспективы, и основывается на прогнозировании ситуации.

**Таблица 3 - Четвертый этап SWOT-анализа ПАО «Сбербанк»**

		Влияние		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможности	Высокая	Кредитование физ. и юр. лиц	Поддержка Сбербанка	–
	Средняя	–	Совершенствование системы онлайн-обслуживания	–

Расширение кредитования физических и юридических лиц весьма вероятно в силу того, что банковская отрасль является одной из самых динамично развивающихся. Увеличение количества клиентов среди физических и юридических лиц позволит существенно увеличить клиентскую базу банка, расширить зону влияния, а значит, и увеличить доходы и рыночную долю банка.

По нашему мнению, поддержка Сбербанка извне обладает высокой вероятностью, поскольку государственное участие и явное лидерство банка в отрасли приводят к тому, что данный банк выигрывает тендеры на государственные заказы, к нему часто обращаются крупнейшие российские предприятия. Данная возможность обладает средним уровнем влияния, поскольку эти проекты реализуются в течение долгого времени и приносят невысокую прибыль из-за того, что государственные предприятия обслуживаются на льготных условиях.

Вероятность совершенствования системы онлайн-обслуживания мы оценили как среднюю, поскольку сейчас большинство технологий уже внедрены и в ближайшем будущем вероятность открытия принципиально новой системы защиты каких-либо данных является довольно низкой. Тем не менее постоянная работа над улучшением системы защиты данных пользователей Сбербанка оказывает умеренное влияние на банк, позволяя сохранять большую часть клиентов, создавая имидж надежности.

В табл. 4 представлены оценки последствий и вероятности возникновения угрозы.

**Таблица 4 - Пятый этап SWOT-анализа ПАО «Сбербанк»**

		Возможные последствия		
		Критические	Тяжелые	Слабые
Вероятность возникновения угрозы	Высокая	–	Санкции	Повышение ключевой ставки ЦБ
	Средняя	–	Закрытие региональных банков	–
	Низкая	Угроза похищения конфиденциальных данных	–	Риск потери клиентов

Современная международная политическая ситуация довольно нестабильна, многие вопросы приводят к тому, что вероятность санкций постоянно возрастает из-за обострения политической ситуации. По результатам 2014 г. мы можем сделать вывод о том, что введение нового большого пакета санкций может серьезно сказаться на любой организации в России, в том числе и на банке. По мнению Г. Грефа, в ближайшем будущем возможны новые американские санкции, однако они не коснутся топовых банков, в числе которых и Сбербанк, а для того, чтобы данная угроза не реализовалась, Г. Греф предпочитает соответствовать стандартам и избегать ошибок в осуществлении деятельности [Греф..., www].

Вероятность закрытия крупных региональных отделений мы оценили как среднюю,

поскольку для этого необходимо существенное сокращение клиентов, а это, по нашему мнению, маловероятно в связи с наличием в любом регионе государственных учреждений, обслуживающихся в Сбербанке. Последствия такой угрозы были бы тяжелыми, поскольку широкая сеть присутствия – это одно из основных конкурентных преимуществ Сбербанка. Тем не менее за последние несколько лет банк реализует стратегию сокращения филиалов, не востребованных клиентами, для сокращения издержек, что отчасти позволило обеспечить рост значения прибыли [Сбербанк..., www].

Повышение ключевой ставки мало сказалось бы на Сбербанке, поскольку у него большое количество других направлений, в том числе иностранных, т. е. кредитование пострадало бы только в части физических лиц и малых предприятий, но крупные предприятия продолжали бы пользоваться заемными средствами Сбербанка.

В силу того, что Сбербанк постоянно работает над улучшением своей системы безопасности (отсутствие данной работы привело бы к критическим последствиям, в том числе к массовой краже денежных средств со счетов клиентов банка, что нанесло бы серьезный урон репутации и клиентской базе банка), мы оценили угрозу похищения конфиденциальных данных как низкую. Риск потери клиентов мы оценили как маловероятную угрозу, поскольку Сбербанк является признанным лидером банковского сектора в России, пользуется уважением и среди молодого, и среди зрелого поколения.

## Заключение

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- по результатам отраслевого анализа, Сбербанк занимает позицию лидерства в данной отрасли, что подтверждается значением прибыли и количеством филиалов;
- большинство возможных угроз Сбербанк сможет отразить вследствие широкой клиентской и ресурсной базы, а также в силу социально-экономического значения данного банка как для страны, так и для отрасли;
- SWOT-анализ позволил выявить широкие перспективы для банка, которые, однако, балансируют с угрозами санкций, появлением новейших технологий в области электронных финансов и требуют особого внимания;
- банк обладает достаточной устойчивостью для осуществления своей деятельности, но продажа иностранных дочерних организаций сказывается на состоянии активов, что является еще одним негативным последствием санкций и напряженной политической ситуации.

## Библиография

1. Винокурова Л.А. Ресурсный потенциал населения в повышении конкурентоспособности коммерческих банков: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2016. 25 с.
2. Греф заявил, что Сбербанк в условиях угрозы санкций старается соответствовать стандартам. URL: <https://tass.ru/ekonomika/6091620>
3. О развитии банковского сектора Российской Федерации в 2018 году. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14236/razv\\_bs\\_18.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14236/razv_bs_18.pdf)
4. Сбербанк сократил около 1,3 тыс. отделений за год. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9729372>
5. Сделки по-крупному: почему в России растет рынок слияний и поглощений. URL: <https://www.rbc.ru/economics/29/06/2018/5b34eb259a7947688431619b>
6. Финансовая отчетность ПАО «Сбербанк» по РСБУ. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>



7. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. М.: Дашков и К, 2018. 468 с.
8. Чадаева Т.В. Конкурентоспособность российских банков на мировом рынке банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. М., 2018. 280 с.
9. Чеховская И.А., Ярова В.В. Методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка: российский и зарубежный опыт // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-konkurentosposobnosti-kommercheskogo-banka-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt>
10. Число банков в России за 2018 год снизилось, а прибыль выросла. URL: <https://www.vestifinance.ru/articles/113697>

## On the competitiveness of the core Russian bank

**Timur E. Turaev**

Student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49 Leningradsky av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Turaev@mail.ru

### Abstract

The article aims to study the competitiveness of PJSC Sberbank as the core Russian bank and to identify the main factors that will be able to influence its functioning in the nearest future. The author of the article points out that modern economic and political conditions are not easy for the Russian Federation: the sanctions, tense political situation, difficulties in ensuring internal drivers of economic growth lead to an increased need for the stability of the monetary system of the Russian Federation, especially after the upsurges of 2014-2015 and the development of the import-substitution policy. PJSC Sberbank is considered to be the core Russian bank whose products make up about 60% of the profits of the banking sector of the Russian Federation, which reveals its significant impact on the Russian economy. In this regard, the analysis of strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities of the bank is extremely important for the assessment of the general trends in the development of Russian banks, as well as for forecasts for their activities. Having carried out a SWOT analysis of the competitiveness of Sberbank, the author makes an attempt to identify the most possible scenarios for the development of this bank in the nearest future.

### For citation

Turaev T.E. (2019) O konkurentosposobnosti sistemoobrazuyushchego rossiiskogo banka [On the competitiveness of the core Russian bank]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (4A), pp. 54-63.

### Keywords

Sberbank, bank, credit organisation, situation analysis, competitiveness, banking sector.

## References

1. Chadaeva T.V. (2018) *Konkurentosposobnost' rossiiskikh bankov na mirovom rynke bankovskikh uslug. Doct. Diss.* [The competitiveness of Russian banks in the global banking market. Doct. Diss.]. Moscow.
2. Chekhovskaya I.A., Yarova V.V. (2016) *Metodiki otsenki konkurentosposobnosti kommercheskogo banka: rossiiskii i zarubezhnyi opyt* [Techniques for assessing the competitiveness of a commercial bank: Russian and foreign experience].

Timur E. Turaev

- Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial analytics: problems and solutions], 21. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-konkurentosposobnosti-kommercheskogo-banka-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt> [Accessed 06/04/19].
3. *Chislo bankov v Rossii za 2018 god snizilos', a pribyl' vyroslo* [The number of banks in Russia decreased in 2018, and the profit increased]. Available at: <https://www.vestifinance.ru/articles/113697> [Accessed 06/04/19].
  4. *Finansovaya otchetnost' PAO "Sberbank" po RSBU* [The financial reports of PJSC Sberbank according to the Russian Accounting Standards]. Available at: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras> [Accessed 06/04/19].
  5. Fomichev A.N. (2018) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Dashkov i K Publ.
  6. *Gref zayavil, chto Sberbank v usloviyakh ugrozy sanktsii staraetsya sootvetstvovat' standartam* [Gref said that Sberbank in the face of the threat of sanctions is trying to meet the standards]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/6091620> [Accessed 06/04/19].
  7. *O razviti bankovskogo sektora Rossiiskoi Federatsii v 2018 godu* [On the development of the banking sector of the Russian Federation in 2018]. Available at: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14236/razv\\_bs\\_18.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14236/razv_bs_18.pdf) [Accessed 06/04/19].
  8. *Sberbank sokratil okolo 1,3 tys. otdelenii za god* [Sberbank has cut about 1,300 units for the year]. Available at: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9729372> [Accessed 06/04/19].
  9. *Sdelki po-krupnomu: pochemu v Rossii rastet rynek sliyanii i pogloshchenii* [Large-scale transactions: why Russia's M&A market is growing]. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/29/06/2018/5b34eb259a7947688431619b> [Accessed 06/04/19].
  10. Vinokurova L.A. (2016) *Resursnyi potentsial naseleniya v povyshenii konkurentosposobnosti kommercheskikh bankov. Doct. Diss. Abstract* [The resource potential of the population in the improvement of the competitiveness of commercial banks. Doct. Diss. Abstract]. Rostov-on-Don.