

ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ФИНАНСОВ И КРЕДИТА

УДК 336.71

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ

Д.Н. Якунина¹, Л.Б. Парфенова², А.А. Пугачев¹

¹Ярославский Государственный Университет им. П.Г.Демидова,
Управление внутреннего аудита по Среднерусскому банку ПАО Сбербанк,
г. Ярославль

²Ярославский Государственный Университет им. П.Г.Демидова, Ярославль

Целью исследования является изучение возможностей оценки финансовой стратегии кредитной организации на основе ее сравнения с банками-конкурентами. Рассмотрена сущность финансовой стратегии коммерческого банка, раскрыты показатели, оценивающие экономический эффект принятых управленческих решений. Финансовая стратегия коммерческого банка рассматривается как часть общей интегрированной стратегии организации, а также как взаимосвязанные между собой направления финансовой политики, цели и результаты которых должны взаимодополнять друг друга. Рассмотрены некоторые подходы к оценке эффективности финансовой стратегии коммерческого банка. Обоснованы преимущества оценки эффективности на основе рентабельности капитала с учетом риска (RAROC) по отношению к рентабельности собственного капитала (ROE). Научная новизна: предложена методика оценки финансовой стратегии на основе сравнения показателей деятельности и элементов стратегии с банками-конкурентами, посредством сочетания разных рейтинговых моделей, с помощью объединения которых возможна комплексная оценка деятельности организаций.

Ключевые слова: *финансовая стратегия, банк, стратегическое управление, EVA, RAROC.*

Актуальность исследования обусловлена тем, что деятельность современных банков неразрывно связана с эффективной стратегией, интегрирующей все аспекты деятельности банка, связанные с финансами. Организации, уделяющие пристальное внимание вопросам финансовой стратегии, оказываются более конкурентоспособными и устойчивыми.

Финансовая стратегия в значительной мере определяет деятельность банков, темпы развития их бизнеса, конкурентоспособность и стабильность, и кроме того, успешное функционирование экономики в целом, поскольку коммерческий банк, являясь неотъемлемым звеном финансовой системы, выполняет для экономики расчетную, сберегательную и кредитную функции.

Современная экономическая наука не выработала единого подхода к определению финансовой стратегии. Например, в качестве ключевой

характеристики финансовой стратегии такие ученые как О.С. Виханский [4, с. 232] и А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину [8, с. 133] выделяют генеральный план действий, определяющий приоритеты организации. Другие ученые, такие как В.А. Слепов [10, с. 136] и Г.Б. Клейнер [5, с. 326], ключевой характеристикой финансовой стратегии отмечают систему управления финансовыми потоками. Общим в представленных определениях являются такие характеристики финансовой стратегии как то, что финансовая стратегия – это система, и то, что это действия компании, направленные на долгосрочную перспективу. Вместе с тем, без внимания авторов остаются следующие позиции: не уточняется принадлежность к общей стратегии компании и необходимость координации денежных потоков, а также не раскрываются основные направления финансовой стратегии.

Проведенный анализ определений финансовой стратегии позволяет рассматривать ее как часть общей интегрированной стратегии организации, выделенной по сфере деятельности в систему долгосрочного целевого плана действий в области привлечения, трансформации финансовых ресурсов кредитной организации, определяемых общими долгосрочными задачами банковской деятельности и взаимосвязанными между собой направлениями финансовой политики, включающими дивидендную, кредитную, депозитную, процентную политики и политику поддержания текущей ликвидности; а также систему способов достижения указанных целей в условиях нестабильности факторов внешней среды. В данном определении отличным от других является уточнение, что финансовая стратегия является частью общей стратегии компании, и рассмотрение ее без интеграции представляется не полным, т.к. все сферы деятельности банка взаимосвязаны между собой. Значимость финансовой стратегии заключается в том, что именно финансовые ресурсы являются фактором ограничения при реализации других направлений общей стратегии, с помощью финансов происходит сбалансирование и корректировка принятых решений. Также в указанном определении оговорены основные направления финансовой стратегии, цели и результаты которых должны дополнять друг друга, без чего невозможно построение цельной стратегии.

В настоящее время любому банку необходимо разрабатывать грамотную стратегию развития и поддержания долгосрочных отношений банка и клиента, поскольку банки стремятся к тому, чтобы предлагаемые банковские услуги и продукты отвечали потребностям и ожиданиям клиентов, принося при этом банку прибыль. Поэтому все большее значение в борьбе банков за рост доходов приобретает способность предоставления сервиса. А единственным измеримым показателем для оценки такой способности является эффективность.

Оценка разработанной финансовой стратегии представляет собой аналитический процесс, позволяющий ответить на вопрос, приведет ли разработанная финансовая стратегия (представленная в форме комплексной программы стратегического финансового развития организации) к достижению организацией своих финансовых целей в условиях возможных изменений факторов внешней среды [3, с. 141].

Процесс разработки показателей для анализа деятельности банка в рамках оценки эффективности его финансовой стратегии постоянно совершенствуется, появляются новые подходы и концепции как к

исследованию и оценке функционирования организации, так и к оценке эффективности бизнеса через новые технологии анализа.

В финансовой теории, такие авторы как Ю.И. Черный и Е.А. Рейнгольд [13, с. 167], А.М. Тавасиев [12, с. 136], С.И. Крылов [6, с. 15], а также М.А. Поморина [7, с. 29], в своих работах предлагают различные варианты оценки эффективности финансовой стратегии: от методов, основанных на определенных финансовых показателях, до методов, базирующихся на анализе динамики нефинансовых результатов.

Так, Ю.И. Черный и Е.А. Рейнгольд предлагают метод на основе финансовых показателей, таких как прибыльность и рентабельность. А.М. Тавасиев описывает метод определения эффективности на основе роста деловой репутации, повышения уровня управляемости финансовой деятельностью структурных подразделений. С.И. Крылов предлагает оценивать эффективность стратегии на основе контроля стратегических финансовых потоков и их управления. М.А. Поморина в своих работах рассматривает метод оценки финансовой стратегии с помощью системы ключевых показателей эффективности и построенной на ее основе системе мотивации.

Авторы в своих работах предлагают различные варианты оценки эффективности финансовой стратегии, но ни один из рассмотренных не предлагает оценить стратегию с точки зрения полученного дохода на вложенные средства. Поэтому одним из методов оценки эффективности можно предложить метод, основанный на показателях доходности различных банковский услуг. Вследствие конкуренции за привлечение и удержание клиентов, за увеличение доли рынка банки начинают снижать процентные ставки, отменять неустойки, и как следствие, происходит потеря доходности, недостижение поставленных задач. А с помощью показателей доходности возможно увидеть «неэффективные» направления, выявить отклонения от запланированных целей.

Проиллюстрируем практику реализации рассматриваемого метода на примере основного направления деятельности коммерческого банка – кредитования.

Одним из таких показателей оценки эффективности является экономическая добавленная стоимость или EVA – ожидаемая доходность кредита, превышающая затраты Банка и требования акционеров к уровню доходности. Из-за специфики банковской деятельности расчет показателя необходимо производить в адаптированной версии и определять по формуле (1):

$$EVA = ПС - СФ - СКР - ЧЗК \quad (1)$$

где ПС – процентная ставка, СФ – стоимость фондирования, СКР – стоимость кредитного риска, ЧЗК – чистые затраты на капитал.

Преимуществом EVA в отличие от широко используемого в банковской практике показателя рентабельности собственного капитала (ROE) является принятие в учет затрат на привлечение капитала и рисковые события. EVA может использоваться для внутренних управленческих нужд в рамках организации системы управления стоимостью банка, оптимизации структуры капитала, оценки эффективности деятельности подразделений. Интеграция EVA в управленческую практику позволяет отслеживать качество

принимаемых решений как на уровне корпорации, так и на уровне подразделений.

На способность коммерческих банков генерировать прибыль не может не оказывать влияние замедление темпов экономического роста. Пытаясь стимулировать экономику, центральные банки многих государств используют политику дешевых денег. Это приводит к тому, что чистая процентная маржа балансирует на очень низком уровне, а показатель ROE в банковском секторе развитых стран вплотную приближается к уровню стоимости капитала. Однако более высокие риски и повышенный уровень экономической нестабильности также оказывает значительное негативное воздействие на показатели рентабельности, скорректированные на риск [1].

Расчет ROE имеет определенные недостатки, наиболее существенным из которых, а следовательно, ограничивающим возможность его использования в оценке эффективности, является то, что ROE оценивает эффективность исключительно по финансовым показателям (по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности), не учитывая при этом величину экономического капитала и ожидаемых потерь, то есть оценивает эффективность без учета принятых коммерческим банком рисков. Этот недостаток является существенным в силу того, что для банков важна не столько сама по себе доходность, сколько ее соотношение с уровнем рисков. Так, доходность может быть очень высокой при повышенном или недопустимом уровне принятых рисков, которые в связи с временными лагами, еще не реализовались и не оказали в анализируемом периоде своего влияния на ROE.

Показателем, устраняющим указанные недостатки ROE, является RAROC – показатель рентабельности капитала, скорректированный на риск, измеряющий рентабельность единицы используемого экономического капитала. При расчете RAROC финансовые показатели, связанные с уровнем риска (расходы на резервы на возможные потери и собственные средства), заменяются на экономические показатели, более объективно оценивающие принимаемые риски - ожидаемые потери и экономический капитал,- что демонстрирует формула (2):

$$RAROC = \frac{\text{Доходы} - \text{Расходы} - \text{Ожидаемые потери} + \text{Доход на капитал}}{\text{Экономический капитал}} \quad (2)$$

Ожидаемые потери в данном случае рассчитываются как произведение вероятности дефолта контрагента банка, уровня потерь при его дефолте и стоимости под риском дефолта.

Преимущество использования показателя RAROC выражается в том, что он является сопоставимым и, следовательно, может служить критерием размещения капитала между различными по величине и структуре портфелями, подразделениями и направлениями деятельности. RAROC предназначен для обеспечения банка капиталом на уровне, достаточном для покрытия непредвиденных потерь вследствие реализации всех основных видов риска с определенной (высокой) степенью уверенности. Расчет RAROC позволяет показать вклад каждого подразделения банка в общую прибыль, а

также может применяться как один из индикаторов результативности подразделения наряду с контролем доходов и затрат.

Одним из факторов увеличения рентабельности капитала, скорректированного на риск, является увеличение чистой процентной маржи. Но как сказано выше, в сложившихся экономических условиях увеличение может оказаться сложной задачей. Так, например, Сбербанк в своей финансовой стратегии до 2020 года закладывает снижение чистой процентной маржи на 20 % [11]. В связи с этим важным фактором становится сокращение издержек, и именно здесь новые информационно-коммуникационные технологии несут в себе колоссальный потенциал для роста рентабельности банка. Также существуют возможности увеличения прибыли за счет повышения качества портфеля банка, и как следствие, снижение уровня резервов и буферов капитала.

Одной из главных целей финансовой стратегии любой коммерческой организации является максимизация прибыли, и в частности улучшение благосостояния собственников. Поэтому для оценки эффективности финансовой стратегии необходимы показатели, характеризующие получение дохода на вложенные средства. В банковской сфере именно EVA и RAROC могут послужить инструментами контроля с целью управления стоимостью компании и параметрами доходности, призванными оценить экономический эффект принятых управленческих решений и, как следствие, эффективность деятельности организации. Добиваясь роста EVA и RAROC, менеджеры увеличивают рыночную стоимость кредитной организации.

Помимо основных показателей экономической результативности эффективность финансовой стратегии можно определить с помощью сравнительного анализа конкурентной позиции. Так, одним из инструментов оценки финансовой стратегии коммерческого банка может быть методика сравнительного анализа конкурентной позиции, т.е. сравнение показателей деятельности и элементов стратегии с банками-конкурентами.

Сравнительный анализ конкурентной позиции – это эффективный способ понимания цели конкурирующих компаний с выявлением их слабых и сильных мест. Он позволяет определить возможности и учесть опасности, которые связаны с определенной бизнес-деятельностью. Тщательный разбор действий помогает выработать оптимальные решения и действия для успешного развития собственного предприятия. Эффективное выстраивание стратегии бизнеса во многом зависит от умения прогнозировать реакции своих конкурентов на те или иные события.

С целью выбора наиболее прямых конкурентов, и как следствие, максимизации информативности анализа стратегий и перенятия опыта ее реализации, необходимо составить матрицу-рейтинг банков. За основу могут быть взяты ежегодные рейтинги Forbes, Brand Finance или любые другие, удовлетворяющие целям сравнительного анализа. Тематика рейтингов определяется в зависимости от приоритетных задач. Далее по построенному списку банков необходимо вычислить основные показатели эффективности, характеризующие результаты банковской деятельности, которые рассмотрены выше. Составленную матрицу необходимо проанализировать на предмет более схожих показателей, в результате чего будет получен пул банков-конкурентов

для дальнейшего детального изучения их финансовых стратегий и выявления конкурентных преимуществ.

Рассмотрим описанную выше методику сравнительного анализа конкурентной позиции на примере.

В связи с тем, что одной из составляющих успеха банка является удовлетворение нужд и потребностей клиентов, за основу при оценке финансовых стратегий методом сравнения можно взять финансовые стратегии банков-конкурентов, добившихся наиболее высоких результатов в показателях степени удовлетворенности клиентов.

Американский журнал «Forbes» совместно с исследовательской компанией Statista составил список лучших банков в разных странах, основываясь в основном на мнении о них клиентов. Основным критерием оценки банков была удовлетворенность клиентов их работой, также учитывались такие пункты, как доверие к банкам, предлагаемые ими условия, обслуживание клиентов, цифровые услуги и финансовые консультации [9].

На основе рейтинга удовлетворенности и сопоставления его с ежегодным рейтингом 2000 крупнейших компаний мира нами предложен в табл. 2 список из 17 банков для определения наиболее схожих банков-конкурентов с целью сравнения показателей их деятельности.

Для матричного сравнения были выбраны основные показатели, характеризующие результаты банковской деятельности экономической эффективности: величина активов и чистой прибыли, уровень надежности банка (CET1), рентабельность собственного капитала (ROE) и активов (ROA), показатель чистой процентной маржи (NIM) и эффективности ведения бизнеса (CIR).

Таблица 1
Конкурентная позиция банков на основе показателей экономической эффективности

Страна	Наименование банка	Активы \$млн.	Прибыль \$млн.	CET 1%	RO E%	RO A%	NI M %	CIR %	Место в Forbes Global 2000	Место по удовлетворенности клиентов
China	China Construction Bank	3 631 600	37 200	12,4	13,8	1,1	2,2	27,2	2	5 China
United States	Citibank	1 917 000	18 045	13,5	9,9	0,8	2,7	52,2	12	6 Russia / 51 USA
China	China Merchants Bank	993 700	11 000	13	16,6	1,1	2,4	30,2	32	6 China
Brazil	Itaú Unibanco	437 600	7 500	16,2	20,1	1,7	5,4	64,3	45	5 Brazil
Russia	Sberbank	449 075	11 675	11,9	23,1	3,2	5,7	34,2	47	4 Russia
Netherlands	ING	1 014 550	5 379	14,5	9,8	0,6	1,6	54,8	56	1 Germany / 13 Italy

Страна	Наименование банка	Активы \$млн.	Прибыль \$млн.	СЕТ 1%	RO E%	RO A%	NI M %	CIR %	Место в Forbes Global 2000	Место по удовлетворенности клиентов
Italy	Intesa Sanpaolo	900 996	4 632	13,6	7,5	0,4	1,5	53	61	15 Italy
Italy	UniCredit	957 120	6 260	13,6	10,6	1,6	3,5	37,6	113	2 Russia / 19 Italy
France	Credit Agricole	2 149 200	7 828	15	6,8	0,3	1,1	64	148	11 France
France	Société Générale	1 497 724	4 420	12	7,1	0,4	2	54	161	13 France/ 20 Russia
India	HDFC Bank	152 137	2 500	13,2	16	1,6	4,3	41	202	1 India
United Kingdom	Standard Chartered	688 762	1 109	14,2	4,6	0,3	1,6	69,9	309	1 China
United States	SunTrust Banks	204 900	2 273	9,7	9,7	1,1	3,1	60,7	336	59 USA
Russia	VTB Bank	192 927	3 694	8,9	16,9	1,9	3,7	27,7	396	7 Russia
Austria	Raiffeisen Bank International	14 807	387	10,6	20,5	2,6	6,3	45	622	3 Russia
Italy	Banca Popolare di Sondrio	47 042	135	11,9	4,1	0,3	1,3	46,7	1756	10 Italy
Russia	Credit Bank of Moscow	28 868	172	11,6	10,5	0,6	2,3	35,5	1849	1 Russia

Анализ данных таблицы 1 показал, что универсальных рейтингов не существует. Существующие различные рейтинги позволяют оценить деятельность организации только с одной определенной стороны. Так, например, 1 место в России по удовлетворенности клиентов занимает Московский кредитный банк, но сравнивать его с Юникредит банком, находящимся в данном рейтинге на 2 месте, не корректно по причине несопоставимости масштабов деятельности. Поэтому необходимо применять методику сочетания разных рейтинговых моделей, с помощью объединения которых возможна комплексная оценка деятельности компаний.

В таблице представлены банки, оцененные наиболее высоко клиентами различных стран по степени удовлетворенности, а также получившие более значимые финансовые результаты как в своей стране, так и в мире.

Целесообразно для сравнения стратегий выбирать банки, представляющие услуги на одной территории, поскольку в каждой стране специфика ведения бизнеса, а также финансовая грамотность клиента различны. Банками-конкурентами, представляющими свои услуги на территории РФ, являются Citibank, Sberbank, Société Générale и VTB Bank.

Согласно рассматриваемой матрице, выше других банков, представленных в России, расположился Citibank – американский банк, один из крупнейших финансовых структур в мире. В рейтинге удовлетворенности клиентов занимает 6 место в России, уступив лишь одну позицию Сбербанку. Далее из составленного списка выбран банк «Société Générale», показатели эффективности, а также размер которого сопоставимы с показателями Citibank. Сбербанк – крупнейший банк России, имеющий \$449 млрд работающих активов, генерирующих \$11,7 млрд прибыли. Показатели эффективности превосходят показатели Citibank и Société Générale, но стоит отметить, что это отличительная черта банков с российским капиталом. Наиболее близкий к Сбербанку по результатам деятельности, а также объемам бизнеса является второй банк по величине в стране – ВТБ. В показателях эффективности ВТБ и Сбербанк добились сопоставимых результатов.

Для оценки стратегий итальянских банков целесообразнее проводить анализ ING, Intesa Sanpaolo и UniCredit, которые имеют очень схожие показатели деятельности и расположившиеся на 13,15,19 местах в рейтинге удовлетворенности клиентов соответственно. Для других стран аналогично можно составить матрицу с акцентом на необходимой территории.

Составленная матрица позволяет наиболее точно определить сопоставимые результаты деятельности и на этой основе выбрать банки-конкуренты для дальнейшего детального анализа их финансовых показателей с целью выявления потенциальных рисков и открывающихся новых возможностей, а также сильных и слабых сторон финансовых стратегий кредитных организаций.

Финансовая стратегия любой коммерческой организации направлена на максимизацию прибыли. Процесс разработки и реализации финансовой стратегии является сложнейшим для менеджмента, так как необходимо предвидеть и оценить риски принимаемых решений. Достижению данной цели может способствовать развитие инструментов финансового контроля, оценки эффективности управленческих решений, применение в деятельности компании инновационных технологий.

Список литературы

1. Антонов А. Угроза диджитализации // Банковское обозрение. 2018. №4.
2. Бибилова Е.А. Финансовая политика коммерческого банка: значение, роль, принципы формирования / Е.А. Бибилова, С.В. Симонцева // Вестник ИГЭУ 2011. №5.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс – 2-е изд., перераб. и доп. К. : Ника-Центр, 2007. 521 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотип. М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М. : Дело, 2008. 568 с.
6. Крылов С.И. Анализ эффективности деятельности и использования ресурсов коммерческой организации // Финансовый вестник. 2011. № 8. С. 15–19.
7. Поморина М.А. Финансовое управление в коммерческом банке: учебное пособие. М. : КНОРУС, 2017. 376 с.
8. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 669 с.

9. Рейтинг The World's Best Banks 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/worlds-best-banks/#1ff3cae71295>.
10. Слепов В.А. Финансы : Учебник / под ред. проф. В.А. Слепова. – 4-е издание, перераб. и доп. М. : Магистр: ИНФРА-М, 2015. 336 с.
11. Стратегия ПАО «Сбербанк» на 2018–2020 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/about/strategy>
12. Тавасиев А.М. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика: учебник для магистров / А.М. Тавасиев, В.Д. Мехряков, О.И. Ларина. М. : Юрайт, 2016. 735 с.
13. Черный Ю.И. Стоимость бизнеса и стратегия развития компании: учебное пособие / Ю.И. Черный, Е.А. Рейнгольд. М. : РИО МАОК, 2009. 210 с.

FINANCIAL STRATEGY OF COMMERCIAL BANKING: INSTRUMENT FOR CONTROL, PERFORMANCE EVALUATION AND ENSURING DEVELOPMENT

D.N. Yakunina¹, L.B. Parfenova², A.A. Pugachev¹

¹ P.G. Demidov Yaroslavl State University
Internal Audit Department of Srednerussky Bank of Public Joint-stock Company
Sberbank, Yaroslavl

² P.G. Demidov Yaroslavl State University, Yaroslavl

The goal of the research is to study the possibilities of evaluating the financial strategy of banking based on confrontation among competing banks. This article describes the essence of the financial strategy in banking, discloses indicators evaluating the economic effect of management decisions. Financial strategy is considered as a part of generally integrated strategy of banking and its financial strategy, which are interrelated and their goals and results should be complementary. The article investigates some approaches to evaluating the effectiveness of a bank's financial strategy; explains the advantages of evaluating the effectiveness on the basis of risk-adjusted return on capital in relation to return on equity. The authors propose methodology for evaluating the financial strategy based on a comparison of performance indicators and strategy elements among competing banks, through a combination of different rating models.

Keywords: *financial strategy, bank, strategy management, EVA, RAROC*

Об авторах:

ЯКУНИНА Дарья Николаевна – магистрант, студент, Ярославский Государственный Университет им. П.Г. Демидова, аудитор Управления внутреннего аудита по Среднерусскому банку ПАО Сбербанк, e-mail: mailyakunina@gmail.com

ПАРФЕНОВА Людмила Борисовна – профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедрой финансов и кредита, Ярославский Государственный Университет им. П.Г. Демидова

ПУГАЧЕВ Андрей Александрович – доцент, канд. эк. наук, Ярославский Государственный Университет им. П.Г. Демидова, ведущий аудитор Управления внутреннего аудита по Среднерусскому банку ПАО

Сбербанк, e-mail: andrxi@yandex.ru

About the authors:

YAKUNINA Darya Nikolaevna – graduate student, P.G. Demidov Yaroslavl State University, auditor of Internal Audit Department of Srednerussky Bank of Public Joint-stock Company Sberbank, e-mail: mailyakunina@gmail.com

PARFENOVA Lyudmila Borisovna – academic, doctor of economic science, head of department Banking and Finance, P.G. Demidov Yaroslavl State University

PUGACHEV Andrej Aleksandrovich – assistant professor, candidate of economic sciences, P.G. Demidov Yaroslavl State University, lead auditor of Internal Audit Department of Srednerussky Bank of Public Joint-stock Company Sberbank, e-mail: andrxi@yandex.ru

References

1. Antonov A. Ugroza didzhitalizacii // Bankovskoe obozrenie. 2018. №4.
2. Bibikova E.A. Finansovaya politika kommercheskogo banka: znachenie, rol', principy formirovaniya / E.A. Bibikova, S.V. Simonceva // Vestnik IGEU 2011. №5.
3. Blank I.A. Finansovyy menedzhment: uchebnyj kurs – 2-e izd., pererab. i dop. K. : Nika-Centr, 2007. 521 s.
4. Vihanskij O.S. Menedzhment: uchebnik / O. S. Vihanskij, A. I. Naumov. – 5-e izd. stereotipn. M. : Magistr: INFRA-M, 2014. 576 s.
5. Klejner G.B. Strategiya predpriyatiya. M. : Delo, 2008. 568 s.
6. Krylov S.I. Analiz effektivnosti deyatel'nosti i ispol'zovaniya resursov kommercheskoj organizacii // Finansovyy vestnik. 2011. № 8. S. 15–19.
7. Pomorina M.A. Finansovoe upravlenie v kommercheskom banke: uchebnoe posobie. M. : KNORUS, 2017. 376 s.
8. Porshnev A.G., Romyanceva Z.P., Salomatina N.A. Upravlenie organizaciej: Uchebnik / Pod red. A.G. Porshneva, Z.P. Romyancevoj, N.A. Salomatina. – 2-e izd., pererab. i dop. M. : INFRA-M, 2010. 669 s.
9. Rejting The World's Best Banks 2019 [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.forbes.com/worlds-best-banks/#1ff3cae71295>.
10. Slepov V.A. Finansy : Uchebnik / pod red. prof. V.A. Slepova. – 4-e izdanie, pererab. i dop. M. : Magistr: INFRA-M, 2015. 336 s.
11. Strategiya PAO «Sberbank» na 2018–2020 gg. [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.sberbank.com/ru/about/strategy>
12. Tavasiev A.M. Organizaciya deyatel'nosti kommercheskih bankov. Teoriya i praktika: uchebnik dlya magistrrov / A.M. Tavasiev, V.D. Mekhryakov, O.I. Larina. M. : Yurajt, 2016. 735 s.
13. Chernyj Yu.I. Stoimost' biznesa i strategiya razvitiya kompanii: uchebnoe posobie / Yu.I. Chernyj, E.A. Rejngol'd. M. : RIO MAOK, 2009. 210 s.