

УДК 336.717.061

UDC 336.717.061

08.00.00 Экономические науки

Economic sciences

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КРЕДИТНО-ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF CREDIT-FINANCIAL INSTITUTES STRATEGY FORMING AT THE BANKING SERVICES MARKET**

Питерская Людмила Юрьевна  
д.э.н., профессор, заведующая кафедрой денежного обращения и кредита  
РИНЦ SPIN-код: 8285-1390

Piterskaya Ludmila Yuriyevna  
Dr.Sci.Econ., professor, Head of the Currency and credit department  
RSCI SPIN-code: 8285-1390

Тлишева Нафсэт Адамовна  
к.э.н., старший преподаватель кафедры денежного обращения и кредита  
РИНЦ SPIN-код: 9604-4006

Trisheva Nafset Adamovna,  
Cand.Econ.Sci., senior lecturer of the Currency and credit department  
RSCI SPIN-code: 9604-4006

Питерская Анастасия Владимировна  
студент экономического факультета  
*Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия*

Piterskaya Anastasiya Vladimirovna  
student of the faculty of Economics  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

В статье проведено исследование теоретико-методических подходов к созданию конкурентоспособной стратегии банка на розничном рынке банковских продуктов и услуг; специфических особенностей конкуренции на этом рынке; сущности, природы, объектов и факторов конкуренции, конкурентоспособности банка на макро- и микро-уровнях; проблем, возникающих в процессе реализации различных стратегий. Выявлены структурно-логические связи, отражающие взаимодействие основных элементов и параметров микро- и макро среды, определяющих конкурентоспособность коммерческого банка. На основе различных трактовок понятия «стратегия банка», изучения теории и методологии банковского стратегического управления Б. Карлоффа, М. Портера, Г. Хамела, классификаций стратегий авторы доказывают, что разработка конкурентной стратегии банка с целью формирования его инновационного финансового поведения, способствует образованию благоприятной институциональной среды и предпринимательского климата. Сделан вывод, согласно которому, банкам необходимо разрабатывать свои конкурентные стратегии в контексте институционального направления, в соответствии с их социальной миссией. Миссия банка – его роль в обществе, философия, модель перспективного прогнозного состояния, направленность деятельности, соответствующая цели. Финансовое поведение банков зависит от их стратегии, концепции развития, которая определяется степенью конкуренции на рынке банковских продуктов и услуг

The article deals with the study of the theoretical and methodological approaches of the creation of competitive strategies in the retail market of banking products and services; of specific features of competition in this market; of essence, nature, objects and factors of competition, the bank's competitiveness at macro and micro levels. There were found structural and logical relationships that reflect the interaction of the main elements and parameters of micro and macro environment in determining the competitiveness of a commercial bank in the article. On the basis of different interpretations on the concept of «strategy», analysis theory and methodology of banking strategic management of B. Karloff, M. Porter, G. Hamel, classification strategies the authors argue that the development of competitive strategy of bank with the aim of forming its financial behavior promotes the formation of a favorable institutional environment and business climate. The authors of this article have concluded, that banks need to developing their competitive strategy in the context of the institutional trend in accordance with their social mission. The mission of the bank is a role in the society, philosophy, promising estimated model, orientation of the activities which is corresponding with objectives. Financial behavior of banks regardless of their strategy, concept of development, which is determined by the degree of competition in the market of banking products and services

Ключевые слова: БАНКОВСКИЕ ПРОДУКТЫ И

Keywords: BANKING PRODUCTS AND

УСЛУГИ, КОНКУРЕНЦИЯ,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ,  
МАКРОУРОВЕНЬ И МИКРОУРОВЕНЬ РЫНКА  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ, ФИНАНСОВОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА,  
СТРАТЕГИЯ БАНКА

SERVICES, COMPETITION, COMPETITIVENESS,  
MACRO AND MICRO LEVELS OF BANKING  
SERVICES MARKET, FINANCIAL BEHAVIOR OF  
COMMERCIAL BANK, BANK STRATEGY

Развитие национальной экономики, происходящее в условиях инновационной модернизации реальных и финансовых рынков, оказывает положительное воздействие на отечественную банковскую систему, способствуя формированию инновационного финансового поведения банковских кредитно-финансовых институтов. Однако наряду с поступательным движением банковской системы наблюдается низкий уровень капитализации ресурсной базы, узость ассортимента ряда банковских продуктов и услуг, высокий уровень негативного воздействия банковских рисков. Отмеченные факторы в большей степени определяют препятствия развития мелких и средних отечественных кредитно-финансовых институтов, их ограниченность в способности качественно удовлетворять финансовые потребности субъектов экономики в источниках поступательного развития бизнеса. Именно поэтому актуализируется необходимость исследования и осмысления теоретико-методологических подходов к формированию и реализации банковской стратегии на розничном рынке банковских продуктов и услуг в условиях жесткой конкуренции.

Исследуя категориальный научный строй в области формирования банковских конкурентоспособных стратегий на рынке банковского ритейла, мы пришли к выводу о неоднозначной трактовке категории «конкуренция», связанной с пониманием ее сущностной природы.

Проведенный нами анализ трактовок понимания сущностной природы конкуренции позволил выделить несколько подходов: первый заключается в независимом соперничестве двух и более участников кредитно-финансовых отношений в достижении одной цели –

максимизации прибыли на занимаемых секторах финансового рынка (общепринятое понимание); второй выделяет конкуренцию в качестве составной части рыночного механизма, способствующего формированию равновесия между спросом и предложением на рынке (характерен для классической экономической мысли); третий подход основан на современной микроэкономической теории фирмы, в соответствии с которой конкуренция является критерием, на основании которого определяют тип отраслевого рынка (монопольный рынок, рынок чистой конкуренции); четвертый определяет конкуренцию как среду, в которой функционируют финансовые посредники.

Конкуренция на рынке банковского ритейла имеет ряд специфических особенностей, которые отличаются следующими качественными и количественными характеристиками:

- в качестве обращающегося конкурентного товара на розничном рынке банковских продуктов и услуг выступают деньги, а также связанные с ними различные финансовые инструменты;

- конкуренция проявляется в более жестком виде, чем в сфере промышленности, торговли, т. к. носит внутриотраслевой характер и межотраслевой характер (проявляется в переливе капитала между секторами финансового и нефинансового рынка); специфика заключается в предоставлении банками потребительских стоимостей, так как у банковских продуктов и услуг отсутствует вещная форма;

- учитывая российские реалии, существует тесная взаимосвязь конкуренции на рынке банковского ритейла не только с экономикой, но и с политикой; конкуренция между финансово-кредитными институтами непосредственно влияет как на внутреннюю, так и на внешнюю политику государства;

- наибольшим конкурентным преимуществом обладают следующие финансово-кредитные институты: 1) собственниками которых являются

федеральные или муниципальные органы власти (обладают значительным административным ресурсом и финансовой поддержкой), 2) финансово-кредитные институты, интегрированные в финансовые структуры, которые осуществляют страховую, лизинговую деятельность, депозитарную, оказывают услуги по управлению пенсионными накоплениями и др. (имеют потенциальную возможность расширения кредитного поля, привлечения финансовых ресурсов с различных секторов рынка, возможность проникновения в сферу деятельности страховых фондов, пенсионных компаний, что способствует реализации синергического эффекта);

- высокотехнологичная IT-инфраструктура - является неотъемлемой частью для осуществления продаж банковских продуктов и услуг, которая позволяет не только эффективно конкурировать, но и занимать лидирующие позиции на рынке;

- конкурентная борьба кредитных организаций характеризуется «узостью поля» конкурентной среды. В этой связи на рынке банковского ритейла присутствует ограниченность перечня предоставляемых банковских продуктов и услуг;

- конкурентная борьба возникает между финансово-кредитными учреждениями на розничном рынке банковских продуктов и услуг не только в сфере привлечения ресурсов, но также и в сфере их размещения, что приводит к изменению финансового поведения банков, выражающегося во взаимодействии банков и нефинансовых институтов.

Сущность банковской конкуренции наиболее ярко отражается в конкурентоспособности банка на занимаемых секторах рынка. В настоящее время продолжается активная дискуссия по поводу понимания сущности конкурентоспособности как экономической категории. В широком смысле в экономической теории конкурентоспособность характеризует возможности участника рыночных отношений для решения

задач, стоящих перед ним в сложившихся условиях. Конкурентоспособность выражается в создании определенных преимуществ экономических субъектов на функционирующих рынках. Эти характеристики могут относиться к различным классификационным группам: видам продукции, организациям, их объединениям, к отдельным странам или их группировкам, выступающим в качестве субъектов конкурентной борьбы. В узком понимании конкурентоспособность выражается в сочетании качественных, количественных и стоимостных характеристик предоставляемой услуги, которая в условиях широкого предложения аналогичных услуг обеспечивает интеграцию интересов клиента – в удовлетворении конкретной потребности, и продавца услуги – получение прибыли.

К объектам конкурентоспособности банковской системы и основным факторам ее определяющим относятся: нормативно-правовая база функционирования; технологии предоставления банковских продуктов и оказания банковских услуг; уровень подготовки банковского персонала, включая специалистов и топ-менеджеров; структура портфеля финансовых активов и обязательств; банковская инфраструктура; банковская информация; банк в целом, как система субъектно-объектных связей.

Исследования авторов относительно понимания экономической категории «конкурентоспособность» показали, что конкурентоспособность целесообразно рассматривать как на микро -, так и на макроуровнях, при этом конкурентоспособность на микроуровне выражается в оптимизации соотношения цены и качества банковских продуктов и услуг в рамках конкретного банка с целью прочного удержания доли определенного сегмента рынка или завоевания лидирующих позиций на нем. Конкурентоспособность определяет способность эффективного функционирования в процессе оказания услуг потребителям. На

микроуровне банковская конкурентоспособность рассматривается в трех направлениях:

- функциональная характеризуется тем, что разнообразные банковские продукты направлены на удовлетворение одной и той же потребности;

- видовая состоит в том, что банковский продукт с определенными потребительскими качествами удовлетворяет потребность клиента;

- межбанковская проявляется посредством разработки и проведения эффективной ценовой и продуктовой политики, направленной на преимущество в удовлетворении потребности существующих и потенциальных клиентов.

Под конкурентоспособностью коммерческого банка на макроуровне как элемента банковской системы, понимается его стабильное, устойчивое развитие в динамично меняющейся рыночной среде, путем реализации общественных и корпоративных интересов (рис. 1).

Подверженность влиянию конкуренции для федеральных крупных, средних и мелких банков не равнозначна и проявляется в диспропорциональном положении банка, как в финансовом, так и социальном отношении, с точки зрения реакции потребителей на банковский продукт.

Успешное функционирование кредитной организации на банковском рынке, которое определяется степенью его конкурентоспособности, приводит к повышению экономического доверия со стороны кредиторов, вкладчиков, акционеров, клиентов. В связи с этим, важным аспектом деятельности финансово-кредитного учреждения является его коммуникативное позиционирование. Следовательно, совпадение ожиданий клиента сформированных образом услуги с полученным эффектом создает благоприятный имидж банка в глазах клиентов как существующих, так и потенциальных.

Таким образом, чтобы эффективно конкурировать на розничном рынке банковских продуктов и услуг, необходимо формирование определенного финансового поведения коммерческого банка. В качестве такого может выступать инновационное финансовое поведение кредитно-финансового института, которое невозможно без разработки банковской конкурентоспособной стратегии на рынке ритейла. В этой связи разработка стратегии банка является неотъемлемой частью формирования его финансового поведения.

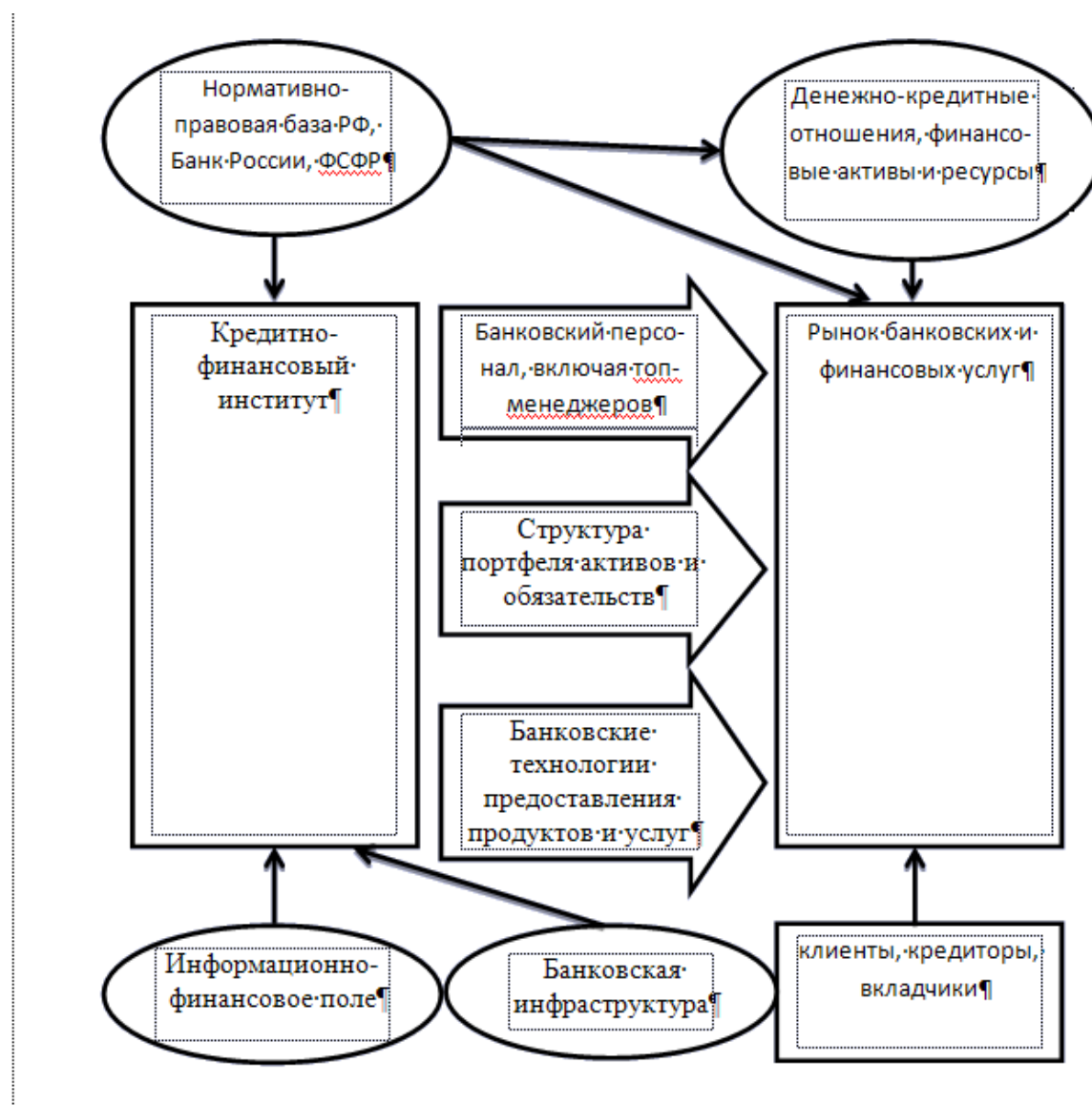


Рисунок 1 - Структурно-логическая связь основных элементов банковской системы страны, определяющих ее конкурентоспособность на макроуровне

Вместе с тем, проводимое исследование в данной области выявило отсутствие в научной среде единого мнения в определении экономической категории «стратегия».

Сам термин «стратегия» в его общем виде является ничем иным как долгосрочным планом, направленным на достижение поставленной цели.

Так Г. Н. Щербакова считает, что под стратегией следует понимать комплекс направленных действий по формированию конкурентных преимуществ за счет отличительных характерных приемов и методов [7].

И. Н. Рыкова отмечает, что понятие «стратегия» можно характеризовать как искусство скорых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост стоимости компании [6]. Авторы статьи согласны с предлагаемыми трактовками, раскрывающими понимание экономической категории «стратегия», однако данные точки зрения не учитывают факторов, влияющих на формирование финансового поведения кредитных институтов в рамках существующей и потенциальной конкурентной среды.

О. П. Овчинникова и Ю. В. Михалева, говоря о стратегии как о категориальном понятии, представляют ее как направление поиска новых возможностей, новых правил принятия решений, определяющих процесс развития банковской инфраструктуры [2].

И. Я. Паит считает, что под стратегией банка стоит понимать комплекс мероприятий по определению основных долгосрочных целей и задач кредитной организации, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества на рынке банковских услуг [4].

В. С. Соловьев считает, что стратегия кредитной организации является основным, ведущим направлением поэтапного достижения целей [1]. Аналогичной позиции придерживается Бенгт Карлофф, отмечая, что стратегия — это модель действий, которая нужна для достижения целей банка посредством координации и распределения ресурсов.



Таким образом, стратегию можно определить, как совокупность долгосрочных целей развития кредитно-финансового института и путей их достижения, направленных на формирование кредитным институтом конкурентных преимуществ. К конкурентным преимуществам относятся выгодное социальное и финансовое положение кредитной организации по сравнению с конкурентами, что достигается благодаря эффективной работе по привлечению и размещению ресурсов, низкому уровню затрат, значимой потребительской ценностью предлагаемых банковских продуктов и услуг. Важным аспектом понимания стратегии банка является ее разработка во взаимосвязи с имеющимися ресурсами и возможностями кредитной организации.

Подводя итог, можно отметить, что экономическая категория «стратегия» является многогранной и представляет собой:

- комплекс целенаправленных действий, ориентированных на постоянное получение конкурентного преимущества в динамическом развитии;

- принимаемые решения, являющиеся формирующей или движущей силой для большинства действий, совершаемых организацией.

В научной литературе существуют множество разных классификаций стратегий, подходов по ее созданию, что позволяет сформировать эффективное финансовое поведение банка. Так Майклом Портером были разработаны три базовых варианта конкурентной стратегии: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование [5].

Лидерство в издержках предполагает минимизацию издержек, что в свою очередь приводит к постоянным поискам эффективных методов управления издержками, а также постоянному инвестированию в новые технологии, которые сокращали бы издержки. М. Портер также выделил пять основных критериев, которым, по его мнению, должны

соответствовать хозяйствующие субъекты при использовании данного типа стратегии. Эти критерии применимы и для кредитных организаций:

1. Контроль больших долей рынка по сравнению с конкурентами.
2. Благоприятный доступ к ресурсам.
3. Легкость в создании и внедрении на рынок банковских продуктов и услуг.
4. Широкий ассортимент взаимосвязанной продукции.
5. Широкая потребительская база.

Необходимо отметить, что при эффективной реализации данного вида стратегии банки сталкиваются с рядом проблем. Среди таких проблем выделяются:

- 1) практическое отсутствие возможности у банка влиять на стоимость привлекаемых ресурсов, так как их стоимость в целом определяется макроэкономическими параметрами;
- 2) недостаточная капитализация большинства российских банков;
- 3) относительно невысокий уровень автоматизации и развития технологий по направлениям деятельности банка;
- 4) невысокое качество финансового планирования в банках, что в свою очередь приводит к необъективному прогнозированию затрат на различных сегментах банковского рынка, а также их оптимизации.

Стратегия дифференциации предполагает разработку такого банковского продукта или услуги, который обладал бы набором уникальных характеристик, что в свою очередь привело бы к формированию лояльного отношения клиентов к банку, его продуктовой линейке в целом, а также снизило чувствительность к их цене. При использовании данного типа стратегии банку потребуются инвестиции в исследования и разработки еще в большем объеме, чем при стратегии лидерства в издержках. М. Портер в качестве важного отличия стратегии дифференциации от лидерства в издержках выделил значительное сужение

рыночного сегмента, на котором присутствует банк. В качестве проблем, с которыми может столкнуться банк при реализации данной стратегии можно выделить:

1) сравнительно низкий уровень доверия к российской банковской системе в целом (исключение составляют крупные государственные банки);

2) незначительный опыт в организации предоставления отдельных видов банковских продуктов;

3) конкуренты, следующие стратегии лидерства в издержках, могут скопировать набор характеристик банковского продукта и пустить их по более выгодным ценам.

В качестве третьей базовой конкурентной стратегии М. Портер выделяет стратегию фокусирования. Смысл данной стратегии состоит в том, что банк концентрирует свои усилия на выявлении и удовлетворении потребностей определенного типа клиентов (сегментация по отраслевому признаку или сегментация по масштабности бизнеса) или географического региона, либо делает упор на развитие определенной продуктовой линейки, в которой банк может добиться лидерства.

Г. Хамелом и К. Прахаладом в качестве конкурентной стратегии предложена концепция, заключающаяся в предвидении будущей ситуации на рынке. Таким образом, главной целью разработки такой конкурентной стратегии становится формирование финансового поведения банка на основе опережения конкурентов в будущем. Их исследования показали, что большинство участников рынка развиваются по догоняющему сценарию и только те компании, которые способны быстро и эффективно изменяться, ставят своей главной задачей достижение лидерства на рынке, что неразрывно связано со стремлением заглянуть в будущее, направлением деятельности на поиск и нахождение новых решений.

Г. Хамел и К. Прахалад на основании проведенных исследований определили особенности стратегического поведения лидеров рынка:

1. осознание проблем, возникающих в ходе конкуренции за будущее;
2. поиск и понимание сути возможностей будущего;
3. способность мобилизовать всю компанию целиком для долгой и трудной работы на будущее;
4. способность обогнать конкурентов и попасть в будущее первым, избегая при этом ненужных рисков.

Таким образом, по Хамелу и Прахаладу, разработка конкурентной стратегии направлена не на завоевание определенной доли рынка, а на завоевание «доли возможностей».

Современные исследователи построения эффективных стратегий Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Кох выделяют иерархию уровней банковской стратегии: институциональный, корпоративный, уровень бизнес-стратегии, функциональный, операционный. Формирование финансового поведения посредством разработки и применения такой стратегической пирамиды организационных уровней позволит достичь синергического эффекта от полученной совокупной банковской стратегии кредитно-финансового института [5].

Институциональная стратегия направлена на позиционирование кредитной организации в обществе в соответствии с определенной социальной миссией. Она ориентирована на рост уровня жизни членов общества, благотворительную деятельность, развитие различных способностей персонала. На современном этапе развития кредитно-финансовых отношений институциональная стратегия коммерческого банка является одним из определяющих успех факторов. Институциональная стратегия базируется на миссии кредитной организации, под которой мы понимаем ее роль в обществе. В то же время, миссия банка представляет его философию, модель его перспективного

состояния, единую направленность деятельности в достижении общей цели.

Корпоративная стратегия коммерческого банка заключается в экономическом развитии всей совокупности видов деятельности кредитной организации. Она формируется для кредитной организации в целом и задает единый вектор всем процессам управления на уровне руководства. Данная стратегия направлена на решение глобальных вопросов деятельности банка: диверсификация банковского бизнеса, реализация синергетических эффектов между перекрестными векторами функционирования, перераспределение финансовых потоков и ресурсов между направлениями деятельности, определение убыточных и неперспективных проектов [6].

Уровень бизнес-стратегии (деловая стратегия) состоит из разработки стратегии для каждого структурного подразделения, а также вида деятельности банка. Бизнес-стратегии направлены на эффективное использование конкурентных преимуществ отдельных направлений деятельности кредитной организации, что позволяет выявлять потребности различных клиентских групп и находить решения по их удовлетворению. Применение системного подхода к формированию бизнес-стратегий позволяет находить оптимальные решения по перераспределению материальных и финансовых ресурсов кредитно-финансового института на выбранном участке горизонта планирования [6]. Функциональная стратегия является стратегией развития каждого ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности. Данный вид стратегии направлен на поддержание бизнес-стратегии и позволяет достигать целей структурных подразделений на уровне каждого бизнес-процесса: в области финансов, привлечения депозитов, маркетинга, кредитования [6]. Операционная стратегия представляет собой стратегию для ключевых организационных подразделений и применяется в

мероприятиях по развитию отдельных бизнес-единиц кредитной организации, а также отдельных сотрудников. Необходимо отметить, что цели операционной стратегии должны коррелировать с общими стратегическими целями кредитно-финансового института [6, 7].

Таким образом, банковская стратегия по своей сущности является концепцией развития банка, которая рассчитана на долгосрочную перспективу и состоит из иерархии уровней различных стратегий банка. Среди факторов конкурентной среды, оказывающих влияние на формирование банковской конкурентоспособной стратегии, нами выделены параметры микро- и макросреды рынка банковских продуктов и услуг. Маркетинговый анализ целесообразно проводить через определение параметров микро- и макросреды, оказывающих существенное влияние на финансовое поведение кредитного института на рынке банковского ритейла (рис. 2, 3).

Проведенное исследование позволило авторам сделать вывод, что для достижения определенных конкурентных преимуществ на выделенных сегментах и секторах финансового рынка коммерческим банкам необходимо разрабатывать банковскую конкурентоспособную стратегию как эффективный способ формирования инновационного финансового поведения банка. Эта стратегия рассматривается в контексте институционального направления как перспективы инновационного развития рынка банковских услуг, определяющей целью которого является формирование благоприятной институциональной среды и предпринимательского климата, обеспечивающего активное вовлечение кредитных организаций в воспроизводственный процесс.

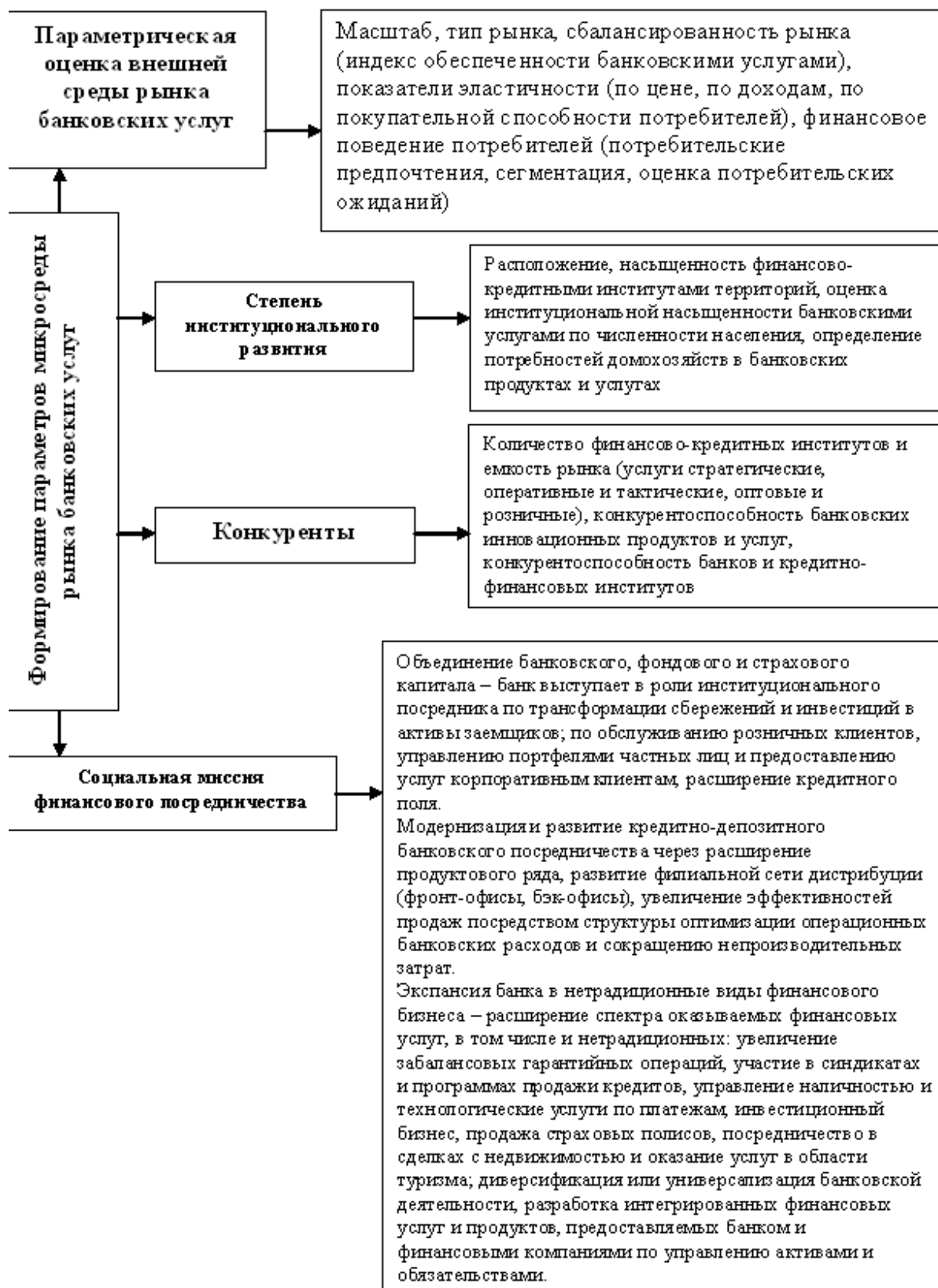


Рисунок 2 - Структурное взаимодействие параметров микросреды рынка банковских услуг

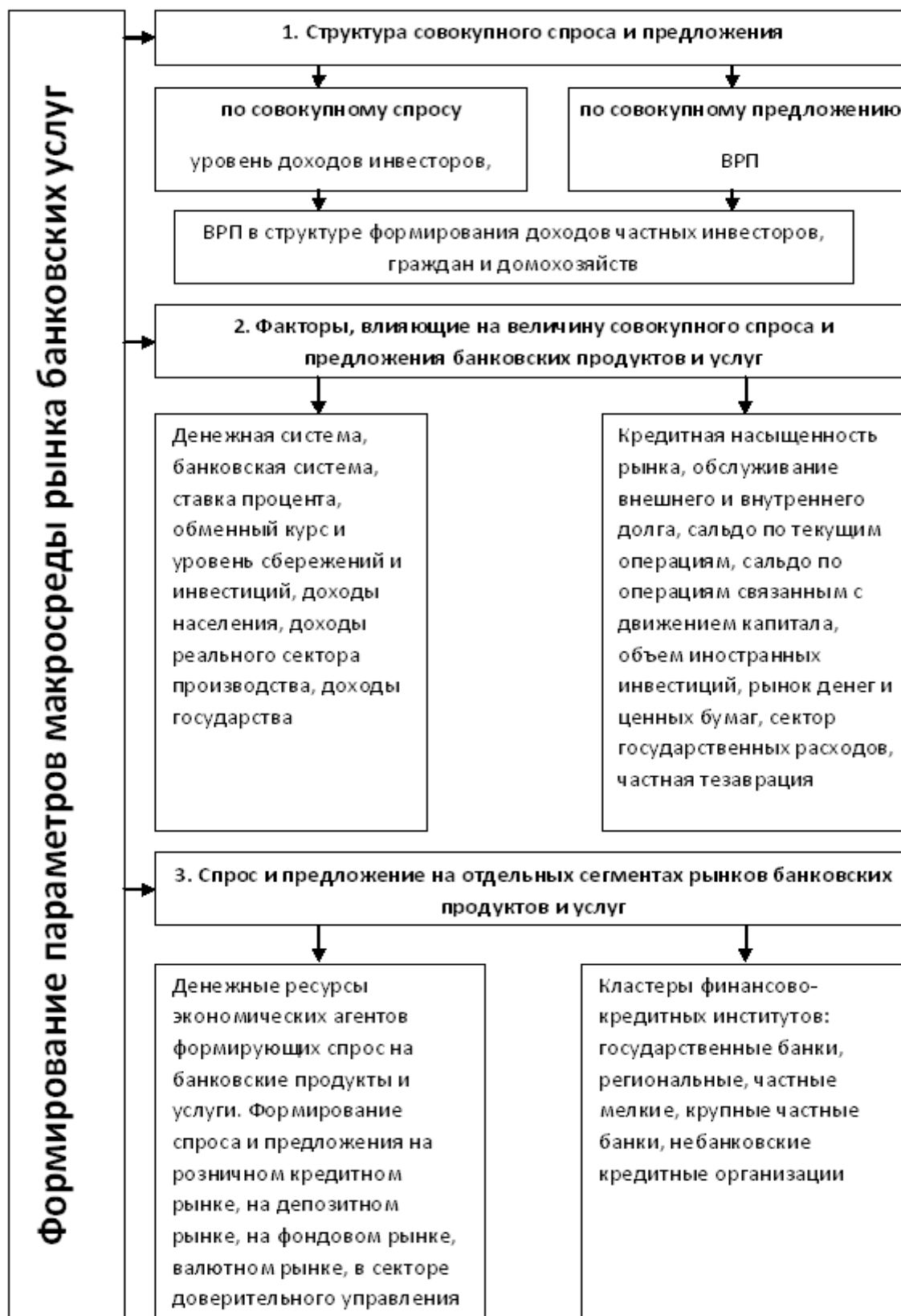


Рисунок 3 - Структурное взаимодействие параметров макросреды рынка банковских услуг (составлено авторами)



Таким образом, мы можем констатировать, что финансовое поведение кредитных институтов напрямую зависит от разработанной ими банковской стратегии, которая в свою очередь определяется состоянием конкуренции на рынке банковских услуг.

### Литература

1. Красавина Л. Н. Деятельность банков на финансовом рынке: российская практика и мировой опыт / под ред. Л. Н. Красавиной. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 332 с.
2. Овчинникова О. П. Стратегия институционально-сетевое развития банковской инфраструктуры / О. П. Овчинникова, Ю. В. Михалева // Финансы и кредит. – 2009. – № 3 (339). – С. 2-9.
3. Павлов В. В. Разработка и реализация банковской стратегии универсального банка на региональном уровне: автореф. дис. ... канд. эконом. наук [электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://elibrary.finec.ru/materials\\_files/refer/A6599\\_b.pdf](http://elibrary.finec.ru/materials_files/refer/A6599_b.pdf).
4. Паит И. Я. К вопросу формирования конкурентной стратегии коммерческого банка / И. Я. Паит // Деньги и кредит. – 2009. – № 11. – С. 44-47.
5. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 602 с.
6. Питерская Л. Ю. Парадигма стратегического банковского менеджмента в контексте обеспечения устойчивого развития коммерческих банков / Л. Ю. Питерская, Д. Я. Родин // Финансы и кредит. – 2010. – № 43 (427). – С. 2-10.
7. Родин Д. Я. Финансовый рынок как источник инвестиционного потенциала региональной экономики / Д. Я. Родин, И. В. Ворошилова // Финансы и кредит. – 2008. – № 19 (307). – С. 52-58.

### References

1. Krasavina L. N. Dejatel'nost' bankov na finansovom rynke: rossijskaja praktika i mirovoj opyt / pod red. L. N. Krasavinoj. – M.: Finansy i statistika, 2007. – 332 s.
2. Ovchinnikova O. P. Strategija institucional'no-setevogo razvitija bankovskoj infrastruktury / O. P. Ovchinnikova, Ju. V. Mihaleva // Finansy i kredit. – 2009. – № 3 (339). – S. 2-9.
3. Pavlov V. V. Razrabotka i realizacija bankovskoj strategii universal'nogo banka na regional'nom urovne: avtoref. dis. ... kand. jekonom. nauk [jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [http://elibrary.finec.ru/materials\\_files/refer/A6599\\_b.pdf](http://elibrary.finec.ru/materials_files/refer/A6599_b.pdf).
4. Pait I. Ja. K voprosu formirovanija konkurentnoj strategii kommercheskogo banka / I. Ja. Pait // Den'gi i kredit. – 2009. – № 11. – S. 44-47.
5. Porter M. Konkurencija / M. Porter. – M.: Vil'jams, 2005. – 602 s.
6. Piterskaja L. Ju. Paradigma strategicheskogo bankovskogo menedzhmenta v kontekste obespechenija ustojchivogo razvitija kommercheskih bankov / L. Ju. Piterskaja, D. Ja. Rodin // Finansy i kredit. – 2010. – № 43 (427). – S. 2-10.
7. Rodin D. Ja. Finansovyj rynek kak istochnik investicionnogo potenciala regional'noj jekonomiki / D. Ja. Rodin, I. V. Voroshilova // Finansy i kredit. – 2008. – № 19 (307). – S. 52-58.