

УДК 005:336.71

ББК 65.291.213

DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.251

Marusinina Elena Yuryevna,
candidate of economics,
associate professor of the department
of economics and management
of Volgograd Business Institute,
Volgograd,
e-mail: elena_marusinina@mail.ru

Марусинина Елена Юрьевна,
канд. экон. наук,
доцент кафедры
экономики и управления
Волгоградского института бизнеса,
г. Волгоград,
e-mail: elena_marusinina@mail.ru

Vikhlyantseva Natalia Alexandrovna,
4th year student of MT 141 bd training course,
department of economics and management,
training program «Management»
Volgograd Business Institute,
Volgograd,
e-mail: vihlyancevana@gmail.com

Вихлянцева Наталья Александровна,
студентка 4-го курса МТ 141бд
кафедры экономики и управления
направления подготовки «Менеджмент»
Волгоградского института бизнеса,
г. Волгоград,
e-mail: vihlyancevana@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА

STRATEGIC ANALYSIS IN THE SYSTEM OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF THE BANK

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит
(10.5. Устойчивость банковской системы РФ и стратегии ее развития)
08.00.10 – Finance, monetary circulation and credit
(10.5 Stability of the banking system and its development strategy)

В данной статье стратегический анализ среды организации рассматривается как необходимый инструмент в принятии верного направления стратегии развития банка, которая предопределяется как проведением всесторонней ревизии внутренних ресурсов организации, так и четким пониманием тенденций рынка, обеспечивается регулярным мониторингом отрасли, поиском наиболее уязвимых сторон конкурентов. Изучение внутренней и внешней среды организации проведено на примере самого крупного российского банка — ПАО «Сбербанк». На основании проведенного анализа сформированы возможные направления в построении стратегии развития коммерческих банков.

The article examines strategic analysis of the environment of the organization as the necessary tool for adoption of the right direction of the development strategy of the bank, which is predetermined by both comprehensive audit of the internal resources of the organization and clear understanding of the market trends, and is provided by regular monitoring of the industry, the search for the most vulnerable aspects of competitors. The study of internal and external organization environment is based on the example of the largest Russian Bank — PJSC «Sberbank». On the basis of the performed analysis the possible directions in the development strategy of commercial banks are formed.

Ключевые слова: стратегический анализ среды, стратегия развития, конкурентная среда, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, рыночная позиция, стратегическое управление, банковский сектор, коммерческий банк, ПАО «Сбербанк».

Keywords: strategic environment analysis, development strategy, competitive environment, competitiveness, competitive advantage, market position, strategic management, banking sector, commercial Bank, PJSC «Sberbank».

Актуальность темы обусловлена тем, что изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, конкурентной среды, комплексная оценка собственных слабых и сильных сторон организации, угроз и возможностей рынка позволяют выбрать правильный вектор развития, найти свою нишу на рынке.

Целесообразность разработки темы характеризуется тем, что стратегический анализ выступает в качестве фундаментальной методологической установки в формировании понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии.

Изучением занимались такие отечественные ученые, как О. С. Виханский, А. В. Игнатъева, Р. А. Фатхутдинов, С. Ю. Вайнштейн и ряд других ученых.

Целью данного исследования является проведение стратегического анализа макро- и микроокружения ПАО «Сбербанк», а также разработка возможных стратегий развития банка.

Цель определила решение следующих **задач**:

— выявить необходимость стратегического анализа среды для определения направлений развития организации;

— провести изучение внутренней и внешней среды организации в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк»;

— разработать возможные варианты стратегического развития ПАО «Сбербанк».

Научная новизна состоит в том, что на основании проведенного стратегического анализа среды функционирования ПАО «Сбербанк» выявлены возможные направления в построении стратегии развития коммерческих банков.

Основная часть

Важным фактором обеспечения конкурентных преимуществ в банковском секторе экономики является формирование верной стратегии развития, которая позволит банку получить доминирующее положение перед конкурентами, расширить свою клиентуру и в конечном итоге повысить прибыльность деятельности. Принятие верного направления стратегии развития банка предопределяется четким пониманием тенденций рынка, которое обеспечивается регулярным мониторингом отрасли, поиском наиболее уязвимых сторон конкурентов.

Основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии. Проще говоря, поиск факторов стратегического успеха компании. Эта установка и составляет сущность стратегического анализа, она, по сути, выступает в качестве фундаментальной методологической установки стратегического анализа.

Безусловно, одной из главных задач стратегического анализа является определение уровня конкурентоспособности компании. При выполнении этой задачи очень важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании, которые она имеет на сегодняшний момент. Также стратегический анализ

должен определить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения.

Задачей стратегического анализа является проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании, формирование четкого представления о кадровом потенциале компании, структуре компании и путях ее преобразования. Не менее важен блок задач, касающихся анализа внешней среды. Среди них следует выделить как наиболее важные такие задачи, как определение макроэкономических тенденций и их вероятного влияния на будущее компании [1, с. 1606–1608].

Необходимо установить тенденции развития отрасли, в которой работает компания. С учетом вышеупомянутых тенденций рассчитать условия и предпосылки, необходимые для роста компании. Специфической задачей стратегического анализа является прогнозирование. По сути, это есть моделирование будущего компании, используя насущные тенденции и условия среды, в которой находится компания. Выполнение этой задачи отчасти помогает сформировать понимание текущей стратегической платформы компании.

При проведении стратегического анализа проводится изучение внутренней и внешней среды компании. Заметим, что подобный метод применим к любому коммерческому предприятию, в том числе и к банковской сфере. Стратегический анализ среды в данной статье проведем на примере крупнейшего банка России ПАО «Сбербанк».

PEST-анализ является эффективным инструментом для анализа макроокружения. Он позволит нам определить возможности и угрозы для банка со стороны внешней среды. Проведенный PEST-анализ ПАО «Сбербанк» представлен в табл. 1.

Таблица 1

PEST-анализ ПАО «Сбербанк»

Факторы	Возможности на рынке	Угрозы на рынке	Необходимость предпринять
<i>Политические</i>			
Ужесточение государственного контроля в лице ЦБ за деятельностью банка Санкции	Сокращается количество банков в связи с отзывом лицензий ЦБ РФ, следовательно, конкуренция в банковской сфере становится менее острой Начало работы по созданию национальной платежной системы Снижение зависимости страны от внешних финансовых ресурсов		Привлечение новых клиентов при помощи программ лояльности, удобства пользования предлагаемыми продуктами Работа по внедрению и усовершенствованию НПС
<i>Экономические</i>			
Мировой финансовый кризис Инфляция Повышение ставки рефинансирования		Потеря доступа многих российских банков к зарубежным рынкам капитала Сокращение склонности к сбережениям Сокращение количества потенциальных клиентов (физических лиц, ИП, юридических лиц, других коммерческих организаций)	Привлечение заемных средств внутри страны вследствие повышения лояльности со стороны потребителей

Факторы	Возможности на рынке	Угрозы на рынке	Необходимость предпринять
<i>Социальные</i>			
Недостаточный уровень финансовой грамотности Недоверие населения к банкам		Увеличение рисков излишней задолженности граждан по кредитам Невозможность пользования всем спектром банковских услуг Неэффективное распределение личных сбережений Отток банковских вкладов	Работа с населением по повышению финансовой грамотности, создание программ обучения для граждан вне Корпоративного университета Доступность программ, банковских продуктов
<i>Технологические</i>			
Развитие интернет-банкинга Национальная платежная система, внедрение карты «МИР»	Средство привлечения клиентов и повышения их доверия к банку вследствие удобства пользования банковскими услугами	Недостаточно высокий уровень знаний населения о возможностях систем электронных платежей	Повышение удобства и простоты пользования мобильным и интернет-банкингом

Источник: таблица составлена авторами по результатам исследования.

Наиболее эффективным при анализе конкурентной среды на рынке банковских услуг, на наш взгляд, является использование модели пяти сил Портера, которая позволяет определить рыночные позиции и возможные пути получения конкурентных преимуществ [2, с. 327–329]. Преимущество теории Портера заключается в том, что она дает возможность оценить основные источники угроз в банковском бизнесе, проводить мониторинг

состояния конкурентной среды кредитного рынка и конкурентных позиций коммерческих банков.

Идея теории Портера заключается в том, что конкурентоспособность фирмы зависит не только от прямой конкуренции на рынке, но и от других факторов: возможности появления потенциальных участников рынка и товаров-заменителей, взаимодействия фирмы с покупателями и поставщиками (см. рис. 1).

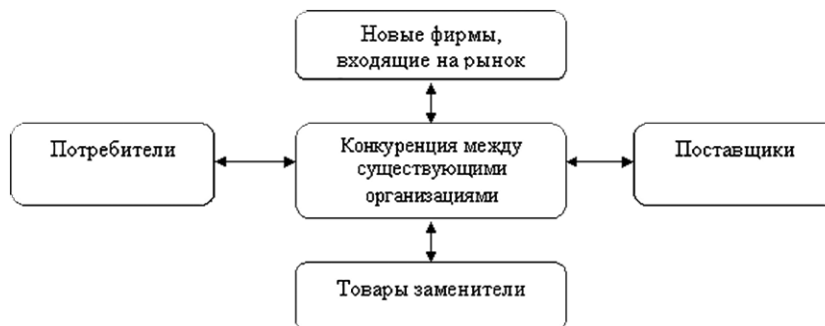


Рис. 1. Модель пяти сил М. Портера

Источник: [2].

Первая сила конкуренции — соперничество между существующими участниками кредитного рынка. Ее интенсивность характеризуется такими факторами, как число банков-конкурентов, известность банковского бренда конкурирующих субъектов, доходность банковского бизнеса в регионе, высота входных барьеров для новых участников. Конкурирующие коммерческие банки стремятся занять лучшую позицию на рынке за счет демпинга процентных ставок, выпуска новых банковских продуктов, повышения качества обслуживания клиента, предоставления постоянным клиентам дополнительных скидок и бонусов, проведения рекламных компаний.

Авторами было проведено исследование конкурентоспособности ПАО «Сбербанк», используя графический метод оценки конкурентоспособности. В рамках данного метода исследование конкурентов должно быть направлено на те же

сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей [3, с. 52–54].

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных организаций друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одной фирмы по отношению к другой. Для оценки была выбрана данная методика, поскольку она наглядно показывает сильные и слабые стороны предприятий и позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов.

На первом этапе нами был проведен опрос среди трудоспособного населения города Волгограда. В опросе участвовали физические и юридические лица, являющиеся потенциальными клиентами анализируемых банков.

Таким образом, нами были отобраны критерии, встречающиеся наиболее часто в ответах. Результаты ранжирования и оценки Сбербанка и его конкурентов представлены в табл. 2.

Таблица 2

Анкета опроса населения с целью сравнения банков-конкурентов

Критерий \ Банк	Сбербанк	ВТБ	Альфа-Банк	Возрождение	Россельхозбанк	Райффазенбанк
Уровень обслуживания	8	8	6	6	6	7
Ассортимент банковских услуг	8	8	7	6	8	7
Привлекательность ценовой политики	7	8	8	8	6	8
Репутация банка	8	9	9	7	8	8
Узнаваемость банка на рынке	10	10	8	7	9	7
Количество офисов	10	8	7	6	8	6
Местоположение банка	9	9	6	6	7	6
Доступность пользования терминалами банка	9	7	6	6	7	6

Источник: таблица составлена авторами по данным проведенного опроса.

Взяв среднее значение каждого параметра, мы построили многоугольник конкурентоспособности, представленный на рис. 2.



Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности ПАО «Сбербанк»

Источник: составлено авторами по данным проведенного опроса

Как видно из представленного рисунка, по мнению потенциальных клиентов, Сбербанк лидирует по таким показателям, как местоположение офисов банка и их количество, а также доступность пользования терминалами банка. Привлекает потребителей также ассортимент

услуг, предлагаемый банком. Но такие показатели, как репутация банка и привлекательность ценовой политики были невысоко оценены потребителями, что прослеживается не только на примере Сбербанка, но и у ряда других сравнимых с ним банков.

Вторая сила конкуренции — рыночная власть клиентов.

В розничном секторе отдельные лица не представляют большой угрозы для банковского сектора, они часто переходят из одного банка в другой в погоне за выгодными ставками, качественным сервисом и новыми технологиями. Привлечение таких клиентов зависит от проработанной маркетинговой стратегии, удобной продуктовой линейки и разветвленной филиальной сети.

В корпоративном секторе крупные корпоративные клиенты, размещающие значительные денежные объемы, имеют существенную власть над банками. Из-за угрозы риска фондирования большинство банков стараются снизить долю крупнейших депозиторов и дифференцировать базу фондирования.

В государственном секторе национальные компании, так же как и крупные корпоративные клиенты, являются значительными вкладчиками денежных средств. Однако государство может перераспределять эти средства в зависимости от политического курса и финансового состояния. Также существует вероятность введения ограничений для иностранных банков, что может стать причиной вывода большого объема средств.

Третья сила конкуренции — рыночная власть поставщиков. Следует учесть, что банк — это сервисная организация, выступающая финансовым посредником между вкладчиками и заемщиками. Следовательно, поставщиками банковского сектора являются организации, содействующие в предоставлении банковских услуг. Это поставщики информационных технологий, маркетинговых услуг и административно-хозяйственной деятельности, в том числе арендодатели.

Четвертая сила конкуренции — угроза появления более привлекательных для клиента банковских продуктов-заменителей (субститутов).

В розничном секторе существует высокая угроза со стороны субститутов платежных услуг. Упрощенная процедура принятия денег и мгновенная оплата способствуют популяризации платежных терминалов, электронных и мобильных денег.

В части кредитования заменителями являются микрокредитные организации, которые теряют долю рынка, что, с одной стороны, связано с высокими ценами на кредитные продукты, ограниченными сроками и объемами финансирования, и, с другой стороны, упрощением процедуры кредитования у ряда банков.

Пятая сила конкуренции — угроза появления новых игроков.

Для банковской отрасли характерны высокие барьеры входа. Для открытия банка необходимо пройти очень сложную и долгую процедуру регистрации и лицензирования, выполнения требований регулятора в части минимального размера собственного капитала и пруденциальных нормативов в течение трех последующих месяцев. Немаловажную роль в банковском секторе играет и репутация. В случае появления нового игрока должно пройти от трех до пяти лет для того, чтобы игрок занял подходящую нишу и завоевал репутацию. Следовательно, новым игрокам необходимо тратить существенные ресурсы для развития и продвижения своего бизнеса.

Анализ внутренней среды организации является неотъемлемой частью проведения стратегического анализа среды. На основании приведенного исследования сделан вывод о следующих сильных и слабых сторонах анализируемого банка.

ПАО «Сбербанк» является на сегодняшний день крупнейшим банком в России: более 17 тысяч отделений и внутренних структурных подразделений. Доступность пользования отделениями и терминалами банка, развитые технологии массового обслуживания, а также универсальность банка на рынке всех финансовых услуг позволяют удерживать Сбербанк в лидирующих позициях. Вместе с тем мы можем говорить и о таких слабых сторонах компании, как низкая привлекательность ценовой политики, плохая репутация банка с советских времен, снижение степени клиентского доверия к банку в целом, рост текучести персонала в связи с неграмотными подходами в мотивации [4, с. 94–98].

Одним из самых распространенных методов комплексной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие компании, можно назвать SWOT-анализ. Он является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Проведем SWOT-анализ ПАО «Сбербанк» и составим список слабых и сильных позиций организации, угроз и возможностей для нее со стороны внешней среды (см. табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ ПАО «Сбербанк»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращается количество банков в связи с отзывом лицензий ЦБ РФ, следовательно, конкуренция в банковской сфере становится менее острой. 2. Начало работы по созданию платежной системы (НПС). 3. Снижение зависимости страны от внешних финансовых ресурсов. 4. Привлечение клиентов и повышение их доверия к банку вследствие удобства пользования банковскими услугами 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря доступа многих российских банков к зарубежным рынкам капитала. 2. Сокращение количества потенциальных клиентов (физических лиц, ИП, юридических лиц, других коммерческих организаций), сокращение склонности к сбережениям. 3. Увеличение рисков излишней задолженности граждан по кредитам. 4. Невозможность пользования всем спектром банковских услуг вследствие финансовой неграмотности. 5. Неэффективное распределение личных сбережений

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> Крупнейший банк: более 17 тысяч отделений и внутренних структурных подразделений, доступность пользования отделениями и терминалами банка. Развитые технологии массового обслуживания: мобильный банк, Сбербанк Онлайн, которые позволяют охватить широкий круг клиентов. Модернизированная система управления персоналом. Универсальный банк: присутствие на всех рынках финансовых услуг 	<p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> Привлечение новых клиентов при помощи программ лояльности, удобством пользования предлагаемыми продуктами. Усовершенствование IT-технологий для привлечения новых клиентов. Создание системы мотивации сотрудников для усиления их лояльности к банку. см. 1.1. Внедрение НПС во всех городах присутствия, расширение клиентской базы. см. 2.1. Перевод з/п карт сотрудников банка на НПС, карту «МИР». см. 2.1. см. 1.1, 2.1. см. 2.1. см. 2.3. см. 1.1. Повышение удобства и простоты пользования мобильным и интернет-банкингом. см. 1.2. Разработка эффективных программ по подготовке персонала, повышению его квалификации для привлечения и удержания клиентов. см. 1.1 	<p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> Привлечение заемных средств внутри страны вследствие повышения лояльности со стороны потребителей. Усовершенствование IT-технологий для привлечения новых клиентов внутри страны. – см. 1.1. Поддержание процентных ставок банка на уровне ставки рефинансирования, доступность банковских продуктов. Усовершенствование IT-технологий для привлечения новых клиентов. Разработка эффективных программ по подготовке персонала, повышению его квалификации для привлечения и удержания клиентов. см. 2.1. Работа с населением по повышению финансовой грамотности, предоставление возможности обучения в Корпоративном университете Сбербанка не только для его сотрудников; создание программ обучения для клиентов банка. см. 3.1. Разработка эффективных программ по подготовке персонала, повышению его квалификации для грамотной работы с клиентами. см. 3.1, 3.3. см. 3.1. см. 3.1. см. 3.3. см. 3.1, 3.3. см. 3.1. см. 3.1. см. 3.3. см. 3.1, 3.3.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> Низкая привлекательность ценовой политики. Плохая репутация банка с советских времен; снижение степени клиентского доверия к банку в целом. Рост текучести персонала 	<p>СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> Поддержание процентных ставок банка на уровне ставки рефинансирования, доступность банковских продуктов. Привлечение новых клиентов при помощи программ лояльности, удобства пользования предлагаемыми продуктами. Повышение удобства и простоты пользования мобильным и интернет-банкингом. Создание системы мотивации сотрудников для усиления их лояльности к банку. Привлекательный кешбэк за пользование картой «МИР». Привлечение клиентов благодаря удобству и простоте пользования картой «МИР». Перевод з/п карт сотрудников банка на НПС, карту «МИР». см. 1.1. см. 1.2, 2.1. см. 1.3. см. 2.1. см. 1.2. см. 1.3; перевод з/п карт сотрудников банка на НПС, карту «МИР» 	<p>СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> Поддержание процентных ставок банка на уровне ставки рефинансирования, доступность банковских продуктов для привлечения потенциальных клиентов. см. 1.1. Создание системы мотивации сотрудников для усиления их лояльности к банку. Привлечение новых клиентов при помощи программ лояльности, удобства пользования предлагаемыми продуктами; повышение удобства и простоты пользования мобильным и интернет-банкингом. см. 2.1. см. 1.3. – Предоставление возможности обучения в Корпоративном университете Сбербанка не только для его сотрудников; создание программ обучения для клиентов банка. Развитие Корпоративного университета, разработка эффективных программ по подготовке персонала, повышению его квалификации для привлечения и удержания клиентов. см. 2.1, 3.3. см. 2.1. – см. 1.1, 3.2. см. 3.2, 3.3. –

Источник: таблица составлена авторами по результатам исследования.

Сопоставив все факторы поочередно друг с другом, мы сформировали четыре поля стратегических альтернатив. В качестве возможных и наиболее приоритетных, по мнению авторов, стратегий развития ПАО «Сбербанк» предлагается рассмотреть следующие варианты:

— внедрение НПС во всех городах присутствия и тем

самым расширение клиентской базы банка; использование карты «МИР» в зарплатном проекте ПАО «Сбербанк»;

— предоставление возможности обучения в Корпоративном университете Сбербанка не только для его сотрудников; создание программ обучения для клиентов банка;

— усовершенствование IT-технологий, повышение удобства и простоты пользования мобильным и интернет-банкингом.

Выводы и заключения

Таким образом, представленная методика стратегического анализа среды, применимая для любого коммерческого банка, обеспечивает мощный фундамент для формирования долгосрочной стратегии его развития. Изучение и прогнозирование конъюнктуры

рынка, конкурентной среды, комплексная оценка собственных слабых и сильных сторон организации, угроз и возможностей рынка позволяют выбрать правильный вектор развития.

Определив свою конкурентную позицию, компания получает возможность провести те стратегические изменения, которые дадут наивысший экономический эффект. Кроме того, становится возможным определение потенциальных источников угроз, что позволяет рассмотреть направления диверсификации бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мирошниченко М. А., Мамыкина Е. В., Мирошниченко П. А. Анализ внешней среды, факторов формирования конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 120. URL: <http://ej.kubagro.ru/2016/06/pdf/106.pdf> (дата обращения: 13.04.2018).
2. Штоколов А. А. Адаптация модели пяти сил М. Портера для оценки конкурентоспособности субъектов банковского предпринимательства [Электронный ресурс] // Российский экономический интернет-журнал. 2010. № 2. Доступно на сайте НЭБ Elibrary.ru. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17900386&> (дата обращения: 13.04.2018).
3. Курилов П. И. Анализ системы стратегического управления в банке // Профессиональная наука : сборник научных трудов по материалам I международной научно-практической конференции. 2016. С. 52–54.
4. Марусинина Е. Ю., Вихлянцева Н. А. Актуальные вопросы кадровой политики банка в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 94–98.

REFERENCES

1. Miroshnichenko M. A., Mamykina E. V., Miroshnichenko P. A. Analysis of external environment, factors of competitiveness formation and strategic development of commercial Bank [Electronic resource] // Polythematic online electronic journal of the Kuban state agrarian University. 2016. No. 120. URL: <http://ej.kubagro.ru/2016/06/pdf/106.pdf> (date of viewing: 13.04.2018).
2. Shtokolov A. A. Adaptation of the model of the five forces of M. Porter for evaluation of competitiveness of the subjects of banking business // Russian economic Internet magazine. 2010. No. 2. Available on the website of the scientific electronic library Elibrary.ru. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17900386&> (date of viewing: 13.04.2018).
3. Kurilov P. I. Analysis of the strategic management system in the Bank // Professional science : collection of scientific papers of the materials of the I international scientific-practical conference. 2016. P. 52–54.
4. Marusina E. Yu., Vikhlyantseva N. A. Urgent issues of personnel policy of the Bank in modern conditions // Business. Education. Law. 2018. No. 1 (42). P. 94–98.

Как цитировать статью: Марусинина Е. Ю., Вихлянцева Н. А. Стратегический анализ в системе управления конкурентоспособностью банка // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 2 (43). С. 156–162. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.251.

For citation: Marusinina E. Yu., Vikhlyantseva N. A. Strategic analysis in the system of competitiveness management of the bank // Business. Education. Law. 2018. No. 2 (43). P. 156–162. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.251.