

УДК 333.1

08.00.00 Экономические науки

**ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПАО
«СБЕРБАНК РОССИИ»)**

Зелинская Мария Владимировна
д. э. н., профессор
профессор кафедры государственного и
муниципального управления
SPIN-код: 5696-3487
AuthorID: 326596

Адетунжи Аденике Мари
Аспирант кафедры государственного и
муниципального управления
SPIN-код: 3252-5053
AuthorID: 916429
*Кубанский государственный аграрный
университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар,
Россия*

В статье рассмотрены вопросы необходимости и актуальности повышения конкурентоспособности современных российских организаций. Проведен ретроспективный анализ трансформации подходов к определению и содержанию такого понятия, как «конкурентоспособность организации». В качестве одного из инструментов повышения конкурентоспособности предложено активно использовать технологии управления персоналом, которые востребованы сегодня во всех сферах экономической деятельности. Особенно остро потребность в этих инструментах выражена в банковском секторе, отличающемся от других секторов усиленной неценовой конкуренцией. Опыт применения указанных технологий проиллюстрирован на примере ПАО «Сбербанк России», который на протяжении последних пяти лет ведет планомерную политику по созданию корпоративной культуры, использованию разнообразных инструментов мотивации сотрудников, их постоянному обучению и повышению потенциала. Банк оперирует такими рычагами воздействия на своих сотрудников, как корпоративное обучение, формирование института наставничества, подбор и адаптация новых сотрудников, открытая система внутрикорпоративных коммуникаций, оценка личной эффективности персонала. Корпоративное обучение предусматривает онлайн курсы, позволяет отслеживать приращение интеллектуального капитала банка. Корпоративная культура банка становится одним из основных источников конкурентного преимущества. Поддержание конкурентоспособного уровня

UDC 333.1

Economics

**INCREASING THE COMPETITIVENESS OF
THE ORGANIZATION BASED ON
PERSONNEL MANAGEMENT (ON THE
MATERIALS OF PJSC SBERBANK OF
RUSSIA)**

Zielinskaya Maria Vladimirovna
Dr.Sci.Econ., Professor of the Department of state
and municipal management

SPIN-ID: 5696-3487
AuthorID: 326596

Adetunji Adenike Mary
Research student of the Department of state and
municipal management
SPIN-ID: 3252 5053
AuthorID: 916429
*Kuban State Agrarian University named after I.T.
Trubilin, Krasnodar, Russia*

In the article the questions of necessity and urgency of increase of competitiveness of modern Russian organizations are considered. A retrospective analysis of the transformation of approaches to the definition and content of such a concept as "the competitiveness of an organization" was conducted. As one of the tools to improve competitiveness, it is proposed to use the technologies of personnel management actively, which are in demand today in all spheres of economic activity. The need for these instruments is especially acute in the banking sector, which differs from other sectors by increased non-price competition. The experience of using these technologies is illustrated by the example of PJSC "Sberbank of Russia", which for the past five years has been pursuing a systematic policy of creating a corporate culture, using a variety of tools for motivating employees, their continuous learning and capacity building. The Bank operates with such levers of influence on its employees as corporate training, the formation of a mentoring institute, the selection and adaptation of new employees, an open system of internal corporate communications, and an assessment of the personal effectiveness of staff. Corporate training provides online courses, allowing you to track the increment of the intellectual capital of the bank. Corporate culture of the bank becomes one of the main sources of competitive advantage. Maintaining a competitive salary level and providing a good social package, implementing a corporate value system are Sberbank's practical activities aimed at uniting the work collective, forming team spirit and striving to develop together with the company. Thus, the authors have proved

заработной платы и обеспечения хорошим социальным пакетом, внедрение корпоративной системы ценностей – это практические мероприятия Сбербанка, направленные на сплочение трудового коллектива, формирование командного духа и стремления развиваться вместе с компанией. Таким образом, авторами доказана важность повышения конкурентоспособности сотрудников, как одного из ключевых факторов, влияющих на результативность деятельности организации в целом

Ключевые слова: БАНКОВСКАЯ СФЕРА, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, ПАО «СБЕРБАНК»

the importance of increasing the competitiveness of employees as one of the key factors affecting the performance of the organization as a whole

Keywords: BANKING SPHERE, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, STAFF MOTIVATION, PERSONNEL ASSESSMENT, PJSC "SBERBANK"

Doi: 10.21515/1990-4665-128-074

На сегодняшний день банковская сфера характеризуется резким усилением конкуренции. Данный фактор дал импульс банкам более тщательно отнестись к вопросу оценки успешности их деятельности, которая во многом зависит, во-первых, от того насколько эффективно выстроена внутренняя политика, во-вторых, от быстроты и гибкости реагирования на изменения, происходящие во внешней среде с целью получения максимальных конкурентных преимуществ. В связи с тем, что развитие экономики в последние годы отличается волатильностью и неопределенностью, отечественные и зарубежные ученые, а также сами банки активно анализируют конкуренцию в данном сегменте, занимаются поисками путей совершенствования организационных процессов, новых эффективных способов коммуникаций с клиентами, разработкой стратегий позиционирования и новых методов управления персоналом с целью повышения конкурентоспособности своей деятельности.

Таким образом, вопрос повышения конкурентоспособности во всех сегментах рынка, и особенно в банковском, не теряет своей актуальности. Учеными всех стран продолжают изучаться различные стороны этого многоаспектного понятия, подходы к оценке, инструменты, методы и факторы, влияющие на нее. Множество как зарубежных, так и

отечественных рейтингов конкурентоспособности предприятий являются подтверждением данному утверждению. Можно привести в пример рейтинг, публикуемый Всемирным экономическим форумом (*World Economic Forum*), который определяет и анализирует индекс глобальной конкурентоспособности (*Global Competitiveness Index*). Данный индекс публикуется ежегодно с 2004 года и оценивает конкурентоспособность деятельности предприятий разных сегментов экономики, беря за основу более 100 факторов, исследуя общедоступную статистическую информацию. К рассматриваемым факторам относятся: качество институтов, инфраструктура, макроэкономическая стабильность, здоровье, начальное и высшее образование, профессиональная подготовка, эффективность рынка товаров и услуг, эффективность рынка труда, развитость финансового рынка, технологический уровень, размер рынка страны, конкурентоспособность компаний и инновационный потенциал.

Авторами для выделения собственного подхода, были рассмотрены и изучены работы как основоположников теории конкуренции (А.Смит, Д.Рикардо, Э. Хекшер, Б.Олин, Ф.Хайек, П.Друкер, М.Портер), так и труды, отражающие современные тенденции развития экономики (Г.Долинский, И.Соловьев, Х. Траболт, А.Ойхер, Д.Мур).

Термин «конкурентоспособность» является одним из тех редких экономических понятий, при трактовке которого между различными учеными-экономистами существует множество разногласий. После проведенного анализа работ зарубежных и отечественных ученых, можно утверждать, что единый подход в определении понятия «конкурентоспособность» отсутствует.

Общепризнанное определение конкурентоспособности отсутствует также и на законодательном уровне в Российской Федерации. Однако, в статье 4 Федерального закона «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года №135-ФЗ (в редакции от 03 июля 2016 г. № 264-ФЗ) содержится

следующее определение понятия «конкуренция». «Конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [5].

Изменение в подходах к определению понятия «конкурентоспособность» можно проследить с XIX в. и до наших дней. Автором за основу анализа было взято рассмотрение различий в определении учеными базовой основы конкурентоспособности.

Изначально конкурентоспособность предприятия учеными выражалась в стремлении предпринимателя произвести товар по наиболее низкой цене, а продать – по наиболее высокой (А.Смит, Д.Милль, Д.Рикардо). В конце XIX века А.Маршалл и П.Хендерсон предлагают увеличивать масштабы производства, за счет чего произойдет уменьшение затрат. В начале XX-го столетия исходя из соответствия факторов производства, определяющим в конкурентной борьбе между организациями считался избыток тех или иных ресурсов (Э.Хекшер, Б.Олин). В середине XX-го века А.Алчинян, Т.Эггертсон и Г.Демсец в своих трудах указывают, что именно какие-то уникальные свойства, которыми обладает организация по сравнению с ее конкурентами, и будут ее конкурентным преимуществом. Уже чуть позже их дополнит И.Кирцнер и выдвинет утверждение о том, что предпринимательские способности руководителя предприятия будут ничем иным, как основным конкурентным преимуществом. Так же, как и И.Кирцнер, Ф.Хайек и П.Друкер, в своих работах указывали использование человеческого ресурса, как основного конкурентного преимущества. По их мнению, эффективный руководитель – это залог конкурентоспособности предприятия. Использование имеющихся у предприятия ресурсов более эффективно, чем это может сделать конкурент – основное преимущество

по Ж.Ламбену и М.Портеру. Их дополнил П.Хейне, указав, что использование должно быть оценено в отношении редких ресурсов [4].

В XXI веке происходит смена устоявшихся тенденций, что сказывается на изменении во взглядах ученых на сущность понятия «конкурентное преимущество». Так Ж.Вольтер указывает конкурентным преимуществом интеллектуальный потенциал предприятия, а Х. Траболт видит его в знаниях. Д.Мур утверждал, что знания непременно должны все время развиваться, чтобы являться конкурентным преимуществом. А.Ойхер определяет конкурентное преимущество, как способность предприятия, осуществляющего конкурентную борьбу, создать наилучшие условия для приобретения разнообразных ресурсов и их использования [4].

На банковский сектор в качестве определяющих факторов развития действует множество разнообразных явлений и процессов, затрагивающих как внутреннюю, так и внешнюю среду организации. Именно поэтому, когда специалистами проводится оценка конкурентоспособности того или иного банка, они стараются учитывать весь спектр факторов, оказывающих влияние на организацию [7].

Так, например, внешняя среда банка, состоит из таких компонентов как направленность развития экономики страны, структура государства, уровень регулирования центральным банком деятельности коммерческих банков, законодательная база государства, платежный баланс, золотовалютные резервы, уровень инфляции и процентных ставок, доходы населения, прирост ВВП, состояние внешних рынков и состояние конкурентов. Внутренние возможности банка целесообразно определять исходя из направлений его финансовой деятельности, перечня предоставляемых услуг, наличия ресурсной базы, квалифицированных кадров, выбранных стратегических целей, уровня технической оснащенности банка, развития маркетинга в банке и др.

На рынке банковских услуг доминирует неценовая конкуренция и дифференциация как розничных банковских услуг, так и самих кредитных организаций. В связи с этим основное влияние на деятельность банка оказывают два фактора: насколько банк способен выполнять операции эффективнее других конкурентов и как банк осуществляет свое стратегическое позиционирование по отношению к другим банкам.

Первый фактор оказывает прямое влияние на прибыль и рентабельность деятельности кредитной организации, а от второго зависит объем продаж и, соответственно, доля банка на рынке. Оценка уровня обслуживания и качества розничных банковских услуг проводится с помощью опросов населения, в Российской Федерации розничные банки придают большое значение рейтингу банков.

В современной российской экономике банки работают в условиях неопределенности и нестабильности. Происходит рост ставок кредитования, снижение покупательского спроса и платежеспособности населения, ужесточение кредитной политики и ухудшение качества заемщиков [2]. В связи с этим важно уделять внимание поддержанию высокого уровня конкурентоспособности, делая упор на повышение уровня сервиса, развитие технологий и поддержку бизнеса клиентов с помощью нефинансовых инструментов.

Систематизированное управление человеческими ресурсами повышает эффективность функционирования любого предприятия. Именно управление персоналом, повышение конкурентоспособности сотрудников является одной из главных составляющих банковского менеджмента. Крайне неблагоприятная экономическая ситуация в стране создает затруднения для руководящего звена при подборе стратегии управления персоналом в банковском сегменте в современных условиях. Менеджеру банка необходимо владеть не только профессиональными качествами, но он также должен уметь творчески мыслить, наращивать

свои компетенции; уметь идти на риск и принимать всю ответственность за принятые решения на себя.

Сегодня далеко не все отечественные компании уделяют достаточное внимание проблеме повышения конкурентоспособности персонала. Существующая ситуация связана с отсутствием у руководящего звена организаций понимания важности вложения сил и ресурсов в процессы создания, сохранения, качественного преобразования и использования корпоративных знаний, их влияния на текущую деятельность компании и перспективы ее развития. Однако ПАО «Сбербанк» уделяет данному вопросу повышенное внимание. В связи с этим, рассмотрим кадровую политику на примере ПАО «Сбербанк».

При анализе конкурентоспособности банков проведена оценка рынка банковских услуг с помощью модели М. Портера (анализ 5 сил конкуренции). На основе проведенного анализа отмечено, что банковская отрасль в РФ является высоко конкурентной, но около 1/3 доли рынка принадлежит доминирующему банку ПАО «Сбербанк». Конкуренция между кредитными организациями происходит в условиях, когда банки предлагают схожие продукты, когда действует жесткий банковский надзор и высокие барьеры входа на рынок, а клиенты становятся все более требовательными в выборе банка.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 января 2016 года). Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам. 330,7 тыс. сотрудников работает в группе Сбербанка [3]. А показатель текучести кадров по группе составил 14 %, снизившись на 4 п.п. по сравнению с 2014 годом, что отражено на рис.1.

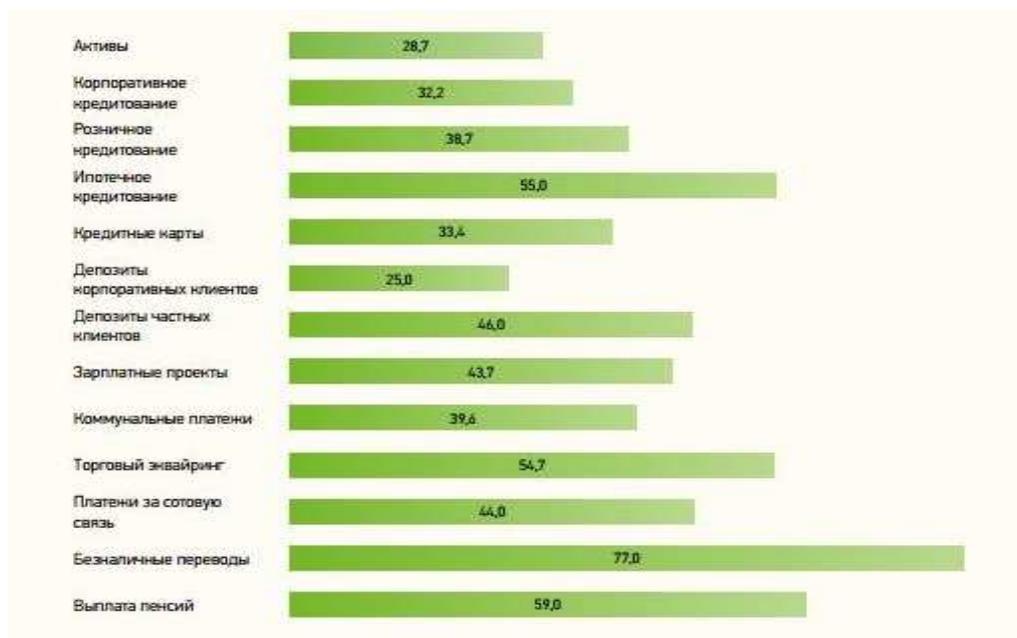


Рис.1 – Доля ПАО «Сбербанк» на рынке России (на 01.01.2016)

Управление персоналом организации охватывает определенный круг взаимосвязанных областей управленческой деятельности и реализуется посредством целенаправленного воздействия на человеческие ресурсы фирмы с целью достижения текущих и перспективных целей и задач функционирования через управление. В этот круг деятельности входят следующие элементы:

- корпоративное обучение;
- карьера персонала;
- мотивация персонала;
- организационная культура;
- внутрикорпоративные коммуникации;
- оценка персонала [6].

Рассмотрим каждое направление более детально в рамках ПАО «Сбербанк».

Корпоративное обучение. Обучение сотрудников и руководителей в Сбербанке заявлено как приоритетная задача кадровой политики. В 2015 году в Сбербанке действовали 164 образовательные программы, а также было разработано 254 новые централизованные программы. Всего за

рассматриваемый период сотрудниками Сбербанка было пройдено 550,6 тыс. обучающих мероприятий и курсов. Ключевыми тенденциями в области обучения сотрудников в отчетном периоде стали следующие:

– Развитие внутренних ресурсов для обучения. Компанией активно развивается процесс мультипликаторства, в рамках которого наиболее результативные специалисты наделяются определенными полномочиями по обучению сотрудников Сбербанка. На текущий момент в данной роли работает более 1,2 тыс. человек.

– Создание новых форматов обучения. Организована серия практических семинаров «Диалог с экспертом», в рамках которых эксперты функциональных блоков делятся своей экспертизой и умениями по разным темам.

– Повышение финансовой грамотности персонала. Запущен проект «Мастерская аналитика», в рамках которого сотрудники учатся анализировать и структурировать большие массивы информации и развивать системное мышление.

– Обеспечение преемственности. Разработана программа «Технологии менеджмента», направленная на формирование необходимых знаний и навыков у сотрудников, исполняющих роль преемника/ заместителя руководителя в своей текущей деятельности. Это позволяет сократить время адаптации сотрудника при назначении на руководящую должность.

Наряду с курсами для специалистов, существует широкий выбор образовательных программ руководителям, которые проходят обучение в Корпоративном университете Сбербанка. В 2015 году был окончательно сформирован программный портфель Корпоративного университета, в котором прошли обучение 25 тыс. руководителей (75 % от общего числа руководителей Сбербанка). Кроме того, более 200 руководителей Сбербанка приняли участие в программе «Лидеры учат лидеров», в рамках

которой они имеют возможность передать свои знания и опыт коллегам. По итогам года Корпоративный университет был признан лучшим образовательным центром в рейтинге лидеров корпоративного образования по версии журнала «РБК». Также ПАО «Сбербанк» реализует программы обучения менеджеров совместно с крупнейшими международными бизнес-школами, в частности с Лондонской школой бизнеса (London Business School) и INSEAD. Всего в этих учебных программах в 2015 году приняли участие свыше 1,1 тыс. руководителей компаний группы. Помимо очных курсов также активно используется формат дистанционного обучения, так как он является наиболее удобным для сотрудников и Сбербанка: проведение обучения не требует физического присутствия человека в аудитории и сокращает расходы компании. В 2015 году мы организовали 318 дистанционных обучающих курсов средней продолжительностью 2,3 академических часа. Крупнейшим информационным порталом для сотрудников, на котором представлен разнообразный выбор дистанционных программ обучения, является Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка [3].



Рис.2 – Курсы виртуальной школы в 2015 году, количество посещений страниц программ

Также отдельное внимание уделяется формированию института наставничества. В рамках этого процесса в 94 % территориальных банков по программе наставничества обучение прошли 12 тыс. человек, а по итогам было сформировано более 4 тыс. пар формата «наставник –

подопечный». Наряду с обучением руководителей, распространяется данная практика и на сотрудников. Так в 2015 году организована обучающая программа «Мастерская наставничества», в рамках которой изучаются разные инструменты наставничества, техники контроля и обратной связи, способы оценки текущего уровня развития подопечного и форматы обучения для людей различных мотивационных типов.

Организационная культура. В стратегии развития на 2014-2018 гг. заявлено, что направление «команда и культура» является одним из пяти стратегических направлений развития Сбербанка. Компания стремится к тому, чтобы сотрудники и корпоративная культура банка стали одним из основных источников конкурентного преимущества.

Одним из инструментов развития корпоративной культуры является Книга ценностей Сбербанка, главная задача которой – показать сотрудникам, как можно применять ценности компании на практике. В 2015 году начата новая традиция – проводить в подразделениях банка день открытых дверей для детей сотрудников банка. На это мероприятие приглашаются дети сотрудников, для того чтобы они могли видеть, где работают их родители, а также узнать больше о том, как работает Сбербанк.

Также ежегодно проводится опрос вовлеченности сотрудников, который был в 2015 году оптимизирован: опрос впервые полностью прошел в онлайн-формате. Данное мероприятие позволило 194 тыс. человек принять в нем участие. Индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка показал значительный рост и составил 75,6 п.п., увеличившись на 6,7 п. п. по сравнению с 2014 годом. Абсолютные цифры результатов опроса достаточно высоки по всем показателям. На результаты опроса, повлиял как вклад компании в формирование комфортной рабочей среды, так и сложившаяся в стране экономическая ситуация, ввиду которой люди в большей степени ценят наличие и стабильность рабочего места.

На постоянной основе в организации производится подбор и адаптация новых сотрудников [1]. Деятельность по подбору персонала направлена в первую очередь на привлечение молодых мотивированных специалистов, заинтересованных в работе в Сбербанке. Для этого развивают дружеские и деловые отношения с ведущими учебными заведениями. В 2015 году у Сбербанка было подписано 118 договоров с вузами и 22 – с сузами. В рамках этого сотрудничества представители Сбербанка провели в учебных заведениях около 2 тыс. лекций и более 100 кейс-соревнований. Всего в отчетном периоде в Сбербанке прошли практику 13,7 тыс. студентов.

Важное место в организационной культуре компании занимают корпоративные мероприятия, такие как: празднование 8 марта, Нового года, Дня работника Сбербанка, Дня Победы, проведение детских праздников, оздоровительного отдыха, конкурса детского рисунка, эстафеты «Большие гонки Сбербанка», проведение «Сбербанкады», «Фестиваля искусств».

В группе компаний налажен диалог с сотрудниками. В Сбербанке действует открытая система внутрикорпоративных коммуникаций. В качестве ключевого канала взаимодействия между представителями высшего руководства и сотрудниками используется прямая линия с Председателем Правления Германом Грефом. Прямая линия Президента, Председателя Правления банка Германа Грефа с сотрудниками, состоявшаяся в декабре 2015 года, была удостоена серебряной премии IC Brilliance Awards в номинации Best Employee Engagement как мероприятие, способствующее развитию корпоративной культуры и эффективному вовлечению сотрудников. Всего в 2015 году по разным каналам внутренних коммуникаций было собрано 4,2 тыс. вопросов от 6,4 тыс. человек.

Карьера, мотивация и оценка персонала. В Сбербанке существует единый годовой цикл постановки целей, оценки результативности и потенциала сотрудников, планирования карьеры и продвижения (HR-цикл). В начале года на основе Стратегии развития формируются цели высшего руководства на кварталы и на год, затем они каскадируются вниз по уровням управления и в территориальные банки.

Оценка личной эффективности сотрудников осуществляется с помощью системы «5+». Методика оценки персонала в ПАО «Сбербанк» включает два отдельных компонента: оценка результативности сотрудников и оценка соответствия корпоративным ценностям. Выделение оценки личной результативности позволяет сфокусировать внимание руководителей и сотрудников на достижении установленных целей. Вторая составляющая – оценка ценностных компетенций, основана на соответствии ценностям Сбербанка, что позволяет формировать единые стандарты поведения в команде. Также проработаны методы информирования коллектива о достижениях сотрудников. Одним из них выступает конкурс «Лучший сотрудник», получивших по обоим параметрам наивысшую оценку по итогам квартала и за год.

В компании повышают мотивацию и лояльность сотрудников за счет конкурентоспособного уровня заработной платы и обеспечения хорошим социальным пакетом. В частности, ежегодно проводится исследование заработных плат конкурентных компаний и по итогам исследования повышается заработная плата в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В 2015 году расходы на оплату труда в Группе увеличились на 3,7 % по сравнению с прошлым годом. Также сотрудникам предложен пакет корпоративных льгот, в который входят: добровольное медицинское страхование, корпоративная пенсионная программа, льготные условия ипотечного и потребительского кредитования и др. Лучшие сотрудники имеют возможность получения бесплатной путевки в

санаторий. В 2015 году финансирование льготных программ по Группе увеличилось на 12 %.

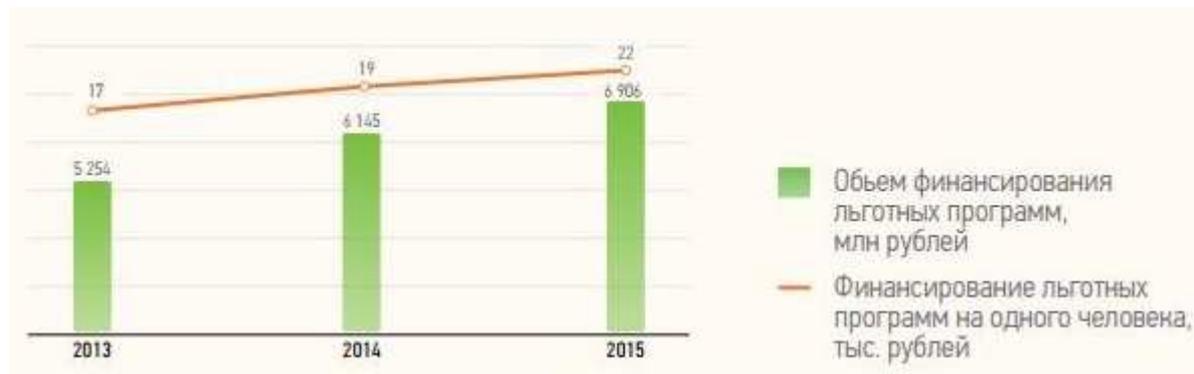


Рис.3 – Финансирование льготных программ ПАО Сбербанк

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ПАО «Сбербанк России» уделяет значительное внимание развитию системы управления персоналом и повышению его конкурентоспособности посредством создания максимально комфортных условий для совершенствования и эффективного использования сотрудниками своего интеллектуального, творческого и профессионального потенциала:

- активно разрабатываются, совершенствуются и внедряются программы оценки, мотивации и развития персонала;
- внедряются корпоративные системы ценностей, направленные на сплочение трудового коллектива, формирование командного духа и стремления развиваться вместе с компанией;
- значимая роль отводится обучению персонала с использованием передовых методик и технологий;
- развиваются отношения с ведущими учебными заведениями.

Современная экономическая ситуация определяет управление персоналом, как один из важнейших факторов управленческой деятельности, оказывающего большое значение, как на эффективность текущей производственной деятельности предприятия, так и ответственного за перспективы его конкурентоспособности и развития в будущем. В ПАО «Сбербанк России» прекрасно понимают, что успешная

деятельность банка напрямую зависит от профессиональных компетенций, а, следовательно, и конкурентоспособности его сотрудников.

Таким образом, данный подход к построению и совершенствованию корпоративной культуры, регулированию взаимоотношений между руководством и сотрудниками, мотивирование персонала и разработка методов, способствующих повышению конкурентоспособности персонала позволяет компании, как эффективно реализовывать текущие производственные цели и задачи, так и обеспечивать целенаправленный рост и укрепление позиций в банковском секторе движение к через формирование и совершенствование капитала корпоративных знаний.

Литература:

1. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. – С. 1093-1106.
2. Кренева С.Г., Александрова А.В. Управление персоналом в банковской сфере // Инновационная наука, 2015. – №5-1. – С.24-27.
3. Официальный сайт ОАО «Сбербанк»: [сайт].URL: <http://2015.report-sberbank.ru/> (дата обращения 27.03.2017).
4. Старцев П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. – № 16 (262). – С. 4–15.
5. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 03.07.2016).
6. Хаматнурова Е.Н., Гужавина Н.С. Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями // Интернет-журнал Науковедение, 2013. – №6 (19). – С.1-16.
7. Шалаева С.Ю., Зверева Е.В., Шайкина Л.К. Некоторые подходы к повышению конкурентоспособности кредитной организации (на примере АО «Альфа-банк») // Приволжский научный вестник, 2015. – №6-2 (46). – С.33-40.

References:

1. Zelinskaja M.V., Pronin E.S. Sistemnyj podhod pri otbore personala: osnovnye jetapy i kriterii. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2015. – № 108. – S. 1093-1106.
2. Kreneva S.G., Aleksandrova A.V. Upravlenie personalom v bankovskoj sfere // Innovacionnaja nauka, 2015. – №5-1. – S.24-27.
3. Oficial'nyj sajt OAO «Sberbank»: [sajt].URL: <http://2015.report-sberbank.ru/> (data obrashhenija 27.03.2017).

4. Starcev P. V. Analiz podhodov k sushhnosti ponjatij «konkurentosposobnost' predpriyatija» i «konkurentnoe preimushhestvo» // Rossijskoe predprinimatel'stvo, 2014. – № 16 (262). – S. 4–15.

5. Federal'nyj zakon ot 26.07.2006 №135-FZ «O zashhite konkurencii» (red. ot 03.07.2016).

6. Hamaturova E.N., Guzhavina N.S. Upravlenie chelovecheskimi resursami v sisteme upravlenija korporativnymi znaniyami // Internet-zhurnal Naukovedenie, 2013. – №6 (19). – S.1-16.

7. Shalaeva S.Ju., Zvereva E.V., Shajkina L.K. Nekotorye podhody k povysheniju konkurentosposobnosti kreditnoj organizacii (na primere AO «Al'fa-bank») // Privolzhskij nauchnyj vestnik, 2015. – №6-2 (46). – S.33-40.