

---

## **КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

---

**Костыкова Мария Юрьевна**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394006; e-mail: mari.kostykova@gmail.com

*Цель:* Данная статья посвящена стратегиям развития коммерческих банков в России, поиску эффективных мер по расширению кредитования малого бизнеса. *Обсуждение:* На основе проведенного анализа существующих стратегий развития в области кредитования малого бизнеса как российского банковского сектора, так и отдельной кредитной организации раскрыты базовые направления развития кредитования малых предприятий. *Результаты:* В рамках выделенных направлений предложены блоки мер по развитию активных операций отечественных банков в сегменте малого бизнеса.

**Ключевые слова:** малый бизнес, кредитование малого бизнеса, концепция развития финансового рынка, вызовы для банков, меры по развитию активных банковских операций.

### **1. Введение**

При планировании развития активных операций в отношении клиентов сегмента малого бизнеса (далее – МБ) коммерческие банки создают собственные долгосрочные стратегии развития, которые нередко имеют точки соприкосновения с национальными концепциями и разработками на государственном уровне. Так, в 2008 г. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» и Ассоциация региональных банков России разработали Концепцию развития финансового рынка России до 2020 г. [1], где кредитованию малого бизнеса уделено одно из главных мест в деятельности коммерческих банков, отмечено лидерство в росте в сравнении с другими портфелями кредитов, но недостаточно высокая доля в общем объеме – лишь 4,2% в 2007 г. По аналогии с Концепцией-2020 ряд проектов, принятых государственными органами и банковским сектором, наряду с подчеркнуто обособленным отношением к малым предприятиям выделяет ряд вызовов, возникающих при развитии системы кредитования МБ:

- недостаточно активная государственная политика в области развития SME;
- отсутствие многоуровневой системы рефинансирования кредитов;

- низкое качество сформированного кредитного портфеля малого бизнеса;
- отсутствие лояльности клиентов малого бизнеса к коммерческим банкам, неудовлетворенность предложенными банкирами кредитными продуктами;
- отсутствие пригодного для залогового кредитования обеспечения у малых предприятий;
- сложные требования банков к ведению деятельности малыми предприятиями при рассмотрении вопроса о кредитовании.

## **2. Целевые блоки по кредитованию и поддержке малого бизнеса в России**

Существует несколько вызовов, определяющих развитие рынка и выделенных в разработанных стратегиях [1, 3, 4, 5], которые условно можно объединить в три объемных компонента, неразрывно связанных с целевыми блоками и мерами по их реализации, представленными на рисунке.

Итак, в рамках взаимодействия кредитных институтов, бизнеса и государства регулярно возникает ряд проблем, мешающих активному развитию, но при этом являющихся потенциалом для трансформации всего существующего механизма кредитования МБ в стране. Набор ситуаций и факторов, присутствующих в работе субъектов кредитных отношений и вызывающих реакцию игроков рынка на их действия, предложено объединить в три отдельных вызова развитию системы кредитования – это доверие субъектов рынка предприятиям малого бизнеса, формирование институциональной среды и интенсивный рост кредитного портфеля малому бизнесу. Каждый вызов может быть принят и реализован несколькими институтами кредитных отношений, которые представлены блоками на рисунке.

Анализ состояния рынка кредитных продуктов для малого бизнеса в страновом и региональном разрезе, а также тенденции его развития позволяют отметить рост заинтересованности в привлечении малых предприятий со стороны как кредитных организаций, так и государственной политики по развитию малого бизнеса. Но в последние два – три года возникло множество ситуаций, в которых проявляется несоответствие поставленных государственных целей по развитию предпринимательства и фактических мер по увеличению доли малого бизнеса в ВВП страны. Среди них – ужесточение политики по отношению к страховым взносам, уплачиваемым предпринимателем за себя и за своих сотрудников; изменение налоговых режимов и постепенный уход от упрощенной системы налогообложения в пользу патентной системы – со стороны государства; ужесточение требований кредитных организаций к предоставляемому обеспечению и применению дисконтных коэффициентов (поправок); снижение объема предоставляемых долгосрочных кредитов и кредитов на инвестиционные цели субъектам малого бизнеса и переориентация на краткосрочные кредиты и микрокредитование, что не способствует развитию деятельности малых предприятий.



Рис. Структура целевых блоков по кредитованию и поддержке МБ в РФ

Одновременно с этими ограничивающими барьерами существует ряд проектов, принятых в целях поддержания кредитования малых предприятий, таких как: «Концепция развития финансового рынка России до 2020 года» Ассоциации региональных банков России совместно с рейтинговым агентством «Эксперт РА», «Стратегия развития банковского сектора Россий-

ской Федерации на период до 2015 года», принятая Правительством РФ и Банком России, программа «Национальная банковская система России 2010-2020 гг.» Ассоциации российских банков.

Но в связи с более интенсивным влиянием отрицательных факторов по сравнению со стимулирующими мерами и слабым развитием малого бизнеса, который не успел окрепнуть за время благоприятной налоговой политики, государство получило стремительно снижающееся число малых предприятий, а кредитные организации уже не смогли прогнозировать рост объемов ссудной задолженности сегмента МСП более 15% за 2013 г. (против ранее более высоких темпов роста 2012 и 2011 гг.).

### **3. Меры по развитию кредитования малого бизнеса**

Анализ факторов, влияющих на развитие малого предпринимательства и кредитование в РФ, показывает, что существующие проблемы можно решить лишь объединенными усилиями государства, мегарегулятора, кредитных организаций и субъектов малого бизнеса.

В первую очередь важно установить параметры временных рамок при определении мер по совершенствованию существующей системы, так как действия краткосрочного характера не могут стать вектором роста целого сегмента бизнеса на длительный период, что часто игнорируется при разработке как государственных программ поддержки малых предприятий, так и политики Центрального банка.

Во-вторых, необходимо снижение противоречий между мерами, применяемыми между государством, ЦБ и коммерческими банками, в целях нивелирования отрицательных эффектов и увеличения положительных от внедрения реформ.

В-третьих, требуется всестороннее внимание ко всем отраслям народного хозяйства в долгосрочном периоде за исключением случаев экстренной помощи пострадавшим регионам и предприятиям.

Предлагаем использование программно-целевых методов, обеспечивающих взаимосвязь по срокам, ресурсам и действующим субъектам, а также организацию процесса управления и контроля (на рис. 1 – разделены по блокам и вызовам).

В части государственных мер по развитию кредитования малого бизнеса:

1.1. Повышение прозрачности условий осуществления бизнеса, прогнозируемости развития экономики как основополагающего условия развития деятельности малых предприятий в качестве косвенной меры стимулирования кредитования, в том числе на более длительные сроки, и расширения инвестиционной активности бизнесменов.

1.2. Совершенствование нормативно-правовой базы:

– создание на государственном уровне централизованного института предоставления гарантий субъектам малого бизнеса;

– залоговое законодательство (регистрация залогов движимого имущества, ускорение работы с регистрацией имущества, заложенного по ипотеке).

1.3. Развитие механизма государственно-частного партнерства через увеличение доли участия малых предприятий в крупных инфраструктурных проектах совместно с крупными бизнес-игроками, предполагающими контракты не только для одного крупного предприятия, но и для его инфраструктурной прослойки (малых предприятий, зависящих от деятельности крупного). Создание кредитных программ совместно с коммерческими банками по предоставлению средств для осуществления государственных контрактов по подобным направлениям.

1.4. Международный опыт государственных программ содействия развитию малого бизнеса и его кредитования:

– в краткосрочном периоде – локальная помощь отдельным отраслям, «налоговые каникулы» для начинающих предпринимателей, снижение административных барьеров регистрации предприятия и длительности ожидания разрешительной документации от контролирующих служб;

– в среднесрочном – акцент на выравнивании отраслевой диверсификации;

– в долгосрочном – уход от субсидирования за счет повышения прозрачности бизнес-среды и широкой доступности данных о рынках для предпринимателей.

1.5. Налогообложение коммерческих банков – применение к налогооблагаемой базе доходов, полученных от кредитования малого бизнеса нескольких ставок налога: в части инвестиционных кредитов – пониженную (кроме процентных доходов от пролонгируемых кредитов, которые предлагается облагать по основной ставке налога на прибыль), в части микрокредитования – повышенную (но ниже основной ставки налога на прибыль банка), что позволит коммерческим банкам переориентировать свою политику на создание долгосрочного кредитного портфеля, а малому бизнесу – создавать и реализовывать долгосрочные проекты.

1.6. Изменение подходов к бизнес-планированию в коммерческом банке. В целях расширения кредитования малого бизнеса и наличия некоторой доли контроля за деятельностью банков в данном направлении целесообразно при планировании показателей деятельности коммерческого банка на будущий год ввести целевые ориентиры по доле в кредитном портфеле юридических лиц ссуд малому бизнесу не менее 30%. При этом доходы банков от кредитования по данному направлению (кроме микрокредитования) считать по льготной ставке налога на прибыль при условии соблюдения требований по достижению целевых ориентиров за отчетные периоды.

1.7. Передать венчурное финансирование (старт-ап кредитование) частным инвесторам, а не брать под опеку государства и банков. В краткосрочном и среднесрочном периодах времени развитие этого вида кредито-

вания невозможно без детальной проработки нормативной базы (особенно в части залоговых прав на нематериальные активы предпринимателя) и развитой культуры самого малого бизнеса как в инфраструктурном плане, так и в плане ответственности по договорам и сохранения goodwill. Для банков такое кредитование в перспективе ближайших пяти лет также является тяжело реализуемым как в части формирования резервов и определения категории качества ссуды, так и при реализации залоговых прав и работе с просроченной задолженностью и отсутствии преемственности международных практик. Кроме того, широкомасштабный запуск такого кредитования в коммерческом банке обязывает его разработать актуальную систему оценки рисков, которая возможна только при кооперации наработок отечественной кредитной организации и иностранных коллег, более опытных в реализации подобных кредитных программ, что пока невозможно в подавляющем большинстве российских банков.

В долгосрочной перспективе такое кредитование для банков является весьма перспективным с тем условием, что малый бизнес станет более устойчив к колебаниям внешней среды, и при условии работы по кредитованию не одного малого предприятия, а в случае наличия контрактных обязательств его с крупным и средним бизнесом или являющимся его дочерней организацией.

## 2. Со стороны Центрального банка:

2.1. Уточнение норм положения № 254-П от 26.04.2004 «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» в части формирования резервов по кредитам портфелей однородных ссуд и индивидуального формирования резерва по субъектам малого бизнеса и индивидуальным предпринимателям;

2.2. Уточнение категории «группа связанных заемщиков» в части сотрудничества предприятий малого бизнеса с крупным и средним бизнесом. Мировые рейтинговые агентства (Standart&Poors, Moody's) отмечают, что в России кредитная концентрация существенно выше, чем во многих странах мира, и продолжает увеличиваться [6]. Коммерческие банки в погоне за сверхприбылью предпочитают наращивать портфель с помощью одного или нескольких крупных заемщиков, что увеличивает риски не только кредитного портфеля, но и банка в целом [2]. Необходима конкретизация оснований отнесения к ГСЗ в рамках Инструкции Банка России от 03.12.2012 №139-И «Об обязательных нормативах банков» в целях сокращения концентрации рисков на группу заемщиков.

2.3. Включение инвестиционных кредитов для малого бизнеса в группу ссуд малому бизнесу, не попадающих под действие повышающего коэффициента при расчете норматива достаточности капитала Н1. Здесь свою роль играет статистика роста просроченной задолженности по микрокредитам малому бизнесу против более качественных кредитов малому бизнесу

на инвестиционные цели. Дополнительным вектором развития инвестиционного кредитования может стать изменение подхода к определению категории ссуды и процента отчисления в резерв по ней не только исходя из его финансового состояния и качества обслуживания ссуды, но и из соответствия заданным в инвестиционном проекте показателям (подменяя признак «финансовое состояние»). Еще одним преимуществом такого изменения является более качественная проработка заявок на инвестиционный кредит работником кредитующего подразделения, чем работа скоринговой системы, и возможность прироста кредитного портфеля банка на более крупные суммы и на более длительный срок.

3. В части коммерческих банков:

3.1. Давление на рост кредитования оказывают ухудшение качества ссуд МСБ и сохраняющаяся напряженность на финансовых рынках, а ужесточение требований к критериям оценки кредитного риска требует от банков пересмотра методик анализа кредитных заявок, особенно в скоринговых системах кредитования. Для целей совершенствования скоринговых программ предлагается использовать информационную модель оценки дефолта заемщика, предполагающую учет специфики развития каждого направления бизнеса за счет создания базы статистических данных по жизненному циклу малых предприятий определенных отраслей.

3.2. С помощью совместных действий территориальных управлений Банка России и региональных банков проводить мониторинг кредитной активности предприятий малого бизнеса с целью выявления охвата услугами кредитования в разрезе отраслевой классификации и выявления потребностей предприятий. Одновременно с этим коммерческие банки могут адекватно оценить доступность своих услуг для определенной отрасли и разработать кредитный продукт именно для конкретной специфики предприятий. В настоящее время ни со стороны территориальных управлений, ни со стороны кредитных организаций такая работа применительно к малому бизнесу не ведется.

3.3. Создание базы по статистическим данным об отказах в кредитовании малым предприятиям, создание внутренних рейтинговых агентств.

3.4. Упрощение требований к залоговому обеспечению кредитов малым предприятиям в части применяемых дисконтов вследствие необоснованного значительного занижения со стороны банков стоимости залогового имущества при применении поправочных коэффициентов.

3.5. Дополнительный контроль за системой мониторинга залогового обеспечения и финансового состояния заемщиков. В большинстве банков в настоящее время эта система не работает в полную силу, существует в основном лишь на бумаге. При возникновении проблемной задолженности кредитор вследствие ненадлежащего контроля за залогом часто оказывается в ситуации отсутствия имущества у заемщика. Необходимой здесь оказывается четкая фиксация сроков проведения мониторинга и результатов его

проведения. В целях повышения качества работы кредитных подразделений банков эффективной будет внедрение взаимосвязанного с основной системой CRM по учету взаимодействий «банк-клиент» программного продукта по мониторингу залогового обеспечения.

3.6. Несмотря на широкое распространение микрокредитования, повышение популярности скоринга, быстрого получения кредитных средств клиентом при выборе им кредитных продуктов, по-прежнему актуальна проблема длительного рассмотрения кредитных заявок, поступающих в банк по направлениям индивидуально-ориентированного подхода (инвестиционные кредиты, программы по приобретению оборудования, транспорта для малого бизнеса). Время рассмотрения заявки и принятия решения по ней кредитной организацией остается в среднем на уровне семи дней.

Решение кроется в настройке электронного документооборота с помощью систем онлайн-обслуживания банка и передачи данных о финансовой отчетности предприятия и имуществе, предлагаемом в залог (заверенные договоры купли-продажи, документы об оплате части стоимости приобретаемого за счет кредитных средств имущества), через защищенный канал и с помощью заверения предоставляемых документов электронно-цифровой подписью руководителя предприятия. Сегодня у отечественных кредитных организаций нет подобной системы «клиент-банк», которая включает не только расчетно-кассовое обслуживание и зарплатные проекты, но и интеграцию с кредитованием. Внедрение подобного программного обеспечения позволит ускорить не только работу кредитующих подразделений, но и повысить информативность банковских услуг для клиента с возможностью последующего легкого доступа к данным о планируемых объемах погашения кредита, процентных и комиссионных платежах, остатках долга в разрезе его ссуд. Дополнительными бонусами программного обеспечения могут быть планирование визита заемщика в банк для удобства его обслуживания, заявка на консультацию с сопровождающим его кредитным специалистом или помощь иных подразделений банка в составлении инвестиционного бизнес-плана.

Проблемным остается сбор справок из федеральной налоговой службы для предоставления их в комплекте документов на кредитование. Необходима законодательная проработка единого стандарта электронно-цифровой подписи собственника бизнеса и ее эксплуатация в едином информационном пространстве без ограничений (как сейчас) – одна ЭЦП для всех инстанций (и банковских, и государственных).

3.7. Изменение моделей мотивации персонала, обслуживающего малый бизнес на всех стадиях работы с клиентами. При премировании работников банка не всегда учитываются косвенные факторы, возникающие при формировании кредитного портфеля малого бизнеса, основной акцент ставится на достижение плановых объемов выдач за временной промежуток и количество выдаваемых кредитов. На второй план переходят последую-

щие проблемы, возникающие при работе с клиентом: образование просроченной задолженности, низкое проникновение в сегмент и охват сторонними услугами представителей малого бизнеса. Задачи достижения высоких темпов роста кредитного портфеля малого бизнеса, повышения лояльности клиентов, а также поддержания уровня просроченной задолженности по кредитам малому бизнесу могут быть решены при условии наличия мотивационной составляющей у сотрудников подразделений, ответственных за обслуживание малого бизнеса.

Так, при первичном обращении в банк клиента в премиальных выплатах сотрудникам должны оцениваться показатели по количеству акцептованных услуг, внесенных операционистами и клиентскими менеджерами через CRM, в которых клиент был заинтересован и в последующем была продажа услуги.

При обработке кредитной заявки: эффективность работы кредитующего сотрудника от момента заключения сделки до подписания кредитной документации; результирующие показатели – время работы с заявкой клиента, привлечение на дополнительные услуги, отсутствие проблемной задолженности после выдачи.

Контролирующие кредитный процесс службы – юридическая, залоговая, андеррайтинг, безопасность при работе с кредитными заявками, как правило, непосредственно не несут ответственности за возникновение просроченной задолженности. Иными словами, в системе оплаты труда данных сотрудников в меньшей степени, чем у кредитующих подразделений, заложено влияние показателей качества кредитного портфеля. Здесь необходимо внедрение в премирование данных групп сотрудников оценочных показателей по уровню проблемной задолженности по рассмотренным заявкам, а также выполнение лимитов по времени проверки поступающей заявки от кредитующего подразделения.

Кроме того, в процессе работы с кредитно-обеспечительной документацией изрядное количество времени сотрудников тратится на исправление ошибок в документах и переподписание документации у клиента. Контроль за ошибками в большинстве случаев осуществляется двусторонним образом, как кредитующим подразделением, работник которого непосредственно оформляет все необходимые документы с клиентом, так и специалистами сопровождения, ответственными за проверку предоставляемой документации от кредитующей службы. Считаем необходимым применение в премировании сотрудников сопровождения показателей по количеству выявленных ошибок в кредитно-обеспечительной документации, а со стороны кредитующего подразделения – депремирования.

3.8. Работа по выявлению дублирующих операций в кредитном процессе и их устранению в каждой кредитной организации. Возможно внедрение в работу подразделений специального хронометража по исполняемым кредитующим сотрудником операций, а затем выделение унифицированных

стандартных кредитных процедур – пошаговых описаний банковских кредитных процессов филиала с четкими временными границами, и в дальнейшем – стандартизация, оптимизация кредитного процесса, соблюдение установленного времени выполнения процесса.

Это, в свою очередь, способствует ускорению кредитной работы, оптимизирует время и нагрузку банковских работников и позволяет получать дополнительные доходы за счет высвободившегося времени для рассмотрения новых заявок и привлечения клиентов.

3.9 Индикативным показателем развития небольших банков является привлечение на кредитование клиентов, которые обращаются по рекомендации ранее кредитовавшихся заемщиков. Банк выступает своеобразной точкой притяжения в разнородной бизнес-среде малого бизнеса: местом частого пребывания предпринимателей, своеобразным форумом по обмену информацией и играет социально-адаптационную функцию. С помощью организации «круглых столов», акций для представителей различных отраслей малого бизнеса, представленных в регионе действия банка, кредитная организация способствует привлечению клиентов на услуги и созданию бизнес-сообщества.

В случае крупного универсального банка задействовать подобные приемы и достигнуть лояльности малого предприятия сложнее. Сейчас некоторые банки (Сбербанк России, Альфа-Банк) пытаются внедрить проекты по регистрации клиентов в бизнес-социальные сети ограниченного доступа, включающие советы по ведению бизнеса и магазины по продаже программных продуктов для торговли и ведения бухгалтерского учета. Но, по сути, такие сети «business to business» на практике показывают малую эффективность, так как для предпринимателей важно не только приобретение услуг банка, но и реализация собственных. Такая система эффективна только с предоставлением возможности для предпринимателя по рекламе и продаже собственных продуктов, работ и услуг и организации в системе «B to B» в качестве программного предложения по созданию собственного интернет-магазина, а также одновременно при регистрации пользователя при его согласии включать его в банковское бизнес-сообщество в данной бизнес-сети и представления нового участника территориально близко расположенным представителям его отрасли.

#### **4. Результаты исследования**

Важно отметить, что пока ни одна из стратегий, принятых банковским сообществом в отношении развития кредитования малого бизнеса, не смогла переломить ситуацию на кредитном рынке: портфель кредитов малому бизнесу до 2014 г. рос относительно стабильно (+19% прироста в сравнении с 2012 г.) в отличие от кредитов крупному бизнесу и рознице. Доля кредитов SME составила 16% на конец 2013 г. в общем объеме совокупного кредитного портфеля банков страны (до принятия Концепции-2020 доля была чуть более 4% в 2007 г.). Как показывают опросы рейтинговых

агентств и фондов поддержки предпринимательства наибольшие ожидания рынка связаны с господдержкой, а именно с обеспечением стабильности экономической среды. Точечная поддержка, проводимая в начале 2000-х гг., сейчас уже не так актуальна. Кредитным организациям сегодня необходимы дополнительные гарантийные механизмы, послабление требований к выдаче «длинных денег» и снижение доли средств, отвлекаемых из прибыли на создание резервов. Только при условии учета взаимных интересов всех действующих субъектов на рынке кредитования возможно дальнейшее стабильное развитие кредитования малого бизнеса.

#### **Список источников**

1. Концепция развития финансового рынка России до 2020 г., 2009. Доступно: <http://raexpert.ru/strategy/conception>. (дата обращения: 20.01.2014)
2. Костерина Т.М., Макаров И.С. *Об идентификации групп связанных заемщиков*. Банковское дело, 2013, no. 3, с. 83-86.
3. Программа «Национальная банковская система России 2010-2020», 2006. Доступно: <http://arb.ru/arb/management/congresses/2>. (дата обращения: 20.01.2014)
4. Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года, 2011. Доступно: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/491345>. (дата обращения: 20.01.2014)
5. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018, 2014. Доступно: [http://test.new.sbrf-lan.dev.armd.ru/moscow/ru/about/today/strategy\\_2018](http://test.new.sbrf-lan.dev.armd.ru/moscow/ru/about/today/strategy_2018). (дата обращения: 07.03.2014)
6. Шамина О. *Концентрация риска – Российские банки все больше зависят от крупных заемщиков*. Московские новости, 2011, no. 178. Доступно: [http://mn.ru/business\\_finance/20111208/308214602.html](http://mn.ru/business_finance/20111208/308214602.html). (дата обращения: 12.02.2014)

---

# SMALL BUSINESS LOANS AS A KEY ELEMENT OF DEVELOPMENT STRATEGY IN COMMERCIAL BANK'S ACTIVE OPERATIONS IN RUSSIA

---

**Kostykova Mariya Urievna**, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006;  
e-mail: mari.kostykova@gmail.com

*Purpose:* This article is devoted to the strategies of Russian commercial banks development, searching for effective measures for expansion of small business lending. *Discussion:* Base directions of development of small business lending are discovered on the basis of the analysis of existing strategies of development of small business lending in the Russian bank sector and at the level of the separate credit company. *Results:* A number of measures on development of domestic banks active operations in small business segment are offered within the framework of the directions.

**Keywords:** small business, crediting of small business, the concept of development of the financial market, calls for banks, measures on development of active bank's operations

## Reference

1. Development concept of Russian financial market till 2020, 2009. Available at: <http://raexpert.ru/strategy/conception>. (In Russ.) (accessed 20.01.2014)
2. Kosterina T.M., Makarov I.S. *Ob identifikacii grupp sviazannikh zaemchikov* [About identification of connected borrower's groups]. *Bankovskoe delo*, 2013, no. 3, pp. 83-86. (In Russ.)
3. Program «National bank system of Russia 2010-2020», 2006. Available at: <http://arb.ru/arb/management/congresses/2>. (In Russ.) (accessed 20.01.2014)
4. Development strategy of Russian bank's sector till 2015 year, 2011. Available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/491345>. (In Russ.) (accessed 20.01.2014)
5. Sberbank's development strategy 2014-2018, 2014. Available at: [http://test.new.sbrf-lan.dev.armd.ru/moscow/ru/about/today/strategy\\_2018](http://test.new.sbrf-lan.dev.armd.ru/moscow/ru/about/today/strategy_2018). (In Russ.) (accessed 07.03.2014)
6. Shamina O. *[Risk concentration – Russian banks depend on large borrowers more and more]*. *Moskovskie novosti*, 2011, no.178. (In Russ.) Available at: [http://mn.ru/business\\_finance/20111208/308214602.html](http://mn.ru/business_finance/20111208/308214602.html). (accessed 12.02.2014)