

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Финансы и бухгалтерский учет»

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

*Методические рекомендации к самостоятельной работе
для студентов специальности
1-25 01 04 «Финансы и кредит»
заочной формы обучения*

УДК 005.915
ББК 65.261
У67

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет»
«08» февраля 2017 г., протокол № 10

Составитель: ст. преподаватель Л.В. Олехнович

Рецензент: канд. экон. наук, доцент Н.С. Желток

В методических рекомендациях представлены задания к самостоятельной работе для студентов заочной формы обучения по темам дисциплины.

Учебно-методическое издание

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Ответственный за выпуск М. С. Александрёнок

Технический редактор Л.В. Олехнович

Компьютерная верстка Л.В. Олехнович

Подписано в печать Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать трафаретная. Усл. печ. л. Уч. - изд. л. Тираж 30 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 24.01.2014.
Пр. Мира, 43, 212000, Могилев.

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский
университет», 2017

Содержание

1 Общая характеристика системы банковского менеджмента.....	4
2 Организационно-управленческая структура коммерческого банка	6
3 Стратегическое и оперативное планирование деятельности банка.....	8
4 Аудит как инструмент банковского менеджмента.....	12
5 Управление рисками в банковской деятельности.....	14
6 Управление расчётными технологиями.....	17
7 Управление банковскими инновациями.....	20
8 Управление персоналом банка.....	23
9 Управление безопасностью коммерческого банка.....	25
10 Банковский маркетинг в системе управления банковской дея- тельностью.....	28
11 Поведение потребителей банковских услуг.....	30
12 Практическая часть.....	34
Список литературы.....	38

1 Общая характеристика системы банковского менеджмента

Банковский менеджмент – это самостоятельный вид деятельности, направленный на движение определенных конкретных целей путем рационального использования банковских и трудовых ресурсов.

Менеджмент (от англ. management – управление, руководство, правление) означает управление в социально-экономических системах.

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой целей организации в связи с меняющейся внешней средой.

Деятельность любого банка всегда находится в тесной зависимости от этой экономической среды, в рамках которой банк существует.

Следует усвоить, что при всём многообразии факторов, воздействующих на банк, их можно условно разбить на пять основных групп: политические, юридические, экономические, социальные и технологические.

Как международная, так и внутренняя политика непосредственно влияют на результаты деятельности банка. В связи с этим становится очевидной необходимость учёта факторов, которые влияют на управленческую деятельность.

Основные принципы управления банком:

а) ориентация банка на спрос и потребность рынка, на запросы клиентов, учёт которых может принести банку планируемую прибыль;

б) постоянное стремление к повышению эффективности банковской деятельности с целью уменьшения издержек и получения оптимальных результатов;

в) учёт состояния рынка и соответствующая корректировка целей, задач и программ банка;

г) учёт окончательного результата работы банка в процессе деятельности на рынке;

д) использование современной информационной базы для принятия оптимальных решений;

е) рациональный подбор кадров и его эффективное использование.

Банковская деятельность это организация технологической цепочки банковского цикла и обеспечение процесса работы банка всеми необходимыми ресурсами.

Это понятие включает: разработку и совершенствование банковской технологии, обеспечение необходимого уровня качества банковских продуктов и услуг, выполнение банковских операций и всех видов расчетов, техническое обслуживание операций, материально-техническое снабжение банковской деятельности, обеспечение персоналом, поддержание стабильной ликвидности.

Требуется усвоить понятие «банковский механизм управления» и его деление на три взаимосвязанных звена: внутрибанковский, управление операциями, управление персоналом.

Следует четко представлять, что означает внутрибанковское управление, каковы его принципы, функции и методы. Следует обратить внимание на то, что банковские методы управления включают:

- а) проведение пассивных и активных операций;
- б) внутрибанковский расчет;
- в) процентную политику;
- г) банковскую стратегию и политику;
- д) разработку научно-технической политики банка;
- е) разработку и внедрение новых банковских продуктов и услуг;
- ж) организацию научно-технической деятельности.

Приоритетность общих целей банковского менеджмента может быть представлена следующим образом:

- 1 Обеспечение оптимальной рентабельности.
- 2 Обеспечение устойчивого положения банка.
- 3 Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности банка.

В рамках общих *целей* разрабатываются специфические цели по основным видам деятельности в каждом подразделении и также, как и общие цели могут выражаться количественными и качественными показателями. Основными средствами *специфических целей* являются :

- а) определение рентабельности по каждому подразделению банка (уровень прибыли, норма прибыли, прирост дивиденда на акцию и др.);
- б) увеличение операций, повышение доли банков на рынке, расширение зарубежной деятельности *филиала*, рост прибыли и т.п., т.е. цели филиалов и отделений банков, формулируемые штаб-квартирой банка.

Все эти цели банком достигаются путем принятия решений и выработкой стратегий осуществления: банковской деятельности.

Следует учесть, что формирование банковского менеджмента является: сложным процессом и состоит из следующих компонентов:

- а) процесса принятия и реализации управленческих решений;
- б) информационного обеспечения менеджмента;
- в) экономического механизма банковского менеджмента;
- г) управления банковской деятельностью;
- д) управления персоналом;
- е) регулирования предпринимательской деятельности банка.

Необходимо усвоить содержание каждого из перечисленных компонентов, являющихся методической основой организации банковского менеджмента.

2 Организационно-управленческая структура коммерческого банка

В зависимости от принципов, положенных в основу специализации подразделений банка, можно выделить несколько видов организационных структур современных коммерческих банков.

Прежде всего, отметим *традиционную структуру*, базирующуюся на функциональном принципе, при котором подразделения банка специализируются по видам оказываемых услуг (кредитный отдел, депозитный отдел, отдел ценных бумаг, операционный отдел, отдел межбанковских операций, отдел валютных операций и т.д.). При этом наряду с подразделениями, занимающимися непосредственным выполнением банковских операций, существуют штабные подразделения (юридический отдел, служба персонала, отдел маркетинга, аналитический отдел и т.д.) и вспомогательные службы (бухгалтерия, отдел автоматизации, отдел телекоммуникаций, хозяйственный отдел, архив и т.д.).

Специализированная структура базируется на специализации подразделений по группам клиентов. Построение организационной структуры в данном случае основывается на сегментации рынка: выделяются относительно однородные по характеру группы клиентов (целевые группы) на основе их принадлежности к определенным отраслям экономики, социальной группе, размера бизнеса, географического расположения и т.п.

Каждое подразделение в этом случае обеспечивает комплексное обслуживание клиентуры своей целевой группы, выполняя, по существу, функции банка в банке, предоставляющего широкий круг услуг, необходимых данной категории клиентов. Для этого в штате подразделений присутствуют специалисты по различным видам банковских операций, типичным для клиентов данной целевой группы.

Более современной является *так называемая матричная система организации* структуры управления банком. В этом случае наряду с функциональными подразделениями в банке назначаются менеджеры групп услуг, которые обладают полномочиями принятия решений в рамках своей группы услуг, координации деятельности функциональных подразделений, чье участие требуется для обслуживания клиента.

В современных банках при построении структуры управления принято исходить из разделения подразделений на зарабатывающие, или центры прибыли (англ. profitcenters), и расходующие, или центры затрат (англ. costcenters). Это так называемая дивизиональная структура управления. Руководители зарабатывающих подразделений или групп подразделений, составляющих один центр прибыли, наделяются необходимыми полномочиями по планированию деятельности подконтрольных подразделений, принятию необходимых управленческих решений. При этом они несут от-

ветственность за финансовые результаты руководимых ими подразделений.

Организационная структура коммерческого банка определяется уставом, в котором содержатся положения об органах управления банком, их полномочиях, ответственности и взаимосвязи при осуществлении банковских операций.

Примерная организационная структура коммерческого банка приведена на рис. 1.

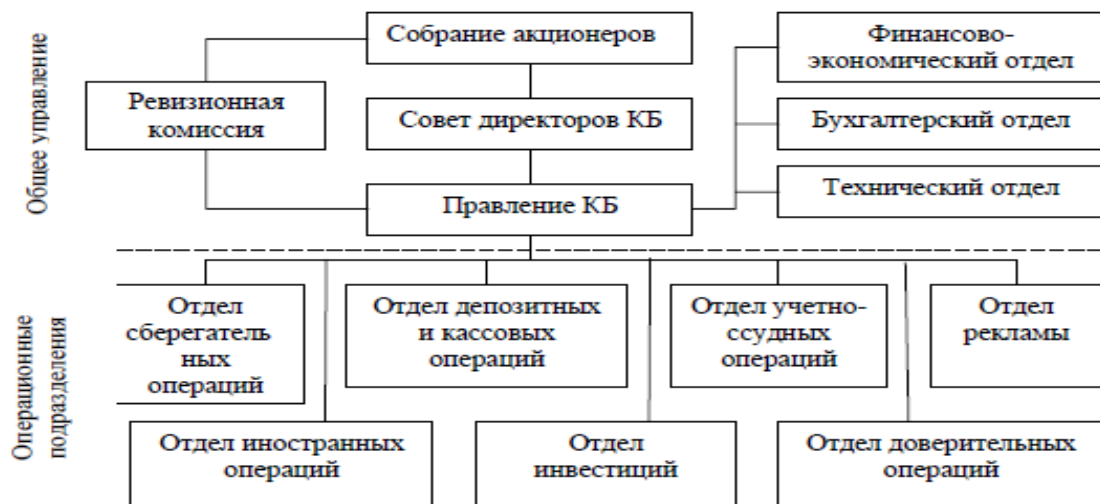


Рисунок 1 - Организационная структура коммерческого банка

Высшим органом управления банка является общее собрание акционеров, которое созывается в установленном порядке по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

В исключительной компетенции общего собрания акционеров находятся следующие вопросы деятельности банка:

- а) утверждение и изменение Устава банка;
- б) избрание Совета директоров банка;
- в) утверждение годового отчета банка;
- г) распределение доходов банка и решение о формировании фондов банка;
- д) создание и ликвидация филиалов банка;
- е) утверждение аудиторов банка.

В промежутках между собраниями акционеров общее руководство деятельностью банка осуществляет Совет директоров банка, в компетенции которого находится решение любых стратегических вопросов деятельности банка, кроме тех, которые отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров банка.

Руководство деятельностью Совета директоров банка осуществляет Председатель Совета директоров банка, который избирается из состава Совета директоров банка.

Совет директоров банка назначает исполнительный орган - Правление банка и его руководителя - Председателя Правления банка, который организует всю текущую деятельность банка.

Управленческая структура банка включает функциональные подразделения и службы, число которых определяется экономическим содержанием и объемом выполняемых банком операций, которые отражены в лицензии на осуществление данным банком банковской деятельности.

Обычно в составе управленческой структуры коммерческого банка выделяют следующие подразделения и службы:

- 1 Управление депозитных и вкладных операций.
- 2 Управление кассовых операций.
- 3 Управление по работе с клиентами.
- 4 Управление бухгалтерского учета и отчетности.
- 5 Управление внутреннего контроля.
- 6 Валютное управление.
- 7 Правовое управление.
- 8 Кредитное управление.
- 9 Управление инвестиций.
- 10 Управление ценных бумаг и финансовых услуг банка.
- 11 Управление маркетинга.
- 12 Управление по работе с филиальной сетью банка.
- 13 Управление охраны и собственной безопасности банка.
- 14 Административно-хозяйственное управление.

Очевидно, что по мере расширения спектра услуг, оказываемых банками, перечень подразделений будет расширен.

3 Стратегическое и оперативное планирование деятельности банка

В теории банковского менеджмента упоминаются самые разнообразные виды планирования: стратегическое, маркетинговое, текущее, тактическое, оперативное, финансовое, планирование персонала, составление сметы расходов банка и т.д. Причем очень часто разные авторы неоднозначно трактуют тот или иной термин, смешивая в нашем понимании разработку стратегии и бизнес-плана, бизнес-плана и финансового плана, финансового плана и сметы расходов банка, отождествляя или противопоставляя друг другу оперативное, текущее и тактическое планирование и т.д.

По кругу и уровню детализации определяемых задач и плановых показателей можно выделить следующие виды планирования:

а) планирование стратегии банка, предполагающее определение миссии банка, его целей и задач, приоритетов перспективного развития;

б) маркетинговое планирование, нацеленное на разработку банковских продуктов, пользующихся спросом на рынке;

в) бизнес-планирование, цель которого – определение конкретных путей решения стратегических задач и внедрения перспективных банковских услуг и структурные ограничения на операции банка, которые позволят ему достичь оптимальных финансовых результатов при ограничении совокупного уровня риска банка;

г) планирование текущей деятельности, уточняющее и корректирующее перспективные плановые показатели с учетом изменяющихся внутренних и внешних условий;

д) финансовое планирование - целью которого является оценка финансовых результатов, ожидаемых при выполнении того или иного варианта бизнес-плана или текущего плана и построение прогнозного баланса банка;

е) составление сметы расходов и использования прибыли банка, затрагивающее вопросы определения объемов накладных расходов банка и необходимых затрат капитала на новые программы или проекты;

ж) оперативное планирование, задачей которого является подготовка и согласование текущих решений о проведении конкретных операций банка с целью поддержания его текущей ликвидности и платежеспособности и обеспечения соблюдения системы лимитов банка;

з) структурирование организации и планирование персонала, которые обязаны определить систему полномочий и ответственности за выполнение плановых показателей, обеспечить оперативное взаимодействие подразделений банка в процессе выполнения плана и сформировать персонал необходимой квалификации для решения перспективных и текущих задач банка.

Все эти виды планирования тесно взаимосвязаны между собой и области их пересечения обеспечивают взаимосвязь единого процесса планирования деятельности банка.

Так, планирование стратегии должно стать исходной точкой для плана маркетинга и бизнес-планирования, так как оно призвано определить те рынки банковских услуг, круг клиентов, виды деятельности, которым отдают предпочтение учредители кредитной организации. Стратегия разрабатывается, как правило, на достаточно длительный период (пять-десять лет), но может уточняться в зависимости от внешних и внутренних условий, выявленных в процессе составления плана маркетинга и при бизнес-планировании. Поэтому стандартное описание этих процессов начинается с этапа целеполагания.

Оперативный план призван обеспечить корректировку текущих позиций банка в соответствии с установленными в процессе бизнес-

планирования лимитами и ориентировочной структурой операций, определенной плановым балансом. На этом же этапе принимаются решения о конкретных процентных ставках по операциям на основе принципов процентной политики, описанных в бизнес-плане.

Структурирование организации и определение принципов управления ею должны осуществляться на основе стратегических задач и целей, определенных учредителями банка. С этой точки зрения важно иметь раздел, определяющий организационную структуру кредитной организации, в рамках стратегического плана. По мере его уточнения в процессе бизнес-планирования и маркетингового планирования возможна корректировка структуры в зависимости от решаемых на каждом конкретном этапе задач.

Основная цель системы планирования кредитной организации в современных условиях может быть сформулирована следующим образом: формирование и адаптация стратегии банка, а также организация процесса оперативного планирования деятельности кредитной организации, обеспечивающие долгосрочный рост его стоимости и поддержание конкурентоспособности.

Для достижения данной цели в процессе планирования необходимо решить следующие задачи:

а) обеспечить формирование стратегических целей организации и тактики реализации, соответствующих приоритетам, определенным акционерами и Советом директоров банка.

б) обеспечить единое видение целей и приоритетов развития банка для менеджмента и сотрудников кредитной организации, а также определить сферу ответственности каждого субъекта планирования в решении поставленных задач.

в) сформировать стратегические альтернативы развития кредитной организации и выбрать оптимальные с точки зрения их влияния на справедливую стоимость кредитной организации варианты ее развития.

г) структурировать бизнес банка и обеспечить согласованную деятельность высшего менеджмента кредитной организации в процессе реализации стратегии.

д) найти и выбрать программы и проекты развития банка, обеспечивающие реализацию его целей, определить их приоритетность с точки зрения влияния на достижение стратегических целей.

е) согласовать цели и программы развития с имеющимися ресурсными прочими ограничениями деятельности банка.

ж) обеспечить устойчивое финансовое состояние банка в процессе реализации и развития стратегии, в том числе его безубыточную деятельность и ограничение принимаемых рисков величиной чистых активов (капитала) кредитной организации.

з) определить принципы и методы согласования оперативных решений планов с утвержденной стратегией, сформировать технологический процесс текущего управления, обеспечивающий такое согласование.

и) своевременно определить моменты «изменения курса», внедрения новых инновационных возможностей, согласовать их с ресурсным потенциалом банка его ключевыми приоритетами.

Для решения задач, стоящих перед системой банковского планирования, необходимо организовать бизнес процессы, обеспечивающие выполнение менеджментом и персоналом кредитной организации следующих функций:

а) контроллинга (мониторинга и контроля), предполагающего организацию прерывного процесса ситуационного анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность банка, и подготовку предложений относительно дольных и глобальных изменений стратегии кредитной организации и ее оперативных планов;

б) целенаправленности, состоящей определении генеральных направлений приоритетов перспективного развития банка, а также с её локальных, тактических целей и задач;

в) формирования системы сбалансированных показателей результативности, являющихся индикаторами степени выполнения стратегических задач;

г) структурирования деятельности банка, направленного на выделение основных направлений деятельности банка;

д) формирования механизмов децентрализации процесса текущего управления, создание организационной и финансовой структур, обеспечивающих эффективность и самостоятельность деятельности при ограничении возникающих при этом коммерческих и финансовых рисков;

е) разработки функциональных стратегий, предполагающей создание программ развития отдельных направлений бизнеса банка, обеспечивающих достижение его генеральных целей;

ж) управления инновациями, обеспечивающего разработку мер по созданию и развитию банковских продуктов, отвечающих потенциальным потребностям рынка, и плановые внедрения в практику деятельности банка;

з) бюджетирования (финансового планирование), являющегося инструментом согласования целей банка и его ресурсного потенциала, а также балансировки ключевых показателей результативности;

и) оценки риска плановых инициатив, направленной на разработку планов в пределах установленного акционерами банка допустимого уровня совокупного риска;

к) формирования системы стратегических лимитов и разработки стратегии управления активами-пассивами, обеспечивающей децентрализацию текущих решений при ограничении совокупного уровня рисков;

л) координации текущей деятельности и стратегии, обеспечивающие согласование конкретных оперативных планов, разрабатываемых для решения стратегических задач и внедрения перспективных банковских услуг в рамках имеющихся финансовых ограничений, определяемых объемом собственных средств, прибыльностью текущих операций и допустимым уровнем принимаемых рисков;

м) обеспечения операционной эффективности деятельности банка, предполагающей создание гибких механизмов ценообразования, гарантирующих проведение операций с клиентами;

н) управления текущей и перспективной ликвидностью, направленной на создание механизмов децентрализованного принятия управленческих решений относительно текущих операций, обеспечивающих поддержание его текущей ликвидности и платежеспособности;

о) адаптации стратегии, обеспечивающей уточнение и корректировку стратегии и ключевых плановых показателей результативности с учетом изменяющихся внутренних и внешних условий;

п) мотивации и планирования деятельности персонала, обеспечивающей создание квалифицированной и мотивированной команды, способной решить перспективные и текущие задачи банка.

4 Аудит как инструмент банковского менеджмента

Банковский аудит представляет собой проверку состояния финансово-хозяйственной деятельности банка. Основная цель банковского аудита состоит в получении заключения о финансовом положении проверяемого банка, его доходности, ликвидности, степени риска банковских операций. Аудиторское заключение публикуется вместе с годовым отчетом, официальным балансом, счетом прибылей и убытков. Практически во всех странах банки подвергаются проверке независимыми аудиторами. Эта проверка включает в себя, как правило, два вида проверки:

1 Проверяется правильное составление отчетов в соответствии с национальными законами, нормативными актами и положениями.

2 Осуществляется более тщательная ревизия и анализ коммерческих и индивидуальных сделок с целью обеспечения того, чтобы финансовые отчеты отражали реальное и текущее состояние дел банка и результаты его операций.

Цель аудиторской проверки банка состоит не в предупреждении финансового банкротства, а прежде всего в оценке финансовых отчетов. При выполнении своих функций независимые аудиторы банка должны учитывать факторы, связанные с рисками, затрагивающими банковский сектор, а также некоторые особенности деятельности банков, как:

а) осуществление банками значительных забалансовых операций, которые могут не отражаться в виде бухгалтерских проводок и не приводить к «аудиторскому следу»;

б) регламентация деятельности банков государственными органами и нормативными требованиями (документами), которые во многих случаях влияют на практику бухгалтерского учета и аудиторского контроля;

в) уязвимость банков для злоупотреблений в форме сделок с ассоциированными (взаимосвязанными) сторонами при проведении операций в силу наличия беспрепятственного доступа к наличности и больших объемов средств, обращающихся в банковских операциях.

Коммерческие банки довольно часто работают с многими ассоциированными сторонами, в частности при проведении международных операций.

При аудиторской проверке аудитор должен учитывать следующее:

1 Банки хранят большие объемы денежных средств и других высоколиквидных инструментов, физическая безопасность которых должна обеспечиваться надлежащим образом (хранение и передача денег). Это делает банки уязвимыми к таким явлениям, как присвоение денежных средств и мошенничество. Поэтому банки должны применять и обеспечивать соблюдение жестких систем внутреннего контроля и операционных процедур.

2 Банки участвуют в значительном объеме самых разнообразных операций (сделок) как по количеству, так и по стоимости. Для этого требуются сложные системы ведения учета и внутреннего контроля, а также широкое использование компьютерных систем для обработки информации.

3 Аудиторы должны уделять особое внимание тому, что финансовые активы могут быть «ослабленными».

4 Банки, как правило, имеют широкую географическую сеть. Это ведет к значительной децентрализации полномочий и учетно-контрольных функций, что затрудняет задачу обеспечения единообразия при соблюдении организационных принципов и методов операционного контроля.

Аудиторские проверки совершаются на основе контракта, заключенного руководством банка и независимой аудиторской фирмой, могут проводиться по заданию центрального банка, существует международный аудит. В отличие от обычных ревизий вышестоящих организаций аудиторские проверки характеризуются комплексностью, независимостью, а также разработкой рекомендаций в интересах учредителей банка. Методы аудита включают ревизию бухгалтерских документов, фактическую проверку операций и бухгалтерского учета, сопоставление записей в учете с документами, проверку документов и фактических данных по взаимосвязанным операциям, проведение встречных проверок.

В процессе изучения бухгалтерских документов устанавливается законность и правильность выполнения операций, сверяется подлинность документов, правильность содержащихся в них расчетов, обоснованность банковских котировок. При этом не исключается сплошная проверка документов по наиболее сложным и ответственным операциям, по которым возможны злоупотребления (например, кассовые, валютные, депозитные, процентные, комиссионные и гарантийные операции). Сплошную проверку документов целесообразно проводить по операциям, которые не связаны с выполнением поручений клиентов и потому ими не контролируются (документы по внутрибанковским операциям, по доходам и расходам банка, формированию его уставного фонда). Во всех других случаях необходим выборочный метод проверки документов.

Документы проверяются как с точки зрения законности отраженных в них операций, так и с точки зрения правильности их оформления, т.е. применения форм бланков, правильного указания номеров счетовплательщиков и получателей денег, даты операций. Особенно тщательно изучаются расходные кассовые документы.

5 Управление рисками в банковской деятельности

Риск – почти неизбежная часть всякой коммерческой деятельности, в том числе банковской. Тем не менее, банк обычно предпочитает избегать риска (предупредить риск), а если это невозможно, то свести его к минимуму. В рамках этого общего подхода банки, в частности, выбирают из разных возможных вариантов действий наименее рискованный и обязательно сравнивают риск предстоящего события (т.е. расчетную величину возможных потерь, связанных с таким событием), с одной стороны, с затратами, необходимыми для того, чтобы по крайней мере минимизировать негативные последствия такого события, если оно все-таки произойдет, а с другой – с возможными выгодами, которые можно получить, если это событие все же не состоится. При этом уровень риска и уровень ожидаемых выгод (дохода, прибыли) не связаны какой-либо однозначной зависимостью. Возможны случаи, хотя и крайне редко, когда высокая (низкая) ожидаемая прибыль прямолинейно связана с высоким (низким) риском. Однако гораздо чаще наблюдаются случаи, когда указанная зависимость не прослеживается.

Факторы (причины, источники) финансовых рисков, существенные для банков, в общем случае могут быть разбиты на внутренние и внешние.

Внутренние (внутрибанковские) факторы рисков возникают в результате деятельности банков и зависят от характера проводимых ими операций, от организации труда и производства, от управления самими банками всеми сторонами своей жизнедеятельности. К таким факторам можно отнести, в частности:

а) неэффективную структуру пассивов, активов, собственного капитала банка;

б) неэффективную стратегию и политику, выработанные руководством банка, в том числе неверные оценки размеров и степени рисков, ошибочные решения, неверное определение условий и сроков проведения операций, отсутствие должного контроля за расходами и потерями банка и т.д.;

в) недостаточный профессионализм сотрудников банка;

г) неудовлетворительное обеспечение информационной, финансовой и иной безопасности банка;

д) возможность сбоев в компьютерных системах банка, потерь документов, несвоевременного и неверного проведения бухгалтерских проводок;

е) отсутствие полной гарантии от злоупотреблений и мошенничества со стороны сотрудников банка и др.

Внешние факторы (источники) банковских рисков – это потенциально неблагоприятные явления во внешней среде, не зависящие от самого банка. К ним можно отнести:

а) политические;

б) социальные;

в) правовые (отсутствие правовых норм, ужесточение правовых норм, нарушение таких норм);

г) общеэкономические и финансовые;

д) конкурентные (давление со стороны участников рынков);

е) информационные (отсутствие или недостаток политической, социальной, экономической, технической, коммерческой, финансовой и иной информации);

ж) стихийные бедствия (неблагоприятные природные явления непреодолимой силы), а также грабежи, аварии, пожары.

Надежность банка в известной степени определяется умением управлять рисками.

Управление рисками – это совокупность методов и инструментов минимизации рисков. Выделяют несколько способов, в том числе:

а) диверсификация;

б) управление качеством;

в) использование собственного капитала;

г) использование принципа взвешивания рисков;

д) учет внешних рисков;

е) осуществление систематического анализа финансового состояния клиента, например, платежеспособность, кредитоспособность;

ж) применение принципа разделения риска;

з) выдача крупных кредитов только на консорциональной основе;

и) использование плавающих процентов;

- к) введение практики депозитных сертификатов;
- л) расширение переучетных операций;
- м) страхование кредитов и депозитов, введение залогового права и

т. д.

Диверсификация источников получения и использования средств банка является одним из самых распространенных способов уменьшения риска. На практике обычно применяются три типа диверсификации: портфельный, географический и по срокам погашения. Диверсификация портфеля означает распределение ссуд и депозитов банка между клиентами из различных отраслей с использованием различных видов обеспечения.

Географическая диверсификация ориентирует на привлечение клиентов из различных географических регионов или стран.

Диверсификация по срокам погашения предполагает выдачу и привлечение ссуд в различные сроки.

Под *управлением качеством* понимается способность высококвалифицированного банковского руководства заблаговременно предвидеть и решать возникающие вопросы, связанные с рисками да того, как они перерастут в серьезную проблему для банка: риск мошенничества, злоупотреблений и другие, связанные с профессиональной деятельностью сотрудников банка.

Практика управления рисками предлагает также такие способы как *плавающие процентные ставки*, расширение кредитных операций банка, применение самых разнообразных форм обеспечения кредитов. В условиях нестабильной экономической ситуации, колеблющегося уровня инфляции банки для снижения процентного и кредитного риска используют в своей практике плавающие проценты, размер которых зависит от состояния финансового рынка на данный момент. Это позволяет банку при повышении инфляции установить более высокий процент и получить больший доход, который минимизирует потери от инфляции. Расширение видов выдаваемых кредитов приводит к диверсификации риска и соответственно возможности его оптимизации.

Когда остальные способы минимизации банковских рисков окажутся исчерпанными, для этой цели может быть использован *собственный капитал банка*. За счет него могут быть компенсированы убытки от рискованных кредитов и инвестиций, а также от внутрибанковских преступлений и ошибок. Такая мера позволит банку продолжить свою деятельность. Возможно, это дает эффект, если убытки банка не столь велики и их еще можно компенсировать.

Главная задача банка по управлению рисками состоит в определении степени допустимости и оправданности того или иного риска принятия практического решения. Коммерческий банк рассчитывает определенные показатели риска и соотносит их либо со средними, либо нормативными значениями. Наиболее показательным в этом случае выступает показатель

общего риска банка, который рассчитывается как отношение совокупных видов риска к капиталу банка.

Нормативными значениями рисков, установленными Центральным банком, служат несколько коэффициентов, в частности:

а) максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков устанавливается в процентах от собственных средств банка (максимально 25 %) и определяется как отношение совокупной суммы требований банка к заемщику к капиталу;

б) максимальный размер крупных кредитных рисков определяется как процентное отношение совокупной величины крупных кредитных рисков и собственных средств банка. Максимальное значение этого норматива – 600 %.

Помимо этого, коммерческие банки учитывают уровень кредитных рисков в зависимости от формы обеспечения ссуд. Считается, что наиболее благоприятным обеспечением для банка выступает залог государственных ценных бумаг, которые являются высоколиквидным, надежным, пользующимся спросом активом, что позволяет банку достаточно быстро реализовать и покрыть ущерб, вызванный невозвратом кредита. Для отечественных коммерческих банков такая форма обеспечения, как страхование ответственности, сопряжена с большим риском, нежели для зарубежных банков, что в немалой степени связано с неустойчивостью самих страховых компаний и уровнем страхового обеспечения (чаще всего страхуется не вся сумма кредита, а лишь небольшая его часть – 25 – 50 % стоимости кредита).

Таким образом, банки, проводя операции, должны четко определять виды рисков, учитывать их в своей деятельности и по возможности использовать разнообразные методы по снижению или оптимизации уровня риска.

6 Управление расчетными технологиями

Под расчетами в безналичной форме понимаются расчеты между физическими и юридическими лицами либо с их участием, проводимые через банк или небанковскую кредитно-финансовую организацию, его (ее) филиал в безналичном порядке.

Расчеты в безналичной форме проводятся в виде банковского перевода, денежного перевода, аккредитива, инкассо.

Аккредитив – обязательство, в силу которого банк, действующий по поручению клиента-приказодателя (банк-эмитент), должен осуществить платеж получателю денежных средств (бенефициару) либо акцептовать и оплатить или учесть переводной вексель, выставленный бенефициаром, или дать полномочия другому банку (исполняющему банку) осуществить такой платеж либо акцептовать и оплатить или учесть переводной вексель,

выставленный бенефициаром, если соблюдены все условия аккредитива. Аккредитив может исполняться посредством платежа по предъявлении, платежа с отсрочкой, акцепта и оплаты или учета переводного векселя. Аккредитив может *быть безотзывным, подтвержденным, переводным, резервным.*

Под инкассо понимается осуществление банками операций с документами на основании полученных инструкций клиента, в результате которых плательщику передаются финансовые документы, не сопровождаемые коммерческими документами (чистое инкассо), либо финансовые документы, сопровождаемые коммерческими документами, либо только коммерческие документы (документарное инкассо) в целях получения платежа и (или) акцепта платежа или на других условиях.

Инкассо осуществляется банком (банком-ремитентом) по поручению клиента (принципала) или от своего имени. В осуществлении операций по инкассо помимо банка-ремитента может участвовать любой иной банк (инкассирующий). Банк, представляющий документы плательщику, является представляющим банком. Под *финансовыми документами* понимаются документы, выписанные в целях исполнения обязательств в денежной форме. Под *коммерческими документами* понимаются транспортные документы, счета, товарораспорядительные и иные документы, не являющиеся финансовыми.

Представляющий банк вправе списать средства со счета плательщика с условием передачи документов, либо с согласия плательщика (акцептная форма), либо самостоятельно (безакцептная форма). Условия, при которых допускается безакцептная форма инкассо, а также применяются различные формы акцепта (предварительный акцепт либо последующий акцепт), определяются законодательством Республики Беларусь, в том числе нормативными правовыми актами Национального банка, а также соглашениями плательщика и представляющего банка.

Расчеты в безналичной форме в виде банковского перевода проводятся на основании платежных инструкций посредством:

а) представления расчетных документов (платежного поручения, платежного требования, платежного ордера);

б) использования платежных инструментов (банковской платежной карточки и других инструментов) и средств платежа при осуществлении соответствующих операций;

в) представления и использования иных документов и инструментов в случаях, предусмотренных Национальным банком.

Основной задачей управления расчетными технологиями является успешное выполнение поручений клиентов и самого банка, что подразумевает быстрое прохождение различного типа информации по межбанковским счетам, проведение платежей и поступлений в строгом соответствии с поручениями клиентов и в режиме реального времени.

Задача персонала банка состоит в организации расчетных технологий в строгом соответствии требованиям указанного Положения с минимальными рисками потерь для банка и максимальной доходностью.

Организация банком расчетных технологий сопровождается целым рядом рисков: риски неплатежа или нарушения сроков платежа; риски несоответствия выбранной формы расчетов; риски несоблюдения и нарушения законодательных и нормативных требований к организации расчетов; операционные или технологические риски, связанные с качеством работы всех подразделений банка; риски межбанковских расчетных подразделений.

Особенность управления расчетными технологиями состоит в сочетании неукоснительных требований в части соблюдения законодательных и нормативных требований к их организации, и достаточно гибких условий договора банковского счета, в котором интересы банка могут быть представлены более полно. Профессиональное консультирование обеспечивает выбор обоснованных форм расчетов, способов платежа и защиты от рисков, связанных с техническими особенностями различных форм безналичных расчетов. При этом персонал банка должен исходить из преимуществ и недостатков каждой из форм банковских расчетов которые могут проявляться в отдельной конкретной сделке и определить риски потерь для контрагентов, разный уровень затрат доходности банков.

Использование платежных поручений сопряжено с определенными рисками для участников расчетов, что обязывает менеджмент в процессе организации расчетов минимизировать или полностью нейтрализовать их в рамках данной формы расчетов или предложить клиенту другие их формы. Риски, связанные с несвоевременностью платежа, возможно минимизировать в результате тщательной проработки условий расчетов при заключении договоров

Правление рисками при осуществлении инкассо заключается в том, что банки должны строго контролировать сферу применения инкассовых поручений, ограничивая их предусмотренными законодательством рамками, что связано со значительными ограничениями прав плательщиков при бесспорном и безакцептном списании их средств.

Аккредитивная форма расчетов является наиболее сложной и трудоемкой. Банки взимают высокую комиссию за выполнение аккредитивных операции авизование (открытие), подтверждение, проверку документов, подтверждающих выполнение продавцом условий аккредитивов, совершение платежа. Банковский продукт при совершении расчетных технологий с использованием аккредитивов включает и другие операции, позволяющие нейтрализовать и сгладить недостатки этой формы расчетов, связанные с замедлением оборачиваемости средств в расчетах. К ним относятся:

а) наличие корреспондентских отношений и надежной телекоммуникационной связи;

б) предоставление межбанковских кредитов в счет открытых кредитных линий;

в) возможность использования непокрытых аккредитивов (без предварительного депонирования средств);

г) предоставление права исполняющему банку списывать суммы по аккредитивам с открытого у него корреспондентского счета банка-эмитента;

7 Управление банковскими инновациями

Необходимость инноваций в банковской сфере связана с падением уровня доверия к банковским структурам в целом. Были периоды, когда многие финансовые неурядицы серьезно сказались на отношении частных клиентов к банкам. В последние годы такие организации работают сразу в нескольких направлениях. Они привлекают новых клиентов, придумывая для них нестандартные услуги и бонусы, удерживают старых клиентов, а так же кардинально меняют систему работы и методы обслуживания.

Самые распространенные инновации в сфере банковских услуг:

1 Появление дистанционного обслуживания. Данное обслуживание началось с инфокиосков и других автоматизированных средств оказания услуг, но такой способ был не совсем удобен, так как не было возможности наладить контакт сотрудников банка с клиентами, что вызывало некоторое недоверие. Возможно, эта идея будет осуществлена за счет создания видеотерминалов, которые заменят в будущем обычные терминалы.

Также сеть интернет является немало популярным способом связи между сотрудником банка и клиентом, в котором кроме персонального компьютера с доступом к всемирной паутине ничего не требуется. Такой способ связи удобен тем, что освобождает рабочее время сотрудников, за счет снижения затрат на содержание офисов.

В современных банках Беларуси, документооборот постепенно упрощается, в особенности это касается бланков и бумаг, которые предусмотрены для заполнения клиентом. Эти инновации не столь значительны, но это ускорило обслуживание клиентов.

Достаточно важным в обслуживании стало появление различных способов проведения платежей, так называемые «близкие» или беспроводные платежи. Этими способами можно заменить платежные карточки, которые вполне легко потерять. С помощью технологии NFC, можно проводить операции в терминалах, магазинах, через телефон (в том случае, если телефон поддерживает данную услугу).

2 В настоящее время очень часто используется такая банковская инновация, как безналичный расчет.

Изначально люди использовали наличные деньги. Известно, что эти деньги не давали полного развития экономики и, скорее всего, задержива-

ли это развитие. Наличные деньги были громоздки и неудобны в обращении, особенно если платежи совершались на большие расстояния. Выходом из данной ситуации послужило создание векселя. Купец продавал товар в одном городе, брал вексель в оплату у покупателя и ехал в другой город, где, предоставлял данный вексель и получал наличные деньги у менялы.

Безналичное обращение направлено на снижение издержек обращения и на ускорение оборота денежных средств. Деньги с одного счета на другой переводятся банком, который получает от предприятий расчетные документы. Экономическая основа организации безналичного денежного оборота заключается в потребности хозяйства именно в безналичных денежных средствах.

3 В 2012 году специалисты исследовательской компании Creditcardsonline.ru провели опрос: «Какой дистанционной услугой банка, Вы предпочитаете пользоваться?». По результатам опроса было выявлено, что большинству опрошенных пользователей, *то есть 61%, удобно пользоваться услугами «интернет-банка»*. Этот сервис не является новым.

Развитие «интернет – банкинга» наблюдается постоянно. С его помощью можно оплачивать сотовую связь, услуги ЖКХ, осуществлять перевод денежных средств, а также можно погашать кредиты и отслеживать свои счета.

Второе место по использованию банковских сервисов, по результатам опроса, занимает «Мобильный банк». Этому сервису отдают предпочтение около 21% опрошенных граждан. Удобство этого сервиса заключается в мобильности, в отличие от «интернет – банкинга». Мобильную связь используют чаще, чем интернет, так как интернет не всегда существует в открытом доступе. «Мобильный банк» удобен в использовании, с помощью него можно осуществлять блокировку карты в случае её потери или кражи, есть возможность, за счет специально подключенных уведомлений, следить за списанием денежных средств с карты или её пополнением. Осуществление перевода средств с карты на карту тоже возможно в «Мобильном банке».

10% респондентов используют «Службу поддержки». Этот способ не всегда удобен, во-первых, затрачивается больше времени, чем на предыдущие банковские сервисы. Во-вторых, не всегда удаётся дозвониться с первого раза. А в-третьих, ожидание разговора с оператором может достигать 5-6 минут, что вызывает немало недовольств у пользователей.

Наконец, *менее используемые сервисы это – «бесплатный звонок с сайта»*, его используют около 6% опрошенных пользователей, а остальные 2% предпочитают другие банковские сервисы, например систему IVR или по-другому автоматическое банковское обслуживание по телефону.

Для отбора новшеств применялся мониторинг сайтов банков, которые действуют в России и входят в топ-100 по активам. Также учитывались данные 12 профильных отраслевых сайтов, чья тематика – банки и

финансы. Был проведен онлайн-опрос 600 людей из городов, в которых проживает от ста тысяч человек. Их просили выбрать три самых интересных сервиса из предложенного списка (без указания конкретного банка). Поскольку банки Беларуси используют опыт российских банков в освоении новых технологий ведения банковского дела, то целесообразно рассмотреть новшества, которые применяются на практике банками Российской Федерации.

Топ-5 самых популярных в России банковских нововведений:

5 Мгновенная выдача неименной пластиковой карты.

Из всех респондентов, опрошенных GfK, 28% нравится возможность за 10 минут получить в отделении банка карту, не имеющую привязки к имени клиента. Такую инновацию запустил Альфа-банк. Чтобы получить карту, клиент должен пользоваться услугами Альфа-банка, то есть его персональные данные уже находятся в системе.

4 Сканирование документов посредством смартфона.

Люди в возрасте 30 лет и старше весьма ценят свое время. Поэтому им больше всего понравилась возможность сканировать платежные и другие данные через камеру смартфона (при помощи приложения QBank), а не набирать их вручную. Создатели приложения позаботились о возможности сканирования квитанций для оплаты услуг ЖКХ, сканирования платежной карты (чтобы привязать ее к приложению или совершить перевод на другую карту) и сканирования удостоверения водителя и документа о регистрации транспортного средства. Впервые такую услугу запустил Связной Банк, а проголосовали за нее 29% опрошенных в ходе исследования GfK и Marcs.

3 Уведомления о штрафах и налогах по SMS.

Эту инновацию Бинбанка отметили 33% респондентов. Такая услуга позволяет вовремя оплачивать любые задолженности органам государственной власти, налоговой инспекции и т.д. Для получения информации о налогах в личном интернет-кабинете банка нужно указать ИНН, а чтобы пришла SMS о штрафах ГАИ – номер свидетельства о регистрации автомобиля или удостоверения водителя.

2 Оплата покупок с помощью смартфона

Мобильное устройство прикладывается к терминалу у магазинной кассы и все покупки тут же оплачены. Это значительно экономит время. Подобную удобную инновацию, которую впервые запустил Сургутнефтегазбанк, особо отметили 39% опрошенных.

1 Перевод денег на карту с карты иного банка.

На первом месте в рейтинге популярнейших российских банковских новшеств находится услуга, предлагаемая Бинбанком с марта 2015 года. Больше всего возможность в онлайн-режиме пополнять свою карту с карт других банковских организаций понравилась жителям городов с населением от 300 тысяч человек (45% опрошенных). И заметно меньший интерес к

ней проявили жители небольших и средних городов (от 100 и 249 тысяч человек) – 35% опрошенных.

8 Управление персоналом банка

Работа с персоналом банка – трудная, но и очень интересная сфера деятельности, имеющая свои особенности, неучет которых может привести к большим потерям как для сотрудников банка, так для специалистов по кадровой работе. Рассмотрим эти особенности и подумаем о возможных мерах по учету этих особенностей в организации деятельности банковской кадровой службы.

В силу своей специфики банковская деятельность требует *соблюдения жестких алгоритмов своей работы*. Не случайно говорят, что банк – это хорошо работающие часы, где одинаково нехорошо как спешить, так и опаздывать. Следует уметь работать точно по установленному регламенту, что сразу вызывает необходимость:

а) учитывать при отборе людей на работу в банке их умение и способности (в т.ч. чисто психологические) работать строго по прописанным регламентам, не теряя при этом желания творить и вносить свои рационализаторские предложения (опять же по определенным канонам);

б) находить тех людей, которые могут прописать эти банковские технологии для сотрудников, что, как показывает опыт автора, далеко не простая задача для кадровой службы банка. Такие специалисты, помимо того, что они должны в совершенстве знать технологию описываемой работы, владеть навыками «Workflow» как самого современного средства для построения удачного рабочего процесса, обязаны владеть искусством видеть картину производственных дел в целом, по всему подразделению или службе, дабы вписать нужную рабочую технологию в деятельность подразделения (или группы подразделений), к тому же с учетом стандартов качественной работы специалиста на каждом рабочем месте.

Работа в банке требует, по большинству рабочих мест, *взаимодействия с клиентами*. Помимо того, что умение успешно взаимодействовать с клиентами, создавать для них комфортные условия обслуживания требует особого набора личностных качеств специалиста (и, прежде всего, искусства коммуникаций и хорошего знания бизнеса клиента), следует понимать, что в банке есть понятие «внутренние клиенты», т.е. это те сотрудники продуктовых отделов, которые представляют свои услуги и продукты через отделы продаж, операционных и клиентских работников банка для выхода на «внешних» клиентов и предложения им, в конечном счете, банковских услуг и продуктов. Вот почему специфика банковской работы требует от кадровых служб особых приемов формирования «клиентского поля» банка, т.е. прописанных правил, законов и технологий взаимодействия с клиентами для всех сотрудников банка и поддержания напряжения

этого «поля» на достаточно высоком уровне, ибо снижение его на любом одном участке в банке до недопустимых величин приведет к краху всю организацию отношений с клиентами.

Работа в банке *связана с современными информационными технологиями, инновациями, постоянным поиском новых знаний*, в том числе через практику зарубежных банков и других финансовых институтов. Отсюда возникает жесткая необходимость работы кадровой службы в современном «интеллектуальном поле». В рамках этого поля должны быть четко организованы процессы управления знаниями, работа обучающих структур, и, что особо важно, подбор кадров, готовых эти знания востребовать и применять на практике. В кадровом плане это значит еще на уровне входа в систему, т.е. на стадии знакомства с банком как с будущим возможным местом работы каждый желающий получить место в банке должен познакомиться с предлагаемым уровнем образовательных требований (как при приеме на работу, так и в процессе работы в банке), главным девизом которых должна быть «задача непрерывного пополнения багажа знаний на всем банковском пути». Думается, что этот багаж должны составлять знание 1-2 европейских языков (причем в совершенстве), владение компьютерными технологиями и постоянным профессиональным ростом (как через самообразование, так и через другие формы повышения квалификации). Естественно, что этот фактор ставит серьезную задачу создания и работы учебных центров как внешней составляющей успешной работы банка, организации корпоративных семинаров и выезда сотрудников на обучение и повышение квалификации как в российские банковские центры, так и зарубежные.

Особенностью работы в банке является еще и *необходимость сохранения коммерческой тайны*, причем в 3-х составляющих – об операциях и досье клиента, о своих знаниях банковских секретов и технологий, а также данных о самих сотрудниках банка. Формирование разумного отношения к таким требованиям у сотрудников и создание системы защиты сведений по самим сотрудникам банка должно быть одним из направлений кадровой работы. Здесь возникают нюансы в применении чисто кадровых решений – как в приеме сотрудников на работу и составление обязательств сотрудника по сохранности такой тайны, наказаний в случае нарушений, так и в особых приемах расторжения трудовых договоров в случае увольнения носителей особо важной информации.

Несомненно, работа в банке *связана с большими нервными и физическими перегрузками, стрессами, просто с опасностью* (как в случае с инкассаторами, кассирами или охранниками). Думается, что действия в этой связи кадровой службы должны быть адекватными: как в подборе соответствующих специалистов, тонкостях обучения сотрудников особо опасных банковских профессий, их страхованию, создание системы релаксации, снятия стрессов и нервных перегрузок. В числе таких мер должны быть и

контроль за состоянием психологического климата в коллективах, изучение моральных качеств таких сотрудников, условий их быта и проживания, включая такие экзотические приемы как проверка на полиграфе («детектор лжи»), графологические экспертизы, создание внутрибанковских «горячих линий», работы служб психологической поддержки.

Итак, управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы - совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству.

9 Управление безопасностью коммерческого банка

Обеспечение безопасности является неотъемлемой составной частью деятельности коммерческого банка (кредитной организации). Состояние защищенности представляет собой умение и способность кредитной организации надежно противостоять любым попыткам криминальных структур или недобросовестных конкурентов нанести ущерб законным интересам банка.

Объектами безопасности являются:

- а) персонал (руководство, ответственные исполнители, сотрудники);
- б) финансовые средства, материальные ценности, новейшие технологии;
- в) информационные ресурсы (информация с ограниченным доступом, составляющая коммерческую тайну, иная конфиденциальная информация, предоставленная в виде документов и массивов независимо от формы и вида их представления).

Субъектами правоотношений при решении проблемы безопасности являются:

- а) государство как собственник ресурсов, создаваемых, приобретаемых и накапливаемых за счет средств государственных бюджетов, а также информационных ресурсов, отнесенных к категории государственной тайны;
- б) Национальный банк Республики Беларусь, осуществляющий денежно-кредитную политику страны;

в) коммерческий банк как юридическое лицо, являющееся собственником финансовых, а также информационных ресурсов, составляющих служебную, коммерческую и банковскую тайну;

г) другие юридические и физические лица, в том числе партнеры и клиенты по финансовым отношениям, задействованные в процессе функционирования коммерческого банка как внутри страны, так и во внешне-финансовых связях (органы государственной власти, исполнительные органы, организации, привлекаемые для оказания услуг в области безопасности, обслуживающий персонал, клиенты и др.);

д) службы безопасности коммерческих банков и частные охранно-детективные структуры.

Концепция определяет цели и задачи системы безопасности, принципы ее организации, функционирования и правовые основы, виды угроз безопасности и ресурсы, подлежащие защите, а также основные направления разработки системы безопасности, включая правовую, организационную и инженерно-техническую защиту.

Положения концепции могут служить методическими рекомендациями для руководителей коммерческих банков и служб безопасности при определении политики в области банковской безопасности.

Главной целью системы безопасности является обеспечение устойчивого функционирования банка и предотвращение угроз его безопасности, защита законных интересов кредитной организации от противоправных посягательств, охрана жизни и здоровья персонала, недопущения хищения финансовых и материально-технических средств, уничтожения имущества и ценностей, разглашения, утраты, утечки, искажения и уничтожения служебной информации, нарушения работы технических средств, обеспечения производственной деятельности, включая и средства информатизации.

Другими целями концепции являются:

а) формирование целостного представления о системе безопасности банка и взаимоувязка различных элементов этой системы, определение путей реализации мероприятий, обеспечивающих необходимый уровень надежной защищенности объектов;

б) повышение имиджа банка и роста прибыли за счет обеспечения высокого качества предоставляемых услуг и гарантий безопасности имущественных прав и интересов клиентов.

Задачами системы безопасности являются:

а) прогнозирование и своевременное выявление и устранение угроз безопасности персоналу и ресурсам банка; причин и условий, способствующих нанесению финансового, материального и морального ущерба, нарушению его нормального функционирования и развитию;

б) отнесение информации к категории ограниченного доступа (государственной, служебной, банковской и коммерческой тайнам, иной кон-

фиденциальной информации, подлежащей защите от неправомерного использования), а других ресурсов - к различным уровням уязвимости (опасности) и подлежащих сохранению;

в) создание механизма и условий оперативного реагирования на угрозы безопасности и проявление негативных тенденций в функционировании банка;

г) эффективное пресечение угроз персоналу и посягательств на ресурсы на основе правовых, организационных и инженерно-технических мер и средств обеспечения безопасности;

д) создание условий для максимально возможного возмещения и локализации наносимого ущерба неправомерным действиям физических и юридических лиц, ослабление негативного влияния последствий нарушения безопасности на достижение стратегических целей банка.

На стадии концептуальной проработки вопросов безопасности коммерческого банка представляется возможным рассмотрение общего состава потенциальных угроз. Конкретные перечни, связанные со спецификой и банка, и условий требуют определенной детализации и характерны для этапа разработки конкретного проекта системы безопасности.

В общем плане к угрозам безопасности личности относятся:

а) похищения и угрозы похищения сотрудников, членов их семей и близких родственников;

б) убийства, сопровождаемые насилием, издевательствами и пытками;

в) психологический террор, угрозы, запугивание, шантаж, вымогательство;

г) нападение с целью завладения денежными средствами, ценностями и документами.

Преступные посягательства в отношении помещений (в том числе и жилых), зданий и персонала проявляются в виде:

а) взрывов;

б) обстрелов из огнестрельного оружия;

в) минирования, в том числе с применением дистанционного управления;

г) поджогов;

д) нападения, вторжения, захватов, пикетирования, блокирования;

е) повреждения входных дверей, решеток, ограждений, витрин, мебели, а также транспортных средств личных и служебных;

ж) технологические аварии, пожары.

Угрозы финансовым ресурсам проявляются в виде:

а) невозврата кредитных ссуд;

б) мошенничества со счетами и вкладами;

в) подложных платежных документов и платежных карт;

г) хищения финансовых средств из касс и инкассаторских машин.

Угрозы информационным ресурсам проявляются в виде:

- а) разглашения конфиденциальной информации;
- б) утечки конфиденциальной информации через технические средства обеспечения производственной деятельности различного характера и исполнения;
- в) несанкционированного доступа к охраняемым сведениям со стороны конкурентных организаций и преступных формирований.

Осуществление угроз информационным ресурсам может быть произведено:

- а) путем неофициального доступа и съема конфиденциальной информации;
- б) путем подкупа лиц, работающих в банке или структурах, непосредственно связанных с его деятельностью;
- в) путем перехвата информации, циркулирующей в средствах и системах связи и вычислительной техники с помощью технических средств разведки и съема информации, несанкционированного доступа к информации и преднамеренных программно-математических воздействий на нее в процессе обработки и хранения;
- г) путем подслушивания конфиденциальных переговоров, ведущихся в служебных помещениях, служебном и личном автотранспорте, на квартирах и дачах;
- д) через переговорные процессы между банком и иностранными или отечественными фирмами, используя неосторожное обращение с информацией;
- е) через отдельных сотрудников банка, стремящихся заполучить больший, чем их зарплата, доход или имеющих иную корыстную либо личную заинтересованность.

10 Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью

Следует обратить внимание на то, что существует множество трактовок понятию маркетинга (от англ. market – рынок) В классическом понимании он определяется как предпринимательская деятельность, направленная на продвижение товара и услуг от производителя к потребителю или пользователю.

Однако в настоящее время в мире преобладает более широкое понятие маркетинга как комплексной, разносторонней и целенаправленной деятельности в области производства товаров и услуг, а также рынка, это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги организации, людей, территории. Маркетинг является составной частью менеджмента, он играет преобладающую роль в мире, т.к. обеспечивает про-

цесс согласования реальных возможностей предприятия, организации с запросами рынка в целях максимального удовлетворения потребностей.

Концепция маркетинга – это ориентированная на потребителя, интегрированная целевая философия фирмы, организации или человека

Цели маркетинга в банке состоят: в постоянной нацеленности на достижение оптимального в конкретных условиях конечного практического результата; направленности на долговременный результат маркетинговой работы: применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальной клиентуры с одновременным целенаправленным воздействием на них.

Основные задачи маркетинга в банке:

а) обеспечение рентабельной работы банка в конкретных условиях его деятельности;

б) гарантирование ликвидности банка с целью обеспечения интересов клиентов банка;

в) максимальное удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг банка;

г) комплексное решение коммерческих, организационных и социальных проблем коллектива банка.

Следует уяснить, что особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены спецификой самой банковской продукции. Банковские услуги делятся на кредитные, операционные, инвестиционные.

Основными приемами маркетинга выступают общение с клиентом, создание для него преимуществ при пользовании услугами данного банка, обеспечение материальной заинтересованности работников банка в продаже услуг, обеспечение рентабельной деятельности банка и дивидендов акционерам. В рамках общения с клиентурой маркетинг может быть активным и пассивным.

Активный маркетинг включает прямое воздействие на клиента, т.е. активную рекламу, использующую почту, телефон и телевидение, опрос больших групп населения, личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей и т.д.

Пассивный маркетинг – это публикация в прессе материалов о деятельности и положении банка, выгодах клиента от его услуг. Банк должен активно использовать оба этих метода, если он хочет добиться желаемых результатов.

Однако в современной банковской практике особое внимание уделяется прямому маркетингу, при этом упор делается на персональное обслуживание клиента, применяется новейший способ информирования клиентуры – телемаркетинг.

Телемаркетинг – это продолжение банковского обслуживания на дому, вызванного массовым распространением персональных компьютеров.

Банки активно создают самый разнообразный инструментарий по изучению и развитию рынка.

Следует также отметить создаваемые банками «фокус-группы», которые нацелены на выяснение пожеланий клиентов. Такие группы создаются из 8-10 клиентов банка с целью личного контакта и обсуждения различных проблем рынка, банковской деятельности и т.д.

Важно также выяснение мнения общества о работе банка – «ревизия имиджа», которая проводится в виде опроса у широкой публики или сегментарно. Главной целью ревизии имиджа является выявление оправданности расходов на рекламу.

Коммерческие банки все активнее разрабатывают новые методы продвижения своей продукции на рынки.

11 Поведение потребителей банковских услуг

Относительно медленное развитие маркетинга в сфере финансовых услуг объясняется специфичностью данной области и, как следствие, необходимостью применения особого маркетингового подхода. Финансовые услуги в основе своей абстрактны и приобретают зримые черты посредством договорных отношений. По сравнению с другими товарами и услугами, определение и сопоставление их качества требуют от клиента довольно высокой экономической культуры. Услуги эти, как правило, комплексные, и зачастую потребители испытывают значительный риск при принятии решения о них.

Кроме того, многие финансовые услуги (типа пенсионного обслуживания, страхования) индивидуальны и приспособлены к особым жизненным обстоятельствам, следовательно, уменьшается вероятность использования потенциальным потребителем опыта других. Поэтому не удивительно, что сегодня отношения между финансовыми учреждениями и их клиентами вызывают повышенный интерес. Однако процесс взаимодействия между потребителем и организацией — поставщиком финансовых услуг полностью пока не изучен. Процесс принятия решения о приобретении финансовых услуг имеет свои особенности. Традиционно поведение покупателя рассматривают как процесс решения возникшей перед ним проблемы, состоящей из отдельных последовательных стадий.

Можно выделить следующие мотивы и возможные пути их реализации при приобретении финансовых услуг:

а) выгода — желание человека разбогатеть, приращивать свою собственность (что может выражаться, например, в стремлении разместить имеющиеся средства в банке под высокий процент);

б) снижение риска — потребность чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности (к примеру, приобретение различных страховых и пенсионных программ);

в) признание – поиск действий, связанных с формированием своего статуса, повышением престижа, имиджа (обслуживание в престижном финансовом учреждении);

г) удобство – желание упростить свои повседневные действия (стремление использовать системы электронных переводов и платежей);

д) свобода – потребность в самостоятельности, независимости во всех сферах деятельности (использование для расчетов банковских карт).

Следовательно, сущность потребности складывается из двух последовательных событий: сначала (от смутного предчувствия до отчетливого осознания) констатация нехватки, блокирующей деятельность, затем активность, действие по ликвидации дефицита. Фиксирование состояния нужды, установление источника (предмета) удовлетворения, нахождение способа овладения предметом — все это связано с поиском необходимой информации, анализом и оценкой альтернативных вариантов, приемлемых для него. За анализом обычно следуют приобретение и оценка принятого решения, влияющая на степень удовлетворенности потребителя, готовность рекомендовать финансовую услугу другим и желание приобрести ее снова. Данная концепция принятия решения о покупке потребителем вполне логична, однако имеет ряд недостатков. В частности, она основывается на логической последовательности действий, в которых прослеживается неоправданно высокая рациональность со стороны потребителя.

Кроме того, модель не предлагает сколько-нибудь доступных для практической проверки гипотез. При признании недостатков, присущих концепции принятия потребителем решения о покупке как способа решения проблемы, базовая структура ее формирует необходимый «каркас» для обсуждения трудностей, с которыми сталкивается потребитель при приобретении финансовых услуг.

Можно выделить ряд базовых потребностей, которые могут быть удовлетворены посредством приобретения финансовых услуг:

а) осуществление платежей (дорожные чеки, пластиковые карточки);

б) отсрочка платежей (кредиты, факторинг);

в) производство расчетов (переводы средств);

г) накопление (срочные депозиты, ценные бумаги);

д) безопасность (хранение ценностей в сейфовых ячейках, страхование дома, страхование на случай болезни, страхование жизни);

е) советы (налоговое и финансовое консультирование, финансовое планирование, управленческое консультирование) и т.д.

Приобретение – логический результат анализа и оценки альтернатив. К непредвиденным факторам, сдерживающим превращение намерения совершить покупку в решение о ней, относятся: изменение дохода потребителя, рост цен, получение негативной информации от недовольных покупкой потребителей. Однако, как уже было отмечено, для многих потреби-

лей финансовых услуг их нужды будут осознаны и инициированы только в месте закупки, следовательно, принятие решения о приобретении услуги будет результатом активных усилий по продаже организации — поставщика финансовых услуг. Эти усилия будут более эффективными, если учитывать комплексность и повышенный риск финансовых услуг, а также непостоянство их качества как продукта. Кроме того, на процесс принятия решения потребителем о приобретении финансовой услуги влияет неотделимость производства и их использования. Поскольку качество предоставления финансовой услуги в первую очередь зависит от профессионализма персонала организации, то окончательное решение о ее приобретении зависит от характера взаимодействия потенциального покупателя и персонала финансовой организации.

Результаты маркетинговых исследований по изучению реакции потребителей на приобретение финансовой услуги показывают, что риск разочарования у них довольно высок. Он может быть значительно уменьшен за счет лояльности потребителя к определенным видам финансовых услуг.

На практике число клиентов, поменявших банк, незначительно, что может свидетельствовать либо о низком уровне разочарования потребителя, либо о том, что воспринимаемые им затраты на поиск другого поставщика финансовых услуг слишком велики. Для инвестиционных продуктов значение данного показателя значительно выше, а относительно небольшое соотношение сохраненных клиентов может отражать достаточный уровень контроля со стороны кредитного учреждения.

Наличие критерия доверия во многих финансовых услугах также затрудняет их оценку. Услуги, включающие элемент консультирования или требующие управления при их осуществлении (например, финансовое планирование, налоговое консультирование, инвестиционные программы, трастовые услуги коммерческих банков), достаточно сложно оценить даже после их приобретения. В частности, степень эффективности работы финансовых программ долгосрочных капиталовложений определяется отчасти мастерством менеджеров финансовой организации, предоставляющей финансовые услуги, а отчасти макроэкономическими факторами, не подконтрольными ей. Иными словами, потребители подвергают себя значительным рискам (явным и неявным) при приобретении финансовых услуг.

Позднее возникают трудности в определении факторов, характеризующих эффективность деятельности менеджеров организации — поставщика финансовой услуги. Потребители скорее склонны оценивать саму организацию, предоставляющую услуги, нежели непосредственно финансовые услуги, и полагаться только на репутацию и надежность организации. Однако следует отметить, что там, где между покупателем и продавцом устанавливаются хорошие доверительные отношения, могут существовать значительные выгоды для обеих сторон. Установление доверия обусловли-

вает определенную инертность в отношениях между потребителем и кредитной организацией. Поскольку для поиска информации, необходимой для оценки преимуществ отдельной финансовой организации, требуется много сил и времени, он предпочитает остаться с тем финансовым учреждением, которое его обслуживало ранее, а не затрачивать усилия на оценку альтернативных организаций — поставщиков финансовых услуг.

Таким образом, у клиентов существуют значительные трудности относительно выбора как непосредственно самой финансовой услуги, так и финансовой организации ее предоставляющей. Степень серьезности этих проблем зависит от сегмента финансового рынка. Например, вопросы поиска и оценки информации менее важны для организации, оценивающей различные лизинговые компании, чем для индивидуального потребителя, решающего, где ему лучше получать пенсию. Кроме того, организации-потребители выражают свои нужды более активно и точно, чем физические лица, однако в пределах розничного рынка проще выявить подгруппы потребителей.

На розничном рынке финансовых услуг при выборе банка потребитель руководствуется, прежде всего, доверием, репутацией и лояльностью к финансовой организации.

Учитываются и такие критерии, как надежность и размер учреждения, расположение, удобство и легкость получения информации, профессионализм банковского персонала и доступность кредитов. Причем деловая репутация, высокие процентные ставки по депозитам и доступность кредита более важны для потребителя, чем дружелюбие служащих, быстрота обслуживания, возможность обслуживания через банкомат. Однако респонденты отметили, что больше всего трудностей возникает у них при попытке проанализировать и сопоставить банковские услуги, оценить финансовое состояние кредитной организации. Очень высоки ожидания потребителя относительно стандартов качества обслуживания. Исходя из полученных результатов исследования, финансовым учреждениям при проведении рекламных мероприятий следует в первую очередь делать обзор основных банковских услуг.

Корпоративные клиенты рынка банковских услуг, наоборот, прежде всего ценят готовность к сотрудничеству со стороны финансовой организации (возможность предоставления индивидуальных схем обслуживания) и понимание проблем клиента. Наиболее важными критериями для потребителя при принятии решения о приобретении банковской услуги являются (в порядке убывания значимости): индивидуальный подход, соблюдение конфиденциальности, деловая репутация. Для корпоративных клиентов спорные вопросы (например, сложность оценки предлагаемых услуг) не имеют особого значения, однако проблематична неосвязаемость банковских услуг.

Таким образом, маркетинг должен направить весь комплекс своего инструментария на решение проблем, с которыми сталкиваются клиенты при принятии решения о приобретении финансовой услуги.

12 Практическая часть

Задача 1. Коммерческий банк для государственной регистрации предоставил в национальный банк следующие документы:

- а) договор о создании банка;
- б) документы, подтверждающие формирование уставного фонда банка в полном объеме (выписка из временного счета, заключение экспертизы достоверности оценки стоимости имущества в случае внесения в уставный фонд вклада в неденежной форме и другие документы в соответствии с законодательством Республики Беларусь);
- в) копии учредительных документов и свидетельств о государственной регистрации учредителей – юридических лиц документ, подтверждающий право на размещение банка по месту его нахождения (месту нахождения его постоянно действующего исполнительного органа), указанному в уставе банка;
- г) копии документов, удостоверяющих личность учредителей – физических лиц (для учредителей, являющихся иностранными физическими лицами, – легализованные не позднее одного года до дня подачи заявления о государственной регистрации банка с переводом на белорусский или русский язык (подлинность подписи переводчика должна быть засвидетельствована нотариально));
- д) список учредителей с указанием размера их вклада, количества, категорий и номинальной стоимости акций, подлежащих размещению среди учредителей, а также долей таких акций в уставном фонде банка по форме, определенной Национальным банком

Может ли на основании представленных документов Национальный банк произвести регистрацию коммерческого банка?

Опираясь на нормативные документы Национального банка, выделите основные этапы процедуры создания коммерческого банка; филиала коммерческого банка. Назовите особенность представительства коммерческого банка. Какими функциями оно наделено?

Алгоритм выполнения задачи:

- 1 Ознакомиться со статьей 81 и 80 Банковского кодекса о процедуре регистрации коммерческого банка.
- 2 Изучить перечень документов, необходимых для процедуры регистрации коммерческого банка.
- 3 Сопоставить представленный в задании перечень документов с требуемым, согласно статье 80 Банковского кодекса.

4 Сделать вывод.

Задача 2. На основании данных, представленных в таблице 1, определите, выполняет ли банк нормативы безопасного функционирования, установленные Национальным банком Республики Беларусь.

Ответьте на вопросы:

- 1 Как рассчитываются показатели достаточности капитала банка?
- 2 Как рассчитываются показатели ликвидности?

Таблица 1 – Показатели деятельности коммерческого банка

Показатель	Значение
Нормативный капитал, млн. р.	85,3
Достаточность нормативного капитала (на конец года), %	15,0
Достаточность основного капитала (на конец года), %	6,3
Краткосрочная ликвидность (на конец года)	1,0
Мгновенная ликвидность (на конец года), %	179,6
Текущая ликвидность (на конец года), %	101,9
Норматив достаточности капитала I уровня, %	7,3
Норматив левериджа	5,4
Норматив суммарной величины крупных рисков	5 НК

Алгоритм выполнения задачи:

1 Ознакомиться с Инструкцией о нормативах безопасного функционирования для банков, открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь» и небанковских кредитно-финансовых организаций: Постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 28 сентября 2006 г. № 137 (в редакции Постановления Правления Национального банка Республики Беларусь от 29 июня 2016 г. № 361 (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 26.07.2016, 8/31115).

2 Ознакомиться с методикой расчета показателей достаточности капитала банка и показателей ликвидности.

3 Сравнить представленные в таблице показатели деятельности коммерческого банка с нормативами, установленными Национальным банком Республики Беларусь

4 На основании результатов сравнения сделать вывод.

5 Разработать рекомендации для решения проблемы несоблюдения требований Национального банка относительно нормативных показателей.

Задача 3. На основании данных, приведенных в таблице 2, оцените кредитный риск трех вариантов кредитных сделок коммерческого банка.

Таблица 2 – Показатели кредитных сделок коммерческого банка, тыс. рублей

Операция	№1		№2		№3	
Требуемый объем кредитных вложений	990	1200	990	1300	760	980
Уровень возможного дохода	230	560	230	430	180	400
Вероятность получения дохода	80	75	95	85	85	55

Сценарии развития событий:

Вариант 1:

- а) обе операции принесут потери – 80 % от вложенных инвестиций;
- б) первая – доход, вторая – потери, результат – 880 тыс. рублей ;
- в) первая – потери, вторая – доход, результат – 268 тыс. рублей;
- г) обе операции принесут доход.

Вариант 2:

- а) обе операции принесут потери – 100 % вложенных инвестиций;
- б) первая – потери, вторая – доход, результат – 1010 тыс. рублей;
- в) первая операция – потери, вторая – доход, результат – + 15 тыс. рублей;

- г) обе принесут доход

Вариант 3:

- а) обе операции принесут потери – 75 % вложений;
- б) первая – потери, вторая – доход, результат – 570 тыс. рублей;
- в) первая – потери, вторая – доход , результат– 320 тыс.рублей;
- г) обе принесут доход.

Сделать выбор кредитной сделки по критерию риска

Алгоритм решения задачи:

- 1 Рассчитать вероятность получения дохода по каждой кредитной сделке.
- 2 Рассчитать среднеквадратичное отклонение.
- 3 Рассчитать риск по каждой кредитной сделке.
- 4 Сделать выбор наиболее выгодной инвестиции по критерию риска.

Задача 4. Сформировать текущий расчетный банковский счет для следующих клиентов :

- а) физического лица;
- б) коммерческой организации;
- в) некоммерческой организации;
- г) индивидуального предпринимателя

Код банка 103.

Ответьте на следующие вопросы:

1 Какие недостатки имеет существующая система формирования текущего расчетного банковского счета?

2 Какие планируется внести изменения Национальным банком в действующую систему формирования текущего расчетного банковского счета?

Алгоритм выполнения задачи:

1 Ознакомиться с алгоритмом формирования текущего расчетного банковского счета согласно Инструкции о порядке нумерации счетов аналитического учета в банках и небанковских кредитно-финансовых организаций Республики Беларусь, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь № 386 от 16 сентября 2011 г.

2 Выполнить задание на основании изученной информации.

3 Ознакомиться с алгоритмом формирования текущего расчетного банковского счета согласно постановлению Правления Национального банка Республики Беларусь № 440 от 27 июля 2015 года «О структуре номера счёта».

4 Ответить на вопросы задания.

Задача 5. При фактических показателях активов банка (с учетом резервов) – 100 млн. рублей и нормативе достаточности капитала – 10,1%, – какие мероприятия по формированию капитала (основного или дополнительного) и на какую величину должен запланировать менеджмент, если плановый рост активов на следующий финансовый год – 25 млн. рублей при показателе прибыли после уплаты налогов – 5,1 млн. рублей.

Алгоритм решения задачи:

1 Ознакомиться с Инструкцией о нормативах безопасного функционирования для банков, открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь» и небанковских кредитно-финансовых организаций: Постановление Правления национального банка Республики Беларусь, 28 сентября 2006 г. № 137 (в редакции Постановления Правления Национального банка Республики Беларусь от 29 июня 2016 г. № 361).

2 Ознакомиться с методикой расчета показателей достаточности капитала банка.

3 Найти величину нормативного капитала банка.

4 Определить величину активов в плановом периоде.

5 Найти величину нормативного капитала в плановом периоде.

6 Проанализировать, будет ли в плановом периоде выполняться норматив достаточности капитала банка.

7 Сделать вывод на основании анализа.

Список литературы

1 Банковский кодекс Республики Беларусь: Закон Респ. Беларусь, 25 окт. 2000 г., № 441-3 (в редакции Закона Респ. Беларусь, 13 июля 2016 г., № 397-3) // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электрон. ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – Режим доступа: [http : // www.pravo.by](http://www.pravo.by).

2 Инструкция о нормативах безопасного функционирования для банков, открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь» и небанковских кредитно-финансовых организаций: постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь, 28 сент. 2006 г. № 137 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электрон. ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – Режим доступа: [http : // www.pravo.by](http://www.pravo.by).

3 Инструкция о порядке нумерации счетов аналитического учета в банках и небанковских кредитно-финансовых организаций Республики Беларусь: постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь, 16 сент. 2011 г., № 386 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электрон. ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – Режим доступа: [http : // www.pravo.by](http://www.pravo.by).

4 Банки и небанковские кредитные организации и их операции: учебник / под ред. Е. Ф. Жукова. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 528 с.

5 Денежно-кредитное регулирование: учеб. пособие / под ред. О. И. Румянцевой. – Минск: БГЭУ, 2011. – 461 с.

6 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. для вуз. / под ред. Ю. В. Морозова, В. Т. Гришиной. – М: Дашков и К, 2012. – 448 с.

7 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. пособие / под общ. ред. Н. А. Нагапетьянца. – М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 282 с.

8 Менеджмент : учеб.– практ. пособие / А. В. Игнатьева [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 284 с.

9 **Черкасова, Е. А.** Информационные технологии в банковском деле: учеб. пос. для вуз. / Е. А.Черкасова, Е. В. Кийкова. – М.: АКАДЕМИЯ, 2011. – 320 с.