

ОПТИМИЗАЦИЯ БАНКОВСКОЙ СЕТИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Кокин Александр Семенович,

д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и финансов,

e-mail: kockin@mail.ru,

филиал Московского университета имени С.Ю. Витте, г. Нижний Новгород,

Одинокое Владимир Александрович,

канд. экон. наук, заведующий кафедрой экономики и финансов,

e-mail: odvl-nn@yandex.ru,

филиал Московского университета имени С.Ю. Витте, г. Нижний Новгород,

Сусекова Татьяна Алексеевна,

магистрант кафедры финансов и кредита,

e-mail: Tatyanasusekova@gmail.com,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, г. Нижний Новгород

Повышение конкурентоспособности и обеспечение экономического развития Российской Федерации предполагает решение проблемы эффективного перераспределения инвестиционных ресурсов через участие финансовых посредников. Актуальность исследования обусловлена тем, что глобализация рынка и изменение его структуры влияют не только на экономическое положение отдельных стран (государств), но и на мировую экономику в целом. Вместе с тем высокая степень взаимозависимости стран, огромные нерегулируемые государствами трансграничные перемещения капиталов делают глобальную экономическую систему более уязвимой. При этом любые сбои в мировой финансовой системе приводят к тяжелым экономическим и финансовым последствиям. Глобализация финансовых рынков привела к заметному росту их волатильности, усилила эффект распространения финансовых потрясений на мировых рынках. Особенно это касается развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

В 2014–2015 гг. Банк России при реализации денежно-кредитной политики столкнулся с рядом таких глобальных вызовов. К особенностям экономической ситуации следует отнести двусторонние санкции и масштабное ослабление курса рубля, в результате чего инфляция оказалась выше целевого уровня, установленного в соответствии с основными направлениями денежно-кредитной политики ЦБ РФ. Финансовый кризис вызвал многократное количество отзыва лицензий. В данном исследовании рассмотрена проблема, связанная с процессом оценки финансового состояния банка, а также уделено внимание современному способу повышения эффективности деятельности коммерческого банка – сокращению банковской сети.

Ключевые слова: коммерческий банк, финансовое состояние коммерческого банка, интернет-банкинг, банковское отделение, диджитализация

OPTIMIZATION OF THE BANKING NETWORK AS A WAY TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANK

Kokin A.S.,

Doctor of economic Sciences, Professor,

Department of Economics and Finance,

e-mail: kockin@mail.ru,

branch of Moscow Witte University, Nizhny Novgorod,

Odinokov V.A.,

*Candidate of Economic Sciences, head of the Department of Economics and Finance,
e-mail: odvl-nn@yandex.ru,
branch of Moscow Witte University, Nizhniy Novgorod,*

Susekova T.A.,

*Master student of Finance and credit Department,
e-mail: Tatyanasusekova@gmail.com,
Lobachevsky state University of Nizhni Novgorod, Nizhniy Novgorod*

Improving competitiveness and ensuring the economic development of the Russian Federation involves solving the problem of effective redistribution of investment resources through the participation of financial intermediaries. The relevance of the study due to the fact that the globalization of the market and the change in its structure affect not only the economic situation of individual countries (States), but also the world economy as a whole. However, the high degree of interdependence among countries and the huge cross-border capital movements unregulated by States make the global economic system more vulnerable. At the same time, any failures in the global financial system lead to severe economic and financial consequences. The globalization of financial markets has led to a marked increase in their volatility and increased the impact of the spread of financial turmoil in global markets. This is particularly the case for developing countries and countries with economies in transition. In 2014-2015, the Bank of Russia faced a number of such global challenges in implementing its monetary policy. The peculiarities of the economic situation include bilateral sanctions and a large-scale weakening of the ruble, with the result that inflation was above the target level set in accordance with the main directions of monetary policy of the Central Bank of the Russian Federation. Financial crisis caused a multiple number of revocation of licenses. This study examines the problem associated with the process of assessing the financial condition of the Bank, discusses the main indicators of the assessment of the financial condition of commercial banks, as well as the attention paid to the modern method of improving the efficiency of the commercial Bank – reducing the banking network.

Keywords: commercial bank, financial condition, online-banking, accounting branch, digitalization

DOI 10.21777/2587-554X-2018-2-33-41

Кommerческие банки – важный элемент экономической и социальной жизни страны. Деятельность коммерческих банков регулируется Центральным банком, целями которого является развитие экономики, а также регулирование макроэкономических показателей. Соответственно, Банку России невыгодно превращение коммерческих банков в высокорискованные финансовые пирамиды, в результате чего ЦБ РФ разрабатывает ряд требований к банковской системе [3].

За последние несколько лет на банковском рынке наметились тенденции, ведущие к снижению чистой процентной маржи, что уменьшает финансовый результат коммерческих банков в целом. Данные тенденции связаны с развитием нескольких факторов. В заслугу деятельности Банка России на антиинфляционном фронте следует отметить достижение в 2017 году рекордно низкой инфляции за всю российскую историю последних десятилетий (рисунок 1). При этом стоит отметить, что таргет (план) по инфляции в 4% был перевыполнен. При низком показателе инфляции коммерческим банкам все сложнее становится компенсировать часть своих расходов за счет высоких номинальных ставок.

Наиболее тяжелый инфляционный период Россия пережила в 2014–2015 годах, что было вызвано уменьшением нефтяных цен на мировых рынках и обесцениванием российского рубля по отношению к мировым валютам, используемым для платежей по внешнеторговым сделкам. Частичный возврат нефтяных цен в 2016–2017 годах к более высоким уровням вызвал повышение курса отечественной валюты и снижению амплитуды ее колебаний. Снижение инфляционных темпов поддерживалось также слабым восстановлением российской экономики после внешних шоков 2014 года.

Отечественные потребители традиционно оценивают уровень инфляции выше официальных показателей Росстата и Банка России. Это объясняется реакцией людей на рост цен на отдельные важные

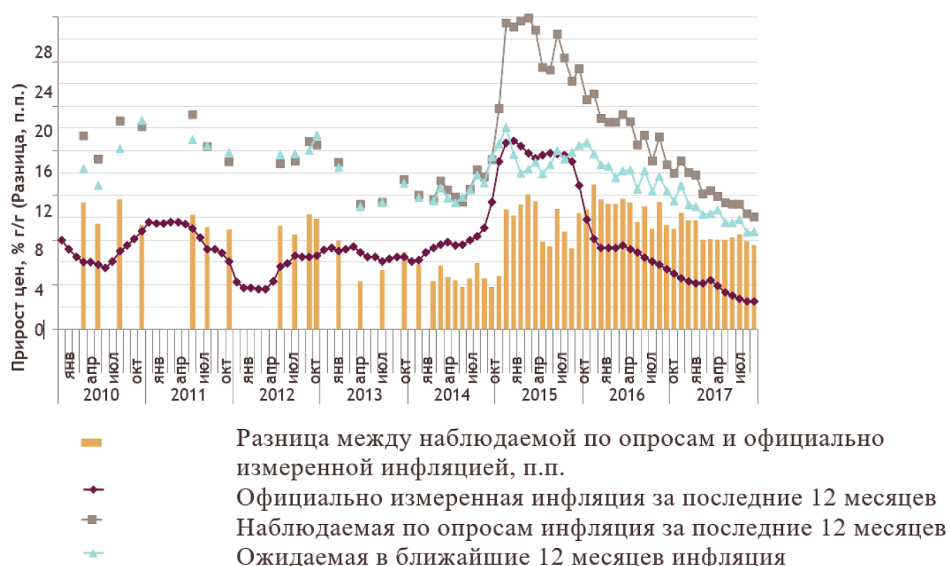


Рисунок 1 – Динамика инфляции в Российской Федерации [2]

блага своей потребительской корзины. При этом, разные слои населения с точки зрения различного уровня благосостояния по-разному оценивают и воспринимают инфляцию: динамика цен на продукты питания влияет на оценку инфляции пенсионерами и малооплачиваемыми работниками, цен на товары длительного пользования и бензин – более состоятельными слоями населения.

Инфляционный всплеск в 2014 году привел к активизации Банка России к проведению антиинфляционной политики. Одним из инструментов такой политики стало повышение ключевой ставки выше 15 % с тем, чтобы минимизировать спрос на денежные средства со стороны банковских организаций. Долговременное нахождение инфляции значительно ниже целевого ориентира в 4%, в дальнейшем привело к быстрому уменьшению значения ключевой ставки до 7,75% к концу 2017 года (рисунок 2). Если сопоставить значения ключевой ставки и инфляции, то можно сделать вывод о жесткости реализуемой монетарной политики со стороны Центрального Банка Российской Федерации (во второй половине 2017 г. уровень ключевой ставки превышал инфляцию в годовом исчислении в среднем на 5,5 %). В данном случае сохранение движения ключевой ставки в сторону уменьшения приведет к существенному снижению стоимости кредитных средств.

Снижение ключевой ставки Банком России привело к уменьшению ставок на депозитном и кредитном рынке. Хотя необходимо сказать, что, по сути, произошел возврат уровня ставок к показателям начала 2014 года. Проанализируем динамику и структуру депозитных ставок за последние 4 года (таблица 1). Официальные данные банковского регулятора структурируют депозиты по участникам, разместившим их (физические лица и нефинансовые организации), а также по срокам размещения («до востребования», до года, свыше года). Резкий рост процентных ставок по вкладам произошел во второй половине 2014 г. вслед за ростом ключевой ставки монетарных властей [6]. Наибольший рост коснулся депозитных ставок нефинансовых организаций сроком до одного года (с 5,57% до 15,21%). Если в начале изучаемого периода уровень процентных ставок для физических лиц превышал аналогичный показатель для нефинансовых организаций, то в конце ситуация изменилась на диаметрально противоположную. Процентные показатели ставок для физических лиц восстановились полностью, по ставкам для нефинансовых организаций полного восстановления не произошло.

Проведем анализ динамики и структуры кредитных ставок за последние 4 года (таблица 2). Официальные данные Центрального Банка Российской Федерации структурируют кредиты по участникам, получившим их (физические лица и нефинансовые организации), а также по срокам размещения («до востребования», до года, свыше года). При этом субъекты малого и среднего предпринимательства выделены отдельной строкой. Значимый рост кредитных ставок пришелся также на вторую половину 2014 года вслед за ростом ключевой ставки монетарного регулятора [4]. За рассматриваемый период произошло восстановление уровня кредитных ставок по отношению к базовому периоду, за исключением кредитов субъектам малого и среднего предпринимательства со сроком обращения до одного

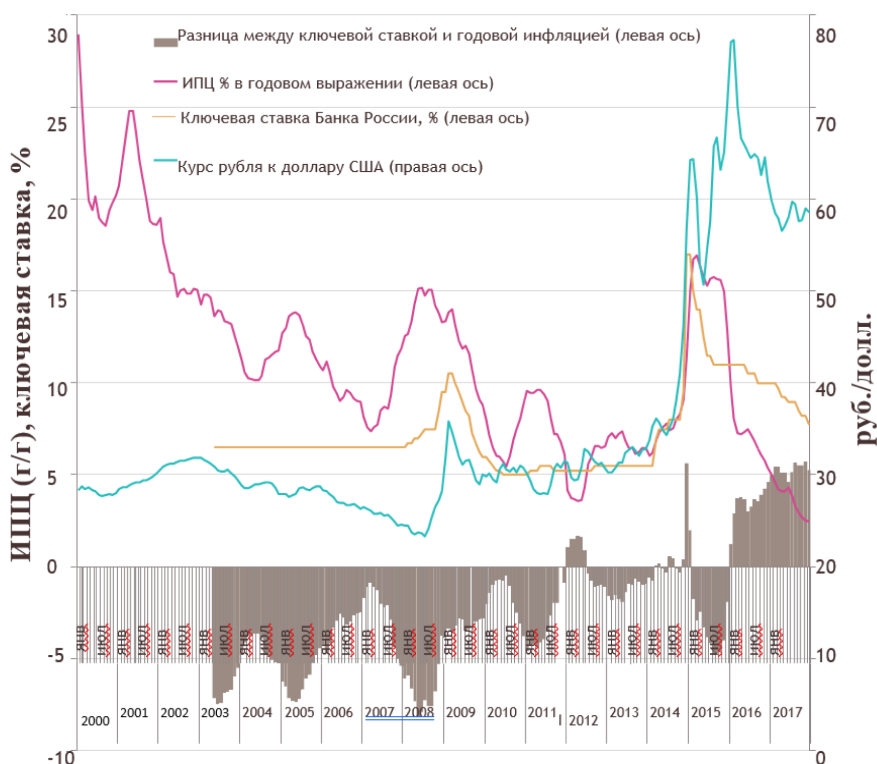


Рисунок 2 – Динамика ключевой ставки в Российской Федерации [2]
(источник – Thomson Reuters по данным Росстата и Банка России)

Таблица 1 – Динамика депозитных ставок физических лиц и нефинансовых организаций за 2014–2017 гг., %

Операции	Срок	Январь 2014	Январь 2015	Январь 2016	Январь 2017	Январь 2018
Вклады физических лиц	«до востребования»	2,48	5,81	3,59	3,17	2,41
	до 1 года без «до востребования»	7,54	15,70	9,65	7,89	6,97
	до 1 года, включая «до востребования»	6,46	14,70	8,89	7,41	6,50
	свыше 1 года	8,40	15,01	9,88	8,24	6,95
Депозиты нефинансовых организаций	до 1 года, включая «до востребования»	5,57	15,21	9,83	8,87	6,21
	свыше 1 года	8,04	13,64	10,15	9,00	6,66

Таблица 2 – Динамика кредитных ставок физическим лицам и нефинансовым организациям за 2014–2017 гг., %

Операции	Срок	Январь 2014	Январь 2015	Январь 2016	Январь 2017	Январь 2018
Кредиты физическим лицам	до 1 года, включая «до востребования»	26,21	29,28	25,85	22,88	19,56
	свыше 1 года	18,92	22,63	18,49	16,85	14,29
Кредиты нефинансовым организациям	всего до 1 года, включая «до востребования»	9,63	19,82	13,48	11,73	9,30
	в том числе субъектам малого и среднего предпринимательства	12,63	18,91	16,56	14,77	12,92
	всего свыше 1 года	11,41	17,35	13,78	12,78	9,45
	в том числе субъектам малого и среднего предпринимательства	13,59	18,22	16,20	14,15	12,04

года. Следует также отметить, что наблюдается значительный разброс процентных ставок по кредитам физическим лицам со сроками больше и меньше одного года со значительным превышением ставок последней группы.

Анализ динамики депозитных и кредитных ставок показал, большинство из них не только восстановились, но и стали ниже уровня начала 2014 года. Данная тенденция ведет к снижению банковской маржи банковских организаций (таблица 3). Следует отметить, что банковская маржа по физическим лицам уменьшилась более значимо по сравнению с нефинансовыми организациями. Кратковременный рост процентной маржи по работе с населением произошел в течение 2015 г. [6] Аналогичный показатель взаимодействия с нефинансовыми организациями при общей тенденции снижения кратковременно возрастал в течение 2014 г. и 2017 г. по краткосрочным кредитам-депозитам, по долгосрочным – процентная маржа увеличивалась в течение 2014 г. и 2016 г.

Таблица 3 – Динамика процентной маржи для физических лиц и нефинансовых организаций за 2014–2017 гг., %

Операции	Срок	Январь 2014	Январь 2015	Январь 2016	Январь 2017	Январь 2018
Процентная маржа по физическим лицам	до 1 года, включая «до востребования»	19,75	14,58	16,96	15,47	13,06
	свыше 1 года	10,52	7,62	8,61	8,61	7,34
Процентная маржа по нефинансовым организациям	до 1 года, включая «до востребования»	4,06	4,61	3,65	2,86	3,09
	свыше 1 года	3,37	3,71	3,63	3,78	2,79

Снижение банковской маржи в совокупности с нестабильностью экономического роста, высокими нормами резервирования, сбоями в бизнес-моделях крупных частных коммерческих банках, изменениях в области регуляторной нагрузки со стороны Банка России негативно влияет на финансовую устойчивость банковских организаций. Поэтому от коммерческих банков требуется разработка мероприятий и направлений в рамках гибкой и быстрой реакции на новые вызовы современных российских финансовых отношений.

В практической деятельности основными направлениями оценки финансового состояния коммерческих банков являются анализ их: устойчивости, стабильности, эффективности, надежности, конкурентоспособности, кредитоспособности. При их анализе в различных методиках используется до 100 показателей, что делает процесс оценки трудоемким, а также затрудняет формулировку выводов и принятие управленческих решений. В связи с этим, основным требованием к критериям оценки финансового состояния коммерческого банка является необходимость минимизации и достаточности оценочных критериев.

Для решения поставленных задач, коммерческим банкам следует проводить анализ финансового состояния по следующим основным направлениям:

- 1) анализ финансовой независимости;
- 2) анализ платежеспособности и ликвидности;
- 3) анализ денежных потоков;
- 4) анализ чистых активов;
- 5) анализ по системе критериев для оценки потенциального банкротства;
- 6) анализ зависимости финансовой устойчивости:
 - от нераспределенной чистой прибыли;
 - от эффективности привлечения заемного капитала;
 - от дебиторской и кредиторской задолженности, в том числе состояния расчетов с бюджетом;
 - от других факторов, воздействующих на финансовое состояние;
- 7) анализ эффективности использования оборотных активов;
- 8) анализ рейтинговая (интегральная) оценка финансового состояния.

В качестве инструментария для анализа также можно использовать финансовые коэффициенты – относительные показатели, которые выражают отношение одних абсолютных финансовых показателей к другим. Они используются для сравнения показателей финансового состояния конкретного предпри-

ятия с аналогичными показателями других предприятий или среднеотраслевыми показателями; для выявления динамики развития показателей и тенденций изменения финансового состояния предприятия; для определения нормальных ограничений и критериев различных сторон финансового состояния.

В настоящее время основной проблемой, является переизбыток информации. Различные финансовые показатели рассчитываются отдельно друг от друга. Это приводит к противоречивым или даже неправильным выводам при попытке дать комплексную оценку финансового состояния банка. Поэтому для адекватной оценки финансовой ситуации в конкретном банке необходимо определить, какое число показателей нужно рассчитать и как их сгруппировать, чтобы выводы были верными.

В настоящее время большинству экономистов и финансовых управленцев известно, что уровень достигнутых банком финансовых результатов отражает весь комплекс внешних и внутренних факторов, воздействующих на них, в числе которых: географическое местоположение банка, наличие в зоне его обслуживания достаточной клиентской базы, уровень доходности филиальной сети и дочерних структур, уровень конкуренции, уровень развития финансовых рынков, социально-политическая ситуация в регионе, наличие государственной поддержки и других факторов, находящихся вне сферы влияния банка. Сумма всех позитивных и негативных действий руководства и персонала банка в обобщённом виде проявляется в конечном результате деятельности банка – прибыли.

Российский банковский сектор в части совокупной прибыли по итогам 2017 года показал следующий результат. Согласно статистике Центробанка РФ, в 2017 году российские банки заработали 790 млрд рублей. Основной причиной снижения совокупной прибыли стал результат трех банковских групп (Открытие, БИН и Промсвязьбанк), без учета результата которых остальные кредитные организации суммарно показали бы рекордную прибыль. По итогам 2017 года около четверти банков получили убыток, который составил 772 млрд рублей против 362 млрд рублей в 2016 году. Наибольшая доля убыточных банков среди некрупных московских, так и региональных. Наиболее убыточным банком стал РОСТ БАНК, убыток которого в 2017 году составил 312 млрд рублей, за счет переоценки качества активов и роста резервов на возможные потери.

В свою очередь прибыль прибыльных банков в 2017 году выросла до 1,6 трлн рублей против 1,3 трлн рублей годом ранее. Наиболее прибыльным банком России в абсолютном выражении, так же как и все последние 20 лет, стал Сбербанк, который в 2017 году получил прибыль в размере 848 млрд рублей, что на 27% больше чем годом ранее. Основными факторами, влияющими на хороший результат Сбербанка, выступают: рост чистых процентных расходов (преимущественно за счет снижения стоимости фондирования), рост комиссионных доходов, а также рост доходов от операций с ценными бумагами. Неплохие финансовые результаты показали крупные дочерние структуры иностранных банковских организаций.

При рассмотрении динамики количества коммерческих банковских организаций за период 2008–2016 гг. можно отметить, что в период отсутствия кризиса (2010–2013) сохранялся тренд отзыва лицензий, а число банков быстро сокращалось. Количество банков в России (в 2008–2016 гг.) сократилось с 1136 до 733, а за период кризиса в 2014–2016 гг. закрывалось приблизительно 100 банков в год [4]. Если рассмотреть коммерческие банки с отозванной в последние годы лицензией, то оказалось, что в них 2,7 трлн обязательств соответствуют 1 трлн руб. активов, то есть разница в 1,7 трлн руб. образует потери банков-кредиторов. Основная причина потерь кроется в том, эти банки-кредиторы финансировали узкую группу собственников и менеджеров на нерыночных принципах.

На сегодняшний день одним из наиболее актуальных способов оптимизации и повышения эффективности деятельности коммерческих банков является диджитализация и, как следствие, сокращение филиальной сети банков. Переводы, платежи, открытие счета, пополнение депозитов, погашение кредитов сегодня можно быстро сделать удаленно через каналы дистанционного банковского обслуживания. Банки отмечают, что ввиду наблюдаемых глубоких изменений в поведении потребителей, которые все чаще требуют предоставления услуг через онлайн-каналы, стратегия сокращения банковских отделений подразумевает повышение эффективности и продуктивности бизнеса банка.

Рост популярности банков, работающих без отделений, а также сокращение классическими банками своей сети является общемировой тенденцией. Так, на рынке Великобритании без банковских отделений успешно работает AtomBank и будут работать еще три новых банка – Tandem, Starling и Monzo. С 2015 года банк HSBC сократил розничную сеть в Великобритании почти на треть, закрыв 321

отделение. Банк RBS тоже планирует сокращение отделений. С 2009 года число отделений Сити сократилось с 1049 до 756 единиц. По данным Федеральной корпорации по страхованию депозитов США (FDIC), за последние девять лет количество отделений в США сократилось на тысячу единиц [1].

Тенденция снижения общего количества банковских отделений наблюдается и в России. Так, по данным ЦБ РФ, за последние три года количество банковских отделений сократилось на 21% – с конца 2014 года в России были закрыты 9289 банковских отделений (рисунок 3) [6].

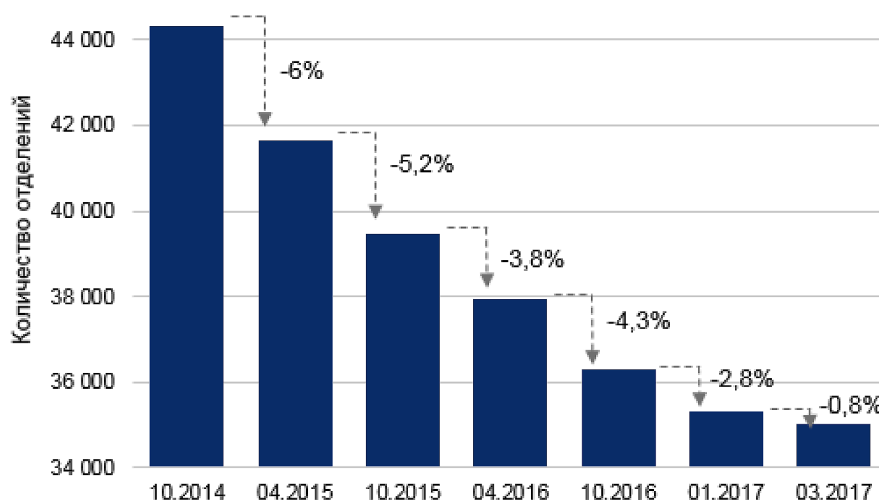


Рисунок 3 – Динамика снижения количества банковских отделений в России

На основании данных ЦБ за последний год около 40% банков, входящих в топ-30 по активам, заметно сократили количество своих отделений. Наибольшая динамика снижения количества банковских отделений наблюдается в следующих банках: «Российский капитал», Ситибанк, банк «Ак Барс», банк «Траст», «Хоум Кредит», Связь-банк, Росбанк. С точки зрения абсолютных значений наибольшее количество закрытых за 2016 год отделений наблюдалось в Сбербанке, банке «Ак барс», Россельхозбанке и «Хоум Кредите» (см. таблицу 4). В таблице внесены банки из топ-35 по активам, демонстрирующие наиболее показательную динамику по количеству отделений, исключены банки, у которых резко изменилось количество отделений сети за счет слияний и поглощений [6].

Таблица 4 – Динамика количества отделений сети в топ-35 крупнейших банков РФ по активам

Наименование	Кол-во отделений		Изменение, отд.	Изменение, %
	на 01.16 г.	на 01.17 г.		
Российский капитал	140	89	-51	-36,4
Ситибанк	53	39	-14	-26,4
Ак барс	337	264	-73	-21,7
Траст	143	115	-28	-19,6
Хоум Кредит	405	339	-66	-16,3
Связь-банк	114	96	-18	-15,8
Росбанк	472	413	-59	-12,5
СМП-банк	110	100	-10	-9,1
Сбербанк	16 502	15 053	-1 449	-8,8
Россельхозбанк	1 357	1 291	-66	-4,9
Русский стандарт	191	185	-6	-3,1
Газпромбанк	376	367	-9	-2,4
Райффайзенбанк	183	181	-2	-1,1
УБРиР	168	171	3	1,8
Юникредитбанк	102	104	2	2
Альфа-банк	695	713	18	2,6
Россия	64	66	2	3,1

Санкт-Петербург	63	68	5	7,9
Промсвязьбанк	284	309	25	8,8
Совкомбанк	305	368	63	20,7
Московский кредитный банк	83	113	30	36,1

Несмотря на тенденцию сокращения банковских отделений, эксперты все же сходятся во мнении, что банковские отделения не исчезнут: их станет меньше, и они изменят свой формат.

Таким образом, оборудование отделений для решения текущих банковских вопросов будет предполагать максимальную диджитализацию, что позволит свести к минимуму вовлечение сотрудников банка в обслуживание массового клиента. Такой формат отделений уже существует. Например, в начале 2017 года Bank of America открыл три полностью автоматизированных отделения и в дальнейшем планирует открыть еще 25 отделений, в которых не будет сотрудников. Консультации по более сложным вопросам в области управления капиталом гораздо труднее диджитализировать – такие консультации предполагают раскрытие личной информации, выстраивание не только профессиональных, но и личных, доверительных взаимоотношений с сотрудником банка, что возможно достичь только при «живом общении». Однако все идет к тому, что банки будут готовы предоставлять данную услугу только тем клиентам, которые готовы платить за неё премию.

Кроме этого, следует ожидать дальнейшего снижения числа коммерческих банков, что может осуществляться как путем ликвидации на добровольной основе, так и путем принудительного ухода с рынка через отзыв лицензии. Такое количественное сокращение будет вызывать рост концентрации рынка банковских услуг с усилением доли банковских организаций, принадлежащих государству. Следует отметить, что усиление концентрации происходит в русле мировых тенденций развития банковских отношений. Если в России доля 5 крупнейших банков в совокупных банковских активах составляет – 56 %, то средний показатель в мировой практике – 81 %, а в Европейском Союзе он еще выше – 91 %. То есть, современный банковский рынок как за рубежом, так и в Российской Федерации все больше приближается к олигополистической структуре.

При этом не стоит сбрасывать со счетов часто забываемый путь выживания посредством реорганизации юридических лиц. В рамках банковских отношений наиболее эффективной формой реорганизации является присоединение.

Таким образом, проблема оценки финансового состояния коммерческих банков становится достаточно острой особенно в условиях кризиса. В современном коммерческом банке финансовый анализ и анализ финансового состояния, как его составляющей, представляет собой не просто элемент финансового управления, а его основу, поскольку финансовая деятельность, как известно, является преобладающей в банке. С помощью анализа, как функции управления и таких функций, как аудит и контроль осуществляется внутреннее регулирование деятельности банка.

Список литературы

1. Бочкарева Т. Банкиры шагают на биржу труда // Ведомости. – 2017. – №73. – С. 7.
2. Динамика инфляции и ключевой ставки // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. – 2018. – янв. – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/15981.pdf>
3. Курманова Л.Р., Абелгузин Н.Р. Организация деятельности центрального и коммерческого банка: учебное пособие. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2015. – С. 292.
4. Официальный сайт Центрального Банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 30.03.2018).
5. Ушвицкий Л.И. К вопросу совершенствования методики оценки достаточности собственных средств (капитала) коммерческого банка / Л.И. Ушвицкий, А.В. Малеева, В.В. Мануйленко // Финансы и кредит. – 2007. – №1. – С. 2–8.
6. Чувило А. Банковское отделение: живое общение стоит дорого // Банкир.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bankir.ru/publikacii/20170523/bankovskoe-otdelenie-zhivoe-obshchenie-stoit-dorogo-100088995>

References

1. *Bochkareva T.* Bankiry shagayut na birzhu truda // *Vedomosti*. – 2017. – №73. – S. 7.
2. *Dinamika inflyacii i klyuchevoj stavki*// *Byulleten' o tekushchih tendenciayah rossijskoj ehkonomiki, yanvar'*. 2018. – Rezhim dostupa: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/15981.pdf>
3. *Kurmanova L.R., Abulguzin N.R.* Organizaciya deyatel'nosti central'nogo i kommercheskogo banka: uchebnoe posobie. – Ufa: RIC BashGU, 2015. – S. 292.
4. Oficial'nyj sayt Central'nogo Banka RF [Ehlektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.cbr.ru> (data obrashcheniya: 30.03.2018).
5. *Ushvickij L.I.* K voprosu sovershenstvovaniya metodiki ocenki dostatochnosti sobstvennyh sredstv (kapitala) kommercheskogo banka / L.I. Ushvickij, A.V. Maleeva, V.V. Manujlenko // *Finansy i kredit*. – 2007. – № 1. – S. 2–8.
6. *Chuvilo A.* Bankovskoe otdelenie: zhivoe obshchenie stoit dorogo // *Bankir.ru* [Ehlektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://bankir.ru/publikacii/20170523/bankovskoe-otdelenie-zhivoe-obshchenie-stoit-dorogo-100088995>