

УДК 336.7.025

ГРНТИ 06.73.00

УПРАВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ РАБОТЫ БАНКА: КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Т.Г.Бондаренко¹, Е.А. Исаева²

^{1,2} Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, г. Москва

Определены основные причины необходимости роста эффективности деятельности банков, рассмотрены возможные пути повышения рентабельности работы коммерческого банка с учетом построения отлаженной системы управления и соответствующей финансовой структуры, выявлены особенности внедрения клиентоориентированного подхода в деятельность коммерческих банков для повышения их рентабельности, проведены расчеты, позволяющие оценить эффективность внедрения такого подхода.

Ключевые слова: *рентабельность, коммерческий банк, управление эффективностью, анализ расходов и доходов клиентов.*

Для оценки функционирования любого бизнеса принято выделять три основных показателя: платежеспособность, рентабельность, или эффективность деятельности бизнеса, стоимость бизнеса. Показатель рентабельности комплексно отражает степень эффективности использования всех видов ресурсов и рассчитывается как отношение прибыли к формирующим ее потокам.

Рентабельность является ключевой оценкой результатов работы любого бизнеса и банков в частности. При этом рентабельность связана с платежеспособностью, за счет риска потери ликвидности и со стоимостью бизнеса – поскольку один из подходов к оценке бизнеса говорит, что бизнес стоит столько, сколько он зарабатывает. Отсюда можно сделать вывод, что именно на повышение рентабельности должны быть направлены основные усилия менеджмента. Поскольку, практически единственным объективным ограничением в росте рентабельности выступает ликвидность банка, то фактически этот показатель определяет качество управления банком и его положение в конкурентной среде.

Банкам необходимо повышать свою рентабельность по нескольким причинам. Высокая рентабельность позволяет активно конкурировать на рынке и вытеснять конкурентов за счет гибкой ценовой политики или правильного ассортиментного ряда.

Высокая рентабельность позволяет иметь «подушку безопасности», которая даст сохранить бизнес в случае кризиса в отрасли. Имея механизм управления эффективностью работы, банк

может чутко реагировать на любые изменения в экономике и своевременно перестраивать свою работу в меняющихся условиях. Помимо конкуренции на банки оказывают влияние такие факторы как доступность финансовых ресурсов, доля плохих активов, общее состояние экономики, развитость экономической системы региона в котором работает банк.

Очевидно, что рентабельность банка зависит от двух факторов – от объемов доходов и объемов расходов, которые имеет банк в течение периода времени. Таким образом, для повышения показателя рентабельности необходимо выбрать одну из трех стратегий:

- направить усилия на увеличение доходов банка;
- направить усилия на уменьшение расходов банка;
- планировать мероприятия направленные одновременно на увеличение доходов и снижение расходов.

Для банковского сектора третий вариант является самым привлекательным, с точки зрения увеличения показателя рентабельности, однако, он же и самый трудноосуществимый, поскольку банки работают на конкурентных рынках, где достаточно сложно увеличивать выручку одновременно снижая издержки.

Для решения задачи повышения рентабельности работы банка, недостаточно просто снизить издержки (обычно это приводит также и к падению доходов) или увеличить доходы (что обычно влечет за собой рост издержек). Необходимо построение системы управления банком, нацеленной на повышение рентабельности и способной комплексно подойти, как к решению проблемы снижения издержек, так и повышения доходов.

Рентабельностью работы банка можно управлять за счет управления эффективностью проводимых банком операций и оптимизацией под потребности осуществления этих операций издержек.

Для осуществления эффективного управления рентабельностью банка необходимо организация системы управления банком нацеленной на результат – для этого подходят современные формы хозрасчета. Эффект можно получить как повысив эффективность каждого из хозрасчетных подразделений так и приняв решение об отказе от неэффективных функций и закупка их на рынке.

Организация сложной системы управления требует поддержки со стороны системы управленческого учета, «заточенной» под отношения бюджетирования и дивизиональные структуры. Выработав требования к системе управленческого учета можно заключить, что основным является требование, чтобы система учета вписывалась в полный цикл управления банком.

Использование модели факторного анализа для формализации стратегических целей и выработки мероприятий по повышению

рентабельности работы кредитной организации является наиболее адекватным инструментом.

Полный цикл управления банком состоит из этапов, приведенных на рисунке 1.

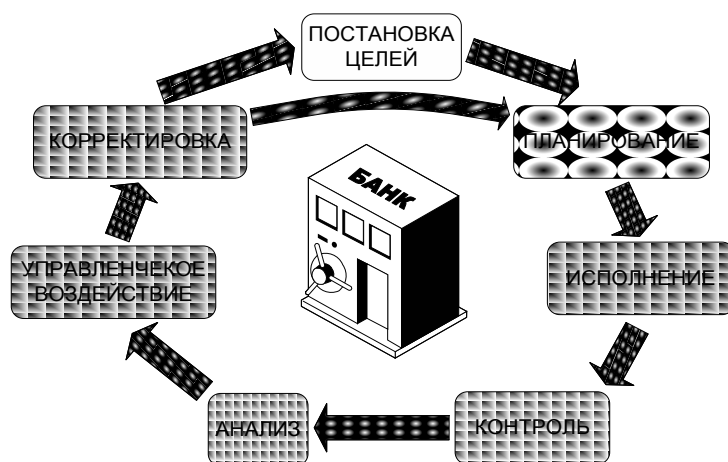


Рис.1. Полный цикл управления банком

Используя подобную систему управления можно эффективно воздействовать на результаты работы и достигать поставленных стратегических целей увязывая задачи с ограничениями [3].

Если опуститься на более детальный уровень и рассмотреть от чего зависит рентабельность работы банка, то становится понятно, что для ее повышения недостаточно принять решение о том, что нужно сокращать издержки или что нужно увеличивать доходы. Требуется разобраться, за счет каких мероприятий можно сократить издержки, а какие сокращения негативно повлияют на итоговый результат.

Например, сокращение штата сотрудников и снижение им зарплаты на первый взгляд это самый адекватный ответ на кризис или сезонный провал на рынке. Принимая такое решение, организация должна для себя решить, что она хочет получить от этого – спокойно опуститься на дно и переждать, отдавая долю на рынке или же наоборот, сконцентрировать все доступные ресурсы на самом перспективном направлении и развивать его в ущерб убыточных и неперспективных направлений.

Имея развитые механизмы планирования контроля и анализа к задаче снижения штата сотрудников и затрат на оплату их труда можно подойти с позиции эффективности их работы. Для этого необходимо оценить каждую функцию (или каждое подразделение на первом этапе детализации) и ответить на вопрос, сколько бы стоила данная функция, если купить ее на рынке, а не содержать под нее собственный штат. Очень часто проводя подобный анализ оказывается, что эффект достигается от отказа от непрофильных функций и перевод их на

аутсорсинг или вывод непрофильных подразделений в зависимые общества. Такие решения преследуют сразу две цели – упрощается управление бизнесом, он становится более прозрачным и понятным, а кроме того сокращаются постоянные издержки без ущерба для качества.

Таким образом, для управления рентабельностью необходимо понимать, как она формируется, за счет чего она изменяется, кто «тянет на дно» а кто является «локомотивом» в каждом конкретном бизнесе. Помочь разобраться в этом, а заодно и решить задачу «анализ» в цикле правления может система анализа финансовой деятельности банка.

Использование постоянного, неменяющегося набора методик оценки работы банка на основе методов финансового анализа не позволяет в течение всего цикла управления поддерживать менеджмент в принятии решений и не обеспечивает требований полного цикла управления – в каждом случае необходим специальный инструмент, в котором можно как планировать так и проводить анализ отклонений и прогнозировать эффект от достигнутых результатов с учетом корректирующих воздействий.

Поскольку целью любой организации является постоянное повышение рентабельности ее работы, решить эту задачу путем простого способа анализа ее хозяйственной деятельности невозможно. Необходимо, чтобы менеджмент организации понимал, что стабильный рост прибыли можно достигнуть за счет правильной организации ее управления. Так, в качестве оптимальной структуры можно использовать структуру хозрасчета. При этом важным является вопрос не просто деления всех расходов и доходов согласно существующим в настоящее время в компании направлениям, а оценки необходимости присутствия выбранного бизнеса в компании. Например, от нерентабельных или неиспользуемых внутренних направлений необходимо будет отказаться, те бизнесы, которые остаются востребованными для предприятия, но низкорентабельными в силу их неполной загрузки, – перевести на аутсорсинг, для прибыльных направлений – провести оценку внутреннего потенциала их развития. Для руководства будут стоять нерешенными проблемы выявления стоимости передаваемых или получаемых ресурсов – трансфертной цены, для того, чтобы организовать прозрачный учет оказания услуг между подразделениями.

На основе анализа систем оценки результатов деятельности банка можно выделить следующие модели внутрихозяйственного расчета:

- модель экономического управления по финансовым результатам или модель оценки экономических результатов по прибыли;

- модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам;

– модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам с трансфертным ценообразованием;

– модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием.

На практике банках применяются две основных модели хозрасчета: полный хозрасчет и частичный хозрасчет.

Полный хозрасчет эффективен для крупных банковских структур, так как позволяет оценивать отдельные и практически независимые друг от друга бизнес-направления. Все бизнес-направления переводятся на полную самокупаемость и отвечают не только за свои прямые доходы и затраты, но и за причитающуюся им часть косвенных затрат [4].

При частичном хозрасчете каждое бизнес-направление отвечает только за свои прямые доходы и затраты. Общебанковские подразделения существуют как единые функциональные службы, а их затраты подлежат перераспределению в конце отчетного периода на бизнес-направления пропорционально той или иной базе [4].

Еще одним шагом повышения рентабельности работы банка является анализ и управление деятельностью подразделений и персонала, создание условий мотивирования персонала.

Одним из наиболее оперативных путей повышения эффективности банковского бизнеса является клиентоориентированный подход. Он предполагает анализ и управление составом и качеством банковских услуг, клиентской базой банка, контрагентами и партнерами по бизнесу. Информация о клиентской базе и контрагентах также необходима при планировании доходной части бюджета и оценке зависимости банка от определенных групп. Многомерный анализ деятельности банка предполагает расчет трансфертных цен, анализ и управление ресурсами банка.

Анализ доходов и расходов подразделений банка в разрезе банковских услуг и банковских продуктов, а также банковских клиентов (или связанной группы) позволяет получить сравнительную картину эффективности тех или иных услуг в разных подразделениях. Анализ доходов и расходов от клиентов и групп клиентов в разрезе банковских услуг дает возможность управлять составом и качеством услуг в клиентской базе. Результаты анализа не менее важны при выполнении работ по ценообразованию на банковские услуги.

Прибыльность клиента для банка – это разница между доходами, полученными банком от клиента, и расходами, осуществленными банком по данному клиенту за определенный период времени. На сумму полученных доходов будут влиять как качественные показатели (уровень обслуживания, скорость проведения операций, наличие дополнительных услуг и т.д.), так и количественные, а именно стоимость оказываемой услуги. Безусловно, банк не может уменьшить

стоимость всех своих услуг и продуктов для всех типов клиентов. Но такое изменение возможно при определенных условиях, при которых банк не потеряет прибыль от такого снижения тарифов, а, наоборот, увеличит ее за счет большего количества операций, которые он произведет для того же самого клиента. Приведем пример: если уменьшить стоимость тарифа за сдачу наличных денежных средств в кассу банка для клиента, у которого увеличилась торговая выручка, то клиент будет зачислять на счет большую выручку именно в этом банке, который использовал индивидуальный подход к тарифной политике. Но такие действия со стороны банка должны иметь место только при условии рентабельности работы с данным клиентом.

В приведенной ниже методике, используемой в региональном коммерческом банке, доходы и расходы по клиенту рассчитываются на основе данных архива операций как сумма соответствующих доходов и расходов в корреспонденции с операциями по счетам, приписанным к клиентам. Период времени, за который рассчитывается прибыльность клиента, принимается не менее 3-х месяцев и не более 1 года.

Все доходы и расходы в рублях и других валютах, полученные банком при осуществлении банковских операций для клиента, учитываются в рублевом эквиваленте.

Порядок расчета прибыльности клиента – юридического лица описан в таблице 1. Как видно из таблицы 1, доходы клиента условно разбиваются на две группы и состоят из Доходов по операциям клиента (Д1) и Доходов от использования привлеченных средств – нетто клиента в качестве кредитных ресурсов (Д2).

Т а б л и ц а 1

Порядок расчета доходов клиента – юридического лица

Порядок расчета	Комментарий
$D = D1 + D2$	Доходы клиента
$D1 = \sum di$	<p>di – доходы от оказания банковских услуг клиенту в разрезе основных банковских продуктов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комиссии и плата за рублевое и валютное РКО; • доходы по документарным операциям (аккредитивы, гарантии, переводы, валютный контроль и т. п.); • доходы от конверсионных операций за счет и по поручению клиента; • плата за инкассацию; • проценты, комиссии и штрафы по операциям кредитования в рублях и валюте; • доходы по операциям с пластиковыми картами; • доходы от аренды индивидуальных сейфов • доходы по неторговым операциям; • плата за брокерское обслуживание на рынке ценных бумаг;

Порядок расчета	Комментарий
	<ul style="list-style-type: none"> • плата за оказание консультационных и прочих услуг; • другие операционные доходы. <p>При этом значения операционных доходов определяются на основе объемов операций (количества документов) за исследуемый период времени, действующих тарифов и процентных ставок.</p>
$D2 = Dp + Dv$	<p>В случае, когда с клиентом проводились операции кредитования (клиент-заемщик), источником кредитных ресурсов являются привлеченные средства-нетто клиента, определяемые как разница между средними суммарными остатками привлеченных средств клиента с учетом отчислений в ФОР и средним суммарным остатком ссудной задолженности клиента в исследуемом периоде.</p> <p>Dp – доход от использования рублевых средств-нетто клиента;</p> <p>Dv – доход от использования валютных средств-нетто клиента;</p> <p>При отрицательном сальдо между средними остатками всех привлеченных средств клиента с учетом отчислений в ФОР и средним остатком ссудной задолженности клиента рассчитываются расходы, связанные с привлечением средств под операции кредитования клиента-заемщика из других источников.</p>

Аналогично по каждому клиенту в банке также рассчитываются расходы по каждому клиенту (таблица 2). Расходы состоят из Расходов по операциям клиента ($P1$), Расходов на привлечение ресурсов для кредитования клиента ($P2$), Неоперационных расходов по клиентам ($P3$), Расходов по уплате налога с суммы недополученного дохода (N).

Т а б л и ц а 2

Порядок расчета расходов клиента – юридического лица.

Порядок расчета	Комментарий
$P = P1 + P2 + P3 + N$	Расходы клиента
$P1 = \sum p_i$	<p>p_i – расходы Банка по операциям клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • процентные расходы, начисленные на остатки по расчетным и текущим счетам; • процентные расходы по депозитам, депозитным сертификатам, векселям (включая дисконт), счетам покрытия; • расходы по операциям с ценными бумагами клиента; • расходы по операциям с инвалютой; • комиссия, уплаченная Банком по кассовым операциям,

Порядок расчета	Комментарий
	по операциям инкассации*, по расчетным операциям, по другим операциям клиента; • производственные расходы по операциям с драг. металлами, по факторинговым и форфейтинговым операциям, по лизинговым операциям, по операциям доверительного управления; расходы по оплате за обработку документов и ведению учета.
P2	В том случае, когда средняя ссудная задолженность клиента-заемщика превышает сумму средних остатков средств на его счетах в состав расходов, учитываемых при операциях с клиентом, включаются расходы на привлечение средств под операции кредитования клиента из других источников.
$P_{3\text{юл}} = \frac{Об}{Дюл/Кюл}$	Неоперационные расходы на одного клиента-юридического лица рассчитываются как отношение так называемых общебанковских расходов (на содержание аппарата управления, административно-хозяйственные, коммунальные, эксплуатационные, на услуги связи, амортизационные отчисления, реклама, налоги и пр.) (Об), скорректированных на долю привлеченных от юридических лиц ресурсов (Дюл), к среднему количеству всех работающих клиентов Банка – юридических лиц (Кюл). Данный показатель рассчитывается в целом по Банку на основании представляемых параметров клиентской базы и данных формы № 102.
$N = D_n * St$	Данная величина рассчитывается в случае, если при условии снижения стоимости услуги недополученный доход от данного клиента включается в налогооблагаемую базу. $D_n = (0,8 * T_u - T_l) * V$, где D_n – сумма дохода, подлежащая налогообложению; T_u – утвержденный тариф на данную услугу; T_l – льготный тариф на данную услугу; V – объем данной услуги за исследуемый период; St – действующая ставка налогообложения.

После того, как все доходы и расходы от операций с данным клиентом известны, можно рассчитать чистую прибыль и маржу прибыли (рентабельности) клиента.

Если полученный показатель прибыльности $\Pi \leq 0$, то при отрицательной или нулевой прибыльности клиента у Банка не имеется потенциальной возможности снижения каких-либо тарифов на услуги для данного клиента. В этом случае необходимо проанализировать возможность увеличения получаемых доходов от клиента (увеличение

денежных потоков, привлеченных средств клиента, расширение набора и объемов потребляемых клиентом услуг и. т.д.)

Если полученный показатель прибыльности $P > 0$, то в этом случае клиент является прибыльным для Банка и, следовательно, теоретически имеется потенциальная возможность для варьирования цен на услуги для данного клиента. Однако, в каждой конкретной ситуации необходимо оценить влияние снижения цены какого-либо банковского продукта на уровень прибыльности клиента.

Если прибыльность клиента остается при этом положительной, возможно рассмотрение вопроса о снижении тарифов или бесплатного предоставления какой-либо услуги клиенту.

Если уровень прибыльности равен или меньше 0, следует определить условия, при которых при снижении тарифа/бесплатного предоставления услуги прибыльность клиента будет положительной. В каждой конкретной ситуации рассматриваются различные варианты, в частности:

- расчет необходимых среднесуточных остатков клиента на счетах, доход от размещения которых увеличит уровень прибыльности;
- расчет необходимых объемов операций/услуг, плата за которые увеличит уровень прибыльности, и т. д.

Экономическое обоснование для подобных расчетов можно представлять по следующей форме согласно таблице 3.

Таблица 3

Экономическое обоснование изменения тарифов на услуги

Наименование услуги	Фактические данные				Прогнозные данные				Изменение величины дохода	
	Объем услуг (в тыс. руб.)	Кол-во операций	Доход от предоставления услуги	Доля в общей сумме комиссионных. доходов	Объем услуг (в тыс. руб.)	Кол-во операций	Доход от предоставления услуги	Доля в общей сумме комиссионных доходов	Абс	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Необходимо учитывать, что все фактические данные рассчитываются как среднемесячные не менее, чем за три последних месяца, предшествующих моменту подачи предложения о внесении

изменений. В случае, если тариф взимается в зависимости от объема операции (например, выдача наличных денежных средств), колонки (2) и (3) заполняются обе; в остальных случаях заполняется только колонка (3). Все прогнозные данные представляют собой среднемесячные величины, которые могут сложиться при условии взимания предлагаемого тарифа. Колонки (7) и (8) заполняются аналогично (2) и (3). Изменение величины дохода рассчитывается в годовом исчислении следующим образом: $(10) = \{(8) - (4)\} \times 12$.

Пример расчета необходимых среднедневных остатков на счетах в рублях.

$$Др = (Ос1 - Кс1) \times Да1 \times Т / 36500, \quad (1)$$

где Др – известный необходимый уровень дохода от размещения и использования рублевых средств-нетто клиента;

Ос1 – средние остатки средств в рублях с учетом отчислений в ФОР за исследуемый период;

Кс1 – средние остатки рублевой задолженности по всем видам операций кредитования клиента за исследуемый период;

Да1 – средняя ставка размещения активов в рублях, в процентах годовых (за период или прогнозируемая);

Т – исследуемый период времени в днях.

Тогда из формулы расчета Др среднедневные остатки на счетах клиента рассчитываются следующим образом:

$$Ос1 = Кс1 \times Да1 \times Т + 36500 \times Др. \quad (2)$$

Проведем расчет доходности работы банка с клиентом, желающим получить снижение комиссионных от банка за проведение определенных операций при увеличении показателей по ряду своих операций.

Расчет процентной ставки эффективности для Клиента при условии предоставления тарифа на выдачу наличных денежных средств через кассу Банка на заработную плату и приравненные к ней выплаты до 1000 тыс.руб. в день в размере 0,2% представлен в таблицах 4, 5.

Т а б л и ц а 4

Расходы банка от работы с данным клиентом (руб.)

Наименование	Неоперационные расходы в квартал	Расход за расчетные услуги в квартал	Расход по уплате налога с недополученного дохода
Клиент 1	16 626,0	383,0	216,3
Итого расходов по клиенту:		17 225,26 руб.	

Таким образом, основные расходы по данному клиенту у банка возникают по пункту «неоперационные расходы», что положительно влияет на всю динамику расходов по банку в целом. Расходы на

проведение расчетно-кассовых операций по данному клиенту составляют 2,2% от всех расходов, такой показатель является также положительным даже при условии изменения своей тарифной политики ЦБ РФ.

Т а б л и ц а 5

Доходы банка от работы с данным клиентом (руб.)

Наименование	Средний остаток	Доходы от остатка на р/с при 8% в квартал	Доходы по РКО в квартал
Клиент 1	1 316 824,8	23 703,0	6 643,0
Итого доходов по клиенту:		30 346,0 руб.	

Доходы банка от работы с данным клиентом не диверсифицированы – 80% приходится на использование денежных средств с расчетного счета клиента в качестве бесплатных привлеченных ресурсов. Такой тип доходов является привлекательным и недорогим средством для банка, но рискованным с точки зрения потери ликвидности при наступлении неблагоприятных факторов. Доходы по РКО приходятся в 90% на проведение платежей в пользу контрагентов клиента, остальные 10% – это заполнение справок и оформление необходимых документов по просьбе клиента.

Рентабельность работы банка с клиентом по РКО: 1,76.
Прибыльность: 13 120,76 руб/квартал.

Таким образом, доходы банка от работы с данным клиентом превышают аналогичные расходы в 1,76 раза, и предоставление льготы на выдачу наличных денежных средств через кассу Банка на заработную плату и приравненные к ней выплаты и на цели, предусмотренные кассовыми символами 46, 53, 60 до 1000 тыс.руб. в день в размере 0,2%. для данного клиента может быть рекомендовано.

После введения новых индивидуальных тарифов банку (или соответствующему подразделению) рекомендуется также ежеквартально анализировать динамику изменения: темпов роста доходов от оказания услуг; доли доходов от оказания услуг в общих доходах филиала/дополнительного офиса; объемов оказываемых услуг; количества обслуживаемых клиентов с последующим выявлением факторов, повлиявших на сложившуюся динамику. [1, с. 226]

Таким образом, рентабельность обслуживания клиентов определяют на основе системы учета прибыльности банковских продуктов. При этом рентабельность единицы каждого продукта умножается на количество проданных определенному клиенту единиц продуктов. Данный показатель позволяет выявлять клиентов, обслуживание которых для банка является наиболее эффективным.

В заключении отметим, что оценка деятельности бизнесов банка подразумевает анализ динамики прибылей соответствующих подразделений, рентабельности их активов, соотношения величины и динамики их непроцентных доходов и расходов, соотношения полученных доходов и фонда оплаты труда, выявление расхождений плановых и фактических показателей, анализ факторов и причин, повлекших снижение доходности по операциям.

Список литературы

1. Бондаренко Т.Г. Индивидуальные тарифы как метод управления в банковской сфере //«Известия ТулГУ». Экономические и юридические науки. Вып. 2. Ч.2- Тула: Изд-во ТулГУ, 2009. – С. 224-227.
2. Гуляева О.С. Современное состояние и проблемы российских банков // Проблемы и перспективы развития финансовых рынков Тверь: ТвГУ, Сб. науч. тр. каф. финансов, 2008.
3. Исаева Е.А. Инновационные технологии менеджмента в банковской сфере // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 19. С. 116-122.
4. Организация хозрасчета в коммерческом банке // А.Ашкинадзе, Е.Княжеченко, "ТрастКонтто" [Электронный ресурс]. Электрон. дан. [М], 2013. Режим доступа: <http://www.iteam.ru>

MANAGEMENT OF BANKS WORK PROFITABILITY: CUSTOMER-ORIENTED APPROACH

T.G.Bondarenko¹, E.A. Isaeva²

^{1,2} Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics. Moscow

The authors identify the main causes for the banking efficiency growth, the possible ways for a commercial bank's profitability increase, taking into account the building of the efficient control system and appropriate finance structure. The article describes the peculiarities of client-oriented approach implementation in the commercial banks' activity for their profitability increasing, which allow evaluating the effectiveness of such approach implementation.

Keywords: *profitability, commercial bank, performance management, analysis of expenditure and income clients.*

Об авторах:

БОНДАРЕНКО Татьяна Григорьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры Финансов, кредита и банковского дела ФГБОУ

ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)», e-mail: tgbondarenko@mesi.ru, тел. +7(968)750-24-50

ИСАЕВА Екатерина Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, кредита и банковского дела. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), e-mail: eaisaeva@mesi.ru, тел. +7(906)735-42-79

About the authors:

BONDARENKO Tat'jana Grigor'evna – Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), associate professor of finance, credit and banking. Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, e-mail: tgbondarenko@mesi.ru, тел. +7(968)750-24-50

ISAEVA Ekaterina Anatol'evna – Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), associate professor of finance, credit and banking. Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, e-mail: eaisaeva@mesi.ru, tel. +7(906)735-42-79

References

1. Bondarenko T.G. Individual'nye tarify kak metod upravlenija v bankovskoj sfere //«Izvestija TulGU». Jekonomicheskie i juridicheskie nauki. Vyp. 2. Ch.2- Tula: Izd-vo TulGU, 2009. – S. 224-227
2. Guljaeva O.S. Sovremennoe sostojanie i problemy rossijskih bankov \ Problemny i perspektivy razvitija finansovyh rynkov Tver': TvGU,; Sb. nauch. tr. kaf. finansov, 2008.
3. Isaeva E.A. Innovacionnye tehnologii menedzhmenta v bankovskoj sfere \ Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie. 2013. № 19. S. 116-122.
4. Organizacija hozrascheta v kommercheskom banke // A.Ashkinadze, E.Knjazhechenko, "TrastKonto" [Jelektronnyj resurs]. Jelektron. dan. [M], 2013. Rezhim dostupa: <http://www.iteam.ru>
- 5.