

УДК: 336.671.1

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ФАКТОРА РОСТА ЕЕ ПРИБЫЛИ, НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Малышев В.В.¹

¹Общественный совет при министерстве финансов Оренбургской области, Россия, Оренбург, e-mail: mwopen@mail.ru

Научная новизна исследования заключается в обосновании теоретических положений и разработке методического подхода к системной оценке эффективности деятельности структурных подразделений банка: 1) раскрыто содержание и определены границы понятий «результативность» и «эффективность» деятельности структурных подразделений банка, что позволяет говорить о степени и качестве выполнения ими сводных целевых показателей; 2) предложен уровневый подход к оценке с учетом разграничения функциональных возможностей структурных подразделений банка; 3) разработан алгоритм оценки эффективности деятельности структурных подразделений, применение которого повышает ее достоверность и информированность высшего руководства банка о социальных, политических, экономических процессах во внешней среде и операционных, корпоративных, организационных процессах внутренней среды. Практическая ценность выводов и теоретических разработок заключается в применении их в качестве методической основы оценки эффективности деятельности структурных подразделений регионального офиса банка. Результаты исследовательской работы могут быть использованы при разработке внутренних регламентов исполнения должностных функций, а также при разработке методов и способов улучшения работы системы управления непосредственно в их практической повседневной деятельности, как на уровне обособленного подразделения, так и банка в целом.

Ключевые слова: оценка эффективности деятельности, рост прибыли, управление финансами

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION AS A FACTOR OF GROWTH OF ITS PROFIT BY THE EXAMPLE OF COMMERCIAL BANK

Malyshev V. V.¹

¹ Social Council under the Ministry of Finance of the Orenburg region, Russia, Orenburg, e-mail: mwopen@mail.ru

Scientific novelty of research consists in a substantiation of theoretical positions and development of methodological approach to systematic assessment of the effectiveness of structural subdivisions of the Bank: 1) reveals the content and defined the boundaries of the concepts "effectiveness" and "efficiency" of activities of structural subdivisions of the Bank that allows you to talk about the degree and quality of implementation of their consolidated targets; 2) proposed a tiered approach to assessment with consideration of differentiation of functionality of structural units of the Bank; 3) an algorithm for assessing the effectiveness of structural units has been developed, the use of which increases its reliability and awareness of the Bank's senior management about social, political, economic processes in the external environment and operational, corporate, organizational processes in the internal environment. The practical value of the conclusions and theoretical developments lies in their application as a methodological basis for assessing the effectiveness of the structural units of the regional office of the Bank. The results of the research work can be used in the development of internal regulations for the performance of official functions, as well as in the development of methods and methods to improve the operation of the management system directly in their practical daily activities, both at the level of a separate unit and the Bank as a whole.

Keywords: performance assessment, profit growth, financial management

Из года в год Центральный Банк России ужесточает процедуры контроля на банковском рынке, одновременно растёт и конкуренция банков по всем направлениям развития своего бизнеса. В связи с этим операционная эффективность становится основой

бизнеса и одним из ключевых направлений деятельности банковских учреждений. В период санации и объединения отдельных банков в единую структуру, основным недостатком остается отсутствие формализованных логических связей между соподчиненными уровнями оценки. Показатели оценки результатов деятельности на каждом уровне несопоставимы, что не позволяет консолидировать ее результаты, а также поставить результативность функционирования структурных подразделений в зависимость от финансовых затрат на их достижение. Подобный механизм оценки остается неустойчивым. Цель исследования – разработать системный подход к оценке эффективности деятельности структурных подразделений банка, основываясь на установлении логических связей между показателями всех уровней оценки и используя множественность критериев оценки результативности работы ее обособленных подразделений. Для реализации цели в рамках исследования установлены основные задачи: 1) раскрыть терминологический аппарат и определить критерии оценки эффективности и результативности работы структурных подразделений банка; 2) оценить состояние нормативной и регламентирующей базы относительно подходов к оценке эффективности управления продажами; 3) выявить противоречия в реализации применяемых подходов в оценке результатами работы подразделений банка и разработать подходы на основе предложенных автором критериев.

Оценка эффективности продаж в секторе банковского управления должна сопровождаться четким разграничением в терминологии понятий «результативность» и «эффективность» применительно к объекту оценки (деятельность структурных подразделений банка) и с учетом специфики последнего. Конкретизация понятий «эффективность» и «результативность» зависит от критериев, положенных в основу оценки управления банковским сектором. Рассмотрим такой критерий, как уровневый подход в оценке банковского менеджмента. Так, первый уровень формирует финансовый менеджмент – ключевое звено в управленческой деятельности банка. Он основывается на системе финансовых показателей, выполнение которых позволяет учреждению достичь запланированных результатов: в краткосрочной перспективе – максимизации прибыли, а в долгосрочной – максимизации стоимости капитала банка. Второй уровень – стратегический менеджмент. Он связан с оценкой ресурсного потенциала компании и его распределении между структурными подразделениями банка, с целью достижения ими единой стратегической ориентацией. И в третий уровень объединим маркетинг и управление персоналом. Управление персоналом выполняет функцию по реализации человеческого капитала, через его обучение и повышение квалификации и, как следствие, повышение эффективности работы сотрудников банка. Маркетинг отвечает за эффективность продаж

сотрудников и работы подразделения банка, через удовлетворение потребностей клиента и создание благоприятного климата для их доверия к банку (рис. 1).



Рисунок 1 – Результативность и эффективность по уровням системы оценок

Согласно представленной схеме, замечаем, что первые два уровня участвуют непосредственно в разработке стратегии банка и в формировании, утверждении и доведения до третьего уровня плановых показателей, которые необходимо выполнить для достижения единой поставленной цели. Предоставление услуг и продажу продуктовой линейки банка, и непосредственное взаимодействие с клиентами ведут сотрудники структурных подразделения банка. Для них разрабатываются нормативы выполнения плановых заданий на месяц (или квартальные планы), а также внедряется система материального стимулирования за достижение этих нормативов. Стремление достигать плановых показателей при ограниченном временном ресурсе непременно ведет к ухудшению качества предоставления услуг и ограничению доступности в получении банковских продуктов. Так, например. При существующей навигации внутри банковских отделений (наличие администратора зала или электронной системы управления очередью), сотрудник подразделения, замотивированный на продажу банковского продукта, будет минимизировать время работы или отклоняться от работы с так называемыми «сервисными операциями» (например, закрытие карты, разблокировка счета или предоставление выписки по депозитному договору) и «проблемными клиентами» (например, оформление претензии о несогласии списания комиссии за

обслуживание карточного счета), чтобы оформить продукт «целевому клиенту» (например, самостоятельно обратившемуся в офис банка за кредитом или получением расчетной карты). То есть, работа по обслуживанию действующих клиентов банка уходит на второй план, что напрямую влечет к снижению сервиса и качества работы подразделений банка. Или другой пример. Сотрудники отдела по работе с малым и средним бизнесом перестают брать на рассмотрение кредитные заявки с суммой ниже, например, десяти миллионов рублей, поскольку, согласно внутренним процедурам банка, время рассмотрения заявки (анализ бизнеса, проверка безопасности, кредитные комитеты, риски) регламентировано и оно равнозначно для заявок с суммами один миллион рублей или пятьдесят миллионов рублей. Индивидуальные предприниматели в большинстве случаев рискуют отказом даже в сборе документов на подачу кредитной заявки. Тем самым, мы видим ограничение в доступности банковских продуктов, связанные с тем, что сотрудник банка не видит для себя целесообразности в рассмотрении кредитных заявок с относительно малым кредитным лимитом.

Гарантия качества и доступности предоставляемых услуг и продуктов банка становится возможным при вводе в штат дополнительных единиц специалистов на долю «сервисных операций» и «проблемных клиентов», которые будут выполнять свою работу под кураторством продающего сотрудника или руководящего звена (куратор нужен для контроля последующей кросс-продажи продукта данному сегменту клиентов). Расширение штата возможно при формировании дополнительного фонда оплаты труда, а это в свою очередь напрямую связано с ростом результативности и эффективности продаж сотрудников в отдельном структурном подразделении банка.

Таким образом, эффективность продаж в секторе банковского управления является вытекающим показателем из результативности в момент достижения сотрудниками банка поставленных перед ними нормативных значений каждого показателя. В свою очередь определение эффективности продаж в секторе банковского управления дополняется такими критериями, как качество обслуживания и доступность банковских программ, где главным оценивающим звеном сервиса выступает клиент, как потребитель предоставляемых банком услуг.

В российском законодательстве и научной литературе понятие «эффективность» банковского менеджмента отождествляется с понятиями «рентабельность», «устойчивость», «ликвидность». Так, Инструкция Центрального Банка от 16.01.2004 г. № 110-И представляет собой систему обязательных нормативов Банка России, построенной на принципах коэффициентного анализа [6]. Данная методика не даёт объективной оценки эффективности банковского менеджмента, в том числе эффективности продаж в секторе банковского

управления. На сегодняшний день основной документ, регламентирующий процедуру оценки финансовой устойчивости кредитных учреждений, является Указание Банка России от 30.04.2008 г. № 2005-У «Об оценке экономического положения банков» [7]. По своей сути методика является риск-ориентированной, но при этом не дает возможности выявить причины существующих отклонений от заложенных нормативов, и соответственно сделать вывод о рациональности управленческих решений. 17 июня 2014 г. Банком России введена в действие инструкция «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда» № 154-И, призванная к нормализации процессов материального стимулирования сотрудников банка, и, как следствие, влиянию на качество управления банка в рамках указания Банка России «Об оценке экономического положения банков» от 30 апреля 2008 г. № 2005-У. Таким образом, показатели эффективности банковского менеджмента базируются на критериях, характеризующих результативности и эффективность работы линейного персонала и топ-менеджмента банка. Исходя из сделанных выводов, представим критерии эффективности продаж в секторе банковского управления в виде схемы (рис. 2).

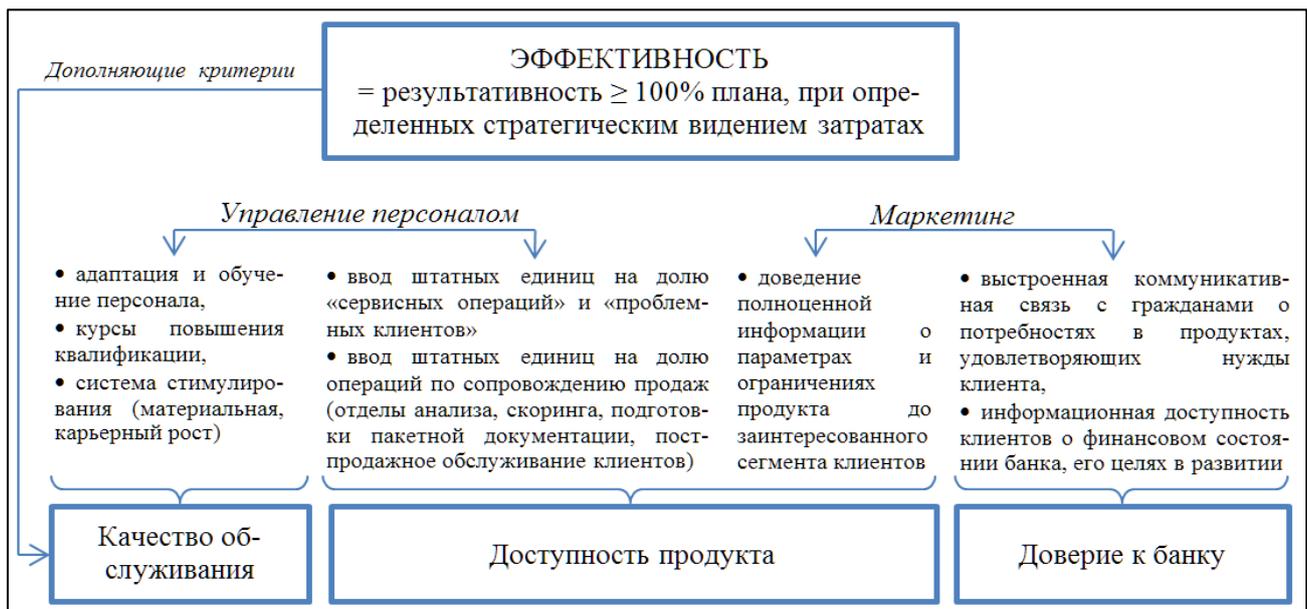


Рисунок 2 – Критерии эффективности продаж в секторе банковского управления

Проводя анализ нормативно-правовых актов и законодательной базы в сфере регулирования сектора банковского управления, авторы Н.К. Савельева и Т.А. Тимкина приходят к выводу, что в Российской Федерации нет утвержденной методики оценки деятельности банков, в основу которых положены качественные показатели [3, с. 50]. Тем самым оценка финансового состояния кредитных учреждений не дает объективной картины эффективности деятельности банков, а также причин и факторов, влияющих на их отклонения. Большая часть методик опирается исключительно на внутреннюю информацию и, соответственно, находятся в ограниченном доступе. При этом большинство региональных

банков, проводя оценку эффективности продаж своего подразделения, ограничиваются лишь сравнением фактических показателей с плановыми нормативами и без учета интересов и оценочного мнения клиентов этого банка.

В настоящее время банки располагают схожей линейкой банковских продуктов и услуг, находятся в равной степени влияния от нормативов регулятора, в связи с чем кредитная и депозитная политика также приближены. Банки сотрудничают, по сути, с одними и теми же партнерами (страховых, инвестиционных компаний, агентские каналы), также у них приближены требования по проведению банковских процедур. Единственное в чем банки сегодня могут реально конкурировать между собой, увеличивая эффективность менеджмента и эффективность продаж в своих структурных подразделениях – это сервис и качество обслуживания клиентов – ключевой фактор, по которому зачастую клиент принимает решение, в каком банке он будет обслуживаться.

Но сам по себе поток клиентов не является определяющим. Для характеристики эффективности продаж необходимо ввести критерии такого клиентопотока. Представим критерии качественного клиентопотока, влияющего на эффективность продаж в секторе банковского управления, в виде схемы (рис. 3).

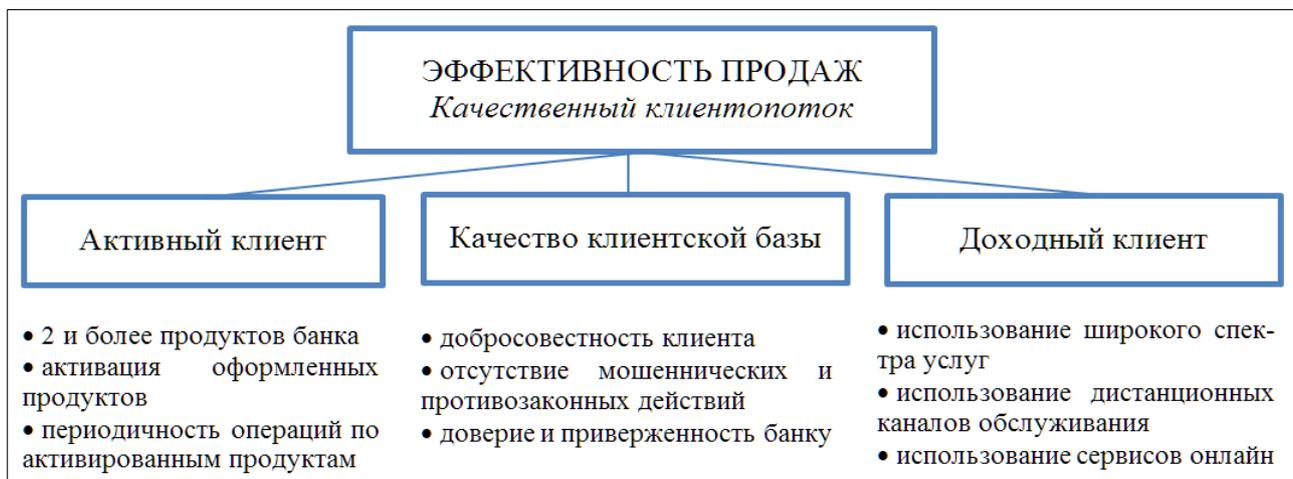


Рисунок 3 – Критерии качественного клиентопотока

А.М. Конорев и Быстрицкая А.Ю. устанавливают прямую зависимость финансовой устойчивости кредитной организации с уровнем ее результативности. Именно поэтому, утверждают авторы, уровень эффективности деятельности коммерческого банка представляет собой объективный показатель, характеризующий текущий уровень его развития и определяющий стабильность его функционирования в перспективе [2, с. 28]. В оценке эффективности деятельности коммерческого банка авторы применили ряд методик, в том числе Центрального Банка России, анализ показателей 102 формы отчетности «Отчет о финансовых результатах» и данных бухгалтерского баланса. В результате был сделан вывод, что финансовая устойчивость банка зависит от роста доходности операций банка. В качестве

фактора, позволяющего диверсифицировать прибыль и сделать ее более стабильной, представлен комиссионный доход, сформированный в основном за счет сотрудничества банков и страховых компаний. Поддерживаем авторов в том, что главная цель любой коммерческой организации – это получение прибыли. Продажа банковского продукта не может быть эффективной, если она не несет собой получение банком дохода. Комиссионный доход в данном случае является определяющим в достижении этой цели.

Ключевой показатель эффективности, устанавливаемый в разрезе каждого структурного подразделения банка, помогает организации в достижении стратегических и тактических целей и может отражать эффективность продаж в секторе банковского управления с прямой зависимостью от рассмотренных выше критериев результативности и критериев качества. Представим определение эффективности продаж в виде схемы (рис. 4).



Рисунок 4 – Эффективность продаж в секторе банковского управления

Определим показатели результативности и эффективности банковского менеджмента, образующих систему оценки, направленной на управление результатами продаж структурных подразделений.

I. Оценка Центрального Банка России базируется на трех составляющих – это показатели достаточности капитала, ликвидности и рисков. По мнению Шихова О.А. и Селина М.Н. объемы деятельности организации не могут напрямую характеризовать устойчивость, ликвидность и эффективность деятельности кредитного учреждения. Для полноты достоверности оценки при построении рейтингов авторы предлагают ранжировать банки по проблемным блокам [4, с. 53]. Тем самым авторы отдельно подчеркивают значимость показателей рисков в осуществляемой банками деятельности.

Методологические подходы к оценке финансовой устойчивости на основе рисков объясняются в работах ряда зарубежных авторов, которые предлагают провести оценку финансовой устойчивости с помощью показателя, определяемого как разница между более

безопасным и более рискованным портфелем активов на единицу заемных средств. Авторы Шурдумова Э.Г. и Нафедзова Т.О. приводят причины рисков неэффективности банковского сектора [5, с. 118]: 1) финансовая поддержка государством банков, оказавшихся в критической ситуации вследствие неэффективного банковского менеджмента; 2) отсутствие единых критериев оценки топ-менеджмента всех банковских учреждений, как принцип единообразия оценки деятельности банков; 3) механизмы фискальной поддержки де-факто заменяются банковской поддержкой, что в конечном итоге влияет на самостоятельную кредитоспособность банков и формирует потребности в дополнительной поддержке со стороны государства. Как подчеркивают ряд авторов Макин М.В., Конорев А.М., Быстрицкая А.Ю., Пахомова Е.В., важным аспектом деятельности любой кредитной организации является поиск возможных резервов роста своих доходов [2, с. 9]. Как отмечает М.Н. Лепешкина, наиболее доходной статьей активов является кредитование. При этом кредитный риск – это основной банковский риск, который тесно связан с риском ликвидности [1, с. 294]. Автор провел анализ структуры кредитов и прочих ссуд двадцати крупнейших банков по объемам кредитования и установил, что динамика роста просроченной задолженности по кредитам имеет положительную тенденцию к росту и приводит к увеличению резервов и, как результат, снижению ликвидности банков. На сегодняшний день увеличить комиссионный доход возможно за счет совместных программ сотрудничества банковских учреждений со страховыми компаниями, что на много снижает банковские риски.

Таким образом, в качестве основного показателя, который будет характеризовать первый уровень оценки (экономическое состояние и риски) эффективности и результативности банковского менеджмента целесообразно использовать Стоимость риска (Cost of Risk - COR) – характеризует динамику кредитного риска отделения (формула 1):

$$COR = \frac{\text{изменение резервов}}{\text{средний объем кредитного портфеля}} \quad (1)$$

В сравнении со значениями предыдущих периодов этот показатель является индикатором расходов на управление кредитным риском. Высокие значения коэффициента сигнализируют о росте проблемной задолженности и необходимости проведения мероприятий по ее сокращению.

II. Для оценки эффективности работы отделений Банка на втором уровне предлагаем использовать показатель CIR (Cost/Income Ratio) (формула 2):

$$CIR = \frac{\text{объем неоперационных расходов}}{\text{операционный доход} - \text{изменения в резервах}} \quad (2)$$

CIR является признанным во всем мире показателем эффективности работы отделения Банка и используется для оценки эффективности инвесторами, акционерами, рейтинговыми агентствами и другими участниками финансового рынка.

III. Рассмотрим ряд показателей, которые определяют оценку результата банковского менеджмента, а также оценку качества достигнутых показателей и сервиса предоставления услуг.

1. Рентабельность бизнеса (ROAB) – финансовый результат, генерируемый отделением на рубль клиентского бизнеса (измеряется в процентах годовых) (формула 3):

$$ROAB = \frac{\text{финансовый результат}}{\text{объем бизнеса (средний за рассматриваемый период)}} \quad (3)$$

Чем выше ROAB, тем выше результативность отделения в формировании прибыли на основе клиентского бизнеса. Офисы с отрицательной рентабельностью не покрывают расходы, генерируемыми доходами и, как следствие, признаются неэффективными.

Преимуществом показателя ROAB в том, что он является относительным и позволяет исключить влияние объема бизнеса на итоговые финансовые показатели. Благодаря этому появляется возможность сравнивать отделения между собой не только по объему, но и по эффективности работы.

2. Коэффициент покрытия комиссиями расходов или коэффициент безрискового покрытия расходов показывает, насколько безрисковый доход покрывает неоперационные расходы банка (формула 4):

$$КП = \frac{\text{чистый комиссионный доход}}{\text{неоперационные расходы}} \quad (4)$$

Чем выше значение этого показателя, тем ниже риск получения убытка отделением.

3. IPI (Individual Performance Indicator) представляет собой сводный показатель эффективности продаж приоритетных продуктов банка и определяет как взвешенная сумма процентов выполнения плана по каждому из продуктов, входящих в расчет. Коэффициент позволяет оценить эффективность текущей работы отделения, выполнения планов продаж по ключевым продуктам, сконцентрироваться на поставленных задачах по развитию наиболее важных продуктов банка.

4. Производительность труда и число активных клиентов на одного сотрудника. Данные показатели характеризуют клиентский бизнес отделения. Анализ их динамики позволяет оценить проводимую работу по расширению бизнеса, привлечению новых клиентов и удержанию действующих.

5. Смежный показатель, характеризующий эффективность работы персонала – операционная эффективность – представляет собой отношение нормативных трудозатрат к фактическому количеству сотрудников. Нормативные трудозатраты рассчитываются исходя из утвержденных нормативов времени на совершение операций. Фактическое количество сотрудников определяется с учетом даты приема на работу, а также периодов временной нетрудоспособности и дней отпуска.

Операционная эффективность, с одной стороны, показывает, насколько грамотно организована работа сотрудников в условиях текущей операционной нагрузки, а с другой, – насколько качественно сами сотрудники выполняют свою работу (табл. 1).

Таблица 1 – Инструментальные показатели операционной эффективности

Показатель	Формула расчета
Структура продаж и обслуживания	$\frac{\text{время, затраченное на операции продажи}}{\text{общее время, затраченное на проведение операций продаж и обслуживания}}$
Продуктивность продаж фронт-линии	$\frac{\text{сумма операций продаж, приведенных к коэффициенту нормирования по времени оформления}}{\text{среднесписочная численность сотрудников за период}}$
Эффективность рабочего времени	$\frac{\text{общее время, затраченное на проведение целевых и нецелевых операций}}{\text{фактически отработанное время сотрудниками}}$
Доля клиентов, ожидающих в очереди более пяти минут	$\frac{\text{количество операций за период с временем обслуживания более 5 минут}}{\text{суммарное количество операций}}$
Доля операций для вывода в удаленные каналы	$\frac{\text{время, затраченное на проведение операций, которые можно осуществлять через удаленные каналы}}{\text{общее время, затраченное на проведение целевых и нецелевых операций}}$

Предлагаем ввести рейтинг ABCD. Он рассчитывается ежемесячно и основывается на четырех блоках напрямую не связанных между собой показателей: финансовый блок (ROAB, CIR, коэффициент покрытия), клиентский блок (число клиентов на одного сотрудника, производительность труда, показатели операционной эффективности), эффективность работы отделения (PI) и качество сервиса (посредством метода «Тайный покупатель»). Для каждого показателя предлагаем установить весовые коэффициенты и установить пять интервалов, за каждый из которых будет начисляться определенное число баллов. Взвешенная сумма баллов определит каждый офис сети в одну из категорий эффективности:

- A – Высокоэффективные отделения.
- B – Отделения со средней эффективностью.
- C – Отделения с низкой эффективностью.
- D – Неэффективные отделения.

Кроме определения категории эффективности офиса предлагаемая методика позволит упорядочить все отделения и сформировать «сквозной» рейтинг отделений банка, что будет стимулировать здоровую конкуренцию.

Целевые ориентиры задаются по каждому показателю, и каждый управляющий отделением банка понимает в каком направлении его подразделение должно идти. Рейтинг позволяет фиксировать результат и его тенденцию из месяца в месяц. Тем самым рейтинг

ABCD, сочетающий в себе несколько важнейших показателей, всесторонне характеризующих эффективность работы отделения, способствует выявлению «проблемных зон» отделения и концентрации усилий на их устранении. Рассчитанный рейтинг позволит контролировать работу отделения как индивидуально, так и в сравнении с другими офисами сети.

Итак, с внедрением данной методики контроля и анализа эффективности и результативности деятельности структурных подразделений банка становится возможным:

- сопоставить эффективность деятельности структурных подразделений между собой, в том числе и по географическому признаку и, напротив, анализируя достигнутые показатели исключить геолокацию подразделений, как определяющий фактор эффективности и результативности деятельности подразделений банка;

- использовать соревновательный эффект между подразделениями в достижении наилучших показателей их работы в расчете мотивационной составляющей дохода сотрудников этих подразделений и их руководителей;

- проведение стимулирующих конкурсов на основе данных рейтинговых показателей;

- выявление «лучших практик» в организации рабочего процесса и процесса продаж подразделений, демонстрирующих устойчивость в достижении наивысших результатов своей работы, их изучение и внедрение во всю сеть банка;

- своевременное реагирование на западающие показатели конкретного подразделения на фоне общей тенденции его выполнения;

- выявление структурных подразделений, демонстрирующих худшие результаты работы, а также величину отставания от ближайших по показателям подразделений;

- формировать прогнозное значение выполнения плановых показателей, на основе выявленной тенденции самого подразделения, а также темпов выполнения плана других подразделений;

Таким образом, предлагаемая методика позволяет осуществлять оперативное управление финансовыми показателями за счет корректировки тех показателей, которые участвуют в расчете IPИ отделения в направлении приоритетных для банка задач и целей, а также за счет непрерывного контроля динамики показателей и мотивации сотрудников за достижение наилучших результатов в рамках установленных приоритетов в продажах.

Список использованных источников

1 Лепешкина, М.Н. Влияние роста проблемной задолженности на повышение риска угрозы экономической безопасности банков и банковской системы // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2010. – № 3. – С. 291-295.

2 Макин, М.В., Конорев, А.М., Быстрицкая, А.Ю., Пахомова, Е.В. Исследование эффективности деятельности коммерческого банка // Вестник евразийской науки. – 2019. Т. 11. – № 1. – С. 26.

3 Савельева, Н.К., Тимкина, Т.А. Формирование системы экономической информации о деятельности банков на основе количественных и качественных параметров // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 4 (95). – С. 49-57.

4 Шихова, О.А., Селина, М.Н. Методологические подходы к сравнительной оценке надежности коммерческих банков // Статистика и Экономика. – 2019. Т. 16. – № 2. – С. 45-56.

5 Шурдумова, Э.Г., Нафедзова, Т.О. Направления оценки финансовой устойчивости банковского сектора экономики РФ // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. Т. 8. – № 2 (27). – С. 118-121.

6 Об обязательных нормативах банков (вместе с «Методикой расчета кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера», «Методикой расчета кредитного риска по срочным сделкам», «Методикой определения синдицированных кредитов», «Методикой определения уровня риска по синдицированным кредитам»): Инструкция Банка России от 16.01.2004 № 110-И (ред. от 28.04.2012) (Зарегистрировано в Минюсте России 06.02.2004 № 5529) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/instruktsija-banka-rossii-ot-16012004-n-110-i/> – 24.12.2019

7 Об оценке экономического положения банков: Указание Банка России от 30.04.2008 № 2005-У (ред. от 11.11.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/ukazanie-banka-rossii-ot-30042008-n-2005-u/> – 24.12.2019