

- жим доступа: URL: <https://www.mos.ru/dpir>. (дата обращения 29.05.2019).
13. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://wciom.ru>. (дата обращения 29.05.2019).
 14. Отчет PwC Paying Taxes 2018 [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc-paying-taxes-2018.pdf>. (дата обращения 15.05.2019).
 15. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=pdko>. (дата обращения 25.04.2019).
 16. European Union, "Definition of micro, small and medium-sized enterprises", 2003/ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URI-SERV:n26026>. (дата обращения 30.03.2019).
 17. Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир / Институт экономики роста им. Столыпина П.А., Июль 2018 г. [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <http://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf>. (дата обращения 30.03.2019).
 18. Отчёт о результатах деятельности Правительства Республики Ингушетия [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: <https://mfri.ru/index.php/2185-otchet-o-rezultatakh-deyatelnosti-pravitelstva-respubliki-ingushetiya-za-2017-god>. (дата обращения 25.04.2019).
 19. Закон Республики Ингушетия от 28 декабря 2016 года № 57-ПЗ «О республиканском бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов».

УДК 336.719

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА*Курникова Ирина Валерьевна (kurnik@mail.ru)**Валинурова Анна Александровна**Савин Валентин Эдуардович**ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»*

Цель исследования на тему «Методический подход к оценке розничного бизнеса коммерческого банка» – разработка структурированной методики, позволяющей банкам своевременно определять уровень качества и эффективности предоставляемых ими услуг физическим лицам. В основе разработки методического подхода лежит системный метод исследования, а также ряд общенаучных методов, таких как анализ, синтез и моделирование. В статье рассматриваются различные подходы российских авторов к определению понятия «розничный бизнес банка», в результате анализа которых авторами предложено собственное определение. Кроме того, в статье выделены основополагающие элементы розничного бизнеса коммерческих банков, предложен методический подход к оценке розничного бизнеса, в рамках которой предлагается выделить пять ключевых этапов. Во-первых, оценка обеспеченности банка розничными продуктами. Во-вторых, анализ отдельных элементов розничного бизнеса банка. Немаловажным является оценка качества и эффективности предоставления банком продуктов и услуг физическим лицам. Этому вопросу посвящены два последующих этапа. Завершающим этапом является оценка всего розничного бизнеса банка в целом. Таким образом, все показатели объединены в единую систему, позволяющую посредством выставления и суммирования баллов оценить состояние розничного бизнеса банка. Предложенный подход, по мнению авторов, может применяться как крупными, так и средними кредитными организациями. Таким образом, особое место в статье уделено проблеме развития качественных и эффективных розничных банковских продуктов и услуг, поскольку целью банковской деятельности, по мнению авторов, является систематическое получение банком прибыли именно от предоставления такого рода услуг. Предложенный авторами подход позволит банкам оценить необходимость принятия мер для модернизации розничного блока, а также возможности расширения отдельных элементов данного направления деятельности. Однако стоит помнить, что для того, чтобы достоверно оценить состояние розничного бизнеса банка необходимо сравнение ряда показателей с аналогичными показателями банков – конкурентов.

Ключевые слова: розничный бизнес банка, элементы розничного бизнеса, банковский продукт, эффективность.

Целями деятельности любой кредитной организации как в России, так и за рубежом, в долгосрочной перспективе являются: прежде всего, генерация прибыли не ниже заданного уровня, а также поддержание устойчивости бизнеса. Для достижения поставленных целей

каждое направление банковского бизнеса должно быть устойчивым по отношению к внутренним и внешним воздействиям и иметь потенциал развития.

Одним из основных и наиболее перспективных направлений деятельности банков является

ся розничный бизнес. Понятие «розничный банковский бизнес» является довольно расплывчатым, поскольку оно не определено ни в нормативной, ни в законодательной базе, а, следовательно, может пониматься по-разному.

Так, например, группа авторов [3, 6] дают определение розничного бизнеса как целенаправленной деятельности банка или отношений между банком и клиентом по поводу продажи (обслуживания) розничных продуктов. Различия в определениях обусловлены деталями, которые авторы вносят в определение розничного банковского продукта. Например, И. А. Основин определяет розничный бизнес как «функционально обособленную систему отношений между банками и частными клиентами по поводу продажи банковских продуктов на основе использования унифицированных процессов обработки банковской информации, единой технологии совершения банковских операций и инструментально-методического аппарата теории массового обслуживания» [6, с. 34].

Существует точка зрения, что банковский розничный бизнес – это совокупность розничных банковских продуктов, т. е. «набор банковских продуктов массового спроса, способный быстро меняться в соответствии с потребностями рынка. При этом любая из существующих услуг может быть оказана в каждой точке продаж, располагающейся в непосредственной близости к клиентуре» [7, с. 91-92].

А. В. Колесникова включает в состав розничного бизнеса также банковскую инфраструктуру, и поэтому «содержание розничного бизнеса раскрывается через комплексную деятельность банка по предоставлению клиентам определенного перечня услуг, которая включает в себя: сформированную банком сеть по обслуживанию частных клиентов; персонал, занятый в розничном бизнесе; систему управления этим видом бизнеса; продуктовый ряд, специфическую рекламную, маркетинговую политику и т. д.» [5].

Иной подход к определению розничного бизнеса банка может быть проиллюстрирован с помощью определения, данного В. А. Романенко: «Розничный бизнес банка – это совокупность предоставляемых банком услуг и выполняемых сделок для широкого круга частных лиц и мелких предпринимателей» [8].

На наш взгляд, розничный банковский бизнес представляет собой самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность кредитных организаций, целью которой является систематическое получение банком прибыли от предоставления различных розничных банковских продуктов и услуг, которые, в свою очередь, представляют совокупность конкретных банковских операций, направленных на удовлетворение конкретных потребностей клиентов – физических лиц.

Таким образом, розничный бизнес банка в настоящий момент недостаточно изучен и исследован, несмотря на то, что он представляет огромную значимость для всей банковской системы страны в целом. В связи с этим в данной работе разработана и предложена методика, позволяющая определить, с одной стороны, степень удовлетворенности населения качеством оказываемых банком услуг и предлагаемых продуктов, а, с другой стороны, эффективность розничного бизнеса отдельно взятого банка.

Для того, чтобы определить какие показатели необходимо использовать для оценки розничного бизнеса в целом, а какие – для оценки отдельных его частей, мы предлагаем выделить основные элементы розничного бизнеса коммерческого банка, классифицированные на основе выделения групп финансовых услуг, необходимых потребителям – физическим лицам:

1. Сберегательный бизнес – услуги по накоплению, сбережению и хранению денежных средств в различных валютах на счетах физических лиц, либо операции с долговыми инструментами банка (например, со сберегательными сертификатами) в отношении физических лиц.

2. Ссудный бизнес. Прежде всего, в эту группу следует включить потребительское и ипотечное кредитование, а также нецелевое розничное кредитование физических лиц.

3. Расчётно-кассовый бизнес, т.е. операции со всеми видами расчетов для физических лиц, как с открытием, так и без открытия счетов.

4. Бизнес, связанный с обменом валюты, т.е. услуги по наличным и безналичным конверсионным операциям для физических лиц.

5. Бизнес, основанный на хранении и перевозке ценностей клиентов – физических лиц. В данный раздел следует отнести предоставление в аренду сейфов, ответственное хранение ценностей и всевозможные сопутствующие услуги, например, пересчет и проверка банкнот, доставка наличности и т.д.

6. Карточный бизнес – услуги по выпуску и обслуживанию розничных платежных карт.

7. Мобильный и интернет-банкинг – сегмент, в современных условиях приобретающий особое значение.

8. Бизнес, основанный на инвестировании средств частных клиентов – современные банки готовы предложить своим клиентам широкий спектр услуг, связанных с операциями с ценными бумагами, дорожными чеками, драгоценными металлами.

9. Консультационно-информационный бизнес – эти услуги являются неотъемлемой частью работы банка со своими клиентами, некоторые кредитные организации также оказывают аналитические услуги.

10. Прочие виды бизнесов банка [12, с. 5-6].

Деятельность розничного бизнеса коммерческого банка находится в тесной взаимосвязи с деятельностью банка в целом, поэтому при разработке системы показателей оценки состояния розничного банковского бизнеса необходимо уделить внимание как показателям качества предоставления банковских продуктов и услуг частным клиентам, так и показателям эффективности розничной деятельности банка.

Для комплексного анализа качества и эффективности сферы банковских услуг нами предложена методика, разработанная на основе системного метода исследования. В рамках данной методики можно выделить пять основных этапов оценки розничного бизнеса коммерческого банка.

1. Анализ обеспеченности исследуемого банка розничными услугами

Анализ сферы банковских услуг в целом позволяет представить краткий обзор экономического положения исследуемой кредитной организации в банковской системе страны (региона).

Определение общего количества кредитных организаций, в том числе их филиалов и дополнительных офисов позволит выявить основных конкурентов исследуемого банка, проанализировать его основные конкурентные преимущества и упущения на рынке розничных банковских продуктов и услуг. В рамках данного этапа предлагается рассчитать следующие показатели:

1) Финансовая обеспеченность розничными банковскими услугами по активам банка, равная отношению розничных кредитов, выданных банком и общей величиной его активов (Π_1).

2) Финансовая обеспеченность розничными банковскими услугами по пассивам представляет собой отношение привлечённых банком средств физических лиц к величине обязательств банка (Π_2).

3) Совокупный индекс обеспеченности банка розничными продуктами и услугами следует рассчитывать следующим образом [2, с.17-18]:

$$СИ_0 = \Pi_1 * \Pi_2 \quad (1)$$

Соответственно, чем выше данный показатель, тем больше вероятность того, что деятельность банка направлена на привлечение розничных клиентов, чем на предоставление корпоративных банковских продуктов и услуг.

2. Анализ основных элементов розничного бизнеса банка

При анализе структуры банковских услуг целесообразно воспользоваться следующими методами [3, с. 18-20]:

1) Метод сравнения предполагает сопоставление исследуемых розничных банковских услуг с предлагаемыми конкурентами услугами

с целью определения их общих черт или отличий. В рамках данного анализа также следует включить:

1. Сопоставление плановых и фактических показателей оказания банковских услуг для оценки степени выполнения плана;

2. Сравнение фактических показателей по результатам оказания розничных услуг с показателями прошлых лет для определения тенденций развития как банка, так и его розничного бизнеса, который влияет на его деятельность в целом;

3. Сопоставление различных вариантов управленческих решений в области оказания услуг физическим лицам с целью выбора оптимального;

4. Сопоставление результатов деятельности банка до и после внедрения какого-либо нововведения в области розничного бизнеса.

2) Метод структурирования, основанный на группировке банковских услуг по различным направлениям, например, по стоимости, по элементам розничного бизнеса коммерческого банка и т.д.

В качестве основных показателей, которые могут быть использованы коммерческим банком для оценки эффективности отдельных элементов розничного бизнеса могут быть:

- показатель риска на крупных вкладчиков;
- показатель риска потерь;
- показатель доли просроченных ссуд;
- показатель чистой процентной маржи по розничным кредитам;
- показатель риска на крупных кредиторов;
- показатель чистой процентной маржи по расчётно-кассовым операциям;
- показатель чистой процентной маржи по обслуживанию карт частных клиентов;
- показатель чистой процентной маржи по обмену валюты и т.д.

Экспертная оценка данных показателей и их ранжирование в зависимости от стратегии, которой придерживается руководство банка, позволит объединить их в одну систему и выявить обобщённые показатели по каждому из представленных видов бизнеса. Кроме того, проанализировав данные показатели, можно выделить наиболее эффективные виды бизнеса для банка.

Отдельно для каждого элемента розничного бизнеса банка можно рассчитать показатель оценки по следующей формуле:

$$ПОК_{\mathcal{E}_n} = \frac{\mathcal{E}_n}{A(\Pi)}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_n – величина дохода от того или иного элемента розничного бизнеса,

$A(\Pi)$ – активы (пассивы) исследуемого банка.

Следовательно, чем выше данный коэффициент, тем выше эффективность предоставляемых банком розничных услуг того или иного вида. Следует отметить, что данный показатель неприменим для сберегательного бизнеса банка, поскольку формально он не приносит банку дохода, а влечет за собой возникновение дополнительных расходов.

Обобщающий показатель оценки наиболее прибыльных элементов розничного бизнеса банка можно рассчитать с использованием следующей формулы:

$$\text{ККРЭ} = \sum_{i=1}^n \text{ПОК}_{Эн} * c_i \quad (3)$$

где c_i – это вес того или иного показателя, определяемый экспертным путём, исходя из политики банка.

3. Оценка качества розничного бизнеса кредитной организации [13, с. 1154-1172]

Оценка качества розничного бизнеса коммерческого банка базируется на системе сбалансированных ключевых показателей. Эти показатели определены для каждого из этапов и выражены в виде коэффициентов [1, с. 16-20]:

1. Коэффициент качества продаж банковских продуктов и услуг (ККП):

$$\text{ККП} = \text{ЧП} / \text{ГП}, \quad (4)$$

где ЧП – чистые процентные ставки (тарифы);
ГП – годовые процентные ставки (тарифы).

$$\text{ККС} = \left(\frac{\text{ВФ}}{\text{Т}}\right) * b_1 + \left(\frac{\text{В}}{\text{С}}\right) * b_2 + \frac{\text{ВФ} - \text{ПО}}{\text{ВФ}} * b_3 + \frac{\text{ВФ} - \text{ПС}}{\text{ВФ}} * b_4, \quad (7)$$

где ВФ – временной фонд работы контактного центра в течение отчётного периода за вычетом продолжительности простоев;

Т – суммарная продолжительность отчётного периода;

В – вариативность оплаты (в настоящее время банками используется пять типов возможной оплаты (через интернет, в офисе банка, с использованием банкоматов, терминалов, через почтовые отделения, используя мобильные средства оплаты), если с течением времени появится новый вид оплаты его необходимо учесть при расчете);

ПО – суммарная продолжительность пребывания клиентов в очереди в офисе для встречи с консультантом за отчетный период;

ПС – суммарная продолжительность ожидания клиентами соединения с оператором контактного центра за отчётный период, b_1, b_2, b_3, b_4 - долевые значения каждого показателя ($b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0,25$).

При этом:

$$\text{ЧП} = \text{ПП} / \text{ОС}, \quad (5)$$

где ПП – прибыль от продажи розничных услуг банка того или иного вида,

ОС – объём выданных (привлечённых) средств.

Прибыль от продажи продуктов банка в этом случае следует рассчитывать следующим образом:

$$\text{ПП} = (\text{ОС} \cdot \text{УНК} \cdot \text{ГП}) - \text{З}, \quad (6)$$

где ОС – объём выданных (привлечённых) средств;

УНК – уровень их невозвратности (т.е. отношение общего объёма просроченных неплательщиками обязательств по кредитам к объёму выданных клиентам средств в предыдущем отчетном периоде);

ГП – средние процентные ставки банка по кредитам и депозитам, а также тарифы на расчётно-кассовые и прочие услуги;

З – затраты банка на привлечение и размещение средств, на обслуживание платёжной системы, включая операционные и административные расходы за отчетный период.

2. Коэффициент качества сопровождения предоставляемых банком продуктов и услуг (ККС) формируется из четырех показателей, имеющих равные весовые значения:

3. Коэффициент качества клиентов, привлекаемых банком (ККК):

$$\text{ККК} = (\text{КЛ} / \text{КП} - \text{КН} / \text{КП}) \cdot \text{ДН}, \quad (8)$$

где КЛ – количество лояльных клиентов;

КП – количество привлечённых клиентов;

КН – количество клиентов, нарушающих условия договоров;

ДН – доля новых клиентов.

Итоговый показатель, коэффициент качества розничного бизнеса коммерческого банка в целом (ККРБ), в данном случае будет рассчитываться следующим образом:

$$\text{ККРБ} = \text{ККП} * a_1 + \text{ККС} * a_2 + \text{ККК} * a_3, \quad (9)$$

где ККП, ККС, ККК – ключевые показатели механизма оценки качества розничного бизнеса;

a_1, a_2, a_3 – весовые коэффициенты, отражающие удельный вес каждого из ключевых

показателей в интегральной оценке. Они устанавливаются исходя из стратегии банка с учетом конъюнктуры финансового рынка (табл. 1).

Предложенный механизм оценки качества услуг розничного бизнеса в банковской сфере может быть использован в любом коммерче-

ском банке. Соответствие между различными состояниями уровня качества банковских услуг в розничном бизнесе кредитной организации и их количественной оценкой (ККРБ) представлено в таблице 2.

Таблица 1

Весовые коэффициенты относительно стратегии, применяемой банком

Стратегия банка	Весовые коэффициенты		
	a_1	a_2	a_3
Равнозначность для банка таких критериев, как: качество продаж, качество сопровождения банковских продуктов и качество клиентской базы	0,33	0,33	0,33
Увеличение объемов предлагаемых банком розничных продуктов и услуг	0,50	0,25	0,25
Повышение качества обслуживания розничных клиентов банка	0,25	0,50	0,25
Повышение качества розничной клиентской базы кредитной организации	0,25	0,25	0,50

Таблица 2

Оценка состояния коэффициента качества розничного бизнеса коммерческого банка

Показатель	Уровень качества розничных продуктов и услуг в банке				
	Критический	Неудовлетворительный	Допустимый	Целевой	Превосходящий
Значение ККРБ	менее 0,20	0,21 – 0,40	0,41 – 0,60	0,61 – 0,80	0,81 и более

Предложенная шкала позволяет не только определить достигнутый уровень качества розничных услуг, но и предложить уполномоченными сотрудниками банка организационно-финансовый механизм его повышения.

4. Оценка эффективности розничного бизнеса кредитной организации

Существует множество показателей, позволяющих оценить эффективность предоставле-

ния банком услуг. Однако использование такого количества показателей на практике представляется нецелесообразным, поэтому в рамках методики определены ключевые показатели эффективности [9, С. 154-156], сгруппированные по основным целям деятельности кредитной организации.

Таблица 3

Ключевые показатели оценки эффективности розничного бизнеса коммерческого банка

№ п.п.	Показатели эффективности	Вес показателя
1.	Обеспечение доходности розницы (K_D) = $\sum K_{D_i} * P_{D_i}$	
	Рентабельность активов (K_{D1})	0,5
	Рентабельность пассивов (K_{D2})	0,5
	Выполнение плана продаж розничных продуктов и услуг (K_{D3})	0,25
2.	Обеспечение устойчивости банка на рынке розничных услуг (K_Y) = $\sum K_{Y_i} * P_{Y_i}$	
	Оценка риска при предоставлении банком услуг клиентам – физическим лицам (K_{Y1})	0,5
	Процентный спред по операциям частных клиентов (K_{Y2})	0,25
	Соотношение количества ушедших и вновь привлечённых розничных клиентов (K_{Y3})	0,1
3.	Обеспечение развития розничного блока (K_P) = $\sum K_{P_i} * P_{P_i}$	
	Фактическая доля на розничном банковском рынке (K_{P1})	0,1
	Планируемая доля на розничном банковском рынке (K_{P2})	0,25
	Отношение дохода от предоставления и продажи новых услуг к прибыли банка (K_{P3})	0,25

Для возможности сопоставления все эти показатели приводятся на одну абсолютную шкалу. Значению каждого из показателей сопоставляется весовое значение от 0 до 1. Показатели, характеризующие эффективность розничного блока по целям деятельности, определяются как взвешенные суммы значений ключевых показателей. Полученные показатели по доходности, устойчивости и развитию являются основой для оценки эффективности розничного бизнеса банка. Данные показатели могут быть агрегированы до одного показателя.

$$КЭРБ = K_{д} \cdot r_{д} + K_{у} \cdot r_{у} + K_{р} \cdot r_{р}. \quad (10)$$

В данном случае веса показателей коэффициента эффективности розничного бизнеса следует определять исходя из стратегии деятельности кредитной организации. В случае сбалансированной стратегии необходимо использовать следующие веса: $w_1 = 0,3$, $w_2 = 0,4$. Минимальное значение показателя, при

котором розничный бизнес банка может быть признан эффективным – 0,65.

Кроме того, полученные показатели могут быть проанализированы в динамике и в сравнении с целевыми значениями. Их основное назначение это использование в качестве инструмента для принятия управленческих решений в рамках выполнения стратегии и осуществления текущей деятельности.

5. Обобщённая оценка всего розничного бизнеса банка в целом

На основе описанных выше показателей мы можем оценить розничный бизнес банка в целом. Для этого необходимо проанализировать обобщённый показатель (ОРБ), характеризующий не только эффективность розничного бизнеса кредитной организации, но и его качество:

$$ОРБ = \frac{\sum_{i=1}^4 (балл_i \cdot вес_i)}{\sum_{i=1}^4 вес_i}. \quad (11)$$

Таблица 4

Балльная и весовая оценки показателей оценки розничного бизнеса коммерческого банка

Наименование показателя	Значения			Вес
	1 балл	2 балла	3 балла	
Индекс обеспеченности банка розничными продуктами и услугами (СИ ₀)	менее 0,30	0,31 – 0,75	более 0,76	3
Коэффициент качества наиболее прибыльных элементов розничного бизнеса (ККРЭ)	менее 15%	15 – 50%	более 50%	1
Коэффициент качества розничного бизнеса (ККРБ)	менее 40%	41 – 80%	более 81%	4
Коэффициент эффективности розничного бизнеса (КЭРБ)	менее 0,50	0,51 - 0,85	более 0,86	5

Как для крупных, так и для малых кредитных организаций целесообразно скорректировать данный показатель с учётом принимаемого банком риска, который зависит, как правило, не только от количества клиентов банка, но и от экономической и социальной ситуации в стране (регионе), от принимаемой банком стратегии ведения бизнеса, от информационной безопасности банка и пр.

Соответственно, чем выше показатель ОРБ, тем более качественно и эффективно банк предоставляет услуги частным клиентам. Таким образом, обобщающий показатель, на наш взгляд, следует характеризовать следующим образом (табл.5).

Таблица 5

Характеристика состояния розничного бизнеса кредитной организации

	Значение показателя ОРБ		
	2,01 и выше	1,01 – 2,00	ниже 1,00
Оценка состояния розничного бизнеса коммерческого банка	хорошее	допустимое	неудовлетворительное

Данный показатель важно сравнивать с аналогичным показателем конкурентов, а также в динамике для оценки тенденций изменения розничного блока в самом банке. Это позволит не только определить свою позицию на розничном банковском рынке, но и разработать стратегию дальнейшего совершенствования банком

своих продуктов и услуг, привлечения клиентов и повышения прибыльности бизнеса.

Таким образом, розничный бизнес банка как одно из наиболее доходных направлений деятельности требует постоянного отслеживания его эффективности. Разработанный методический подход позволит банкам оценить необхо-

димось принятия мер для модернизации розничного блока, а также возможности расширения отдельных элементов данного направления деятельности. При этом предложенный комплекс показателей позволяет охватить как качественные, так и количественные стороны деятельности банка. Методика закладывает основу для оценки, но должна корректироваться в процессе использования. Критериальные уровни оценки показателей могут изменяться банком по мере накопления больших объемов данных и должны быть подкреплены статистическим материалом и экспертными оценками.

Литература

1. Бахшиян А.К. Механизмы оценки и повышения качества банковских услуг в розничном кредитовании: теоретические и методические аспекты: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Москва. 2010. – С. 16-20.
2. Бокова Ф.М. Исследование эффективности и качества банковских услуг. / Ф.М. Бокова // Инженерный вестник Дона. №1. 2011. – С. 17-18.
3. Валинурова А.А., Степанова Н.В., Валинуров Т.Р. Методика экспресс-анализа деятельности коммерческого банка // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2011. № 4 (28). С. 18-25.
4. Закиров Ш.З. Розничные услуги коммерческих банков // Экономические науки. 2008. №39. – С. 366-368.
5. Колесникова А.В. Направления развития розничного банковского бизнеса // Управление в кредитной организации, 2009, - № 5.
6. Основин, И.А. Укрепление конкурентных позиций банка на розничном рынке банковских продуктов: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону. 2008. – С. 34.
7. Поваров, А.В. Розничный блок коммерческого банка как система управления / А.В. Поваров, М.С. Марамыгин // Известия УрГЭУ. №1. 2012. – С.91-92.
8. Романенко В.А. Розничная стратегия универсального коммерческого банка: автореф. дисс....канд.экон.наук. Спб., 2007
9. Слуцкий, М.Л. Методические аспекты построения системы показателей контроллинга в банке / М.Л. Слуцкий, Д.В. Блохин // Проблемы современной экономики. №2. 2013. – С. 154-156.
10. Фаизова, Г.Р. Методический подход к развитию розничного банковского бизнеса на основе корреляционно-регрессивного анализа / Г.Р. Фаизова, А.А. Силаева // Сервис в России и за рубежом. 2014. №9. – С.46-55.
11. Черникова, Л.И. Обслуживание как составляющая стратегии розничного банковского бизнеса / Л.И. Черникова, Г.Р. Фаизова // Сервис в России и за рубежом. 2014. №8. – С.26-37.
12. Черникова Л.И. Процессный подход к определению розничного банковского бизнеса / Л.И. Черникова, Г.Р. Фаизова, С.В. Романов // Финансы и кредит. – 2015. – №5. – С. 5-7.
13. Четверикова Е.А., Бибикина Е.А., Валинурова А.А. Методика оценки финансовой устойчивости региональной банковской системы // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. № 20 (740). С. 1154-1172.