Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 27.01.2022 23:31:22
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра финансов и кредита

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
_____ О.Г. Локтионова
«15» 02 2018 г.

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания по проведению практических занятий
для бакалавров направления подготовки 38.03.01 «Экономика»
профиль «Финансы и кредит»

Курск 2018

УДК 336

Составитель: Остимук О.В.

Рецензент
Доктор экономических наук, профессор Т.С. Колмыкова

Банковский менеджмент: методические указания по проведению практических занятий для бакалавров направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Финансы и кредит» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Остимук. - Курск, 2018. - 38 с. – Библиогр.: с. 38.

В методических указаниях определены цели и задачи изучения дисциплины «Банковский менеджмент», приведены задания для выполнения на практических занятиях.

Методические указания соответствуют требованиям рабочей программы, составленной в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.03.01 «Экономика» и на основании учебного плана направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Финансы и кредит».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 15.02.18. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 2,2. Уч.-изд. л. 2,0. Тираж 100 экз. Заказ 1900. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ 4
ТЕМА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 8
ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА 11
ТЕМА 3. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ 13
ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 15
ТЕМА 5. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 17
ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ 20
ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 24
ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ 27
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 30
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙСОВ 33
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 38

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения дисциплины

Формирование у бакалавров финансово-кредитного профиля современных фундаментальных знаний экономических, организационных и правовых основ банковского менеджмента, а также выработка практических навыков для решения задач управленческого характера, направленных на повышение финансового результата банка при соблюдении минимальных рисков в банковских операциях.

Задачи изучения дисциплины

В результате изучения дисциплины бакалавры должны освоить:

– значение и необходимость банковского менеджмента в периоды экономического подъема и кризиса;

– сущность и направления стратегического и тактического планирования в кредитной организации;

– содержание и роль банковского маркетинга в системе банковского менеджмента;

– особенности и структуру управления персоналом банка;

– основные направления управления банковской деятельностью (ликвидностью, прибылью, пассивами и активами);

– методы и способы управления эффективностью в деятельности банка;

– содержание и роль аналитической работы в деятельности банка;

– необходимость внедрения и управления инноваций в текущую деятельность банка.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Обучающиеся должны **знать:**

– сущность и характерные черты современного менеджмента; основы теории организации и организационного поведения;

– виды управленческих решений и методы их принятия;

– основные методы эффективного управления в профессиональной деятельности;

– основы расчета и анализа статистических показателей, характеризующих деятельность кредитной организации;

– основные методы комплексного анализа финансовой, бухгалтерской и статистической отчетности кредитной организации;

– базовые формы представления результатов анализа финансовой, бухгалтерской и статистической отчетности кредитной организации;

– основные принципы организации коллективной работы;

– теоретические основы мотивации персонала кредитной организации;

– основы проектного подхода в управлении кредитной организацией;

– критерии и индикаторы социально-экономической эффективности кредитной деятельности;

– современное законодательство, нормативные документы, методы и принципы формирования управленческих решений;

– систему финансовых отношений, складывающихся в процессе финансово-экономической деятельности кредитной организаций;

– основы управления финансами кредитной организации;

– задачи и принципы организации системы финансового планирования в кредитной организации;

– основные направления совершенствования системы финансового планирования в кредитной организации;

– нормативно-правовую базу регулирования финансовых отношений;

– общее содержание основных нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность кредитной организации;

– существующую ответственность за несоблюдение бюджетного, налогового, валютного законодательства.

уметь:

– планировать и организовывать работу;

– применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения;

– находить правильные организационно-управленческие решения в профессиональных вопросах;

– анализировать и выявлять основные тенденции развития финансово-экономической деятельности кредитной организации;

– анализировать и интерпретировать статистическую, бухгалтерскую и финансовую отчетность кредитной организации;

– по данным финансовой, бухгалтерской и статистической отчетности выявлять возможные варианты развития финансово-экономической деятельности кредитной организации;

– устанавливать цели деятельности персонала кредитной организации и определять пути их достижения;

– применять на практике инструменты самомотивации и мотивации персонала кредитной организации;

– организовывать деятельность проектной группы;

– рассчитывать основные финансово-экономические показатели деятельности кредитной организации;

– анализировать во взаимосвязи экономические явления и процессы на макро- и микроуровне банковского сектора;

– определять наиболее эффективный вариант финансово-экономической деятельности кредитной организации;

– принимать решения финансового характера, адекватные экономической ситуации;

– организовывать финансовые взаимоотношения с организациями, органами государственной власти и местного самоуправления;

– вырабатывать предложения по совершенствованию финансового планирования с целью повышения эффективности деятельности кредитной организации;

– проводить комплексный поиск и систематизацию нормативно-правовой информации, касающейся деятельности кредитной организации;

– использовать нормативно-правовую информацию при рассмотрении и анализе отношений, возникающих в деятельности кредитной организации;

– систематизировать работу с нормативно-правовой информацией.

владеть:

– навыками организации деятельности;

– приемами делового общения в профессиональной сфере;

– методами принятия управленческих решений;

– методологией экономических исследований финансово-экономической деятельности кредитной организации;

– приемами и методами анализа данных социально-экономических процессов на макро- и микроуровне банковского сектора и национальной экономики в целом;

– современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей;

– навыками командной работы;

– навыками разработки системы мотивации персонала кредитной организации;

– практическими навыками распределения ролей в проектной группе;

– методами расчета показателей социально-экономической эффективности деятельности кредитной организации;

– методиками оценки риска в деятельности кредитной организации;

– методами принятия управленческих решений с учетом возможных рисков и последствий для кредитной организации;

– методами экономико-математического моделирования;

– базовыми методами, позволяющими решать практические задачи в области финансового планирования;

– методикой составления перспективных, текущих и оперативных финансовых планов деятельности кредитной организации;

– навыками поиска нормативно-правовой информации, характеризующей деятельность кредитной организации;

– навыками работы с электронными справочно-правовыми системами;

– навыками практического применения нормативно-правовых актов, регулирующих бюджетные, налоговые, валютные отношения, в деятельности кредитной организации.

ТЕМА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Банковский менеджмент – это ...

а) многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития;

б) система управленческих воздействий, производимых соответствующими организационными структурами, обеспечивающими непрерывность и своевременность движения кредитных ресурсов с целью достижения микро- и макроэкономических преимуществ;

в) органическая часть экономической системы, отражающая ее особенности, цели, принципы развития, общую идеологию экономических отношений;

г) концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка и пути их достижения и отличающая банк от его конкурентов в глазах его клиентов и служащих.

2. К финансовому менеджменту, как одному из направлений банковского менеджмента относится:

а) принятие управленческих решений в банковской системе;

б) стиль управления банком;

в) управление банковскими рисками;

г) система повышения в должности.

3. К целям банковского менеджмента относится:

а) обеспечение ликвидности банка;

б) корректировка целей и задач банка по мере изменения рыночной среды;

в) минимизация рисков;

г) поиск новых возможностей банка, новых решений старых проблем.

4. К задачам банковского менеджмента относится:

а) решение экономических и социальных проблем коллектива;

б) поиск новых возможностей банка, новых решений старых проблем;

в) обеспечение ликвидности банка;

г) обеспечение прибыльности и рентабельности банка.

5. К функциям банковского менеджмента относится:

а) координация целей, управляющих воздействий и действий всех элементов системы управления;

б) ориентация деятельности на рыночный спрос на услуги кредитной организаций;

в) учет нормативных требований Центрального банка РФ;

г) управление кредитным портфелем коммерческого банка.

Задание 2. Решите кейс:

Банку в соответствии со стратегическим планом развития, одобренным Советом директоров, предстоит в следующем году обеспечить прирост собственного капитала в размере не менее 10%.

На заседании Правления банка между руководящими менеджерами выявились разногласия по поводу источников наращивания капитала.

Иван Сергеевич, заместитель Председателя Правления банка, предлагает изучить целесообразность использования внешних источников: т.е. дополнительной эмиссии обыкновенных акций или субординированных долговых обязательств (облигаций).

Петр Васильевич, начальник финансового управления, настаивает на рассмотрении вопроса о возможности первоочередного использования внутренних источников финансирования прироста собственного капитала банка, т.е. прибыли. Он приводит аргументы, что этот способ является более дешевым и безопасным для действующих акционеров (в виде угрозы потери контроля).

Одно из возражений Ивана Сергеевича сводятся к тому, что в случае финансирования прироста капитала за счет прибыли, скорее всего, придется пойти на сокращение уровня выплачиваемых акционерам дивидендов.

Петр Васильевич предлагает провести соответствующие расчеты, используя следующие исходные данные.

Прибыльность капитала (ЧП/К) в текущем году составляла 15%. В будущем году может быть обеспечена в размере 20%. Уровень

дивидендов предлагается сохранить в размере 40%, следовательно, доля удерживаемой прибыли составит 60%.

Какой при этих условиях может быть обеспечен уровень коэффициента внутреннего роста капитала? Достаточен ли он для выполнения стратегического плана? Петр Васильевич дает на этот вопрос положительный ответ.

Задание:

1. Попробуйте с помощью расчетов обосновать позицию Петра Васильевича, укажите ее сильные и слабые стороны?

2. Подумайте, за счет каких факторов может быть обеспечен в будущем году рост показателя ЧП/К на 5%?

3. Решите, как быстро должны расти активы банка, чтобы текущее достигнутое соотношение капитала и его активов было сохранено?

4. Каковы могут быть комбинации ЧП/К и доли удержания, чтобы обеспечить запланированный уровень внутреннего роста капитала? Укажите несколько вариантов.

ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Обобщающая модель действий, ориентированная на долгосрочное развитие банка, - это:

а) корпоративная стратегия;

б) миссия;

в) конкурентное преимущество;

г) бизнес-план.

2. Совокупность критериев, определяющих систему ценностей банка, называют:

а) конкурентной стратегией;

б) миссией;

в) уставом;

г) предпринимательской философией.

3. Оперативная стратегия формулируется для:

а) банка в целом;

б) бизнес-подразделений банка;

в) обособленных подразделений банка;

г) каждой деловой сферы банка.

4. Стратегия фокусирования предполагает, что банк:

а) нацелен на широкий рынок и предлагает товар, который является уникальным;

б) сосредоточивается на узком рынке или рыночном сегменте;

в) широко развивает спекулятивные операции для завоевания конкурентного преимущества на рынке;

г) ориентируется на широкий рынок и предлагает банковские продукты в большом количестве.

5. Использование эффекта масштаба характерно для стратегии:

а) проникновения на рынок;

б) разработки товара;

в) диверсификации;

г) развития рынка.

6. Замедление роста продаж и увеличения прибыли характерно для ... жизненного цикла продукта.

а) стадии внедрения;

б) стадии роста;

в) стадии зрелости;

г) стадии упадка.

7. Наибольшую прибыль при минимальных затратах банк получает на стадии ... жизненного цикла продукта.

а) роста;

б) зрелости;

в) спада;

г) внедрения.

Задание 2. Дайте краткую характеристику кредитной организации (история возникновения, организационная структура и структура управления, предоставляемые услуги и продукты, результаты финансово-экономической деятельности).

Задание 3. Проведите SWOT-анализ кредитной организации. Результаты оформите в виде таблицы:

Факторы среды		Внутренняя среда	
		Сильные стороны: 1. 2. 3. …	Слабые стороны: 1. 2. 3. …
Внешняя среда	Возможности: 1. 2. 3. …	*Как воспользоваться возможностями, используя сильные стороны?*	*За счет каких сильных сторон можно снизить имеющиеся угрозы?*
	Угрозы: 1. 2. 3. …	*Как слабые стороны могут помешать воспользоваться возможностями?*	*Каковы самые серьезные угрозы, которые трудно нейтрализовать?*

Сделайте выводы.

ТЕМА 3. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Банковский маркетинг –это:

а) система организации производства и сбыта товаров, направленная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей с целью извлечения прибыли за счёт увеличения сбыта;

б) система организации сбыта товаров, направленная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей с учётом их индивидуальных особенностей и нацеленная на рост прибыли банка;

в) система организации сбыта товаров, направленная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли, основанная на изучении рынка;

г) система организации производства и сбыта товаров, направленная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли, основанная на изучении рынка.

2. Совокупность инструментов банковского маркетинга называется:

а) маркетинговой философией;

б) маркетинговым управлением;

в) маркетинговыми коммуникациями;

г) маркетинг-миксом.

3. Специфика банковского маркетинга в первую очередь заключается в специфике:

а) деятельности банков;

б) нормативной базы банковской деятельности;

в) банковских продуктов и услуг;

г) потребностей банковских клиентов.

4. Абстрактность банковских услуг выражается в их:

а) неосязаемости и сложности для восприятия;

б) несохраняемости;

в) неотделимости от источника;

г) протяженности во времени.

5. Вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей клиентов выражается в том, что они:

а) удовлетворяют потребности, следующие за физиологическими потребностями;

б) не связаны с первичными потребностями;

в) не удовлетворяют потребности человека напрямую, а выступают посредниками;

г) удовлетворяют не первичные, а производные от них финансовые потребности.

Задание 2. Выполните кейс:

Банк24.ру решил официально отметить Международный день объятий. Сотрудники банка обнимают всех клиентов, пришедших в отделение.

Промсвязьбанк презентовал первое отделение нового формата для физических лиц в концепции «Семейный офис». Предполагается, что новый офис станет центром притяжения для клиентов банка, проживающих в районе станции метро Октябрьское поле в Москве. Здесь посетителям не только предложат чашечку кофе, но и найдут, чем занять детей, пока родители получают консультации или оформляют кредиты.

Кредитный союз Summit решил визуализировать мечты своих клиентов, оформив отделение соответствующими декорациями. Посетитель Inspiration Branch в Фитчбурге (штат Висконсин) может выбрать любой уголок, вдохновляющий его на достижение своих целей, и переместиться на отдых, в университет или в уютный дом. Также в помещении воспроизведена историческая улица в Англии, Пизанская башня, секция авиалайнера в натуральную величину с реальными дверями и креслами из самолета, пляж с шезлонгами, зонтиком и парусником. В отделении нет традиционных стоек для кассиров и операционистов. Клиент может пообщаться с операционистом в обстановке английского паба или в кабине пилота самолета. Детей во время переговоров можно занять авиасимулятором.

Проанализируйте данные способы привлечения потребителей. Предложите собственные варианты.

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Дифференцированные услуги преобладают в банковской сфере благодаря:

а) договорному характеру взаимоотношений банков с клиентами;

б) универсализации банковской деятельности;

в) абстрактности банковского продукта;

г) требованиям риск-менеджмента.

2. Если банковская услуга может быть заменена другой услугой или продуктом, то это означает, что на рынке имеются:

а) конкуренты;

б) продукты-субституты;

в) незанятые рыночные ниши;

г) потенциальные клиенты.

3. К входным барьерам в банковской отрасли не относится:

а) потребность в значительном капитале;

б) дифференциация банковского продукта;

в) лицензионное ограничение;

г) технологически сложное производство банковских продуктов.

4. Понятие банковского продукта отличается от понятия банковской услуги тем, что оно:

а) более узкое;

б) более конкретное и отражает наличие конкретных качественных и количественных характеристик;

в) более современное;

г) отражает специфику банковской деятельности.

5. Понятие банковской операции отражает совокупность:

а) технических и технологических процедур, сопровождающих создание и реализацию банковского продукта;

б) норм банковской деятельности в отношении реализации конкретных услуг;

в) действий банка при создании и реализации банковской услуги;

г) регламентированной последовательности действий при создании и реализации банковского продукта.

6. Высокая дифференциация предлагаемых на рынке услуг приводит к:

а) снижению конкуренции между производителями;

б) повышению конкуренции между клиентами;

в) снижению лояльности банковских клиентов;

г) появлению монополизма.

7. Банковская конкуренция – это соперничество между:

а) коммерческими банками;

б) потребителями банковских услуг;

в) коммерческими банками, небанковскими финансово-кредитными институтами и нефинансовыми организациями;

г) коммерческими банками, их поставщиками, потребителями, потенциальными конкурентами и производителями товаров-субститутов.

Задание 2. Составьте матрицу рынка банковских услуг для корпоративных и розничных клиентов коммерческого банка:

Предоставляемые услуги	Потребительские сегменты						
	1	2	3	4	5	…	n
1							
2							
3							
4							
5							
…							
n							

Сделайте выводы.

Задание 3. Решите кейс:

Отдел маркетинга коммерческого банка предлагает предоставлять клиентам, открывшим в банке крупный депозит виртуальные танки 8-го уровня в игре World of Tanks (по примеру одной из торговых сетей). Оцените эффективность этой акции. Разработайте собственные предложения.

ТЕМА 5. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Система внутреннего контроля организуется … в соответствии с его учредительными документами.

а) куратором банка;

б) внешними аудиторами банка;

в) органами управления банка;

г) Ассоциацией российских банков.

2. … – является элементом системы внутреннего контроля, отражающего состояние ликвидности, концентрацию рисков банковской деятельности.

а) контроль за результатами деятельности;

б) административный контроль;

в) финансовый контроль;

г) контроль за денежными потоками.

3. Организация внутреннего контроля в банках строиться на одном из основополагающих принципов:

а) соотношение активов и пассивов банка по объемам и срокам;

б) осуществление постоянного контроля за рисками банковской деятельности и их концентрацией;

в) поддержание стабильности рубля;

г) лицензировании банковской деятельности.

4. … кредитной организации создается для осуществления внутреннего контроля и содействия органам управления кредитной организации в обеспечении ее эффективного функционирования.

а) Служба внутреннего контроля;

б) Контрольная комиссия;

в) Наблюдательный совет;

г) Служба мониторинга операций на финансовых рынках.

5. Руководитель службы внутреннего контроля должен иметь высшее экономическое или юридическое образование и стаж работы в подразделении кредитной организации на ответственных участках,

связанных с принятием кредитной организацией рисков, анализом или защитой от рисков, в общей сложности не менее:

а) полугода;

б) трех лет;

в) 10 лет;

г) одного года.

Задание 2. Оцените, верны ли следующие утверждения (ответ – да или нет):

1) внутренний контроль – постоянно осуществляемый на всех уровнях банковской деятельности процесс, реализуемый не только специальными контрольными службами банка, но и всеми другими подразделениями, его менеджерами и рядовыми сотрудниками;

2) важнейшей функцией управления деятельностью коммерческого банка является организация внешнего контроля;

3) мониторинг банковской деятельности заключается в проведении постоянного наблюдения за работой всех подразделений коммерческого банка с целью оценки результативности их работы;

4) внутренний контроль в коммерческом банке осуществляется в целях обеспечения ограничения рисков банковской деятельности;

5) эффективность организации системы внутрибанковского контроля зависит только от внутренних факторов;

6) система внутреннего контроля – это совокупность системы органов и направлений внутреннего контроля;

7) в качестве основной цели внутреннего контроля Банком России является поддержание стабильности национальной валюты;

8) к компетенции Совета директоров (Наблюдательного совета) относится принятие мер, обеспечивающих оперативное выполнение исполнительными органами кредитной организации рекомендаций и замечаний службы внутреннего контроля;

9) кредитная организация должна обеспечить распределение должностных обязанностей служащих таким образом, чтобы исключить конфликт интересов и условия его возникновения.

Задание 3. Решите кейс:

Банк Западный был создан в 2001 году. Собственный капитал банка составляет 1425 млрд. руб. Направленность деятельности банка

– розничный бизнес, прежде всего кредитование физических и юридических лиц.

Данные, выявленные в ходе проверки службой внутреннего контроля. В данном банке отмечено систематическое обналичивание денежных средств со счетов клиентов в больших размерах. Не всегда данные операции сопровождались подлинными документами. Банк не всегда извещал обслуживающее отделение ЦБ о таких операциях. Стало известно, что невозврат по раннее выданным банком ссудам составил 20,3%. Значение норматива Н1 значительно колеблется и на данный момент составляет 9,5%. Также было установлено, что данный банк за последний год 2 раза нарушал сроки исполнения требований, содержащихся в исполнительных документах судов о взыскании денежных средств со счетов клиентов, хотя денежные средства на указанных счетах были.

Задание:

1) проведите анализ финансового состояния банка на основе исходных данных;

2) сделайте выводы о соблюдении банком всех нормативов и предписаний;

3) предложите рекомендации по возможному улучшению работы банка;

4) определите и аргументируйте выбор мер, которые может применить служба внутреннего контроля к подразделениям, допустившим данные нарушения.

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Из предложенных ниже вариантов определений управления персоналом необходимо выбрать наиболее точную и емкую формулировку:

а) организованный процесс по целенаправленному руководству персоналом предприятия;

б) деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей;

в) искусство добиваться поставленных целей посредством организации человеческих ресурсов;

г) комплекс мероприятий, призванный облегчить функционирование производства и направленный на организацию слаженной и бесперебойной работы всех участников производственной деятельности.

2. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

5. Организационная культура - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

Задание 2. В левой колонке таблицы перечислены основные функции управления персоналом, а в правой – раскрыта их сущность. Найдите ошибки в соответствии названия функции и ее сущности и запишите правильные ответы (например, 1б; 2а и т.д.).

Функции управления персоналом	Сущность указанных функций
1. Организационно-кадровая	а) анализ трудовой дисциплины; контроль и оценка действий персонала; анализ использования и текучести кадров
2. Учебно-воспитательная	б) решение социально-психологических вопросов производства, в том числе комплектование трудовых коллективов, анализ и улучшение психологического климата в коллективах, прогнозирование и планирование социального развития коллектива

3. Социально-экономическая	в) исследование рабочих процессов и их планирование; безопасность труда; охрана здоровья
4. Исследовательско-проективная	г) планирование использования людских ресурсов; подбор, прием, расстановка, перемещение, продвижение, учет и увольнение кадров
5. Психолого-педагогическая	д) профессиональная ориентация, отбор, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, оценка подготовленности и аттестация кадров; обеспечение равных возможностей занятости
6. Информационно-аналитическая	е) трудовые отношения; график работы; качество жизни (условий труда); зарплата; стимулирование труда; компенсации и пособия

Задание 3. Решите кейс:

Характеристика организации. Профиль деятельности – банк (филиал банка в регионе). Численность персонала – 134 человека.

Многие годы региональным филиалом банка бессменно руководил А. Молотов. Перед его уходом на пенсию у высшего руководства возник вопрос выбора преемника. Филиал занимал стабильное положение на рынке банковских услуг региона.

Достойных преемников было несколько. Было выделено три кандидата: И. Иванов, А. Антонов и В. Царев. Окончательный выбор затруднил руководство банка. А как бы вы поступили на его месте? Обоснуйте свой вариант ответа.

Показатель	Характеристика		
	В.А. Царев	А.А. Антонов	И.Е. Иванов
Должность	Заместитель Управляющего по связям с общественностью (4 года)	Заместитель Управляющего по развитию бизнеса (7 лет)	Первый заместитель Управляющего (5 лет)
Возраст	35	39	40
Карьера	Менеджер ООО «Стрела» (3 г.) Начальник отдела сбыта ООО «Стрела» (2 г.) Начальник отдела продаж розничных	Экономист АО «НРК-строй» (2 г.) Начальник отдела капитального строительства АО «НРК-строй» (3 г.)	Экономист АО «Росстрой» (1 г.) Бухгалтер ООО «Энергетик» (4 г.)

	продуктов Филиала (4 г.)	Заместитель директора АО «НРК-строй» (5 л.) Начальник отдела корпоративного кредитования Филиала (2 г.)	Главный бухгалтер ООО «Энергетик» (10 л.) Главный бухгалтер Филиала (4 г.)
Образование	Высшее, менеджер-экономист	Высшее, инженер	Высшее, экономист, к.э.н
Авторитет	Высокий	Высокий	Высокий
Стиль работы	Демократичный	Доброжелательно-авторитарный	Авторитарный
Предприимчивость	Хорошая	Исключительная	Отличная
Коммуникабельность	Отличная	Хорошая	Хорошая

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Развитие персонала - это:

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Карьера - это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

3. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

а) да;

б) нет;

в) иногда.

4. Использование аттестации в качестве инструмента сокращения штатов считается:

а) недопустимым;

б) допустимым;

в) допустимым в отдельных случаях.

5. Стажировка как метод дополнительного обучения персонала на стадии его первичного развития используется преимущественно для сотрудников:

а) категории «руководители»;

б) категории «исполнители»;

в) любых категорий.

Задание 2. В США зависимость между временными затратами на образование и получаемым впоследствии доходом выглядит следующим образом: двукратное увеличение срока образования по сравнению со средним может привести по окончании обучения к пятикратному увеличению дохода.

Проанализируйте представленное утверждение и сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Что такое человеческий капитал?

2. Что вы понимаете под инвестициями в человеческий капитал?

Задание 3. Решите кейс:

Характеристика организации. Профиль деятельности – банк (операционный офис банка в регионе). Численность персонала – 34 человека.

График работы – с 09.00 до 20.00. Осуществляемые операции: кредитование и расчетно-кассовое обслуживание клиентов (физических и юридических лиц).

Срок существования на рынке – 3 года.

Работники кредитного отдела – в основном выпускники и студенты вузов, которые учатся на заочном отделении. Режим их работы: 2/2.

Работники получают базовую зарплату, состоящую из оклада и премиальных, независящую от результатов их работы. Для всего отдела задается минимальный план продаж. При условии его выполнения к фонду заработной платы прибавляется дополнительная сумма - 10% от фонда заработной платы сверх плана, которая распределяется между всеми сотрудниками отдела.

Общая ситуация. Анализ существующей системы стимулирования работников кредитного отдела выявил следующие проблемы:

1. Низкий уровень мотивированности специалистов. В результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, несоблюдения стандартов качества обслуживания и т. п.

2. Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы вообще отсутствуют.

3. Управляющий относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.

4. В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.

Задание: предложите, как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал.

ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Введение термина «инновация» связывают с именем:
а) Н.Д. Кондратьева;
б) Д.М. Кейнса;
в) Й. Шумпетера;
г) К. Маркса.

2. Результат деятельности банка, направленной на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли – это:
а) банковская операция;
б) банковская услуга;
в) банковская инновация;
г) банковский продукт.

3. Банковская инновационная деятельность ориентирована на:
а) максимизацию чистой прибыли коммерческого банка;
б) увеличение доходов клиентов коммерческого банка;
в) гармонизацию интересов банка, потребителей и общества в целом, в рамках создания продуктов и услуг более высокой ценности, чем у конкурентов.

4. По экономическому содержанию нововведения в банковской сфере можно подразделить на:
а) управленческие и организационные;
б) технологические и продуктовые;
в) технические и информационные;
г) улучшающие и радикальные.

5. Создание нового банковского продукта именуется:
а) логистикой;
б) интерпретацией;
в) инновацией;
г) модификацией.

Задание 2. В левой колонке таблицы перечислены принципы управления инновационной деятельностью банка, а в правой – раскрыта их сущность. Найдите ошибки в соответствии наименования принципа и его сущности и запишите правильные ответы (например, 1б; 2а и т.д.).

Наименование принципа	Сущность принципа
Перспективность	а) инновациям нужна твердая опора финансовых, технических и кадровых возможностей банка
Масштабность улучшения	б) определяется ростом прибыли, увеличением масштабов бизнеса и возможностей накопления капитала для последующего нововведения
Клиентоориентированность	в) наличие адекватной системы оценок эффективности внедрения инноваций
Опережение	г) инновации должны соответствовать потребностям новой клиентуры (клиент-новатор)
Обеспеченность ресурсами	д) срок внедрения инноваций не должен занимать длительное время
Эффективность	е) инновации должны соответствовать стратегическим целям банка
Измеримость	ж) определяет объект инновации и уровень её новизны
Организационная концентрация инновационных идей	и) инновационная деятельность требует грамотного управления; создание специальных департаментов
Ограниченность по времени	к) направленность на удовлетворение потребностей клиента

Задание 3. Решите кейс:

Шведская компания BehavioSec разработала технологию онлайн-идентификации для мобильных устройств. Подтверждение личности основано на поведенческой биометрике. Программное обеспечение от BehavioSec, встроенное в мобильное приложение, распознает пользователя по его «цифровым отпечаткам»: силе нажатия на клавиши, ритму и скорости набора текста др. Как и отпечатки пальцев эти характеристики уникальны для каждого человека. Теперь даже если кто-то подсмотрел пароль входа в приложение и смог украсть

смартфон, войти в приложение не получится – система «поймет», что это другой пользователь.

Скандинавские банки, включая Danske Bank, убедились в надежности системы BehavioSec, и теперь каждый пользователь мобильного приложения интернет-банкинга в Швеции, Норвегии и Дании работает с BehavioSec в дополнение к стандартной системе логин/пароль.

Задание: оцените перспективы использования этой инновации на российском рынке.

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Задание 1. Дайте правильный ответ:

1. Наиболее распространенный в современных условиях вариант стратегии обеспечения собственной безопасности банка:

а) стратегия «упреждающего противодействия»;

б) стратегия «адекватного противодействия»;

в) стратегия «пассивной защиты».

2. Наименее эффективными, из используемых банком методов противодействия угрозам своей безопасности выступают:

а) профилактические методы;

б) пресекающие методы;

в) карающие методы.

3. Объектом защиты является информация:

а) в электронном виде и на бумажных носителях;

б) в электронном и устном виде, на бумажных носителях;

в) в устном виде и на бумажных носителях.

4. К насильственным преступлениям в банковской сфере относятся:

а) грабежи;

б) финансовые хищения;

в) махинации.

5. К «беловоротничковым» преступлениям в банковской сфере относятся:

а) грабежи;

б) финансовые хищения;

в) налеты на обменные пункты.

6. Финансовые махинации относятся к … преступлениям в банковской сфере:

а) насильственным;

б) «беловоротничковым».

Задание 2. В левой колонке таблицы перечислены составляющие экономической безопасности коммерческого банка, а в правой – конкретные угрозы. Распределите представленные угрозы по группам факторов экономической безопасности банка (например, 1б; 2а и т.д.).

Составляющие экономической безопасности банковской деятельности	Угрозы банковской деятельности
1. Финансовая безопасность 2. Технико-технологическая безопасность 3. Правовая безопасность 4. Информационная безопасность 5. Организационная безопасность	а) отсутствие должного учета финансовых рисков, а также действенного контроля потоков денежных средств коммерческого банка; б) отсутствие достоверной информации о банках-конкурентах, банковских продуктах, процентных ставках, инновациях; в) финансовые, физические и моральные воздействия (нападения) криминальных элементов и террористических организаций; г) внедрение конкурентами аналогичных технологий и техники; д) криминальный фактор (мошенничество, рэкет, кражи и др.); е) неэффективное отстаивание интересов банка в конфликтных ситуациях, арбитражах; ж) промышленный шпионаж, разглашение «ноу-хау»; и) неэффективное финансовое планирование и управление активами коммерческого банка; к) кража или уничтожение информации в компьютерных сетях; л) форс-мажорные обстоятельства: стихийные бедствия, забастовки, изменение курса валют, системы налогообложения и др.; м) ущерб из-за запаздывания замены устаревшего оборудования; н) недостатки в законодательстве, указаниях и инструкциях; о) низкая квалификация сотрудников; п) ошибки при планировании юридического обеспечения процесса оказания банковских услуг

Задание 3. Решите кейс:

Проблема. Мошенники изобрели массу способов изъятия денег с чужой банковской карты. Как в современных условиях максимально обезопасить свои средства?

Задание: составьте десять правил безопасной работы клиента с пластиковыми картами.

Вопросы для обсуждения:

1) что такое скимминг?

2) какие страны являются наиболее опасными в отношении скимминга?

3) как мошенники похищают деньги с карт через банкоматы?

4) какие способы мошенники предпочитают в России, а какие в Западной Европе?

5) что должна содержать выписка, которую банк обязан предоставлять владельцу банковской карты?

6) как оформить претензию при похищении денег с пластиковой карты?

7) что нужно делать, если карту украли?

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙСОВ

Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Метод развивает следующие навыки:

1. Аналитические навыки: умение отличать данные от информации, классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять и добывать ее, находить пропуски информации и уметь восстанавливать их, мыслить ясно и логично.

2. Практические навыки: пониженный специально по сравнению с реальной ситуацией уровень сложности проблемы, представленной в кейсе способствует более легкому формированию на практике навыков использования теории, методов и принципов, позволяет преодолевать барьер трудности теории.

3. Творческие навыки. Одной логикой, как правило, ситуацию не решить. Очень важны творческие навыки в генерации альтернативных решений, которые нельзя найти логическим путем.

4. Коммуникативные навыки: умение вести дискуссию, убеждать окружающих. Использовать наглядный материал и ИКТ средства, кооперироваться в группы, защищать собственную точку зрения, убеждать оппонентов, составлять краткий, убедительный отчет.

5. Социальные навыки: умение слушать, поддерживать в дискуссии или аргументировать противоположное мнение, контролировать себя и т.д.

6. Самоанализ. Несогласие в дискуссии способствует осознанию и анализу мнения других и своего собственного.

Использование метода case-study как технологии профессионально-ориентированного обучения представляет собой сложный процесс, плохо поддающийся алгоритмизации. Формально можно выделить следующие этапы:

1) ознакомление с текстом кейса;
2) анализ кейса;
3) организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
4) оценивание участников дискуссии;
5) подведение итогов дискуссии.

Общая схема работы с кейсом на этапе ознакомления с текстом может быть представлена следующим образом:

– в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;

– войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, необходимые для анализа;

– понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи;

– выбрать метод исследования.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если при знакомстве с ними придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Прикиньте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

6. Общее правило работы с кейсами – нельзя использовать информацию, которая находится «за рамками».

Организация обсуждения кейса предполагает формулирование вопросов для дискуссии. Вопросы обычно подготавливают заранее и предлагаются вместе с текстом кейса. При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать активную или пассивную позицию, иногда он «дирижирует» разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии.

Организация обсуждения кейсов обычно основывается на двух методах. Первый из них носит название традиционного Гарвардского метода – открытая дискуссия. Альтернативным методом является метод, связанный с индивидуальным или групповым опросом, в ходе

которого студенты делают формальную устную оценку ситуации и предлагают анализ представленного кейса, свои решения и рекомендации, т.е. делают презентацию. Этот метод облегчает преподавателю осуществление контроля, хотя, и позволяет некоторым студентам минимизировать их учебные усилия, поскольку каждый студент опрашивается один-два раза за занятие. Метод развивает у студентов коммуникативные навыки, учит их четко выражать свои мысли. Однако, этот метод менее динамичен, чем Гарвардский метод. В открытой дискуссии организация и контроль участников более сложен.

Особое место в организации дискуссии при обсуждении и анализе кейса принадлежит использованию метода генерации идей, получившего название «мозговой атаки» или «мозгового штурма». В процессе обучения «мозговая атака» выступает в качестве важнейшего средства развития творческой активности студентов. «Мозговая атака» включает в себя три фазы:

Первая фаза – вхождение в психологическую раскованность, отказ от стереотипности, страха показаться смешным и неудачником; достигается созданием благоприятной психологической обстановки и взаимного доверия, когда идеи теряют авторство, становятся общими. Основная задача этой фазы – успокоиться и расковаться.

Вторая фаза – собственно атака; задача этой фазы – породить поток, лавину идей; «мозговая атака» в этой фазе осуществляется по следующим принципам:

– «есть идея, – говорю, нет идеи, – не молчу»;

– поощряется самое необузданное ассоциирование, чем более «дикой» покажется идея, тем лучше;

– количество предложенных идей должно быть как можно большим;

– высказанные идеи разрешается заимствовать и как угодно комбинировать, а также видоизменять и улучшать;

– исключается критика, можно высказывать любые мысли без боязни, что их признают плохими, критикующих лишают слова;

– не имеют никакого значения социальные статусы участников;

– это абсолютная демократия и одновременно авторитаризм сумасшедшей идеи;

– все идеи записываются в протокольный список идей;

– время высказываний – не более 1-2 минут.

Третья фаза – творческий анализ идей с целью поиска конструктивного решения проблемы по следующим правилам:

– анализировать все идеи без дискриминации какой-либо из них;

– найти место идее в системе и найти систему под идею;

– не умножать сущностей без надобности;

– не должна нарушаться красота и изящество полученного результата;

– должно быть принципиально новое видение.

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным аспектом метода case-study. Умение публично представить интеллектуальный продукт, хорошо его рекламировать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования, а также выстоять под шквалом критики, является очень ценным интегральным качеством современного специалиста. Презентация оттачивает многие глубинные качества личности: волю, убежденность, целенаправленность, достоинство и т.п.; она вырабатывает навыки публичного общения, формирования своего собственного имиджа.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе, она максимально вырабатывает навыки публичной деятельности и участия в дискуссии. Устная презентация обладает свойством кратковременного воздействия на студентов и, поэтому, трудна для восприятия и запоминания. Степень подготовленности выступающего проявляется в спровоцированной им дискуссии; необязательно делать все заявления очевидными и неопровержимыми. Такая подача материала при анализе кейса может послужить началом дискуссии. При устной презентации необходимо учитывать эмоциональный настрой выступающего; отношение и эмоции говорящего вносят существенный вклад в сообщение. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Оратор может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Непубличная презентация менее эффектна, но обучающая роль ее весьма велика. Чаще всего непубличная презентация выступает в виде подготовки отчета по выполнению задания, при этом стимулируются такие качества, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка

письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты- презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет студентам более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Как письменная, так и устная презентация результатов анализа кейса может быть групповая и индивидуальная. Отчет может быть индивидуальным или групповым в зависимости от сложности и объема задания. Индивидуальная презентация формирует ответственность, собранность, волю; групповая – аналитические способности, умение обобщать материал, системно видеть проект.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная учебная литература

1. Банковское дело. Управление и технологии [Электронный ресурс]: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 663 с. - Режим доступа: http://biblioclub.ru.

2. Жуков, Е. Ф. Банковский менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Е. Ф. Жуков. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. - 255 с. - Режим доступа: http://biblioclub.ru.

Дополнительная учебная литература

3. Белоглазова, Г. Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. - М.: Юрайт, 2011. - 422 с.

4. Банковский менеджмент [Текст]: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. - 4-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2011. - 560 с.