

საკრედიტო რისკის მართვის პროცესის ოპტიმიზაციის მიმართულებები
Directions of credit risk management process optimization

გიორგი ცაავა - ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი. პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, g.tsaava@gtu.ge

რათი ბურდიაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი. პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, r.burdiashvili@gtu.ge

George Tsaava - PhD in Economics, Professor, Georgian Technical University
g.tsaava@gtu.ge

Rati Burdiashvili - PhD in Economics, Professor, Georgian Technical University
r.burdiashvili@gtu.ge

რეზიუმე. ფინანსურმა კრიზისმა საკრედიტო პროცესისა და საკრედიტო რისკების მართვის სისტემის ნაკლოვანებების თვალსაჩინო დემონსტრირება მოახდინა, რამაც პრობლემური აქტივებისა დიდი რაოდენობის წარმოქმნამდე და ბანკების საკრედიტო პორტფელში ვადაგადაცილებული დავალიანების მაღალ წილამდე მიგვიყვანა. სწორედ ამიტომ თანამედროვე პირობებში ბანკების უმეტესობა საკრედიტო პროცესის მართვისადმი ყველა ეტაპზე თავიანთი მიდგომების გადახედვას ახორციელებენ. საკრედიტო პროცესის ოპტიმიზაცია - ხარისხობრივი საკრედიტო პორტფელის ფორმირების გირაოა. მაგრამ, სამწუხაროდ, საბანკო სისტემაში რისკების მართვის სისტემაში ნაკლოვანებები ბევრად უფრო ძლიერადაა გამოხატული. იმის გათვალისწინებით, რომ რისკ-მენეჯერების უმეტესობას ვეტოს უფლება მიაკუთვნეს, შეიძლება გაკეთებული იქნეს შემდეგი დასკვნა: მანამ, სანამ ბანკებს საკრედიტო რისკის ანალიზის ადეკვატური მეთოდები არ ექნებათ შემუშავებული, გადაწყვეტილებები შემდგომშიც სუბიექტივიზმის მაღალი წილით მიიღებოდეს იქნება. საჭიროა საკრედიტო რისკის ხარისხის შეფასებისას რისკ-მენეჯერის სუბიექტური მოსაზრების ზემოქმედება მაქსიმალურად იქნეს გამორიცხული, და საკრედიტო რისკის ხარისხის განსაზღვრა უფრო მიზანშეწონილია კონკრეტული რაოდენობრივი და (ან) ხარისხობრივი მაჩვენებლების მეშვეობით იქნეს განხორციელებული.

საკვანძო სიტყვები: საკრედიტო რისკი, ფინანსური მდგომარეობა, რისკების მენეჯმენტი, საკრედიტო პორტფელი, ფინანსური კრიზისი.

Abstract

The financial crisis has demonstrated the shortcomings of the credit process and the credit risk management system, leading to the emergence of large amounts of troubled assets and a high share of overdue debt in banks' loan portfolios. That is why in modern conditions most banks are reviewing their approaches to managing the credit process at all stages. Credit process optimization is the guarantee of a quality loan portfolio. But, unfortunately, the shortcomings in the risk management system in the banking system are much more pronounced. Given that most risk managers have been given the right to veto, the following conclusion can be made: Until banks have developed adequate methods of credit risk analysis, decisions will continue to be made with a high degree of subjectivity. It is necessary to exclude the impact of the risk manager's subjective opinion when assessing the quality of credit risk, and it is more appropriate to determine the quality of credit risk through specific quantitative and (or) qualitative indicators.

Keywords: Credit risk, Financial condition, Risk management, Credit portfolio, Financial crisis.

2008-2009 წლების ფინანსურმა კრიზისმა საკრედიტო პროცესისა და საკრედიტო რისკების მართვის სისტემის ნაკლოვანებების თვალსაჩინო დემონსტრირება მოახდინა, რომლებმაც პრობლემური დავალიანებების წარმოქმნამდე მიგვიყვანეს. დაგვრჩა მიღებული მწარე გამოცდილება გაგაანალიზოთ და სწორი გაკვეთილები გამოვიტანოთ, რომლებიც მომავალში შესაძლო პრობლემების თავიდან აცილებაში დაგვეხმარება.

➤ შეცდომები, რომლების არ უნდა განმეორდეს:

ვადაგადაცილებული დავალიანების წარმოქმნის მიზეზები:

ეკონომიკაში ნეგატიურმა პროცესებმა ყველა დარგში მოთხოვნის დაცემა გამოიწვია და ვადაგადაცილებული დავალიანების მოცულობების ზრდის პირველმიზეზად მოგვევლინა. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნის ეროვნული ცენტრალური ბანკის მონაცემების მიხედვით 2009 წელს ვადაგადაცილება შედარებით დიდი არ იყო, პრობლემის რეალური მასშტაბები ოფიციალურ სტატისტიკას აჭარბებენ. არსებული პრობლემები ნებისმიერ შემთხვევაში უნდა იქნას გადაჭრილი, ხოლო მათი სამომავლოდ არ დაშვების მიზნით საკრედიტო რისკების სფასების ხარისხისადმი მიდგომა უნდა იქნას გადახედილი.

ბანკების უმეტესობისათვის დამახასიათებელია საკრედიტო რისკების ანალიზისა და შეფასების ხარისხის არასაკმარისი დონე შემდეგი მიზეზების მიხედვით: საკრედიტო რისკის ანალიზის სფეროში მეთოდური და პრაქტიკული გამოცდილების არასაკმარისობა; ბაზელის შეთანხმებით რეკონენდირებული რისკების შეფასებისადმი სრულყოფილი მიდგომების დამუშავებაში ბანკების უინიციატივობა; რისკის კონკრეტული დონის თანხობრივ ან პროცენტულ გამოსახულებაში განმსაზღვრელი საკრედიტო რისკის ანალიზის მეთოდოლოგიის არარსებობა, მათემატიკური მოდელების გამოკლებით; რისკების ანალიზისას, რისკ-მენეჯერის სუბიექტური მოსაზრების მაღალი ზეგავლენა, მისი შეფასებისადმი ერთიანი მიდგომის არარსებობის გამო; რისკების კონტროლისა და შემცირების ანალიზის მკაფიოდ მარეგლამენტირებელი წესისა და მეთოდოლოგიის შიდა ნორმატიული დოკუმენტების არარსებობა; რისკების ანალიზის ახალი აპრობირებული მეთოდოლოგიის არარსებობა; ბანკების მიერ საკრედიტო რისკის შეფასებისათვის გამოყენებადი მეთოდოლოგიის ადეკვატურობის ანალიზის არარსებობა; რისკ-მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაცია.

ტიპური შეცდომები:

შეიძლება აღინიშნოს პრობლემურ და ვადაგადაცილებულ დავალიანებასთან მუშაობის პროცესში გამოვლენილი შემდეგი ძირითადი შეცდომები:

- კრედიტების მიწოდება ბანკის მიერ ნეგატიური სცენარის - კლიენტის დეფლოტის რეალიზაციის შეფასების გარეშე;
- დაფარვის წყაროების არასაკმარისი ანალიზი;
- ბანკის სუსტი საგირავნო პოზიცია;
- მსესხებლის მიერ საკრედიტო დოკუმენტაციის პირობების დაცვაზე არასაკმარისი კონტროლი;
- მსესხებლის ფაქტიურ საქმიანობაზე კონტროლის არარსებობა.

უფრო დეტალურად განვიხილოთ ყველა აღნიშნული შეცდომა:

1. კრედიტების მიწოდება ბანკის მიერ ნეგატიური სცენარის - კლიენტის დეფლოტის რეალიზაციის შეფასების გარეშე:

- კლიენტის ფინანსური მდგომარეობის სტრეს-ანალიზის არარსებობა:

მსესხებლის საქმიანობის ამა თუ იმ ნეგატიური ფაქტორებისადმი „მგრძნობიარებოს ანალიზის“, სხვა სიტყვებით, მსესხებლის ბიზნესის განვითარების პესიმისტური სცენარის ანალიზის ჩაუტარებლობა (დაკრედიტების პერიოდის განმავლობაში მსესხებლის ძირითადი

საქმიანობიდან შემოსავლიანობის ცვლილება წარმოების ფასისა და მოცულობების შემცირების, ასევე ორგანიზაციის საქმიანობის ყველაზე უფრო მიდრეკილების რისკის გარკვეული ფაქტორების ცვლილების შედეგად).

- **კლიენტის ბიზნესის განვითარების ტენდენციების ანალიზის არარსებობა:**

მსესხებლის ფინანსური მდგომარეობის შეფასებისას ბიზნესის განვითარების უკვე არსებული ნეგატიური ტენდენციების მხედველობაში მიუღებულობა, ისტორიული მოდელირების გამოუყენებულობა.

- **კლიენტებისადმი მეტად ლოიალური დამოკიდებულება:**

საბანკო ბაზარზე მაღალი კონკურენციის შდეგად კლიენტებისადმი მაქსიმალურად ლოიალური დამოკიდებულების გამომუშავება, რის შედეგად შეიძლება დაშვებული იქნას შემდეგი შეცდომები:

- უზრუნველყოფის სახით დაბალლიკვიდური გირაოს მიღება და გირაოს გერეშე სესხის გაცემა, მათ შორის ორგანიზაციის ბიზნესის განვითარების ნეგატიური ტენდენციარის არსებობისას;

- საკრედიტო რისკების ბოლომდე შეუფასებლობა;

- საკრედიტო პროდუქტის არასწორი სტრუქტურირება (მსესხებლის მოთხოვნილებებისა და შესაძლებლობების არაადრკვატური ანალიზი)'

- საკრედიტო დოკუმენტაციის არახარისხობრივად მომზადება, რაც შეიძლება სიჩქარით და კლიენტის მხრიდან სხვა ბანკში გადასვლის შანტაჟით იყოს გამოწვეული (კერძოდ, სამართლებლივ რისკებთან მიმართებაში არასაკმარისი ანალიზის ჩატარება, საკრედიტო დოკუმენტაციაში გარკვეული პირობების დადგომისას, საპროცენტო განაკვეთის გადიდების ან საჯარიმო სანქციების განხორციელების შესახებ პირობების გაუთვალისწინებლობა და ა.შ.).

- **კლიენტის შესაძლებლობების გადაფასება:**

მსხვილ და ცნობილ მსესხებლებზე მეტი უპირატესობის მინიჭებისა და ლოიალობის გამოვლენის „პირობებში“, საკრედიტო რისკი შიძლება „ბოლომდე შეუფასებელი“ დარჩეს, რადგანაც, იმის საშიშროებაც არსებობს, რომ ასეთ კლიენტთან მუშაობის შეწყვეთის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, ცნობილი სახელის მქონე მსხვილმა მსესხებელმა შეიძლება სხვა ბანკში გადასვლილ შანთაჟის საბაზი გამოიყენოს.

2. **დაფარვის წყაროების არასაკმარისი ანალიზი:**

დაფარვის წყაროების ანალიზისას, მსესხებლის მიერ ბანკის წინაშე თავისი ვალდებულებების თავისდროულად შესრულებისათვის, ფულადი ნაკადების პროგნოზის ანალიზისადმი, მისი სისრულის, დამუშევადობისა და უტყუარობის, ასევე მისი საკმარისობისა და დასაბუთებულობის შეფასებისადმი არასაკმარისი ყურადღების გამახვილება და რიგი ფაქტორების გაუთვალისწინებლობა, როგორებიცაა:

- მსესხებლის საქმიანობაში სეზონურობისა და სპეციფიკის არსებობა;
- ძირითადი მყიდველების/შემკვეთების გადახდისუნარიანობა და საქმიანი რეპუტაცია, ასევე ბანკში წარმოდგენილი ხელშეკრულებების უტყუარობა;
- გარიგების ერთჯერადობა (დაკრედიტების პერიოდში დაგეგმილი ამონაგების გაანგარიშებაში ერთჯერადი გარიგებების მიხედვით მონაცემების მიღება);
- ფულადი სახსრების მოძრაობისა და შემოსავლებისა და ხარჯების პროგნოზის შედგენის სისწორე და ადეკვატურობა;
- პროდუქციის მიწოდება/რეალიზაციის ხელშეკრულებაში დაფიქსირებული ნაკადებისა და გაანგარიშებების არსებობა.

3. ბანკის სუსტი საგირავნო პოზიცია:

საგირავნო უზრუნველყოფადობის არასაკმარისობა:

- საერთო საგირავნო მასაში „მყარი“ (უძრავი ქონებისა და მოწყობილობის) გირაოს დაბალი წილი;
- კონტროლის არარსებობის მიზეზით გირაოს დაკარგვა (მონიტორინგი ფორმალურად და არახარისხობრივად ჩატარება - გირაოს არაიდენტიფიცირება), პირველადი დოკუმენტების გაყალბება, ორმაგი გირაოს არსებობა.

უზრუნველყოფის საბაზრო და საგირავნო ღირებულების არაადეკვატური შეფასება:

- შემფასებელი კომპანიის მიერ გირაოს საბაზრო ღირებულების გაზრდა;
- ბანკის საგირავნო სამსახურის მიერ გირაოს საგნის არაპროფესიონალური შეფასება;
- საბაზრო სიტუაციების, ასევე მათი კონტროლის ადეკვატური დისკონტის განმსაზღვრელი მოდელების არარსებობა;
- გირაოს საგნის არათავისდროული გადაფასება და დაზღვევა;

- ბანკების მიერ გირაოს ობიექტის საბაზრო ღირებულების მიზანმიმართული გადიდება სესხების შესაძლო დანაკარგებზე რეზერვის შემცირების მიზნით.

მაღალი იურიდიული (სამართლებრივი) რისკები:

- არახარისხიანი იურიდიული ექსპერტიზა;
- გირაოზე სამართალდამდგენი დოკუმენტების ფალსიფიცირება.

4. მსესხებლის მიერ საკრედიტო დოკუმენტაციის პირობების დაცვაზე არასაკმარისი კონტროლი:

ხარისხობრივი ანალიზის ჩაუტარებლობა იმისა, თუ კლიენტმა საკრედიტო რესურსები ფაქტიურად რა მიზნებზე გამოიყენა, მათ შორის სხვა ბანკების მიერ მიწოდებულები, რის შედეგად თავისდროულად არ იქნა გამოვლენილი:

- ფარული დანაკარგების ეფექტი; საინვესტიციო მიზნებზე ბიზნესიდან ფულის განყენების სქემები - აფფილირებული კომპანიების მიმდინარე საქმიანობის მხარდაჭერაზე, ასევე თაღლითური ოპერაციების განხორციელებაზე.

მსესხებლის მიერ საკრედიტო ხელშეკრულების პირობების შესრულებაზე კონტრილი, როგორებიცაა:

- თავისდროულად ხელმოწერილი შეთანხმებები სხვა ბანკებში ანგარიშსწორების ანგარიშებიდან სახსრების უაქცეპტოდ ჩამოწერაზე;

- თავისდროულად გამოვლენილი მიზეზები ბრუნვების მხარდაჭერაშთან მიმართებაში პირობების შეუსრულებლობისას;

- ბიზნესის მესაკუთრეებთან თავდებობების ხელშეკრულების გაფორმება;

- მსესხებლის მიერ სავალო დატვირთვის დადგენილი ნორმის გადამეტებაზე მიზეზების გაანალიზება და საჩქციების გამოყენება;

- მსესხებლის მიერ საკრედიტო დოკუმენტაციის პირობების დარღვევების თავისდროულად გამოვლენა.

5. მსესხებლის ფაქტიურ საქმიანობაზე კონტროლის არარსებობა:

დროის დეფიციტისა და ახალ გაცემებზე კონცენტრაციის გამო, ფინანსური შედეგებოს მიღწევისათვის (არავისთვის არ არის საიდუმლო - მაღალი კონცენტრაციის პირობებში უნდა იქნეს შესრულებული გეგმა და საკრედიტო პორტფელი გაზრდილი), ცენტრალური ბანკის ნორმატივების შესრულების მიზნებისათვის ანალიზი ფორმალურად რეზერვების

ფორმირების ნაწილში. და არა ადრეულ სტადიაზე პრობლემური დავალიანების გამოსავლენად ხორციელდება. კერძოდ:

- კლიენტზე გასვლა იშვიათად, როგორც წესი, საჭიროების მიხედვით ხორციელდება;

- არ ხორციელდება მსესხებლის მმართველობითი ანგარიშგების ანალიზი;

- თითქმის არ არსებობს კონტროლი საქმიანობის სხვა კომპანიაზე გადაცემაზე, მსესხებელის ადგილმდებარეობისა და მისი საწარმოო/სავაჭრო ფართების ცვლილებებზე ან საქმიანობის შეჩერების ფაქტებზე.

პროდუქტის არასწორი სტრუქტურირება - მსესხებლის მოთხოვნილებებისა და შესაძლებლობების არახარისხობრივი ანალიზი:

- კრედიტის მიზნების მის სტრუქტურასთან შეუსაბამობა;
- კრედიტის თანხისა და ვადების ადეკვატურობის არაკორექტულად შეფასება;

- კლიენტისათვის შეთავაზებული ვარიანტი კლიენტის შესაძლებლობებს არ შეესაბამება.

➤ **რისკების მართვის სისტემის ოპტიმიზაციასთან მიმართებაში წინადადებები:**

საკრედიტო პროცესის ოპტიმიზაცია:

- გარიგების სტრუქტურირება მსესხებლის მოთხოვნილებებიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე უნდა ხორციელდებოდეს;

- ერთ მსესხებელზე ან ურთიერთდაკავშირებული მსესხებლების ჯგუფზე დაკრედიტების ლიმიტების გაანგარიშების მეთოდის შემუშავება;

- მსესხებლის ფინანსური მდგომარეობის განსაზღვრა მისი ბიზნესის განვითარების ტენდენციის გათვალისწინებით განსაზღვრა.

საკრედიტო რისკების მართვის სისტემის სრულყოფა:

- რისკის ანალიზის წესის დამტკიცება;
- რისკის შემცირების ხერხების დამუშავება;
- რისკ-მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება.

➤ **საკრედიტო პროცესის ოპტიმიზაცია:**

მსესხებლის მოთხოვნილებები:

საჭიროა დაზუსტებული იქნეს, თუ რა კონკრეტულ მიზნებზეა მოთხოვნილი კრედიტი და რასთან დაკავშირებით წარმოიშვა საკრედიტო

რესურსების მოზიდვაში მოთხოვნილება. თითოეული პროექტისათვის დასაბუთებული უნდა იქნეს:

- საკრედიტო რესურსებში კლიენტის მოთხოვნილების წარმოქმნის მიზეზები;

- დაკრედიტების მიზანი;
- დაკრედიტების თანხა, ვადები და გარიგების სხვა პარამეტრები.

მსესხებლის შესაძლებლობები:

კლიენტის შესაძლებლობების შეფასებისათვის, რომ კრედიტი მოთხოვნილებების შესაბამისად იქნეს მომსახურებული, საჭიროა კრედიტის დაფარვის წყაროების ხარისხობრივი ანალიზი უდა იქნეს ჩატარებული და მსესხებლის რეალური სავალო დატვირთვა იქნას შეფასებული. ასევე საჭიროა ფულადი ნაკადები თავიდანვე ჩამოყალიბებული იქნას ისეთი სახით, რომ კლიენტს შესაძლებლობა ჰქონდეს კრედიტის დაფარვა განახორციელოს:

- საკრედიტო პროდუქტის რესტრუქტურის გარეშე;
- მესამე პირების მხრიდან რეფინანსირებისა გატრეშე;
- საკუთარი მიმდინარე საქმიანობისათვის არსებითი ზიანის გარეშე.

ზემოთმითითებული ამოცანის შესრულებისათვის საჭიროა გაანალიზებული იქნას:

კონკრეტული ბაზა ნაწილში:

- დაკრედიტების პერიოდზე გარდამავალი ნაშთის არსებობა უკვე გადმოტვირთული პროდიქციის/გაწეული მომსახურების გადახდასთან მიმართების;

- კლიენტის სახელშკრულებო ბაზის საერთო მოცულობაში მუდმივი მყიდველების/შემკვეთების წილის;

- ხელმოწერის სტადიაში არსებული ხელსეკრულებების მიხედვით გარიგებების თანხის.

მსესხებლის მიერ წარმოდგენილი ფულადი ნაკადების პროგნოზი, საგანზე:

- საკმარისობას კრედიტის დასაფარავად მოგების არსებობის;
- რეალისტურობას შემოსავლებისა და ხარჯების თვალსაზრისით;
- შედარებადობას ფულად ნაკადებთან წინა პერიოდებთან მიმართებაში;

- მგრძნობიარობა რისკისადმი და „სიმტკიცის მარაგი“.

საკრედიტო პორტფელი ნაწილში:

- საკმარისობის სუფთა ფულადი ნაკადების/სუფთა მოგების კრედიტების დასაფარავად;
- მსესხებლის მიერ მოქმედი საკრედიტო ხელშეკრულებების პირობების შესასრულებლად;
- გარესაბალანსო ვალდებულებების არსებობის (თავდებობა, ლიზინგი და ა.შ.).

მსესხებლის ფინანსური მდგომარეობის შეფასება:

მსესხებლის ფინანსური მდგომარეობის რეიტინგი საჭიროა იქნეს შემცირებული ბიზნესის განვითარების ნეგატიური ტენდენციების არსებობისას და პროექტის გამოვლენილი რისკის ფაქტორებისადმი მაღალი მგრძნობიარებისას.

➤ საკრედიტო რისკის მართვის სისტემის სრულყოფა:

- შეცდომები გამოვლენილი უნდა იქნეს არა მარტო საკრედიტო ქვედანაყოფის, არამედ როსკების ქვედანაყოფის მიხედვითაც, მათი აღმოფხვრის მიზნით;
- რისკების შეფასებასთან მიმართებაში საკრედიტო რისკის ანალიზის ახალი მეთოდოდეების შემუშავებისადმი და ადაპტორებისადმი ბანკის მიერ სპეციალისტების მოტივირება;
- რისკის ხარისხის სესხის სიდიდისაგან პროცენტებში ან სხვა რაოდენობრივი მაჩვენებლის მეშვეობით განსაზღვრა და არა უბრალოს შემდეგი ტერმინოლოგიების შემოღებით: ზომიერი, ამაღლებული, მაღალი, კრიტიკული;
- რისკ-მენეჯერის დასკვნის მოცულობის შეკვეცა აღწერილობითი ნაწილის გამორიცხვის გზით, რომელიც საკრედიტო ქვედანაყოფის დასკვნაში ხშირად მიეთითება;
- რისკების ანალიზის პროცესში საჭიროა მსესხებლის პირველადი დოკუმენტაცია და ეკონომიკურ განყოფილებასთან და (ან) ბუღალტერიასთან პირდაპირი ურთიერთობის დამყარების შესაძლებლობის გამოყენება საჭირო, რომ „გაფუჭებული ტელეფონის“ ფაქტორის იქნეს გამორიცხული;
- საკრედიტო რისკზე კონტროლის გამკაცრება.

რისკ-მენეჯერების ხარისხის ამაღლება:

საჭიროა მუდმივობის საფუძველზე:

- რისკ-მენეჯერების ატესტაციის ჩატარება ცოდნაზე და ბანკის ნორმატიული ბაზის დებულებებისა და შესაბამისი კანონმდებლობის სწორად გამოყენებაზე;
- რისკ-მენეჯერების სტიმულირება პროფესიულ კონფერენციებში და სემინარებში აქტიური მონაწილეობისათვის;
- რისკ-მენეჯერების მოტივირება რისკის ანალიზის მიმართებაში ახალი მეთოდის შემუშავებასთან და აპრობაციასთან, ასევე საკუთარი კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ცაავა გ., სიჭინავა ა., ხანთაძე გ. – კორპორაციული ფინანსები სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო. – თბილისი, გამომცემლობა „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2016.
2. ცაავა გ., ბურდიაშვილი რ., მოსიშვილი ვ. - ფული, ფულის მიმოქცევა და კრედიტი. სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა: „დანი“, 2017.
3. Альгин А.П. – Риски и его роль в общественной жизни. – москва. «Мысль», 1989.
4. Буянов В.П. – Рискология – управление рисками. – Москва, Экзамен, 2002.
5. Банковская система России - Настоящая книга банкира: Кредитный процесс коммерческого банка//Ред. кор. А.Г. Грязнова и др. Москва: ТОО ~Дека~, 1995
6. Бор М.З. - Менеджмент банков: Организация, стратегия, планирование, Москва: ИНЦ ~ДИС~, 1997.
7. Ролдугин В.И. - Управление корпорацией - Рига: БРИ, 2005. _ 130 с.