

6. A list of banks with foreign capital in Russia in 2017 [Electronic resource] // Investor's School. Internet project. URL: <http://investorschool.ru/spisok-bankov-s-inostrannym-kapitalom-v-rossii-2017>(date of viewing: 14.10.2017).

7. Lukyanets O. Review of deposits in the Russian banks with foreign capital. [Electronic resource] // Deposits in the banks of Moscow [web-site]. URL: <http://www.vkladvbanke.ru/sovety/obzor-vkladov-v-bankah-s-inostrannym-kapitalom.html> (date of viewing: 14.10.2017).

8. Financial ratings [Electronic resource] // SOTNIBANKOV.RU. Banking information-analytical portal. URL: <http://www.sotnibankov.ru/ratings/financial-ratings/> (date of viewing: 14.10.2017).

9. Mikhailova O. V. The problem of increasing competitiveness of banking sector in modern conditions // Collection of scientific works of the all-Russian scientific-practical conference: the Noosphere paradigm of modernization of the regional economy : opportunities and realities of sustainable development. 2015. P. 99–102.

**Как цитировать статью:** Марусинина Е. Ю., Вихлянцева Н. А. Банковская система РФ: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 89–94.

**For citation:** Marusinina E. Yu., Vikhlyantseva N. A. The banking system of the Russian Rederation: current state, problems and prospects of development // Business. Education. Law. 2018. No. 1 (42). P. 89–94.

УДК 336.71:331.08  
ББК 65.262.101-21

**Marusinina Elena Yuryevna**,  
candidate of economics, associate professor  
of the department of economics and management  
of Volgograd Business Institute,  
Volgograd,  
e-mail: [elena\\_marusinina@mail.ru](mailto:elena_marusinina@mail.ru)

**Марусинина Елена Юрьевна**,  
канд. экон. наук, доцент  
кафедры экономики и управления  
Волгоградского института бизнеса,  
г. Волгоград,  
e-mail: [elena\\_marusinina@mail.ru](mailto:elena_marusinina@mail.ru)

**Vikhlyantseva Natalia Alexandrovna**,  
4<sup>th</sup> year student of MT 141 bd training course,  
department of economics and management  
of training program «Management»  
of Volgograd Business Institute,  
Volgograd,  
e-mail: [vihlyancevana@gmail.com](mailto:vihlyancevana@gmail.com)

**Вихлянцева Наталья Александровна**,  
студентка 4-го курса МТ 141бд,  
кафедры экономики и управления  
направления подготовки «Менеджмент»  
Волгоградского института бизнеса,  
г. Волгоград,  
e-mail: [vihlyancevana@gmail.com](mailto:vihlyancevana@gmail.com)

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### URGENT ISSUES OF THE HUMAN RESOURCES POLICY OF THE BANK IN MODERN CONDITIONS

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 – Economics and management of national economy

*В данной статье рассмотрены различные элементы систем управления персоналом, используемые в банковской сфере. Отражена проблема текучести кадров как результат отсутствия грамотной и эффективной системы развития персонала банка. Современные методы развития персонала в банковской сфере рассмотрены на примере самого крупного российского банка — ПАО «Сбербанк России». Отмечено, что Сбербанк обеспечивает комплексную подготовку работников всех категорий, развитие профессиональных компетенций и карьерный рост, применяя современные методы развития, сочетающие различные форматы с активным использованием образовательных онлайн-технологий.*

*The modern method of staff development in the banking sector is presented on the example of the largest Russian banks — «Sberbank of Russia» PJSC. It is noted that Sberbank provides comprehensive training of employees of all categories, development of professional competence and career growth through modern methods of development, combining different formats with the active use of online educational technologies.*

*Ключевые слова: кадровая политика, персонал, коммерческий банк, управление персоналом, развитие персонала, текучесть кадров, наставничество, мотивация персонала, корпоративный университет, ПАО «Сбербанк России».*

*This article describes the various elements of the systems of management used in the banking sector. The issue of staff turnover as a result of the lack of competent and effective system of personnel development of the bank is examined.*

*Keywords: human resources policy, personnel, commercial bank, HR management, development of staff, staff turnover, mentoring, staff motivation, corporate university, «Sberbank of Russia» PJSC.*

**Актуальность** темы обусловлена тем, что система управления персоналом считается одной из наиболее важных сфер деятельности предприятия любой отрасли, способная многократно повысить показатели эффективности. Особого внимания заслуживает работа кадровых служб банковской сферы. Поскольку банковская сфера в России является привлекательной с точки зрения отраслевых экономических показателей, то и конкурентная борьба в ней напряженная. В данных условиях перед руководством банка возникает задача сохранения наиболее квалифицированного персонала. При этом многие управляющие и руководители не осознают, что человеческий капитал, то есть сотрудники банка, и формируют образ организации. Как следствие, отсутствие грамотной системы мотивации в значительной степени влияет на высокую текучесть персонала в банке.

**Целесообразность** разработки темы характеризуется тем, что в условиях кризисной экономики банковский сектор в России нуждается в пересмотре своих долгосрочных перспектив. Осуществление этого невозможно без грамотной и эффективной системы управления и развития персонала банка.

Изучением вопроса кадровой политики в банковской сфере занимались такие отечественные ученые, как О. И. Лаврушин, Л. С. Скрипниченко, А. Д. Абдуллина, И. Н. Герчикова, А. Я. Кибанов и ряд других ученых.

**Целью** данного исследования является оценка состояния и выявление проблем управления персоналом в банковской сфере на сегодняшний день.

Цель определила решение следующих **задач**:

- дать определение кадровой политики;
- выявить составляющие системы управления персоналом банка и их особенности;
- отразить существующие проблемы кадровых служб банков на сегодняшний день;
- рассмотреть современные методы развития персонала в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк России».

**Научная новизна** состоит в том, что на основании существующего опыта работы кадровой политики ПАО «Сбербанк России» выявлены возможные направления в построении системы управления персоналом в коммерческих банках.

### Основная часть

При современных реалиях ведения бизнеса, а также в условиях острой рыночной конкуренции любому предприятию, а особенно банкам, просто необходимо вести качественную кадровую политику. Каждая организация реализует свои цели и задачи управления персоналом через кадровую политику, разработанную индивидуально. Кадровая политика определяет основную линию развития и принципиальные установки в работе с персоналом на долгосрочную перспективу. Роль кадровой политики банка резко возрастает в условиях кризисной экономики. В условиях кризиса перед руководством организации возникает задача сохранения наиболее квалифицированного персонала [1, с. 167–173].

Эффективная кадровая политика, а точнее ее результат, помогает получить представление о состоянии системы управления персоналом в компании, продуктивности работы кадровой службы, степени удовлетворенности персонала, а также рекомендации по решению кадровых проблем и развитию системы управления персоналом компании.

Вот в чем выражается важность кадровой политики или управления персоналом как для молодого предприятия, так и для предприятия с большим стажем успешной работы, работающим в банковском секторе.

Управление персоналом банка охватывает определенный круг взаимосвязанных областей управленческой деятельности и реализуется посредством целенаправленного воздействия на человеческие ресурсы с целью достижения текущих и перспективных целей и задач функционирования через управление. В этот круг деятельности входят следующие элементы:

- подбор и отбор персонала;
- оценка персонала;
- корпоративное обучение;
- карьера персонала;
- мотивация персонала.

Рассмотрим каждое направление более детально.

Условия найма работников банка определяют конкретные правила, с помощью которых отдел по работе с персоналом банка проводит подбор и увольнение персонала. Эти правила включают определенные требования к персоналу. Например, при подборе: уровень образования, профессиональная подготовка, возраст, рекомендации с прошлых мест работы, размер предлагаемой зарплаты. Уровень подготовки молодых кадров определяется в основном степенью полученного ими образования, а кадров старших возрастов — по степени их профессиональной подготовки, а также опыту работы в банковской сфере.

Особые требования к персоналу предъявляются и в связи с необходимостью сохранения банковской тайны и другой конфиденциальной информации, связанной как с обслуживанием клиентских счетов, так и с денежно-кредитной и финансовой политикой самого банка. Оценка сотрудников с точки зрения их лояльности является жизненно необходимой для банка.

Важным критерием, который сегодня все чаще приходится учитывать при отборе персонала, — это экономическая безопасность банка. В ситуации отбора новых сотрудников банк беспокоится о целом ряде аспектов своей безопасности [2, с. 233–236].

Представляется целесообразным и необходимым в целях повышения экономической безопасности банка уделять больше внимания подбору и изучению кадров, проверке любой информации, указывающей на их сомнительное поведение и компрометирующие связи. При этом необходимо также в обязательном порядке проводить значительную разъяснительно-воспитательную работу, инструктажи и учения по правилам и мерам безопасности, регулярные тестирования.

В настоящее время многие руководители российских коммерческих банков все более глубоко осознают роль и место своих сотрудников в создании и поддержании общей системы экономической безопасности. При этом для служб безопасности представляется наиболее важным добывание сведений установочно-биографического характера не только на конкретное проверяемое лицо, но и его родственников, а также выявление дружеских и, особенно конфиденциальных, служебных и родственных связей, скрываемых, порой, кандидатом от окружения, или подлинный характер которых искусственно маскируется какими-либо официальными способами и причинами. Подобный подход

позволяет резко повысить режим безопасности коммерческой структуры, но только при условии регулярности и тщательности проверок.

Такое понимание этой проблемы ведет к внедрению процедур тщательного подбора и расстановки персонала. Постепенно приобретают значимость рекомендательные письма, научные методы проверки на профпригодность и различного рода тестирования, осуществляемые кадровыми подразделениями, сотрудниками служб безопасности и группами психологической поддержки, которые созданы в ряде коммерческих структур.

Обучение и повышение квалификации сотрудников банка как один из элементов построения кадровой политики предусматривает постоянное обучение персонала банка на всех уровнях либо в рамках самого банка, либо в специальных учебных центрах или высших учебных заведениях [3, с. 28–29]. Необходимость в обучении для повышения квалификации работника определяется в основном требованиями банковского рынка, непрерывно растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в банковских технологиях.

Обучение направлено на формирование у работников необходимых практических навыков, получение теоретических знаний, развитие коммуникативных способностей, а также на устранение системных проблем, возникающих в процессе его работы. Обучение может проводиться очно или заочно в различных формах: тренингов, курсов, семинаров, вебинаров.

Во многих кредитных организациях не первый год практикуется наставничество, нацеленное на повышение эффективности работы сотрудников. Данная форма обучения делает акцент на развитии практической составляющей и дополняет недостающие теоретические знания [4, с. 100–101]. Наставничество направлено на изучение узкого круга задач, порой это может занять две или три недели, однако для претендентов высокой должности тесная работа с квалифицированными работниками проходит иногда более года.

В сложившихся условиях для стабильного функционирования и развития деятельности банковской сферы необходимым условием является эффективная, грамотно построенная мотивация персонала.

В российской банковской системе встречаются две формы стимулирования работников: материальная и нематериальная. Первая имеет денежную форму, включающую заработную плату, бонусы, премии, и нематериальную, то есть страхование, льготы, скидки. На сегодня возросла эффективность таких стимулов, как зачисление в кадровый резерв, перевод сотрудника на гибкий рабочий график, повышение квалификации и поощрение со стороны начальства [5].

Банки, где отсутствует грамотная система мотивации труда, сотрудники покидают в целях приобретения нового образования, интересной деятельности, более высокой оплаты труда и карьерного роста. Предоставление возможностей для карьерного роста сотрудника и развитие потенциала — есть развитие самой организации, повышение прибыли компании, реализация поставленных стратегических задач и позиционирование организации на рынке труда как конкурентоспособного работодателя.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими банками, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается

процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других [6, с. 18–20]. Данное явление препятствует формированию целостности коллектива, имиджа банка, оказывает прямое влияние на низкую производительность труда и неконкурентоспособность предприятия.

Банковский сектор отличается высокой степенью текучести кадров, которая может достигать 20–30% по сравнению с другими отраслями экономики [7]. В большинстве банков исторически наблюдается более высокая текучесть в категории специалистов массовых должностей. Такие сотрудники работают в подразделениях продаж, обслуживания и поддержки клиентов, а также в операционных подразделениях. В первую очередь это относится к линейному персоналу (специалисты операционного блока, операторы call-центра).

Текучесть среди персонала банка обусловлена следующими ключевыми факторами:

- работа в банке связана с постоянным стрессом. Причиной тому непрерывная работа с людьми, рутинность, высокий темп работы и уровень ответственности. Многие сотрудники не могут выдержать постоянное напряжение в течение продолжительного времени и увольняются;

- низкая заработная плата при высокой степени напряженности у сотрудников операционного блока;

- должности специалистов операционного блока зачастую рассматриваются в качестве стартовых (на них устраиваются только для быстрого получения опыта);

- отсутствие карьерного роста и профессионального развития молодых сотрудников, «закостенелость» кадрового состава;

- иные причины, связанные с личностью сотрудника и его мотивацией, а также с кадровой политикой банка.

Возможным решением выхода из подобных ситуаций может послужить построение эффективной и разноплановой системы развития персонала, которая является неотъемлемой частью системы управления персоналом любого банка, вследствие высоких требований к уровню подготовки персонала, а также необходимости постоянного учета технических, правовых и иных изменений внешней среды.

В реальной практике у каждого банка существует своя политика относительно данного вопроса. Современные методы развития персонала в банковской сфере рассмотрим на примере банка, «шагнувшего» далеко вперед в вопросах кадровой политики — ПАО «Сбербанк России».

В Сбербанке внедрена современная система подбора, найма, обучения, планирования карьеры и эффективной мотивации персонала. Инвестиции в человеческий капитал — это становится основной задачей модернизации социально-трудовых отношений и развития персонала банка.

В 2013 году в Сбербанке началась реализация проекта HR-цикла — программы карьерного развития персонала, предусматривающей отлаженное взаимодействие следующих блоков: подбор и продвижение сотрудников, мотивация и оплата труда, управление эффективностью деятельности, оценка потенциала и развитие. Продвижение перспективных сотрудников, тех, кто показывает высокие результаты работы и обладает высоким потенциалом, является первоочередной задачей HR-службы.

Первичное развитие сотрудника в Сбербанке начинается с момента его выхода на работу в процессе адаптации,

включающей в себя пять этапов: ознакомление с должностью, обучение в очной и дистанционной формах, стажировку в учебном ВСП (внутреннее структурное подразделение), адаптацию на рабочем месте, оценку результатов. Согласно Внутреннему Регламенту по адаптации новых сотрудников Центрального аппарата, аппаратов Территориальных банков, аппаратов ГОСБ, ОСБ ПАО «Сбербанк России» № 445 от 01.04.2012г., адаптационный период длится три месяца, что позволяет новому сотруднику быстро и качественно «войти» в должность.

Программа «Учебные ВСП» существует с 2013 года и также направлена на эффективное включение в работу. Это специальное отделение Банка, где новый сотрудник проходит двухнедельную стажировку. Под постоянным контролем наставника он отрабатывает все полученные во время обучения знания и навыки.

С 2012 года в Сбербанке функционирует Центр подготовки персонала массовых специальностей департамента кадровой политики. Центр был создан в соответствии с концепцией массового обучения, включает в себя 17 учебных центров, расположенных во всех территориальных банках, в которых занято почти 400 человек. Для каждой группы специалистов определен их профиль компетенций и сформирована матрица обучения, на основе которой разработан план и содержание обучающих программ.

В организации обучения сотрудников массовой категории в Сбербанке используются такие форматы обучения, как тренинг, дистанционное обучение, а также наставничество.

Топ-менеджеры Сбербанка, в свою очередь, проходят комплексную оценку, включающую в себя оценку результатов деятельности, оценку корпоративных и профессиональных компетенций, оценку личностных характеристик (психотип). Оценка корпоративных компетенций проходит один раз в два года, оценка профессиональных компетенций один раз в квартал. По итогам комплексной оценки определяют уровни результативности деятельности и потенциала, а также выделяют кандидатов в кадровый резерв.

Сотрудники Банка, которые по результатам комплексной оценки были оценены как высокопотенциальные, имеют возможность обучаться в Корпоративном университете Сбербанка, который является одним из уникальных инструментов в области системной подготовки и развития управленческих кадров высшего уровня и обеспечения мирового статуса бренда работодателя.

«Корпоративный университет Сбербанка» начал свою деятельность в марте 2011 года. В 2013 году университет уже был признан первым и на сегодняшний день пока единственным представителем российского корпоративного образования, который вошел в состав международного альянса ведущих бизнес-школ, корпоративных университетов из 86 стран мира — European Foundation for Management Development (EFMD — Европейский фонд развития менеджмента) [8].

Начиная с 2011 года Корпоративный университет Сбербанка совместно с Лондонской бизнес-школой (LBS) реализует программу «LBS («Финансы и менеджмент для банкиров»)». Данная программа предусматривает обучение высшего руководства Группы Сбербанка с целью развития профессиональной компетенции в области банкинга, финансов и современного менеджмента. Обучение

производится с отрывом от производства в модульном режиме на учебных площадках в Москве и Лондоне, продолжительностью 14 месяцев. Программа состоит из шести модулей блоков «Финансы» и «Менеджмент».

Для развития руководителей среднего звена действует программа «Сбербанк 500», реализуемая совместно с Российской экономической школой и французской бизнес-школой INSEAD. Обучение в рамках «Сбербанк 500» производится с отрывом от производства в модульном режиме, состоящем из трех очных модулей продолжительностью от пяти до шести дней и 32 заочных двухчасовых онлайн-сессий, в рамках которых изучаются восемь дисциплин.

На каждом этапе карьерного развития сотрудники Сбербанка имеют возможность совершенствоваться. С этой целью в Корпоративном университете реализована «Программа развития кадрового резерва», направленная на поддержание должностного и профессионального роста работников, а также формирования преемственности в Банке.

Одним из самых уникальных способов развития и дистанционного обучения персонала ПАО «Сбербанк России» является виртуальная школа, которая представляет собой образовательный портал, не имеющий в своем роде аналогов, был запущен в конце 2012 года. В рамках «Виртуальной школы» пользователи получили возможность чтения электронных версий книг серии «Библиотека Сбербанка», в которую входят книги по экономике, истории, психологии, менеджменту [9].

Следует отметить еще один способ самосовершенствования и раскрытия внутреннего потенциала сотрудников Сбербанка — это возможность изучения иностранных языков в дистанционном формате. В рамках данного проекта все работники Банка имеют круглосуточный доступ к виртуальным классам через Интернет с любых электронных устройств. В 2013 году Корпоративный университет Сбербанка получил сертификат на подготовку и проведение международных экзаменов по английскому языку.

Обобщая вышесказанное, следует отметить общую направленность учебных программ на развитие профессиональных знаний, эффективной работы с клиентами Банка, гармоничных отношений в команде. Сбербанк обеспечивает комплексную подготовку работников всех категорий, развитие профессиональных компетенции и карьерный рост, применяя современные методы развития, сочетающие различные форматы с активным использованием образовательных онлайн-технологий.

### Выводы и заключения

Таким образом, опыт построения кадровой политики в вопросах развития ПАО «Сбербанк России» может стать показательным для других банков. При этом очевидно, что с финансовой точки зрения реализовать подобные направления в кадровой политике под силу только крупным финансовым структурам. Использование данных возможностей может быть доступно другим организациям в рамках HR-бенчмаркинга.

Построение эффективной и разнонаправленной системы управления персоналом в современных условиях позволяет решить целый комплекс задач управления, создать высокопрофессиональную и высокомотивированную команду, а в конечном счете повысить конкурентоспособность

банка. Улучшение и внедрение нововведений в кадровую политику, применение современных и эффективных методов в работе с кадрами, постоянное обучение и развитие персонала является выгодным вложением капитала, так как именно сотрудники с помощью своих знаний и опыта могут увеличить прибыль предприятия в несколько раз.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Банковский менеджмент: учебник для вузов // О. И. Лаврушин, И. Д. Мамонова, Н. И. Валенцева ; под ред. О. И. Лаврушина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : KnoРус, 2016. С. 167–173.
2. Бондаренко А. А. Современные тенденции управления персоналом в банке // Научные исследования и современное образование : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 233–236.
3. Богатырева М. Р., Тимербулатова А. Р., Галимова Л. Ф. Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации // Сборник конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 57–1. С. 28–29.
4. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 100–101.
5. Ивановская Л. А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. Электрон. журн. 2014. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970> (дата обращения: 10.12.2017).
6. Абдулина А. Д. Особенности кадровой политики в коммерческих банках // Теория и практика современной науки. 2016. № 6 (12). С. 18–20.
7. Банковский сектор отличается высокой степенью текучести кадров [Электронный ресурс] // Банкир.ру. Официальный сайт Информационного агентства. URL: <http://bankir.ru/novosti/20130321/bankovskii-sektor-otlichaetsya-vysokoi-stepenyu-tekuchesti-kadrov-10039458/> (дата обращения: 10.12.2017). Загл. с экрана.
8. Сбербанк и его Корпоративный университет стали первыми российскими корпоративными членами Европейского фонда развития менеджмента [Электронный ресурс] // Официальный сайт АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». URL: <http://sberbank-university.ru/ru/news/1/> (дата обращения: 10.12.2017). Загл. с экрана.
9. Карьерный портал ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. URL: <http://sberbank-talents.ru/info/> (дата обращения: 10.12.2017).

### REFERENCES

1. Banking management: textbook for universities // O. I. Lavrushin, I. D. Mamonova, N. I. Valentseva ; under the editorship of O. I. Lavrushin. 2nd edition, revised and amended. M. : KnoRus, 2016. P. 167–173.
2. Bondarenko A. A. Modern trends of personnel management in banks // Scientific research and modern education: materials of the International scientific-practical conference in Cheboksary: CNS «Interactive plus», 2017. P. 233–236.
3. Bogatyreva M. R., Timerbulatov A. R., Galimova L. F. Staff Training as an integral part of personnel policy of the organization // Materials of conferences. 2013. No. 57–1. P. 28–29.
4. Klarin M. V. Modern mentoring: the new features of traditional practices in organizations of the XXI century // STAGE: economic theory, analysis, practice. 2016. No. 5. P. 100–101.
5. Ivanovskaya L. A. Analysis of implementation of the function of motivation in Russian banks [Electronic resource] // Economics and innovations management. Electronic journal. 2014. No. 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970> (date of viewing 10.12.2017)
6. Abdullina A. D. Peculiarities of personnel policy in commercial banks // The theory and practice of modern science. 2016. No. 6 (12). P. 18–20.
7. The banking sector is distinguished by a high degree of staff turnover [Electronic resource] // Bankir.ru. Official website of the News Agency. URL: <http://bankir.ru/novosti/20130321/bankovskii-sektor-otlichaetsya-vysokoi-stepenyu-tekuchesti-kadrov-10039458/> (date of viewing: 10.12.2017). Screen title.
8. Sberbank Corporate University became the first Russian corporate member of the European Foundation for management development [Electronic resource] // Official website of ANO DPO «Sberbank Corporate University». URL: <http://sberbank-university.ru/ru/news/1/> (date of viewing: 10.12.2017). Screen title.
9. Career portal «Sberbank of Russia» [Electronic resource]. URL: <http://sberbank-talents.ru/info/> (date of viewing: 10.12.2017)

**Как цитировать статью:** Марусинина Е. Ю., Вихлянцева Н. А. Актуальные вопросы кадровой политики банка в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 94–98.

**For citation:** Marusinina E. Yu., Vikhlyantseva N. A. Urgent issues of the human resources policy of the bank in modern conditions // Business. Education. Law. 2018. No. 1 (42). P. 94–98.