

www.diplomstudent.net

**Профессиональная
помощь
в написании
всех видов
работ
для
студентов
вузов**



Тема диплома: Антикризисное управление в коммерческом банке: стратегия и тактика

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	8
1.1.Сущность антикризисного управления коммерческого банка: цели и задачи	8
1.2.Стратегия и тактика в антикризисном управлении коммерческого банка ...	18
1.3.Анализ развития рынка банковских услуг в России	28
ГЛАВА 2.ОЦЕНКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ (ОАО...название банка)	47
2.1. Общая характеристика деятельности коммерческого банка (на примере ОАО...)	47
2.2.Стратегия и тактика коммерческого банка (ОАО..) в антикризисном управлении	47
2.3.Анализ основных экономических показателей коммерческого банка ОАО	47
ГЛАВА 3.ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ НА ПРИМЕРЕ (ОАО...)	47
3.1.Основные пути выхода из кризиса коммерческого банка (ОАО..).....	47
3.2.Экономическаяэффективность предложенных мероприятий в коммерческом банке (ОАО...)	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48
ПРИЛОЖЕНИЯ	53

ВВЕДЕНИЕ

В течение двадцатого века практически не осталось страны, не испытавшей кризис в банковской системе в той или иной мере. Последствия, которые влекут за собой как валютные, так и банковские кризисы, делают актуальными проблемы, посвященные изучению факторов, являющихся предпосылкой для нарастания негативных тенденций в банковском секторе, выявлению и изучению непосредственных причин современных банковских кризисов, форм их проявления и последствий, а также для выработки адекватных программ антикризисного управления банковской деятельностью.

Переходное состояние российского банковского бизнеса, осуществление реструктуризации и модернизации банковской отрасли, появление на рынке проблемных банков обусловили потребность в антикризисном управлении коммерческими банками. Отсутствие в системе банковского менеджмента антикризисной составляющей усиливает недоверие к банковской сфере, снижает ее эффективность. Можно сказать, что разработка теории антикризисного управления – это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран.

Трудно переоценить значимость обеспечения стабильного развития банковской системы и актуальность проблемы совершенствования антикризисного управления и предотвращения банковских кризисов. Об актуальности данной проблемы свидетельствует также ее включение в число первоочередных задач Банка России, о чем говорится в Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации.

С учетом того, что устойчивость банковской системы во многом определяется характеристиками устойчивости банков, ее образующих, на первый план выходит проблема организации на уровне коммерческих банков механизма, позволяющего снизить опасность возникновения острых кризисных

явлений, а также организации управления банком в период кризиса. На основе литературных источников, а также с учетом исследованной банковской практики, становится очевидным, что проблема, связанная с организацией антикризисного управления коммерческим банком, обеспечивающего его финансовую устойчивость в «критической» ситуации, учитывая условия роста конкуренции на рынке банковских услуг, а также современные тенденции к сокращению числа банков наряду с их укрупнением, недостаточно исследована.

Тенденция последних нескольких лет к ужесточению конкурентной борьбы во всех сегментах российского банковского сектора, связанная, в том числе с выходом на российский банковский рынок зарубежных банков, диктует необходимость формирования научно обоснованных подходов к управлению коммерческими банками, а также новых подходов и практических рекомендаций по выявлению проблем, связанных с финансовой устойчивостью коммерческих банков. Очевидно, что это будет способствовать выходу российской банковской системы на качественно новый уровень, обеспечивающий повышение ее надежности, устойчивости, характеризующийся расширением финансовых возможностей для обеспечения устойчивого развития российской экономики. Жесткая конкуренция на рынке банковских услуг, отсутствие достаточно понятных в практической реализации методических подходов к выявлению проблем, связанных с финансовой устойчивостью коммерческих банков, подтверждают актуальность исследования. Эти же обстоятельства обусловили выбранную тему и круг рассматриваемых в ней вопросов.

В связи с изложенной актуальностью работы, целью является: разработка проекта мероприятий по антикризисному управлению на примере коммерческого банка. Для достижения указанной цели, задачами работы является: изучить теоретические аспекты антикризисного управления в коммерческом банке; дать оценку существующей системы антикризисного

управления коммерческого банка; предложить пути совершенствования антикризисного управления коммерческого банка.

Объектом исследования является коммерческий банк ОАО «...». Предмет исследования- антикризисные мероприятия коммерческого банка ОАО «..».

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава является теоретической, в ней изложена сущность антикризисного управления коммерческого банка, цели и задачи; рассмотрена стратегия и тактика в антикризисном управлении коммерческого банка; проведен анализ развития рынка банковских услуг в России. Вторая глава работы является аналитической, в ней дана общая характеристика деятельности коммерческого банка, описана стратегия и тактика , проведен анализ основных экономических показателей коммерческого банка ОАО «...». Третья глава исследования- является проектной, в ней предложены основные пути совершенствования существующей системы антикризисного управления анализируемого коммерческого банка, оценена эффективность предложенных мероприятий.

Методологической и теоретической основой исследований явились фундаментальные исследования отечественных и зарубежных экономистов по проблемам антикризисного управления и устойчивости коммерческих банков, финансового оздоровления кредитных организаций, банковскому менеджменту. Информационной базой работы служили официальные документы: Федеральное законодательство РФ, решения, постановления, приказы, инструкции и распоряжения представительных и исполнительных органов РФ, в т.ч. Правительства РФ, Банка России; материалы Ассоциации российских банков, официальные статистические данные полномочных органов РФ.

Проблематикой изучения антикризисного управления в коммерческих банках занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Арендс И.О., Белых Л. П., Воронько М.Ю. ,Вишняков И.В., Гладкова Т. Е.,

Дворецкая А.Е., Едророва В.Н., Жарковская Е.П., Жуков Е.Ф. Исаева П.Б., Киселев В.В., Коробов Ю.И., Лаврушин О.И., Ларин А.Н., Роуз Питер С., Свиридов О.Ю., Турбанов А. В., Тютюнник А.В., Турбанов А.В., Усоскин В.М., Хасянова С.Ю., Хабаров В.И. и другие.

В процессе написания работы применялись методы: анализа, сравнения, обобщения, группировки и классификации. Практическая значимость исследования- предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемого коммерческого банка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

1.1. Сущность антикризисного управления коммерческого банка: цели и задачи

Антикризисное управление банком - это особое направление управленческой деятельности банка. Оно является приоритетным в условиях кризиса т.к. в случае банкротства (неплатежеспособности) банка будут затронуты интересы различных хозяйствующих субъектов, нарушается общий механизм движения денег, коммерческие банки перестают выполнять свои обязательства. Это ведет еще большему усугублению кризиса. «Банковский кризис- проявление неустойчивости в деятельности банка, обострение внутренних противоречий в банке (банковской отрасли), приводящее к угнетению его важнейших функций, снижению стабильности и финансовой устойчивости», рисунок 1. «Несостоятельность банка» является переменной характеристикой, отражающей невыполнение банком своих текущих обязательств. Неплатежеспособность коммерческого банка наносит ущерб кредиторам, оказывает на них депрессивное влияние путем изъятия их ресурсов из оборота. «Банкротство банка»- как проявление кризисного состояния банка наступает по решению суда или после официального объявления должника о своем банкротстве при его добровольной ликвидации. То есть банкротство считается уголовно-правовой характеристикой несостоятельности банка. До момента признания судом банка банкротом следует говорить о его неплатежеспособности, несостоятельности, предбанкротном или кризисном состоянии¹. Прежде, чем подробно рассмотреть сущность антикризисного управления коммерческого банка, опишем основные причины кризисных явлений и формы их проявления.

¹ Роуз Питер С. «Банковский менеджмент» пер. с англ. -М.: Дело, 2013 г.-768 с.

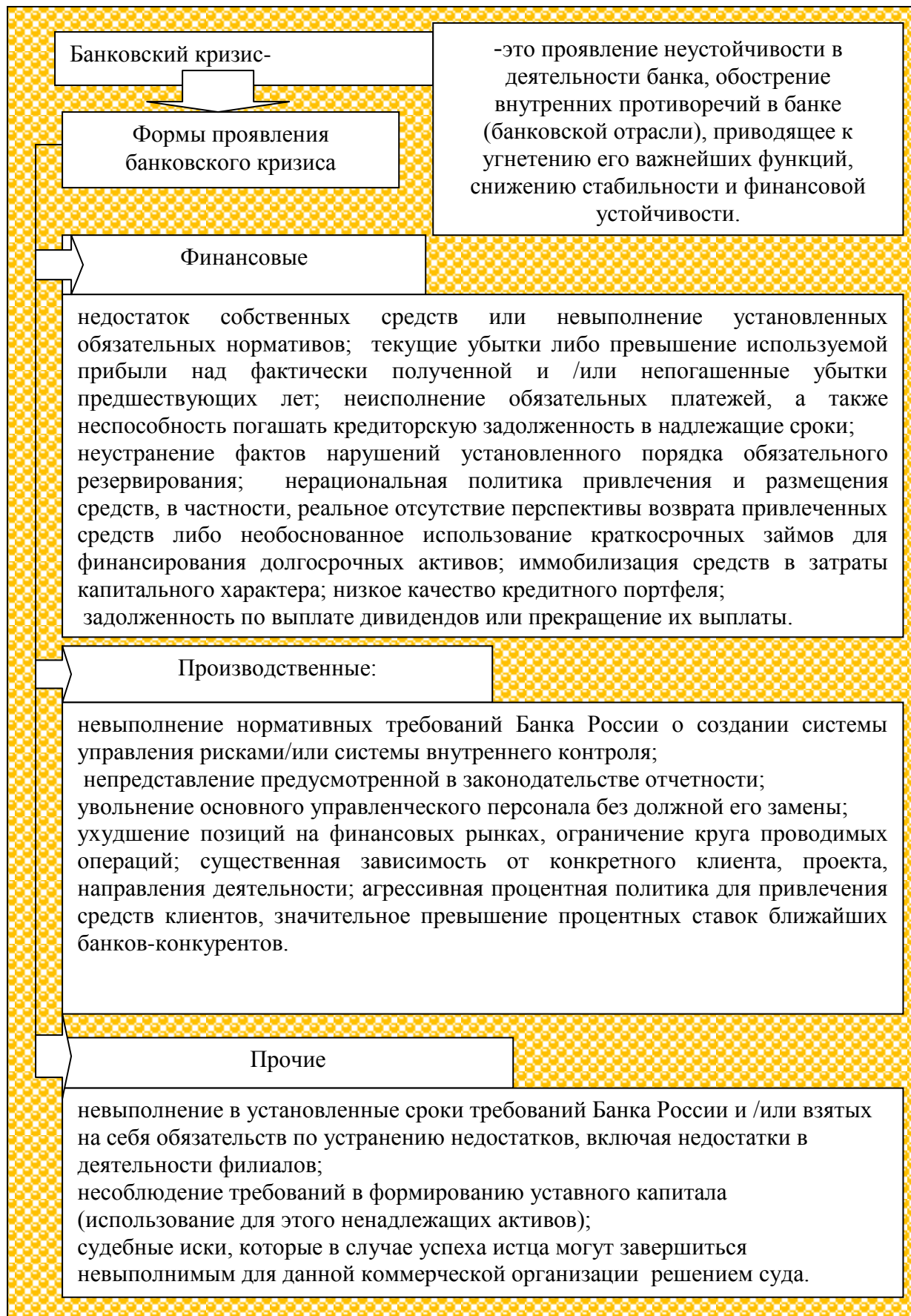


Рисунок 1. Понятие банковского кризиса и формы его проявления

Кризис любого банка вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Банковский кризис можно определить, как неспособность банковской системы выполнять свои основные функции аккумуляции и мобилизации временно свободных денежных средств, предоставления кредитов, проведения расчетов и платежей в экономике страны. Кризисная ситуация в банке характеризуется резким увеличением доли сомнительной и безнадежной задолженности в кредитных портфелях банков, ростом их убытков в связи с переоценкой непокрытых рыночных позиций, уменьшением реальной стоимости банковских активов. Все это ведет к массовому ухудшению платежеспособности банков и отражает неспособность банковской системы осуществлять эффективное распределение финансовых ресурсов.

Статистически снижение эффективности распределения ресурсов наиболее отчетливо проявляется в увеличении доли просроченных кредитов в общем объеме банковских кредитов. Основным сигналом является возникновение кризиса ликвидности, который не только может поражать ограниченное число неплатежеспособных банков, но и захватывать стабильные банки.

Банки, как правило, предусматривают определенные потери в своем портфеле активов. Однако никогда не было и не будет абсолютно безопасных кредитов, выдаваемых частному сектору, поскольку существует проблема асимметричных потоков информации. Солидные и платежеспособные банки покрывают эти убытки за счет заранее созданных рискованных резервов. Банки рассчитывают степень риска по каждой статье активов и создают соответствующие фонды для компенсации ожидаемых потерь.

Вариантами банковского кризиса являются: стратегический кризис (угроза потенциалу развития); кризис результатов (угроза финансовым результатам деятельности, их потеря, дефицит баланса - превышение пассивов

над активами); кризис ликвидности (опасность потери ликвидности вследствие превышения пассивов над активами).

Определение степени риска не возврата кредитов и принятие превентивных мер является обязательным условием нормального функционирования банков. Состояние функционирующего отдельного банка можно признать «нормальным», если он, в частности: не нарушает действующего законодательства (общего и банковского) и требований органов, регулирующих банковскую деятельность; своевременно, качественно и на приемлемых условиях проводит все надлежащие платежи клиентов, а также платежи по собственным обязательствам; в пределах располагаемых ресурсов выдает заемщикам денежные кредиты на приемлемых для обеих сторон рыночных условиях под надлежащее обеспечение, проводит другие необходимые клиентам банковские операции; стабильно выполняет обязательные для коммерческого банка нормативы; получает нормальную в текущих условиях прибыль; не допускает конфликтного развития отношений внутри организации. Невыполнение этих основополагающих требований будет означать соответственно, что банк находится в кризисе.

Непосредственная оценка параметров кризиса предусматривает: оценку вероятных признаков угрозы кризиса; повышенный уровень бдительности при мониторинге внешней и внутренней среды с целью раннего обнаружения признаков кризисной ситуации; выявление отклонений параметров ситуаций от нормы, выявление слабых сигналов; установление причинно-следственных связей и прогнозирование возможных направлений развития кризиса, масштабов потенциальных потерь; определение и оценивание факторов, влияющих на развитие кризисной ситуации, выяснение их связей и взаимосвязей; создание необходимых обратных связей для отслеживания состояния и развития кризисного явления².

² Ларин А.Н. Механизмы антикризисного регулирования российской банковской системы [Текст] / А. Н. Ларин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - №21. - С.18-27

Кризис может иметь бесконечно много форм проявления (признаков). Условно формы проявления кризиса можно объединить в три группы: финансовые, производственные, прочие, рисунок 1. Кризис коммерческого банка не возникает одномоментно, а развивается, разворачивается во времени. Это относится и к формам его внешнего проявления.

Рассмотрим основные причины возникновения кризисной ситуации коммерческого банка. Ухудшение финансового положения значительного числа коммерческих банков является следствием внешних и внутренних причин, обострившихся в банковском секторе, рисунок 2.

Внешние факторы способны воздействовать на всю банковскую систему целиком, тогда как внутренние – это внутренний мир банков. Воздействовать на внешние причины кризисных явлений одному отдельно взятому банку просто не под силу. Однако, кризис одного банка вполне реально может затронуть всю банковскую систему. Отсюда следует, что реальным шагом, с помощью которого банк может выправить свое финансовое состояние, является антикризисное управление, в частности, непосредственное воздействие на внутренний менеджмент и на политику банка: только, изменяя структуру этих составляющих, кредитная организация может как-то выправить свое финансовое положение.

Под антикризисным управлением коммерческого банка, следует понимать - систему мер и мероприятий, направленных на поддержание или восстановление ликвидности банка в краткосрочном и среднесрочном периоде, а также создание условий для качественно нового конкурентоспособного развития банка в долгосрочной перспективе. Целями антикризисного управления в банке являются: восстановление результатов деятельности банка, стоимости активов, присущих ему в докризисный период; восстановление доверия клиентов к банку и привлечение их средств в банк; поиск источников покрытия дефицита ликвидности; поиск источников повышения рентабельности проводимых банком операций; прогноз воздействия на

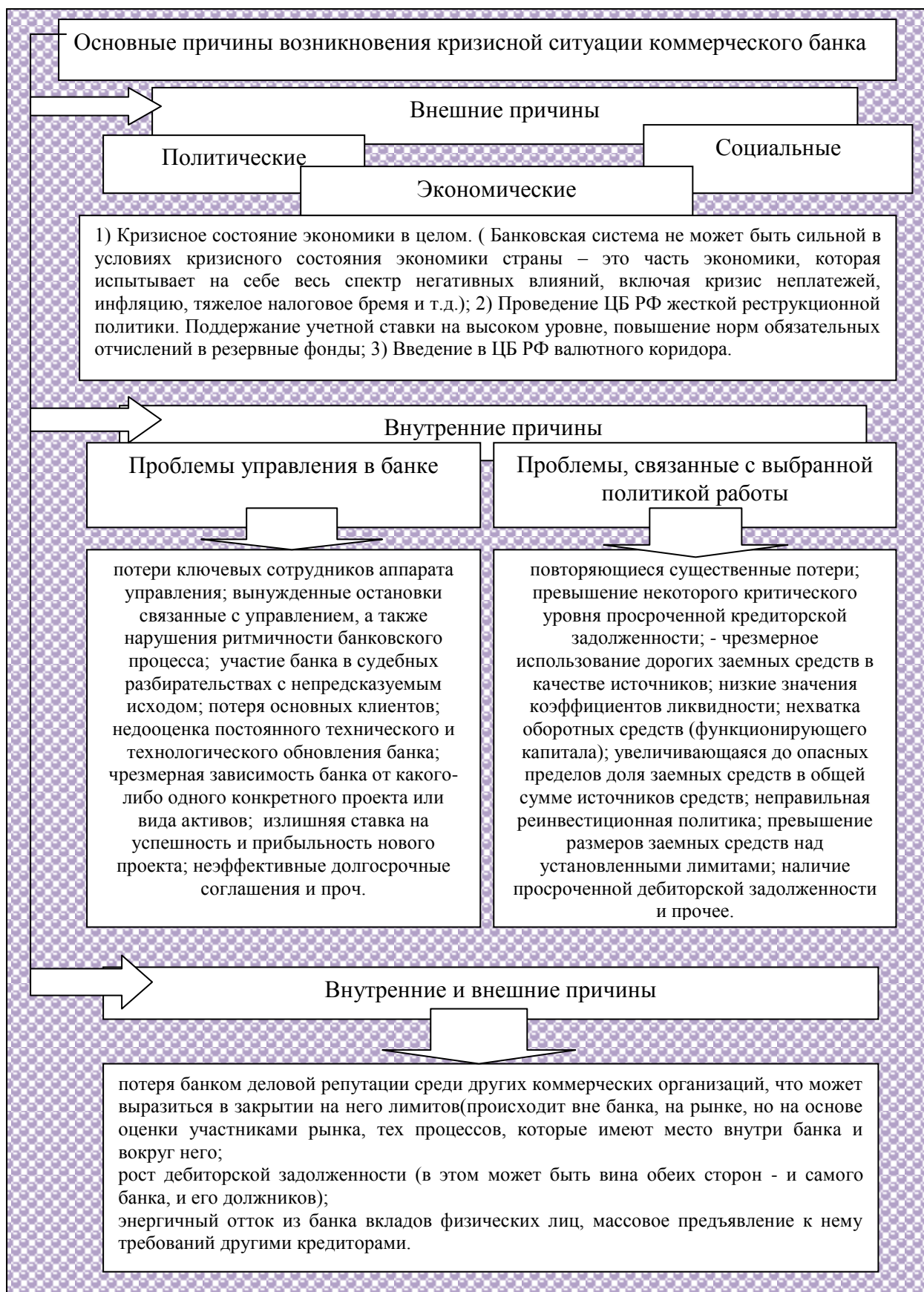


Рисунок 2. Основные причины возникновения кризисной ситуации коммерческого банка

финансовое состояние банка приемлемых антикризисных мер. Задачами антикризисного управления в банке являются: комплексный, прогнозный, оперативный анализ воздействия антикризисных процедур на финансовое состояние банка, рисунок 3.

Антикризисное управление банком как разновидность управленческой деятельности выполняет следующие функции: стратегическую, превентивную, аналитическую, контрольную, коммуникационную, информационную, рисунок 3.

В процессе антикризисного управления коммерческим банком, выделяются следующие этапы: докризисное управление (уровень коммерческого банка); управление в условиях кризиса, принятие мер по предупреждению банкротства (уровень банка, с участием ЦБ РФ); управление на этапе завершения кризиса (судебные процедуры банкротства банка).

Элементами антикризисного управления являются: превентивно-рисковый компонент, превентивно-законодательный компонент и судебный компонент. Превентивно-рисковый компонент, реализуется через систему риск-менеджмента в банках. Превентивно-законодательный компонент, осуществляемый в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», реализуемый в процессе пруденциального надзора за деятельностью коммерческих банков ЦБ РФ. Выражается в самостоятельном осуществлении банками мер по предупреждению банкротства или по требованию ЦБ РФ (финансовое оздоровление, назначение временной администрации, реорганизация). Судебный компонент, реализуемый через процедуру признания коммерческого банка банкротом и открытие процедуры конкурсного производства. В рамках судебного компонента чаще всего банк ликвидируется. Вместе с тем, если учредители выполняют все предъявляемые требования кредиторов, банк остается функционировать как юридическое лицо с правом последующего получения банковских лицензий от ЦБ РФ. При этом,

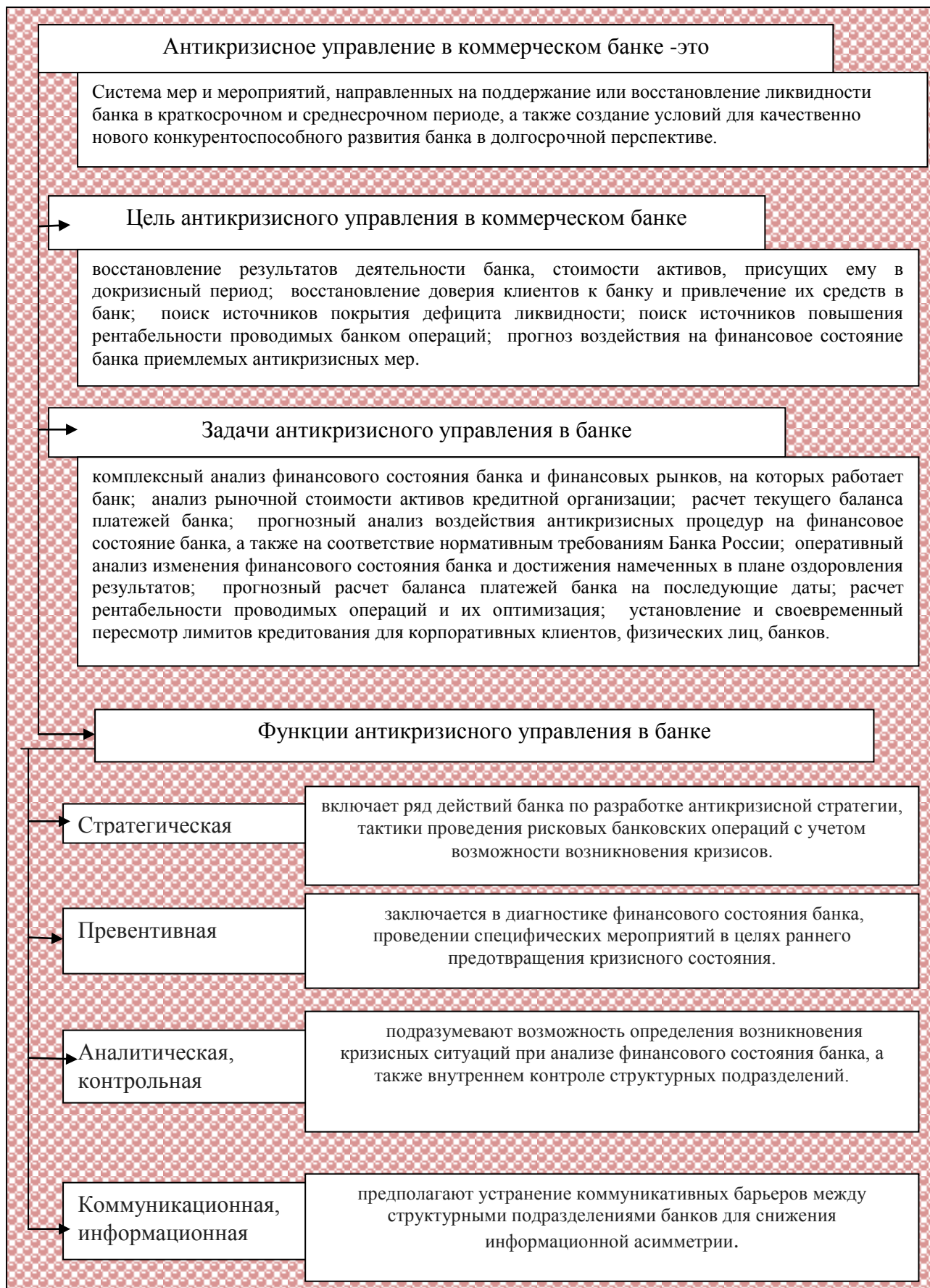


Рисунок 3. Цели, задачи и функции антикризисного управления коммерческого банка

важно отметить, что в системе антикризисного управления следует выделить два уровня: государственный и индивидуальный (частный).

Базируясь на понимании сущности антикризисного управления, учитывая его специфику в сравнении с традиционными методами управления, следует отметить, что принципами антикризисного управления в банке выступают: минимизация времени для предупреждения кризиса и выхода из кризиса; минимизация потерь выхода из кризиса, адаптивность менеджеров к высокому темпу изменений в деятельности банка в предкризисный и кризисный период; реализация принципа «кумулятивное» создания информационных баз для снижения высокой степени информационной асимметрии; демократичность, мобильность элементов организационной структуры управления банком.

В совокупности антикризисное управление в рамках деятельности банка является комплексом следующих мероприятий: осуществление мониторинга (контроля) за банковскими рисками; комплексная диагностика финансового состояния банка и выявление причин возникновения кризисных ситуаций; выбор оптимальной стратегии управления и развития в условиях кризиса (разработка процедур по финансовому оздоровлению, реорганизация); инициирование процедур банкротства (добровольная ликвидация).

Первоочередными мероприятиями банка в рамках антикризисного управления являются действия по управлению банковскими рисками. К типичным банковским рискам относятся: кредитный риск; ценовой (процентный риск; валютный риск; фондовый риск); риск потери ликвидности. В процессе своей деятельности банки сталкиваются с «точками повышенной опасности». Представляется, что под точками повышенной опасности в системе банковского бизнеса следует понимать любые банковские риски, так как неконтролируемый риск является фактором возникновения кризисной ситуации в деятельности банка. Для управления точками повышенной опасности, т.е. для реализации превентивного компонента антикризисного управления, в коммерческих банках создаются системы риск-менеджмента. Система

включает в себя следующие элементы: методологический, организационный, технический, информационный, кадровый. Реализация рискованной политики, т.е. политики по управлению банковскими рисками, осуществляется в рамках таких структурных, подразделений коммерческого банка, как Кредитный комитет, Департамент по управлению рисками, служба внутреннего контроля³.

К мерам по финансовому оздоровлению коммерческого банка относятся: оказание финансовой помощи учредителями (участниками) и иными лицами; изменение структуры активов и структуры пассивов; изменение организационной структуры; приведение в соответствие размера уставного капитала коммерческого банка и величины его собственных средств (капитала);

Одним из мероприятий антикризисного управления является санация банка. Санация - комплекс мероприятий, направленных на предотвращение несостоятельности (банкротства) банка, восстановление его финансовой устойчивости. Все мероприятия по санации банков определены ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», к которым относятся финансовое оздоровление, введение временной администрации, реорганизация. В случае если коммерческий банк не инициирует соответствующий комплекс мер по предупреждению банкротства, то такое требование в адрес банка определяет Центральный банк как государственный надзорный орган за деятельностью банков.

Таким образом, система антикризисного управления банками представляет собой комплектную структуру, включающую государственный и частный уровень. В рамках деятельности банка ведущее место в рамках антикризисного управления занимает система риск-менеджмента, которая подразумевает под собой антикризисную стратегию и тактику. Для того, чтобы рассмотреть сущность стратегии и тактики в антикризисном управлении коммерческим банком, необходимо перейти к следующему параграфу исследования.

³ Воронько М.Ю. Антикризисное управление в банковской системе РФ [Источник: <http://diss.seluk.ru>]

1.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении коммерческого банка

Антикризисная стратегия коммерческого банка - это стратегия, предусматривающая систему мер, единый для финансово-кредитного института, в т.ч. международной транснациональной компании, перспективный план действий в области операционной, финансовой и маркетинговой деятельности банка, а также риск-менеджмента и кадрового управления, который позволяет коммерческому банку работать эффективно, бесперебойно, смягчая угрозы или последствия кризиса и используя последствия кризиса для своего развития и достижения конкурентных преимуществ.

Иными словами, стратегия банка - это 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. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности. Она является основой всей системы банковского менеджмента. Отправным моментом и основой разработки банковской стратегии служит анализ конкуренции, включающий выявление тенденций развития рынков, на которых действует данный субъект экономических отношений, определение его позиции на этих рынках по сравнению с конкурентами, выявление его слабых и сильных сторон, а также его потенциальных возможностей.

Тактика в антикризисном управлении коммерческого банка ориентирована на выполнение заданных направлений в текущем периоде. Она предполагает определение объемов и составов конкретных капиталовложений, разработку процедур по их осуществлению, а иногда –

создание моделей управленческих решений по выбыванию из инвестиционного проекта и механизмов по их реализации. Стратегия и тактика связаны между собой и создают совокупную систему, которая позволяет максимизировать различные управленческие решения и направления деятельности банка.

Наличие хорошо продуманной антикризисной стратегии позволяет банку решать ряд основных задач: 1) На основании антикризисной стратегии тактические решения принимаются более осмысленно и целеустремленно; 2) Минимизируются несогласованные действия различных подразделений банка; 3) Менеджеры получают возможность в процессе текущей деятельности отделять главные проблемы и задачи от второстепенных; в противном случае происходит нерациональный разброс в действиях и подходах, приводящий к распылению ресурсов банка; 4) Сотрудники работают более согласованно, в тех направлениях, которые определены в стратегии банка; 5) Укрепляется имидж банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов.

Для определения подходов к антикризисной стратегии целесообразно учитывать, что антикризисное управление - это особый вид управления, который отличается специфическими условиями и технологиями. Различия между управлением в стабильных системах и антикризисным управлением представлены в таблице 1.

Таблица 1

Различия между управлением в стабильных системах и антикризисным управлением

Основные параметры	Управление в стабильных системах	Антикризисное управление
Цели	Повышение эффективности деятельности	Минимизация отрицательных последствий кризиса
Основные ограничения	Ресурсные мягкие	Временные, ресурсные
Характеристика внешней среды	Благоприятная	Неблагоприятная
Внутренняя среда	Стабильная	Множество острых конфликтов
Результат	Рост эффективности и жизнеспособности	Переход в стабильное состояние

Анализ отличий антикризисного управления от управления в стабильных системах позволяет выделить ряд характеристик, которыми должна обладать антикризисная стратегия. Антикризисная стратегия коммерческого банка должна: учитывать ограниченность в ресурсах и времени; включать в себя меры как краткосрочного, так и долгосрочного характера; в первую очередь решать острые проблемы, существующие в коммерческом банке; иметь ясно сформулированную цель (например, решение проблемы ликвидности); быть комплексной, учитывать все сферы деятельности, все внешние и внутренние ресурсы и факторы деятельности; адекватно реагировать на существующие проблемы и идентифицировать причины кризисного состояния.

Создание качественной стратегии и ее последовательная реализация - актуальная проблема становления и выживания каждого коммерческого банка. Обычно стратегии делят на три основных класса: стратегия роста; стратегия умеренного роста; стратегия сокращения. В свою очередь классификацию банковских стратегий можно представить в виде: финансовая , маркетинговая, организационная(кадровая) стратегия , рисунок 4.

Финансовая стратегия – представляет собой модель формирования, использования и учета финансовых ресурсов коммерческого предприятия в долгосрочной перспективе, направленную на достижение общеорганизационных целей, Приложение 1. На базе финансовой стратегии формируется финансовая политика коммерческого банка, целью которой является создание эффективной системы управления финансовыми потоками.

Маркетинговая стратегия коммерческого банка- это стратегия, направленная на формирование и продвижение банковского продукта (услуги) на рынок. В свою очередь, маркетинговая стратегия подразделяется на: товарную стратегию, ценовую стратегию, стратегию стимулирования сбыта, стратегию продвижения, рисунок 5.

Банковский продукт или услуга, являются важными элементами товарной стратегии. Рассмотрим подробнее эти понятия.



Рисунок 4. Классификация основных антикризисных стратегий коммерческого банка

Банковский продукт – это конкретный метод оказания банком (клиенту) услуги или логически связанного набора услуг, рисунок 5.

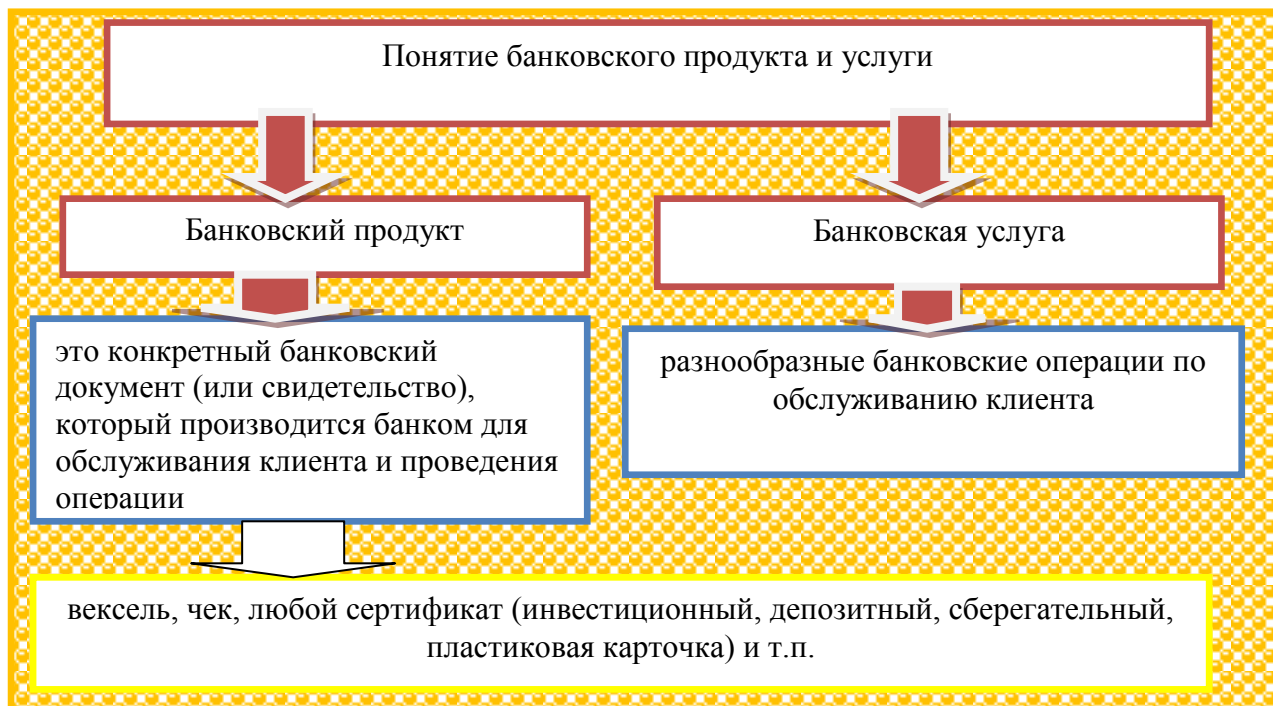


Рисунок 5. Понятие банковского продукта и услуги.

Под банковскими услугами понимаются: расчетные, депозитные, кредитные операции; банковские операции подразделяются на: продуктообразующие, производительные, управленческие, аналитические; банковские технологии (процессы) – т.е. последовательность, порядок совершения операций; банковские документы – т.е. материальные носители, удостоверяющие права и обязанности банка и клиента при предоставлении банковского продукта.

Сходство банковского продукта и банковской услуги в том, что они призваны удовлетворять потребности клиента и способствовать получению прибыли. Однако в большинстве случаев банковская услуга носит первичный характер, банковский продукт вторичный, Приложение 2.

Предоставляемые банком услуги можно условно разделить также на четыре типа: 1) стратегические; 2) текущие; 3) оперативные; 4) специальные. Классификация услуг банка представлена на рисунок 6.



Рисунок 6. Классификация банковских услуг

Таким образом, выше была рассмотрена сущность товарной стратегии коммерческого банка. К маркетинговым стратегиям также относятся – стратегия продвижения банковских продуктов (услуг), стратегии стимулирования сбыта, стратегии ценообразования⁴, Приложение 3.

Следует отметить, что значимость маркетинговой стратегии банка в условиях кризиса существенно возрастает. Необходимо сочетать стратегию «качественного обновления» со стратегией «кроссирования продаж». Кризис порождает определенный парадокс: клиент знает о мировом финансовом кризисе и ощущает собственную важность для банка, даже не принося тому сверхприбыли, при этом клиент активно манипулирует кризисом и настаивает на максимально выгодных условиях, иначе он воспользуется другим банком. В данном случае привлечь клиента может широкая дифференциация ассортимента банковских продуктов. Программы лояльности – самое необходимое средство удержания и привлечения клиентов в современных условиях. Для проведения программ лояльности необходимо осуществлять оценку совокупной жизненной ценности клиента, в соответствии с которой разрабатывать новые продукты и программы.

Успех маркетинговой и финансовой стратегии зависит в первую очередь от «интеллектуальных» инноваций и кадровой стратегии. В условиях дефицита финансовых ресурсов и невозможности применения активных приемов привлечения клиентов финансовая стабильность банка становится еще более зависимой именно от кадрового ресурса и кадровой стратегии банка. Сокращение персонала – далеко не самый эффективный и рациональный способ сокращения расходов. Необходимо сохранить опытный и высококвалифицированный персонал, обеспечив достойные условия труда.

Таким образом, еще одной не менее важной стратегией антикризисного управления – является организационно-кадровая, которая направлена на

⁴ Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. – М.: 2015г.

формирование организационной структуры банка, социального и трудового развития сотрудников кредитной организации. Эффективность стратегии коммерческого банка существенно зависит и от психологического климата, эмоционально-психологического настроения коллектива, на котором отражаются личные и деловые взаимоотношения его членов, что влияет на уровень производительности и конкурентоспособность кредитной организации. Тот, кто делает ставку на долгосрочную работу и хочет подготовиться к послекризисному периоду, не должен пренебрегать человеческим капиталом. Сотрудники будут благодарны за более высокую мотивацию и будут более полно использовать свой потенциал.

В условиях кризиса кадровые стратегии коммерческих банков претерпели коренные изменения, но, к сожалению, в большинстве банков данные изменения не были продуманной, эффективной стратегией. Большинство банков действовало по принципу сокращения сотрудников и повышения требований к оставшимся сотрудникам. Уже в 2010 г. стало очевидно, что данные методы не привели к ожидаемому результату. Многие банки сейчас испытывают колоссальный дефицит профессиональных кадров⁵.

Следовательно, первым пунктом кадровой корпоративной стратегии в условиях кризиса является сохранение персонала. В коммерческом плане это невыгодно. Но в социальном аспекте сохранение персонала - это предотвращение роста безработицы на рынке труда и создание условий, когда государство сможет сэкономить на выплате пособий по безработице.

Если поток клиентов невелик, есть время заняться карьерным обучением сотрудников. Это могут быть специальные тренинги по законодательным базам, по продажам, по изучению новых продуктов. Образование должно происходить в рамках кредитной организации - более опытные сотрудники или приглашенные специалисты должны прочитать специальные лекции

⁵ Воронько М.Ю. Антикризисное управление в банковской системе РФ [Источник: <http://diss.seluk.ru>]

для сотрудников. В этом случае банк не несет дополнительных расходов на образование или повышение квалификации сотрудников и в то же время повышает их профессиональный уровень, что позволит им улучшить свою эффективность.

Вторым пунктом антикризисной кадровой стратегии является обучение и повышение квалификации сотрудников в кризис. В коммерческом плане это увеличит будущие доходы и уменьшит операционные риски, в социальном плане повышение грамотности, образованности специалистов - одна из важнейших функций организации.

Третьим направлением корпоративной социальной ответственности в области кадровой стратегии является обеспечение достойного социального пакета сотрудникам (медицинские страховки как сотруднику, так и членам его семьи, оплата лекарств, такси при ненормированном рабочем графике, санаторно-курортные путевки и т.д.).

Естественно, о повышении зарплаты в кризисные годы не приходится задумываться, но психологически банковским специалистам необходима мотивация. Так же, как и у клиентов, необходимо выработать лояльность у сотрудников. Под лояльностью можно понимать приверженность сотрудников своей компании, одобрение ее философии, стратегических целей и способов их достижения, позитивное отношение к компании, благодаря которому сотрудники отдадут этой компании предпочтение перед конкурентами. Компании, учитывающие гармонию ценностей, как правило, являются наиболее успешными в финансовом плане.

Лояльность компании может также проявляться в гибком рабочем графике. Это может быть и гибкость графика с учетом снижения интенсивности, объема работы по обслуживанию клиентов при наличии взаимозаменяемости работников банка (численность работников сохраняется, а продолжительность их работы и расходы на содержание могут сократиться).

Сотруднику банка необходимо ощущать собственную ценность и вовлеченность в процесс управления компанией. Необходимо такое общение начальника с подчиненным, при котором подчиненный сможет выражать различные инициативы, предлагать идеи по совершенствованию бизнес-процессов. Следует отметить, что наиболее успешными будут компании, которые активно внедряют в свою работу корпоративную социальную ответственность, так как профессиональные сотрудники стремятся работать в максимально благоприятных условиях⁶. Необходимо отметить, что разработка и реализация антикризисной стратегии банка - сложный и трудоемкий процесс, который может состоять из нескольких этапов:

1. Анализ причин возникновения кризиса.
2. Формулирование основных целей антикризисной стратегии.
3. Формулирование общих ограничений для реализации стратегии.
4. Выработка альтернативных вариантов антикризисной стратегии.
5. Оценка вариантов, выбор варианта антикризисной стратегии.
6. Разработка антикризисных программ.
7. Ресурсное обеспечение антикризисных программ.
8. Организация выполнения антикризисной стратегии.
9. Контроль и оценка результатов выполнения антикризисной стратегии и антикризисных программ.
10. Корректировка антикризисных программ и стратегий.

Следует отметить, что для успешного выхода из кризиса коммерческому банку необходимо координировать все стратегии, проводить постоянный мониторинг изменений и адаптировать стратегии в соответствии с ними. Для создания антикризисной стратегии, а также ее корректировки крайне важны система риск-менеджмента и система внутреннего контроля, причем не только на микроуровне. Важна адекватная институциональная среда на макроуровне, включая банковский надзор и регулирование.

⁶ Радковская Н.П. Маркетинг в коммерческих банках. М.:2004г.

Таким образом, антикризисная стратегия коммерческого банка- это комплекс мероприятий, направленных на снижение рисков и совершенствования операционной, финансовой, маркетинговой деятельности и системы управления кадрами банка. Тактика в антикризисном управлении коммерческого банка ориентирована на выполнение заданных направлений в текущем периоде и предполагает определение объемов и составов конкретных капиталовложений, разработку процедур по их осуществлению. Эффективно-разработанные антикризисные стратегии коммерческого банка, позволят увеличить объемы продаж банковских продуктов, тем самым увеличив показатели доходности, прибыльности и рентабельности банка; а это положительно повлияет на повышение финансовой устойчивости и конкурентоспособности коммерческого банка. В случае не своевременного реагирования руководства коммерческого банка на различные кризисные явления, существует большая угроза банкротств, что имеет быть в банковской практике. Для того, чтобы рассмотреть показатели деятельности российских банков, необходимо перейти к следующему параграфу исследования.

1.3. Анализ развития рынка банковских услуг в России

Проведем анализ развития рынка банковских услуг в России по имеющимся данным Росстата и ЦБ РФ. Данные статистической отчетности показывают, что по данным на начало 2016 года наблюдается снижение числа кредитных организаций, зарегистрированных банком России на 2,66% по сравнению с тем же показателем предыдущего года и на 27,54% ниже показателя 2006 года⁷, рисунок 7.

Число организаций, имеющих право на осуществление банковских операций также снизилось, в пределах 41,50% по отношению к показателю 2006 года и в пределах 12,11% произошло снижение по отношению к

⁷ Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2016 г. [Ресурс: [http. gks.ru](http://gks.ru)]

показателю предыдущего года и в 2016 году число кредитных организаций составило 733 единицы. Почти в три раза, за последние десять лет, произошло снижение числа филиалов, действующих кредитных организаций и по данным на начало 2016 года этот показатель составил 1398 единиц, рисунок 7.

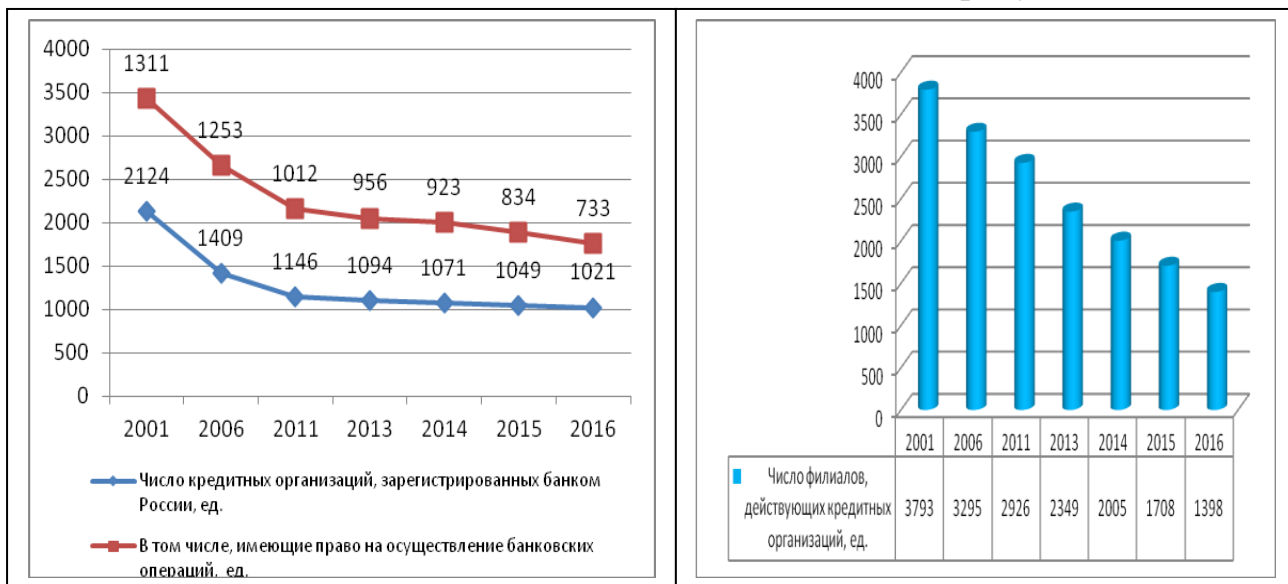


Рисунок 7. Динамика числа кредитных организаций России с 2001-2016 гг.(по данным на начало анализируемого периода)

При этом, наибольший удельный вес в общей структуре кредитных организаций, приходится на организации с уставным капиталом от 150 до 300 млн. руб., доля таких организаций составляет 23,32% в 2016 году, чуть меньшая доля приходится на кредитные организации с уставным капиталом от 1 до 10 млрд. руб., число таких организаций составило 153 единицы, а это 20,87% от общего числа, рисунок 8.

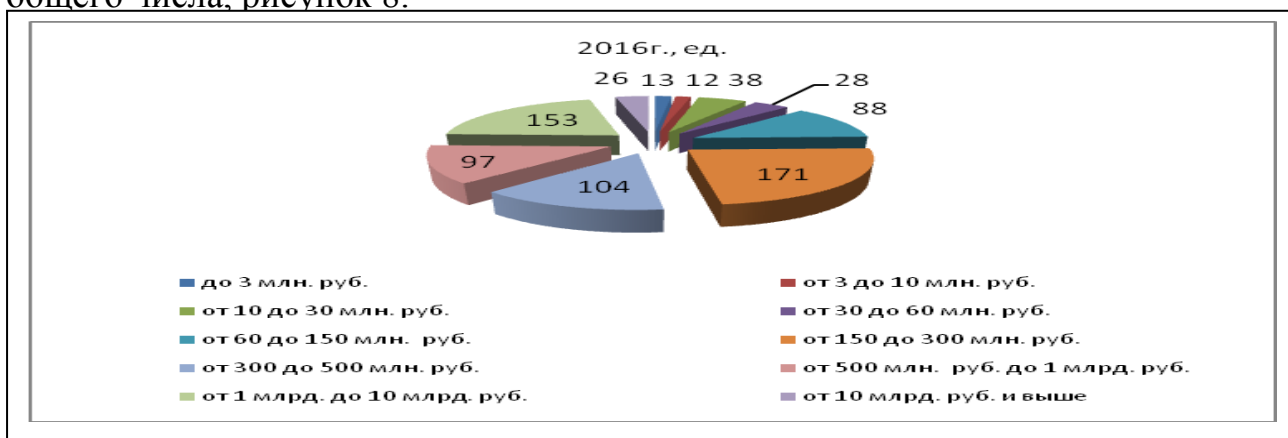


Рисунок 8. Структура кредитных организаций России по сумме уставного капитала в 2016 году (по данным на начало года)

Небольшой удельный вес приходится на кредитные организации с суммой уставного капитала от 3 до 60 млн. руб. и от 10 млрд. руб., рисунок 8. Заметим, в динамике, что произошло снижение числа кредитных организаций с меньшей суммой уставного капитала, с капиталом от 500 млн. руб. и более, число кредитных организаций в 2016 году увеличилось по отношению к показателям 2006 года, однако в более коротком периоде, наблюдается снижение по всем группам кредитных организаций, рисунок 9.

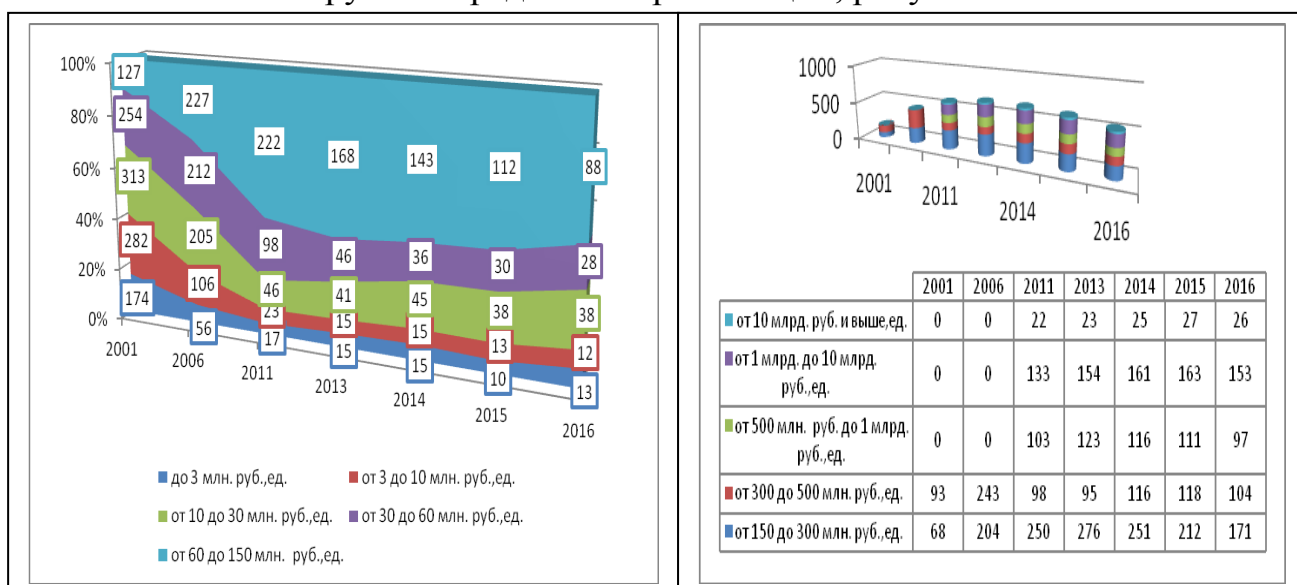


Рисунок 9. Динамика структуры кредитных организаций России по сумме уставного капитала с 2001-2016г.г. (на начало года)⁸

Общее снижение числа кредитных организаций в России произошло за счет снижения кредитных организаций по всем видам кредитования, рисунок 10⁹.

По имеющимся данным на 2016 г. число кредитных организаций России, предоставляющих ипотечные жилищные кредиты снизилось на 11,13% по сравнению с показателем 2010 г. и составило 559 ед., количество кредитных

⁸ Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2016 г. [Ресурс: <http://gks.ru>]

⁹ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>

организаций, предоставляющих жилищные кредиты составило 587 ед., а это на 16,02% ниже показателя начала анализируемого периода.

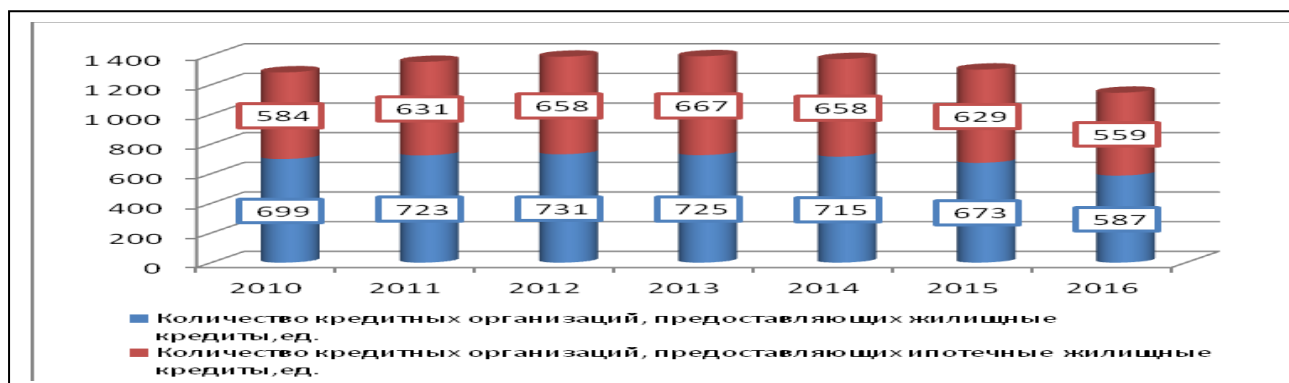


Рисунок 10. Динамика количества кредитных организаций, предоставляющих жилищные и ипотечные кредиты в РФ с 2010-2016г.г. (по данным на начало года)

Количество кредитных организаций, приобретающих права требования по ипотечным жилищным кредитам в РФ к 2016 г. снизилось на 6% к уровню прошлого года и более, чем на 5% произошло снижение к уровню 2014 года. Однако, по сравнению с данным на начало анализируемого периода, это показатель увеличился и составил 141 ед., рисунок 11.

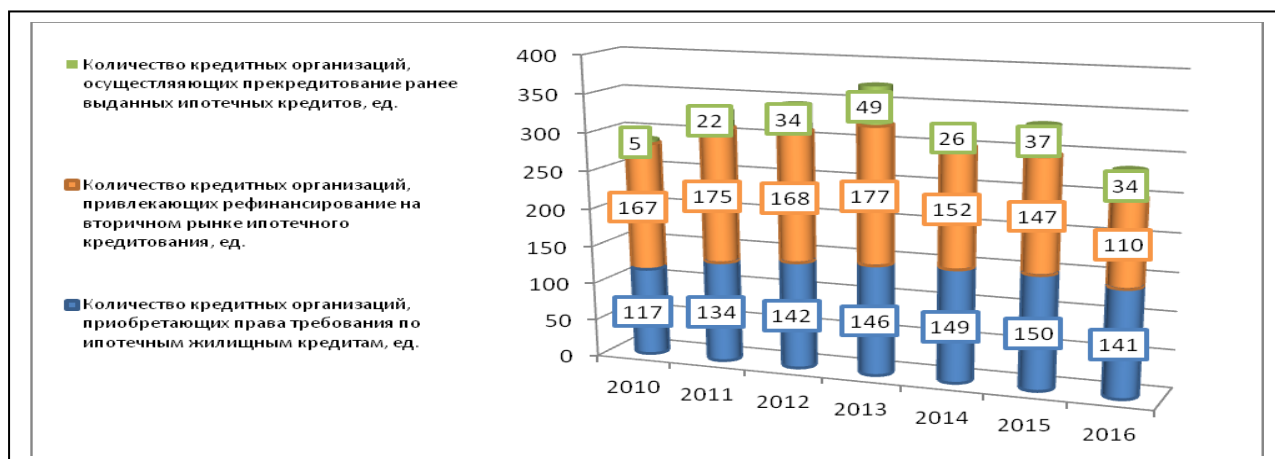


Рисунок 11. Динамика количества кредитных организаций, приобретающих права требования по ипотечным жилищным кредитам в РФ и привлекающих рефинансирование и прекредитование ранее выданных ипотечных жилищных кредитов с 2010-2016г.г. (по данным на начало года)¹⁰

¹⁰ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

Число кредитных организаций, осуществляющих рефинансирование на вторичном рынке ипотечного кредитования в 2016 г. составило 110 ед., а это на 25,17% ниже показателя предыдущего года и на 34,13% ниже показателя 2010 г. Количество кредитных организаций, осуществляющих перекредитование ранее выданных ипотечных жилищных кредитов занимает небольшой удельный вес в общем количестве кредитных организаций и на протяжении анализируемого периода их число колеблется в пределах от 5 до 34 ед. При этом, по отношению к показателю 2010 г. число организаций выросло на 29 ед. и составило 34 ед. по данным на начало 2016 г., по сравнению с предыдущим показателем, число организаций снизилось на 3 ед., рисунок 11.

Таким образом, в целом динамика числа кредитных организаций в РФ показывает снижение, снижается и число филиалов, произошло снижение числа кредитных организаций осуществляющих кредитование на рынке жилья , перекредитование ранее выданных ипотечных жилищных кредитов, а также число организаций осуществляющих рефинансирование на вторичном рынке ипотечного кредитования. Снижение числа кредитных организаций России связано с банкротством . Согласно финансовому рейтингу Банки. ру, по итогам первого полугодия 2016 года в Топ-20 убыточных банков вошли: БМ Банк, Рост Банк, Югра, Финпромбанк, Альфа-Банк, Новикомбанк, БФГ-Кредит, Национальный Банк «Траст», Абсолют Банк, Русский Стандарт, Восточный Экспресс Банк, Татфондбанк, Ханты-Мансийский банк Открытие, Международный Финансовый Клуб и другие¹¹, таблица 2.

В совокупности, эти банки принесли сектору порядка 167,45 млрд. рублей убытков, или более 82% от общей суммы потерь банковской системы РФ. Из 680 кредитных организаций, размещающих отчетность на сайте ЦБ РФ, по итогам первого полугодия 2016 года убыточными оказались 240.

¹¹ Без зеленого слона прибыль банков не видна //Сабина Хасанова, Александр Кудрявцев, информационно - аналитическая служба. Ресурс: [Банки.ру <http://www.banki.ru/>]

Топ-20 убыточных банков в России за первое полугодие 2016 г.¹².

Наименование кредитной организации	Номер лицензии	Финансовый результат на 1 июля 2016 г., тыс. рублей	Финансовый результат на 1 января 2016 г., тыс. рублей
БМ Банк (бывш. Банк Москвы)	2748	-27 427 594,00	-62 895 357,00
Рост Банк	2888	-20 525 302,00	-51 574 060,00
Югра	880	-19 327 442,00	6 142 560,00
Финпромбанк (ФПБ Банк)	2157	-11 898 990,00	2 020 171,00
Альфа-Банк	1326	-11 782 940,00	49 591 411,00
Новикомбанк	2546	-11 672 840,00	2 571 912,00
ПЧРБ Банк	3291	-9 856 176,00	26 280,00
БФГ-Кредит	3068	-8 293 930,00	1 759 888,00
Национальный Банк «Траст»	3279	-7 475 328,00	4 650 220,00
Абсолют Банк	2306	-7 394 026,00	-2 811 410,00
Русский Стандарт	2289	-6 902 037,00	16 532 220,00
Международный Финансовый Клуб	2618	-3 823 177,00	-19 447,00
Ханты-Мансийский банк Открытие	1971	-3 702 839,00	-21 039 779,00
МТС Банк	2268	-2 946 381,00	-7 067 743,00
Татфондбанк	3058	-2 542 482,00	-490 831,00
Зенит	3255	-2 540 140,00	-6 051 227,00
Восточный Экспресс Банк	1460	-2 484 137,00	-6 619 884,00
ДельтаКредит	3338	-2 443 669,00	-683 851,00
Банк «МБА-Москва»	3395	-2 239 156,00	-471 223,00
Стратегия	2801	-2 173 775,00	39 590,00

Таким образом, каждый третий банк в России убыточен (35,3% банков убыточны). Стоит отметить, что количество убыточных банков по-прежнему растет: по итогам 2014 года их было 126 (около 15% от общего количества действующих банков), по итогам 2015-го- 180 (около 25%), рисунок 12. За этот же период банковский рынок покинуло более 200 финансовых учреждений. Таким образом, общее количество кредитных организаций значительно сократилось, а количество убыточных банков растет на фоне

¹² Без зеленого слона прибыль банков не видна //Сабина Хасанова, Александр Кудрявцев, информационно - аналитическая служба. Ресурс: [Банки.ру <http://www.banki.ru/>]

высокой концентрации сектора, выражающейся в значительном вкладе крупнейших игроков в общий финансовый результат¹³.

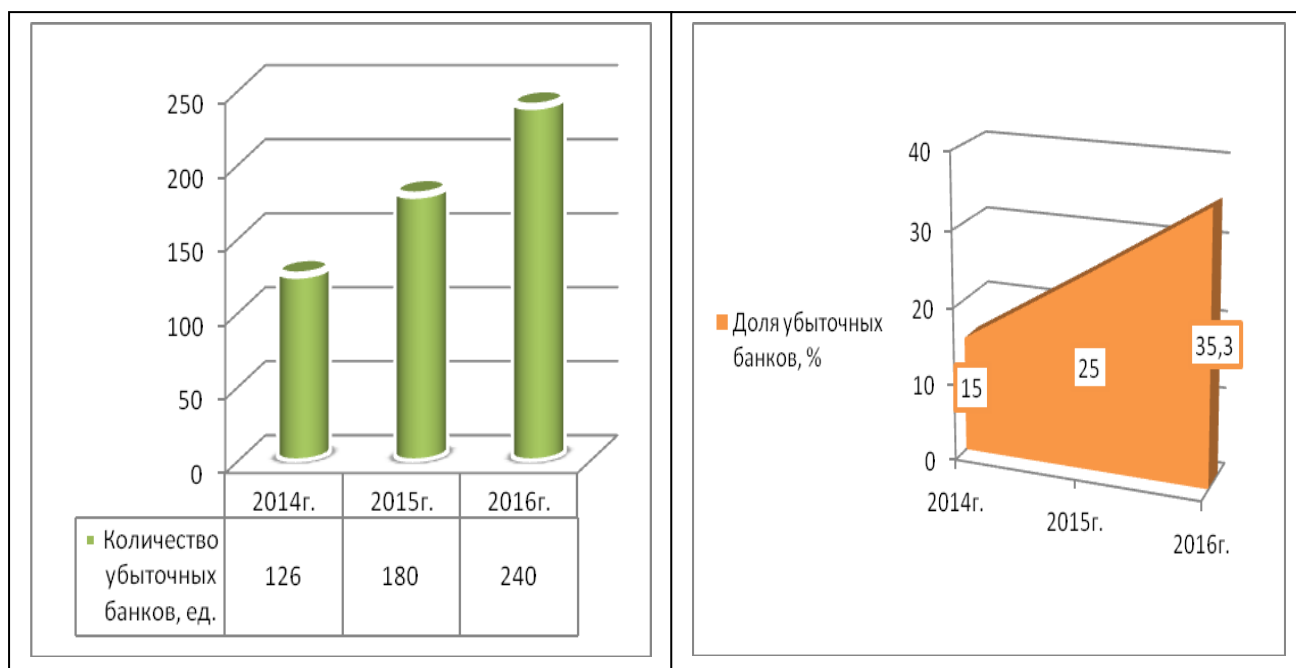


Рисунок 12. Динамика количества и доли убыточных банков в России за 2014-2016 г.г. (по итогам первого полугодия).

Следует отметить, что по итогам первого полугодия 2016 года российские банки заработали 360 млрд. рублей прибыли. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года показатель совокупной прибыли банков увеличился почти в семь раз. Однако до докризисных показателей отечественному банковскому сектору еще далеко: на 1 июля 2014 года совокупный финансовый результат банков составлял 451,4 млрд. рублей, а по итогам первого полугодия 2013 года вплотную приближался к отметке в полтриллиона рублей.

На финансовые показатели кредитных организаций существенно влияют качество и объемы кредитования. В связи с этим, рассмотрим анализ динамики и структуры выданных кредитов населению РФ. По имеющимся данным за 2010-2016г.г. динамика ссуд, выданных физическим лицам ежегодно

¹³ Без зеленого слона прибыль банков не видна //Сабина Хасанова, Александр Кудрявцев, информационно - аналитическая служба. Ресурс: [Банки.ру <http://www.banki.ru/>]

увеличивается и по данным на начало 2016 г. было выдано 10278829 млн. руб., а это почти в три раза превышает показатель 2010г., рисунок 13.

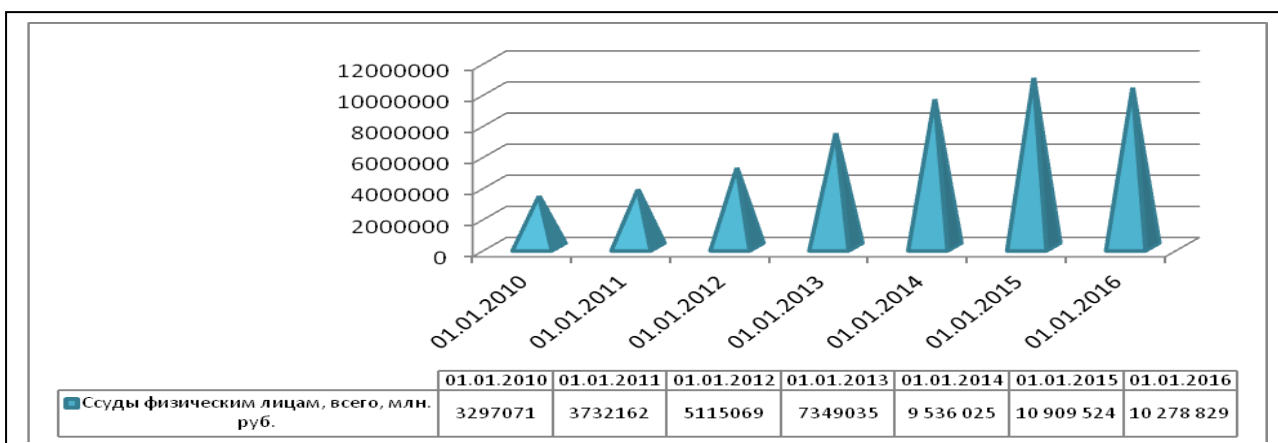


Рисунок 13.Динамика выданных ссуд физическим лицам кредитными организациями РФ всего с 2010-2016г.г¹⁴.

При этом ипотечные ссуды увеличились на 108,98% и составили 18390 млн. руб., однако по отношению к показателю 2014 г. произошло снижение на 9,18%.Ссуды на покупку жилья (кроме ипотечных ссуд) возросли на 207,99% и по данным на 2016 г.составили 6070 млн. руб., рисунок 14.

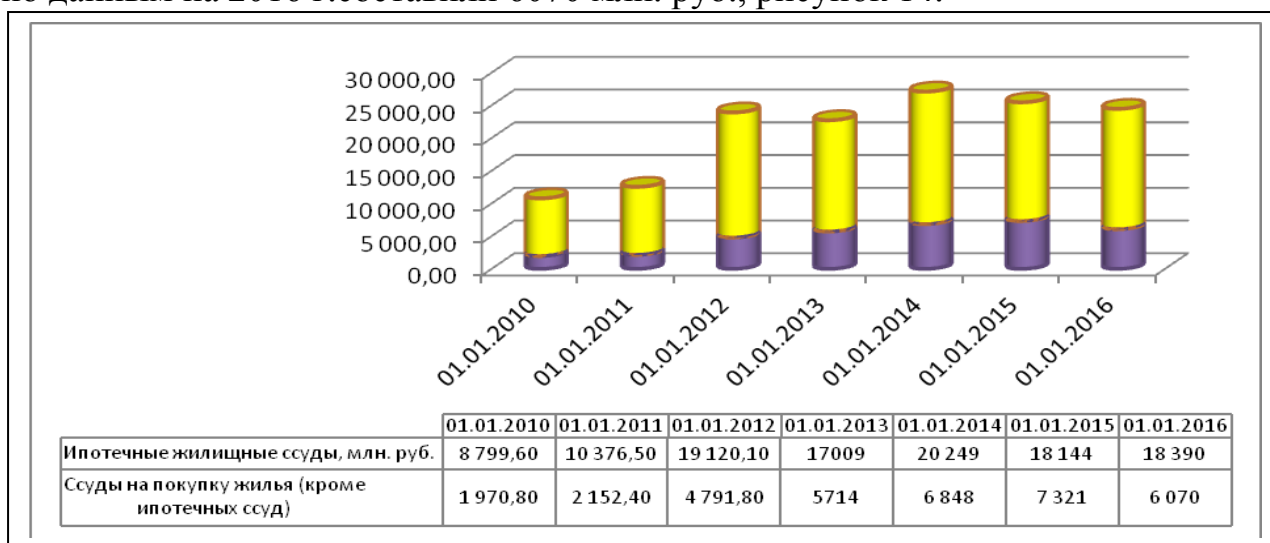


Рисунок 14. Объем предоставленных физическим лицам ссуд на покупку жилья, по которым срок платежа наступил в отчетном периоде с 2010-2016г.г.(на начало года)¹⁵

¹⁴ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

Динамика по потребительским ссудам и автокредитам и за последние шесть лет также показала увеличение, которое составило 162,12% и 58,27% соответственно. Следует отметить, что за более короткий промежуток времени, в частности за 2014-2016г.г. наблюдается снижение объема перечисленных выше видов кредитов и снижение потребительского кредитования произошло на 5551 млн. руб., автокредиты снизились на 4638 млн. руб., рисунок 15.

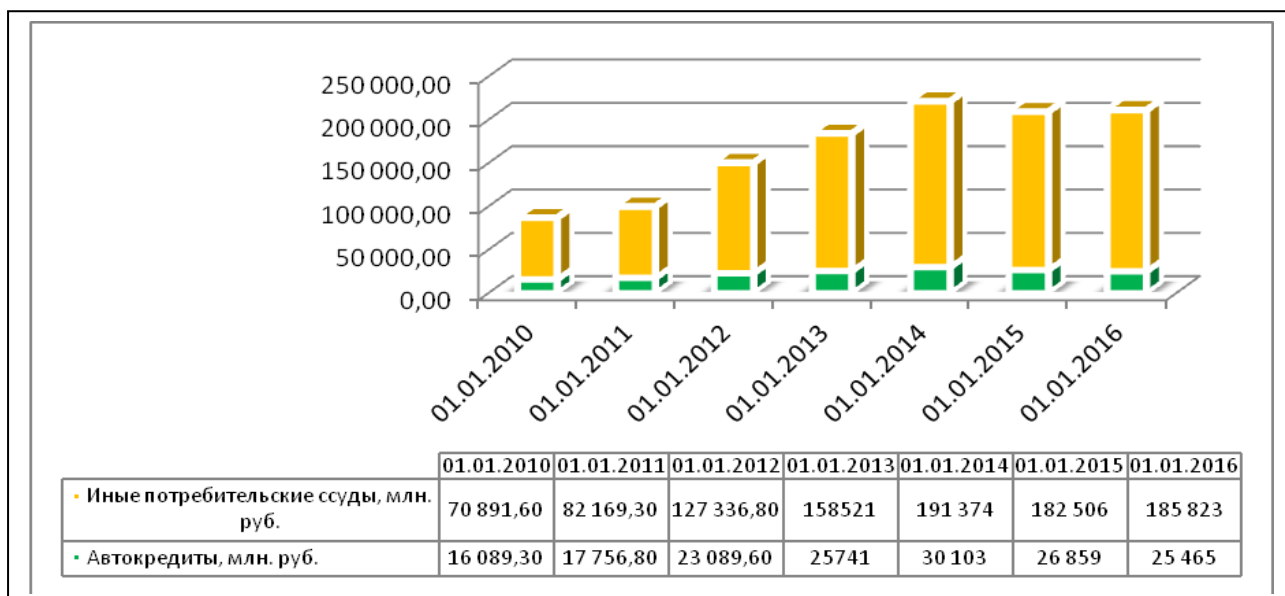


Рисунок 15. Объем предоставленных физическим лицам ссуд, по которым срок платежа наступил в отчетном периоде с 2010-2016г.г.(на начало года)¹⁶

Важными показателями развития рынка кредитования населения РФ также являются показатели средневзвешенного срока кредитования и средневзвешенных ставок по кредитам. По имеющимся данным за 2010-2016г.г. в России, средневзвешенный срок кредитования жилищных кредитов ежегодно снижается и по данным на конец анализируемого периода составил 176,4 мес., а это на 21,1 мес. ниже показателя 2010г. и на 3,1 мес. ниже показателя предыдущего года, рисунок 16.

¹⁵ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

¹⁶ Там же

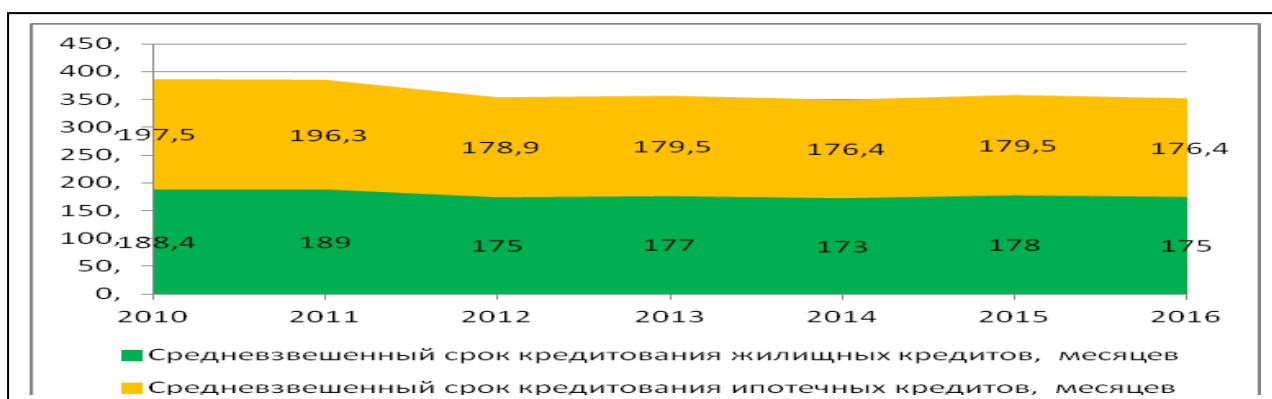


Рисунок 16. Динамика средневзвешенного срока кредитования жилищных и ипотечных кредитов, предоставленные кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2010-2016 г.г. (по данным на начало года).

Средневзвешенный срок кредитования ипотечных кредитов ниже средневзвешенного срока кредитования жилищных кредитов на 1,4 мес. и по данным на конец анализируемого периода этот показатель составил 175 мес. При этом, замечено, что в динамике данный показатель имеет тенденцию снижения и по отношению к началу анализируемого периода средневзвешенный срок кредитования ипотечных кредитов снизился более, чем на 13 месяцев. Снижение наблюдается не только по средневзвешенному сроку кредитования, но и средневзвешенным ставкам, которые в начале 2016г. составили чуть более 13% как по ипотечным, так и по жилищным кредитам. В среднем снижение составило более одного процента, рисунок 17.

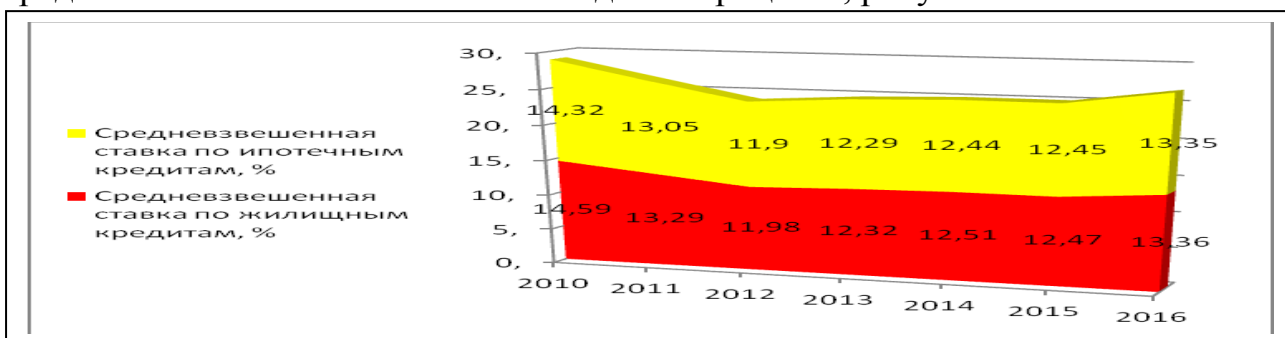


Рисунок 17. Динамика средневзвешенных процентных ставок по ипотечным и жилищным кредитам, предоставленные кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2010-2016 г.г. (по данным на начало года)¹⁷

¹⁷ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

Не исключением являются и средневзвешенные ставки по автокредитам, которые за 2015-2016г.г. снизились в пределах от одного процента и более, рисунок 18.

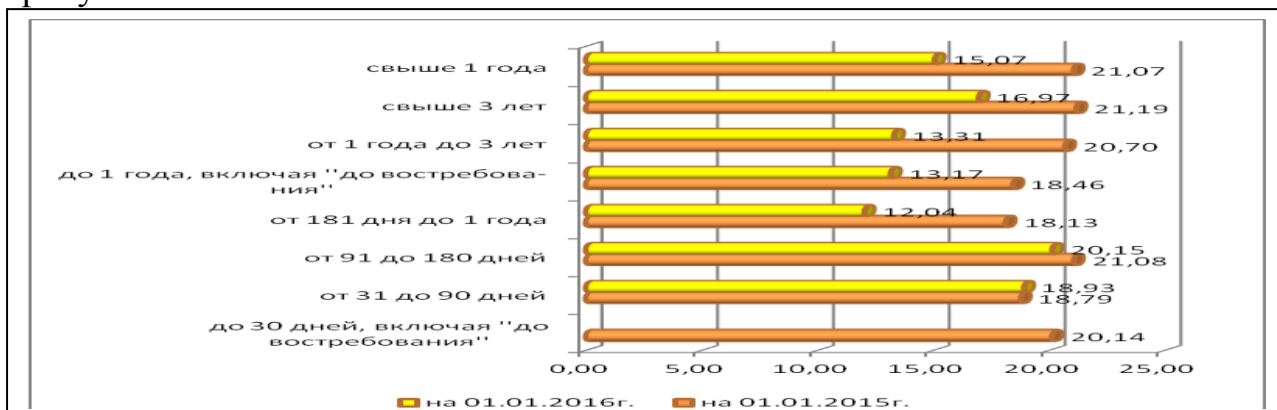


Рисунок 18. Динамика средневзвешенных процентных ставок по автокредитам, предоставленные кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2015-2016 г.г.¹⁸

В целом по всем видам кредитов наблюдается снижение процентных ставок и замечено, что чем больше срок кредитования, тем большее снижение произошло по процентным ставкам, рисунок 19.

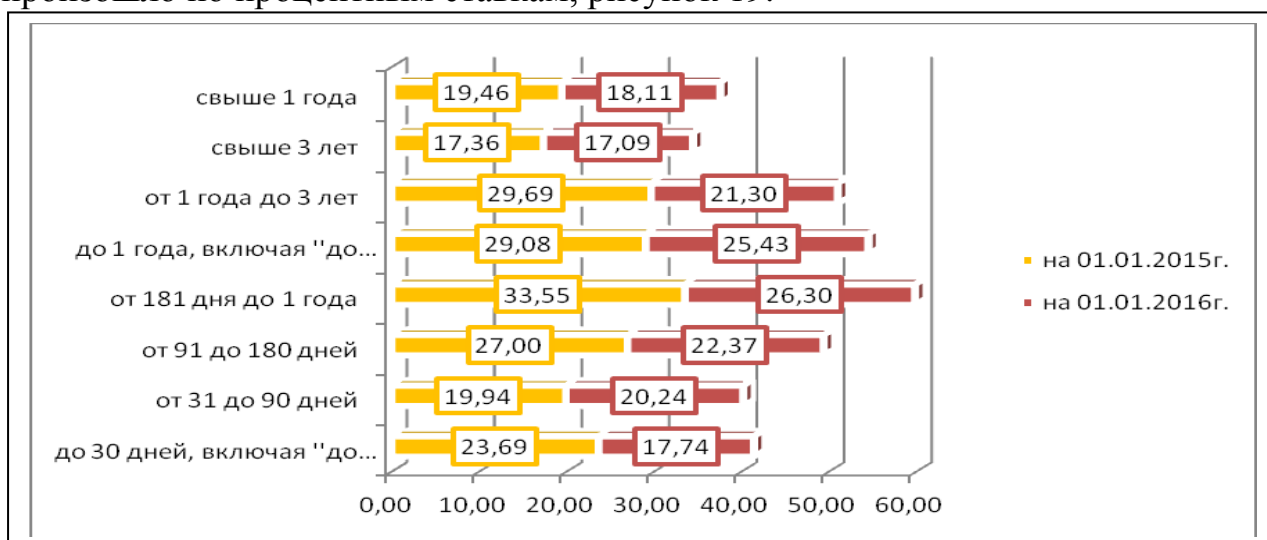


Рисунок 19. Динамика средневзвешенной процентной ставки по всем видам кредитов в зависимости от срока погашения, предоставленных кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2015-2016г.г.¹⁹

¹⁸ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

¹⁹ Там же

В частности, процентные ставки по кредитам, продолжительностью от одного года до трех лет снизились более чем на 8%; при кредитовании от 91 дня до 180 дней, снижение составило чуть более 4%, на 7,25% произошло снижение ставок при кредитовании на срок от 181 дня до 1 года, рисунок 19.

Таким образом, процентные ставки по кредитам снизились, однако, сумма кредиторской задолженности, по всем видам выданных кредитов населению РФ, в том числе по жилищному и ипотечному кредитованию, как в рублях, так и в иностранной валюте показывает рост. Стоит отметить, что для оценки качества выданных кредитов, следует оценивать не только объемы кредиторской задолженности, но и объемы просроченной задолженности по ранее выданным кредитам. Данные статистической отчетности за 2010-2016г.г. показывают, что сумма долга непогашенная физическими лицами в установленный договором срок ежегодно увеличивается и на начало 2016 г. составила 37179 млн. руб., а это превышает показатель начала анализируемого периода на 120,21%, рисунок 20.



Рисунок 20. Объем предоставленных физическим лицам ссуд (всего), непогашенных в установленный договором срок в отчетном периоде с 2010-2016г.г.

Следует отметить, что значительная задолженность составляет по ипотечным жилищным ссудам и по данным на конец анализируемого периода

просроченная задолженность составила 1912 млн. руб., а это на 36,66% выше показателя предыдущего года и на 35,66% выше показателя 2010года. Просроченная задолженность по ссудам на покупку жилья (кроме ипотечных ссуд) увеличилась на 23,04% по сравнению с показателем предыдущего года и составила 315млн. руб., по отношению к началу анализируемого периода, рост просроченной задолженности, предоставленной физическим лицам на покупку жилья составил более 60%, рисунок 21.



Рисунок 21. Объем предоставленных физическим лицам ссуд (на покупку жилья и ипотечные кредиты), непогашенных в установленный договором срок в отчетном периоде с 2010-2016г.г.

Наибольший удельный вес задолженности по ипотечным жилищным кредитам в РФ приходится на задолженность сроком свыше 180 дней и на протяжении 2010-2016г.г. этот показатель колеблется в пределах от двух до пяти процентов. При этом замечено снижение доли на 2,72%, рисунок 22.

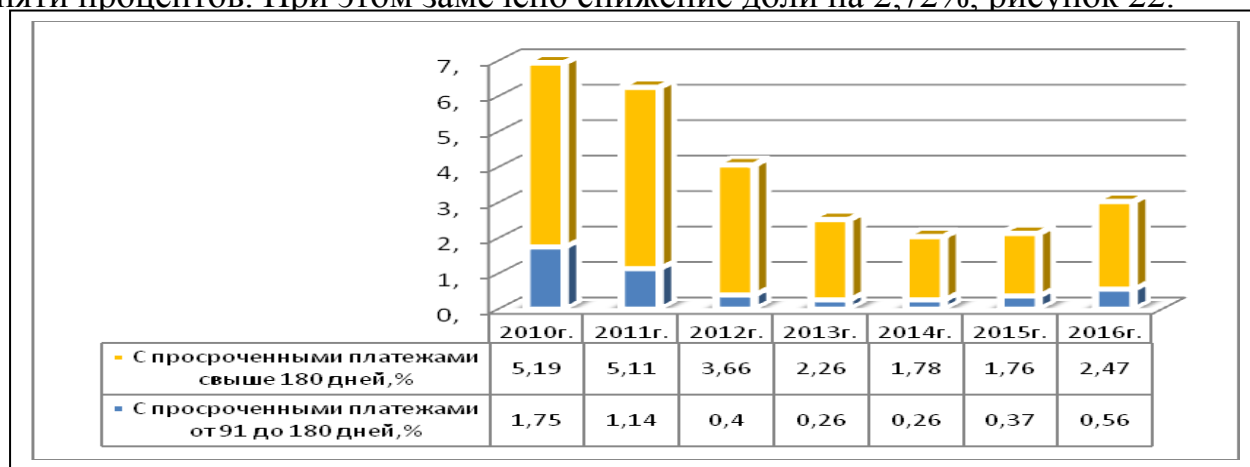


Рисунок 22. Динамика задержки задолженности по ипотечным жилищным кредитам в РФ со сроком погашения свыше 180 дней(в процентах от общей суммы задолженности) с 2010-2016г.г.

Небольшой удельный вес приходится на задолженность с просроченными платежами сроком от 91 до 180 дней задолженности по ипотечным жилищным кредитам и составляет 0,56% от общей суммы задолженности, а это на 1,19% ниже показателя 2010г. Однако, за более короткий промежуток времени, с 2012-2016г.г.доля просроченной задолженности с этим сроком возросла на 0,16%.

Задолженность по ипотечным жилищным кредитам в РФ со сроком погашения до 90 дней увеличилась на 0,09% по отношению к показателю 2012 г. и составила в 2016 г. 0,68%. Доля просроченной задолженности с платежами от одного до 30 дней по ипотечным и жилищным кредитам составила 1,63% , а это на 0,34% выше показателя 2012г. и на 3,27% ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 23.

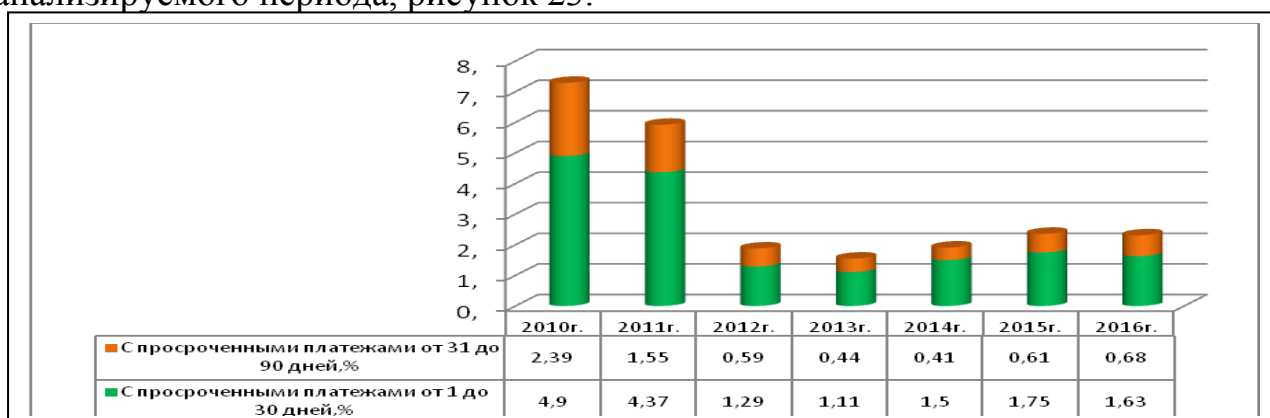


Рисунок 23. Динамика задержки задолженности по ипотечным жилищным кредитам в РФ со сроком погашения до 90 дней(в процентах от общей суммы задолженности) с 2010-2016г.г²⁰.

Таким образом, в течении анализируемого периода наблюдается увеличение объема просроченной задолженности предоставленных физическим лицам ссуд на покупку жилья и ипотечные кредиты, при этом наибольший удельный вес задолженности приходится на просроченные платежи свыше 180 дней. Следует отметить, что существенный рост просроченной задолженности наблюдается и по потребительским кредитам, долг по этим видам кредитования

²⁰ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

на начало 2016 г. составил 31669млн. руб., а это на 143,01% выше показателя 2010 г. и на 13,01% превышает показатель 2014 г. По сравнению с предыдущим годом наблюдается улучшение показателя и произошло снижение просроченной задолженности по потребительскому кредитованию на 2461 млн. руб., рисунок 24.

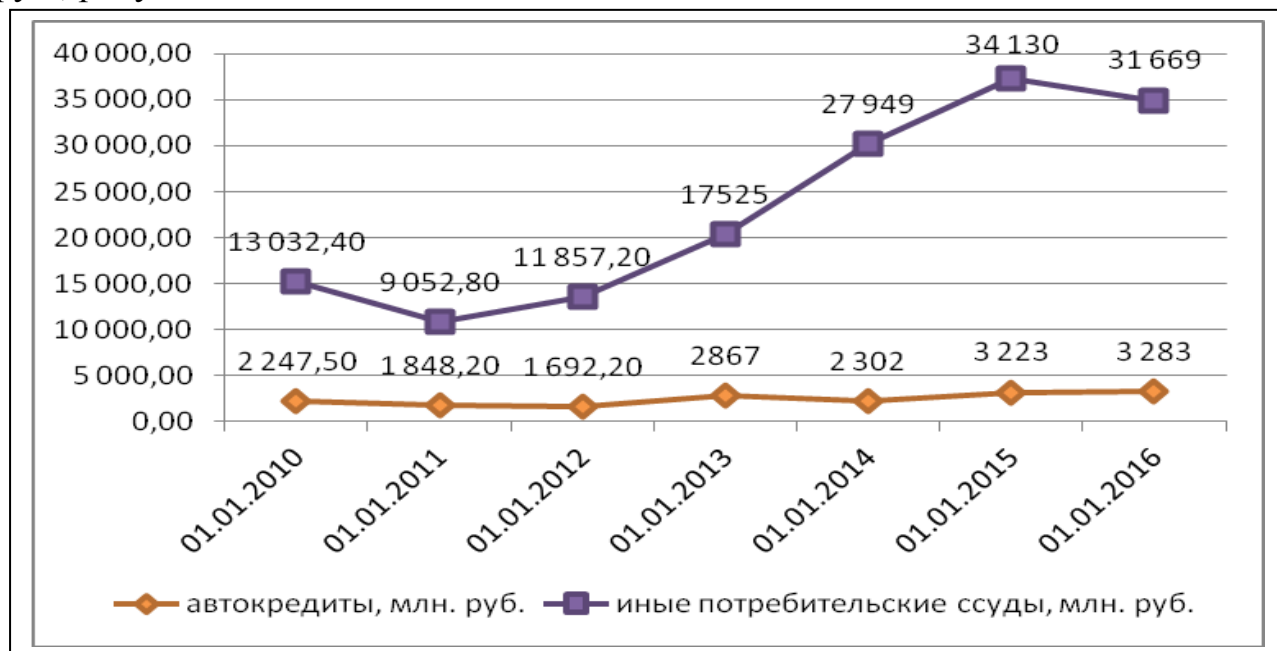


Рисунок 24. Объем предоставленных физическим лицам ссуд по автокредитам и иным потребительским ссудам, непогашенных в установленный договором срок в отчетном периоде с 2010-2016г.²¹

По автокредитам объем просроченной задолженности увеличился более, чем на 34% составил 3283 млн. руб. Следует отметить, что наибольшую долю в общем объеме просроченных кредитов занимает потребительское кредитование и по данным на начало 2016г. доля этих долгов составила в пределах 17%. Доля просроченных автокредитов и ипотечных жилищных ссуд сформировалась на уровне 12,9% и 10,4% соответственно, небольшой удельный вес приходится на просроченную задолженность ссуд, выданных на покупку жилья(кроме ипотечных ссуд) и по данным на 2016г. этот показатель составил 5,2%, рисунок 25.

²¹ Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

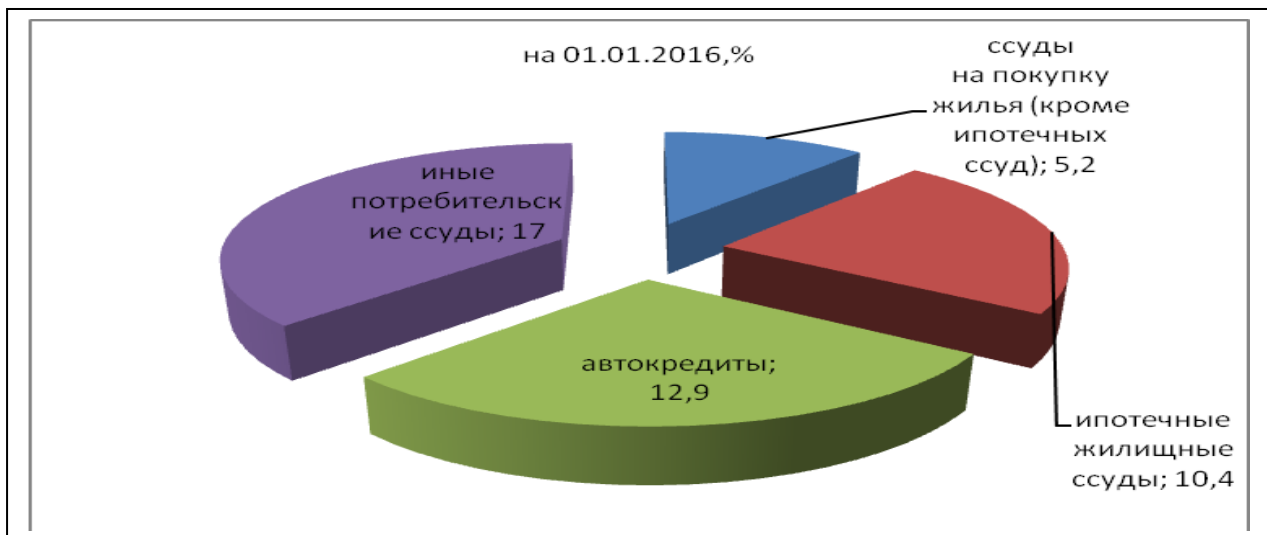


Рисунок 25. Доля предоставленных физическим лицам ссуд, непогашенных в установленный договором срок в 2016г., %²²

Подводя итог выше изложенному можно сделать вывод, что на протяжении ряда лет в России наблюдается снижение числа кредитных организаций и их филиалов, растет число убыточных банковских учреждений и их доля в общем числе кредитных организаций. Несмотря на то, что объемы кредитования в России ежегодно увеличиваются, но вместе с ним, увеличивается и сумма не возврата долгов. При этом, наибольший удельный вес в общем объеме просроченных ссуд, выданных населению РФ приходится на потребительские ссуды, чуть меньше занимает доля просроченной задолженности по автокредитам и жилищному и ипотечному кредитованию, небольшая доля просроченных ссуд приходится на покупку жилья (кроме ипотечных). Следует отметить, что динамика невозврата долгов является положительной, несмотря на сниженные процентные ставки по всем видам кредитования. Коммерческие банки в России сейчас также начинают проявлять стремление удовлетворять потребности всех категорий населения, упрощая и совершенствуя при этом программы кредитования и расширяя разнообразие и варианты кредитов. Но несмотря на это, пока банковские продукты являются достаточно дорогими. При этом, затянувшийся экономический кризис позволил

²² Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)

выделить ряд недостатков современной банковской системы РФ, тормозящие ее развитие, рисунок 26.

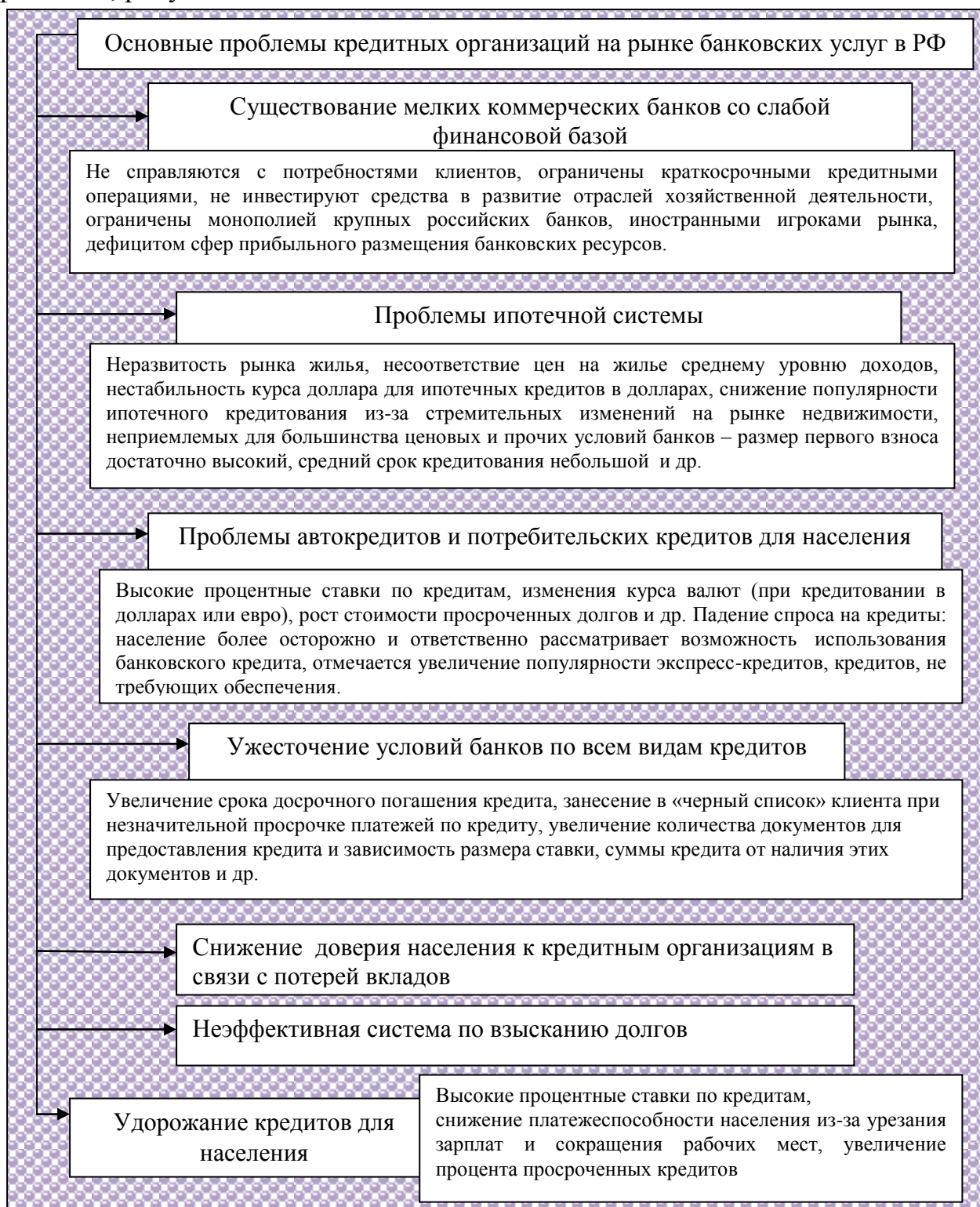


Рисунок 26. Основные проблемы кредитных организаций на рынке банковских услуг в РФ

В частности, к таким проблемам можно отнести: существование мелких коммерческих банков со слабой финансовой базой; проблемы ипотечной системы и автокредитов; удорожание кредитов для населения и ужесточение условий банков по всем видам кредитов; снижение доверия населения к кредитным организациям в связи с потерей вкладов; неэффективная система по взысканию долгов и др. В целом, все проблемы банковского сектора России можно объединить в три группы: 1) Снижение платежеспособности населения и дороговизна банковских продуктов; 2) Сложности процедуры получения кредита; 3) Неэффективная система возврата задолженности. Из-за того, что в России отсутствует эффективная система по взысканию долгов, поэтому увеличение числа невозвратных кредитов может стать общей проблемой банковской системы. Возможный кризис кредитования может не только причинить финансовые проблемы определенному количеству банков, но и способствовать замедлению роста всего данного сегмента. Сложности процедуры получения кредита заключаются в предоставлении большого количества документов и поручителей, в связи с этим большинство потенциальных заемщиков прибегают к экспресс-кредитам или аналогичным видам кредитования, где не требуется обеспечения залога и большого предоставления документов. Также отрицательный отпечаток на рынок банковских услуг в целом, в том числе и на кредитование, оставил и разразившийся экономический кризис, его результатом стало значительное уменьшение числа желающих совершить оформление кредита.

Таким образом, разработка проекта мероприятия по антикризисному управлению коммерческим банком и своевременное реагирование руководства банка на внешние и внутренние факторы развития кредитного учреждения, является важным в обеспечении стабильности и повышении финансовой устойчивости кредитной организации. Для того, чтобы на примере коммерческого банка рассмотреть проблемы и пути решения в системе

антикризисного управления, необходимо перейти к следующей главе исследования.

**ГЛАВА 2.ОЦЕНКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ (ОАО...название банка)**

2.1. Общая характеристика деятельности коммерческого банка (на примере ОАО...)

2.2.Стратегия и тактика коммерческого банка (ОАО..) в антикризисном управлении

2.3.Анализ основных экономических показателей коммерческого банка ОАО ...

**ГЛАВА 3.ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ НА ПРИМЕРЕ (ОАО...)**

3.1.Основные пути выхода из кризиса коммерческого банка (ОАО..)

3.2.Экономическаяэффективность предложенных мероприятий в коммерческом банке (ОАО...)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ(Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм.);
2. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-І «О банках и банковской деятельности» (с изм..).
3. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм..)
4. Федеральный закон от 3 июня 2009 г. N 103-ФЗ «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами» (с изм..).
5. Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. N 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (с изм..).
6. Федеральный закон от 27 июня 2011 г. N 161-ФЗ»О национальной платежной системе» (с изм..)
7. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-І «О защите прав потребителей» (с изм.);
8. Федеральный закон от 29 октября 1998 г. N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (с изм. .);
9. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изм.);
- 10.Федеральный закон от 9 июля 1999 г. N 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации»(с измен. .);
- 11.Федеральный закон от 21 декабря 2013 г. N 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» (с изм. и доп.),
- 12.Антонов М.Т, Пессель М.А. Денежное обращение, кредит и банки. М., 2012г.

- 13.Актуальные проблемы взыскания просроченной задолженности по потребительским кредитам (Вагонова А.С.) [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=5607>
- 14.Автокредитование в России и перспективы его развития.[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://k-f-b.ru/article/937-perspektivy-razvitiya-bankovskogo-kreditovaniya-naseleniya>
- 15.Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в банке / М., Московская финансово-промышленная академия. – 2005, 157 с.
- 16.Без зеленого слона прибыль банков не видна //Сабина Хасанова, Александр Кудрявцев, информационно -аналитическая служба. Ресурс: [Банки.ру <http://www.banki.ru/>]
- 17.Банковские электронные услуги: Пособие для вузов. Рудакова О.С. - М., ЮНИТИ, 2015г.
- 18.Банковский менеджмент: Учебник/ Под ред. Е.Ф. Жукова - М., ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
- 19.Банковское дело / под ред.О.И. Лаврушина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 678 с. Лаврушин В. И.
- 20.Банки и банковские операции в России. В.И. Букато, Ю.В. Головин, Ю.И. Львов. – 2014г. - 368 с.
- 21.Банки и банковские операции. / Под ред. проф. Жукова Е. Ф. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015г.- 471с.
- 22.Банковский портфель - 3 / Коробов К.Л. - М.: Соминтек,2015 г.
- 23.Банковское дело /Под ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. - М.: Финансы и статистика, 2015г.
- 24.Банковское право / Под ред. Л.Г. Ефимова, М., 2015г.
- 25.Белоглазова Г.Н. Коммерческие банки в условиях формирования рынка. - Л.: ЛФЭИ , 2014г.
- 26.Белых Л. П. Устойчивость коммерческих банков. - М., 2015г.

27. Букато В.И., Львов Ю.И. Банки и банковские операции / Под ред. М.Х. Лapidуса. - М.: Финансы и статистика, 2012г.
28. Воронько М.Ю. Антикризисное управление в банковской системе Российской Федерации: принципы организации [Источник: <http://diss.seluk.ru>]
29. Гимазетдинова Э.Я. Жилищная проблема и пути ее решения в современных условиях / Э.Я. Гимазетдинова, И.А. Владимиров // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. I. – М.: РИОР, 2011. – С. 57-59.
30. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, 2015г.
31. Захарова Е. 2014 год повысит ставки по автокредитам [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gudok.ru/transport/auto/?ID=1033710>
32. Кулешова Л.В., Лапина Е.Н. Ипотечное кредитование как способ решения жилищной проблемы в России // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – № 05 (079). – с. 648-659. Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/05/pdf/47.pdf>
33. Лаврушин О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин [и др.] - М.: КНОРУС, 2014. - 768с.
34. Ларин А.Н. Механизмы антикризисного регулирования российской банковской системы [Текст] / А. Н. Ларин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - №21. - С.18-27
35. Малахова Н.Г. Деньги, кредит, банки: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 366с.
36. Маркова О.М., Сахарова Л.С., Сидоров В.Н. Коммерческие банки и их операции: Учебное пособие для ВУЗов. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2012.

37. Операции коммерческих банков и зарубежный опыт / Ширинская Е.Б. - М.: Финансы и статистика, 2012 г.
38. Россия в цифрах. Статистический сборник. 2016 г. [Электронный ресурс] Официальный сайт Росстата. [Режим доступа: [http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru)]
39. Радковская Н.П. Маркетинг в коммерческих банках: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2004.
40. Роуз Питер С. «Банковский менеджмент» пер. с англ. – М.: Дело, 2013 г. - 768 с.
41. Рамазанов Т.Г. Система государственного регулирования, обеспечивающая предупреждение банкротства коммерческих банков [Текст] / Т. Г. Рамазанов // Финансы и кредит. - 2012. - № 15. - С. 68 - 76
42. Стратегия развития ипотечного жилищного кредитования в России до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vseon.com/>
43. Селезнев А. Проблемы совершенствования кредитно-банковской системы // Экономист. – 2009. – с. 96-101
44. Статистика банковского сектора РФ. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cbr.ru/statistics](http://www.cbr.ru/statistics)
45. Тютюнник, А.В., Турбанов, А.В. Банковское дело/ А.В. Тютюнник, А.В. Турбанов. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 608 с.
46. Турбанов А. В. Антикризисные механизмы в банковской системе [Текст] / А. В. Турбанов // Деньги и кредит. - 2012. - №1 – С.20-23.
47. Титова Н.Е. Маркетинг: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Титова Н.Е., Кожаев Ю.П. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. - 352 с.
48. Хабаров В.И. Банковский маркетинг / В.И. Хабаров, Н.Ю. Попова - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2015. - 165 с.
49. Хасянова С.Ю. Капитализация российской банковской системы: итоги кризиса и перспективы [Текст] / С. Ю. Хасянова // Финансы и кредит. - 2012. - № 21. - С. 31 - 36

- 50.Черновалов С.С. Направления обеспечения стабильности банковской системы//Экономика и управление. 2012. №5. С.107-110
- 51.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2012 г.416 с.
- 52.Ширинская Е.Б. «Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт» (2 изд.)-М.: Финансы и статистика, 2014 г.
- 53.Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н. Финансовый анализ в коммерческом банке. – М: Финансы и статистика, 2014г.

ПРИЛОЖЕНИЯ