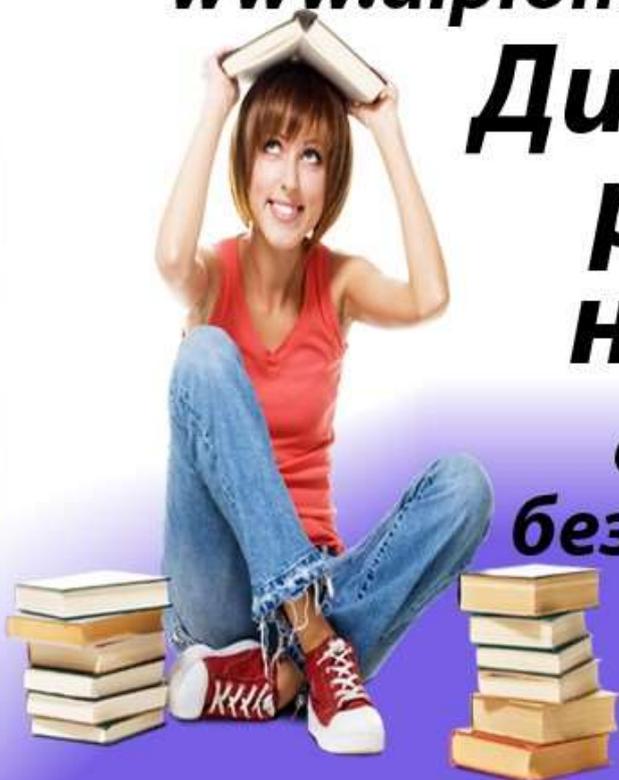


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



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 ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» .....	47
2.1. Общая характеристика деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк России» .....	47
2.2.Стратегия и тактика в антикризисном управлении коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк России» .....	61
2.3.Анализ основных экономических показателей коммерческого банка ПАО «Сбербанк России» .....	74
ГЛАВА 3.ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» .....	83
3.1.Основные пути выхода из кризиса коммерческого банка ПАО «Сбербанк России» .....	83
3.2.Экономическая эффективность предложенных мероприятий в коммерческом банке ПАО «Сбербанк России» .....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	107
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	113
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	117

## 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 ПАО «Сбербанк России». Предмет исследования- антикризисные мероприятия коммерческого банка ПАО «Сбербанк России».

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 ПАО «Сбербанк России». 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 состоянии<sup>1</sup>. Прежде, чем подробно рассмотреть сущность антикризисного управления коммерческого банка, опишем основные причины кризисных явлений и формы их проявления.

---

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

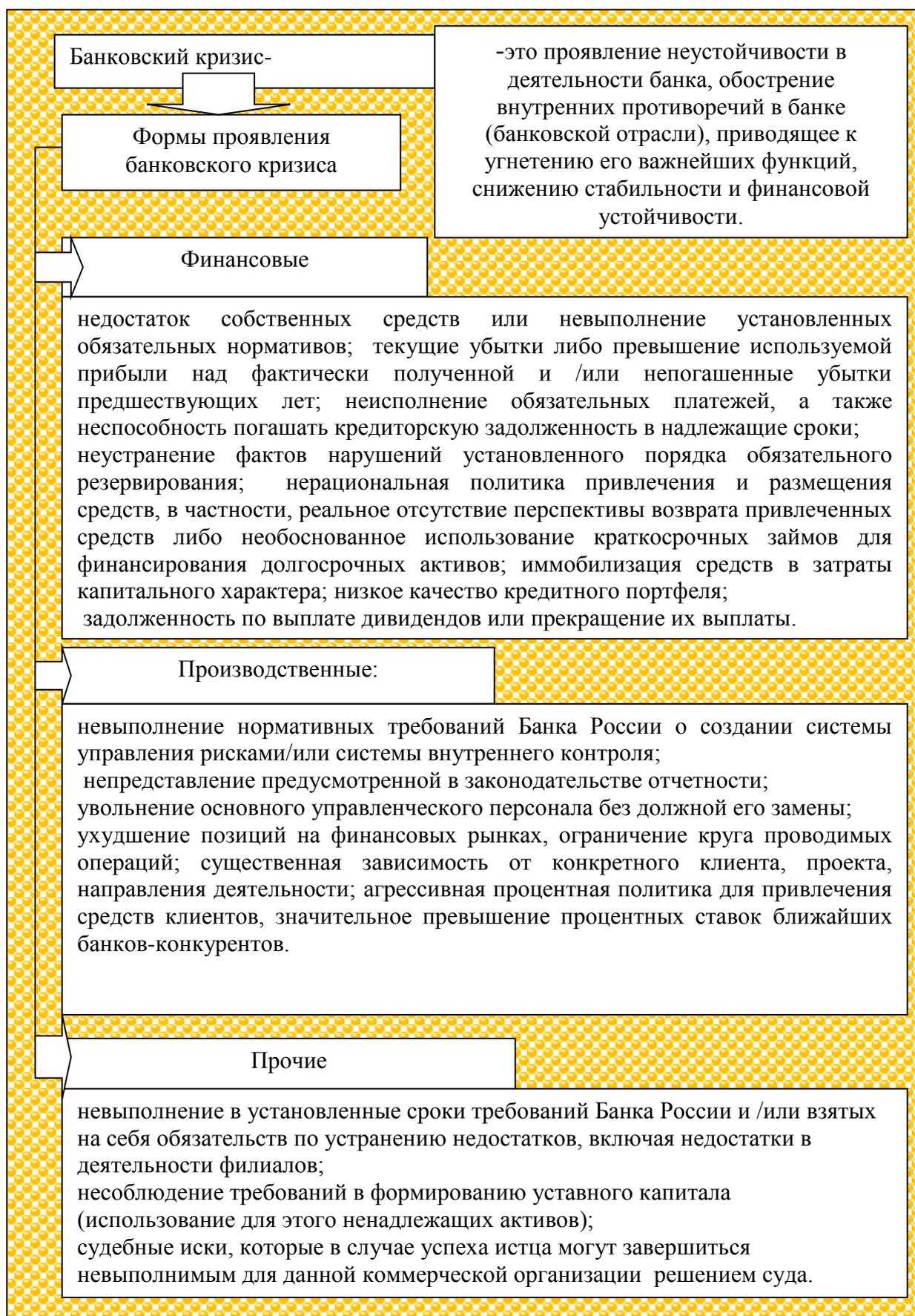


Рисунок 1. Понятие банковского кризиса и формы его проявления

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 явления<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> 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

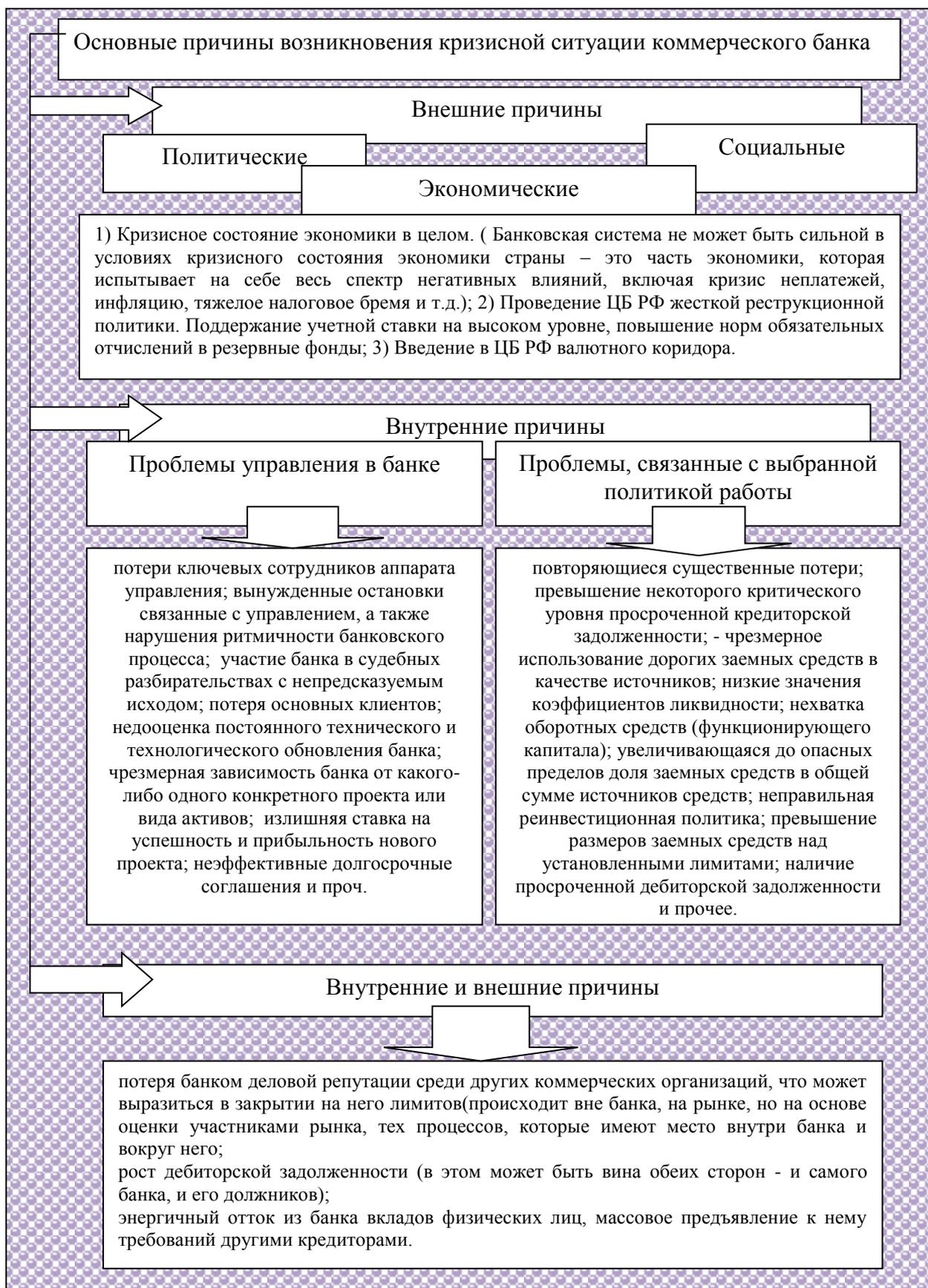


Рисунок 2. Основные причины возникновения кризисной ситуации коммерческого банка

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,

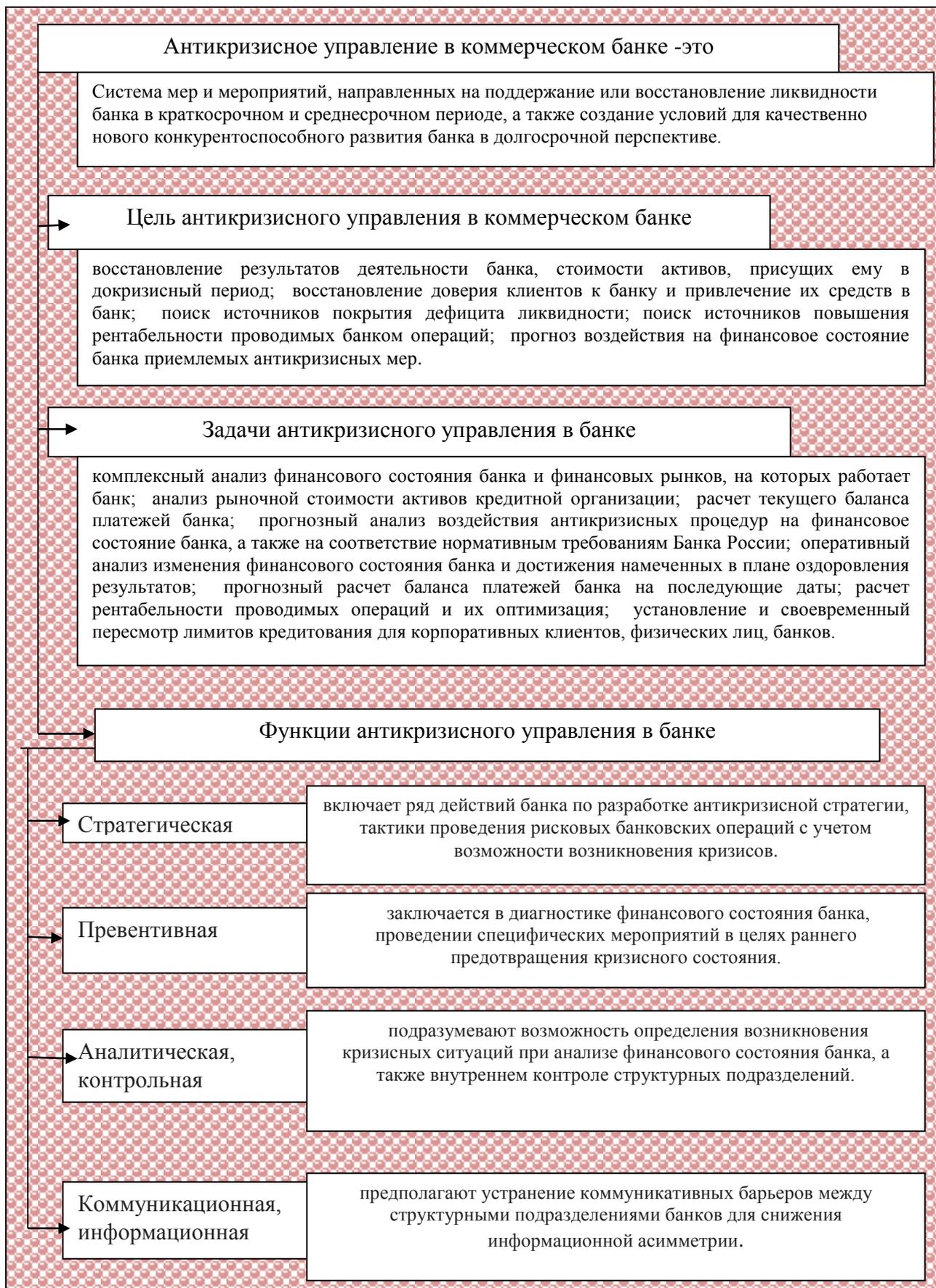


Рисунок 3. Цели, задачи и функции антикризисного управления коммерческого банка

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 контроля<sup>3</sup>.

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.

---

<sup>3</sup> 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.

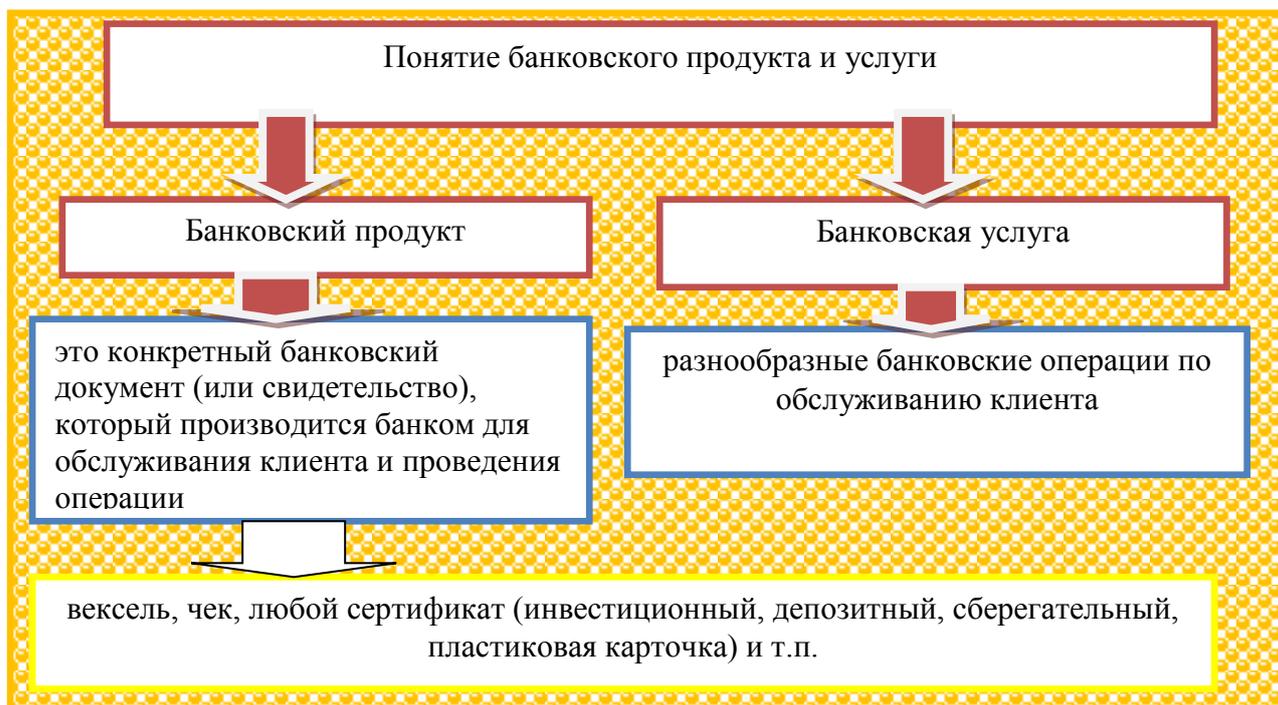


Рисунок 5. Понятие банковского продукта и услуги.

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 ценообразования<sup>4</sup>, 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

---

<sup>4</sup> 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 кадров<sup>5</sup>.

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

---

<sup>5</sup> 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 вырабатывать 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 отдают 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 условиях<sup>6</sup>. 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.

---

<sup>6</sup> 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 года<sup>7</sup>, 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

---

<sup>7</sup> 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.

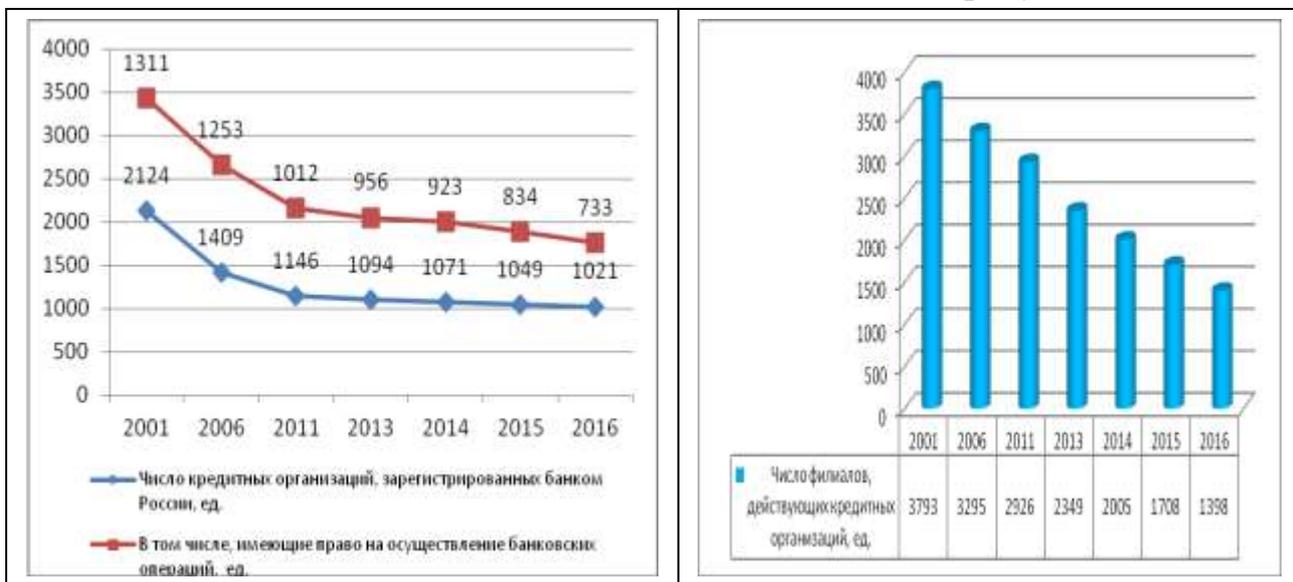


Рисунок 7. Динамика числа кредитных организаций России с 2001-2016 гг.(по данным на начало анализируемого периода)

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.

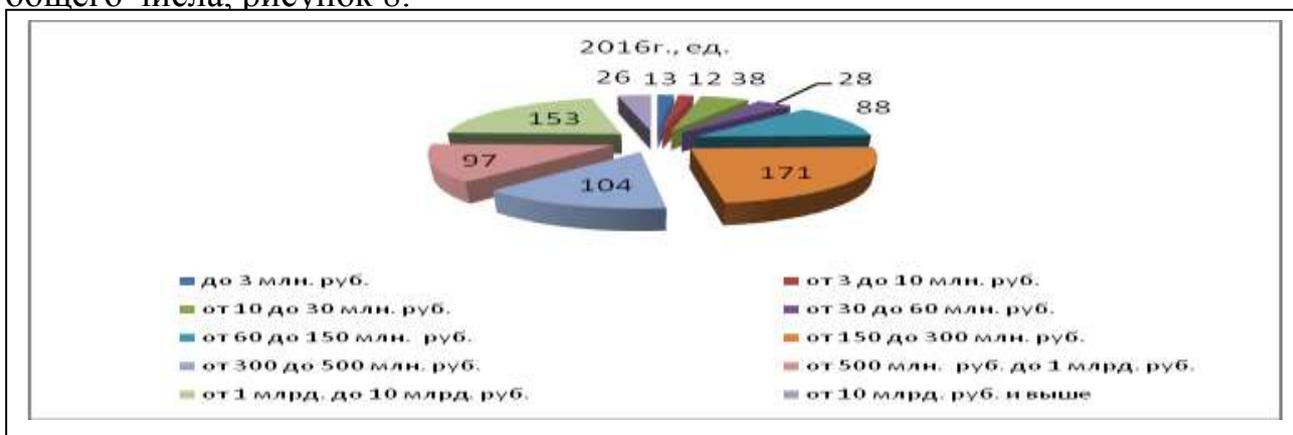


Рисунок 8. Структура кредитных организаций России по сумме уставного капитала в 2016 году (по данным на начало года)

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.

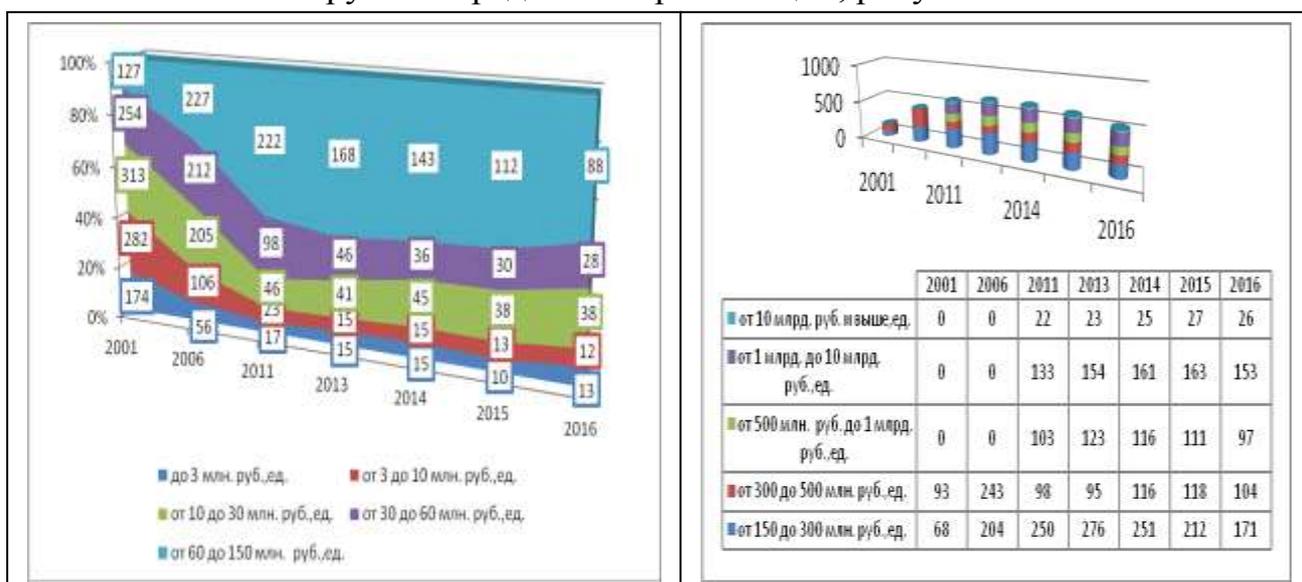


Рисунок 9. Динамика структуры кредитных организаций России по сумме уставного капитала с 2001-2016г.г. (на начало года)<sup>8</sup>

Общее снижение числа кредитных организаций в России произошло за счет снижения кредитных организаций по всем видам кредитования, рисунок 10<sup>9</sup>.

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

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

<sup>9</sup> 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.

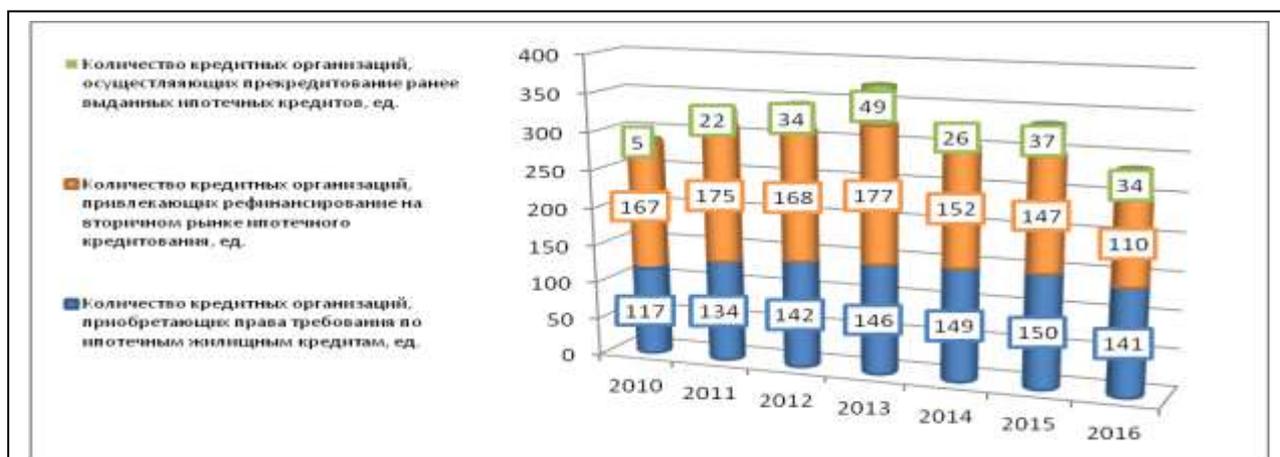


Рисунок 11. Динамика количества кредитных организаций, приобретающих права требования по ипотечным жилищным кредитам в РФ и привлекающих рефинансирование и перекредитование ранее выданных ипотечных жилищных кредитов с 2010-2016г.г. (по данным на начало года)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> 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 другие<sup>11</sup>, 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.

---

<sup>11</sup> 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<sup>12</sup>.

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

<sup>12</sup> 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 результат<sup>13</sup>.

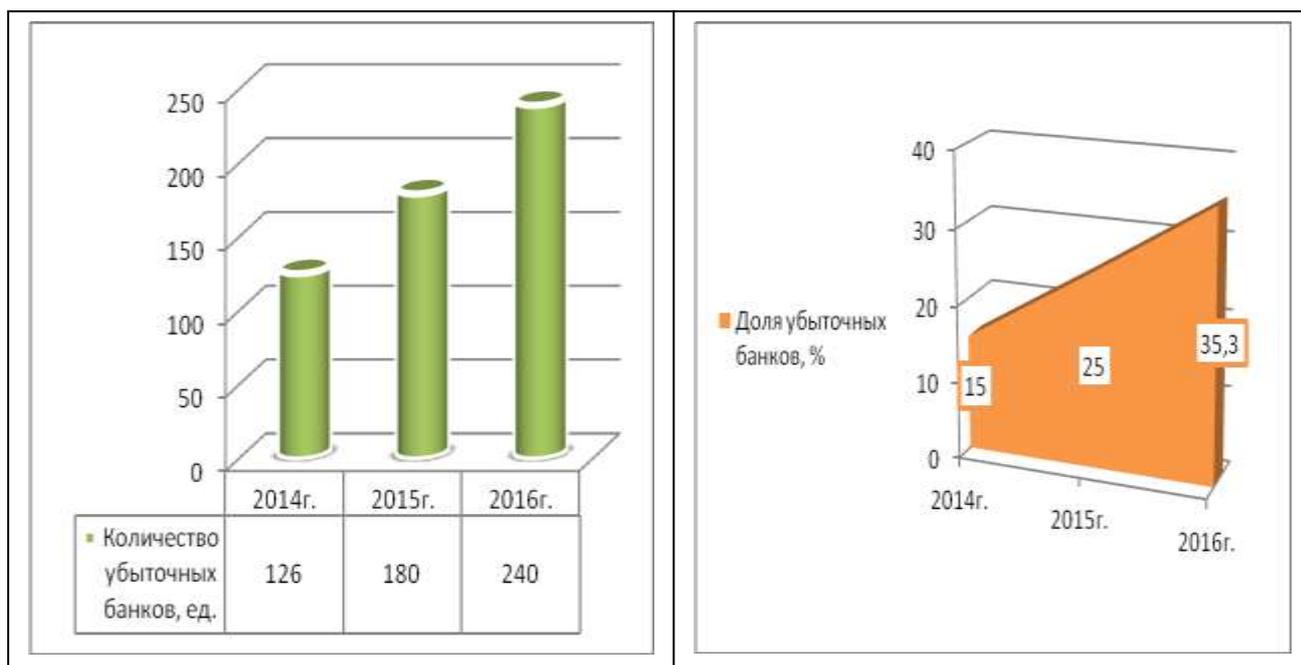


Рисунок 12. Динамика количества и доли убыточных банков в России за 2014-2016 г.г. (по итогам первого полугодия).

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

<sup>13</sup> 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.

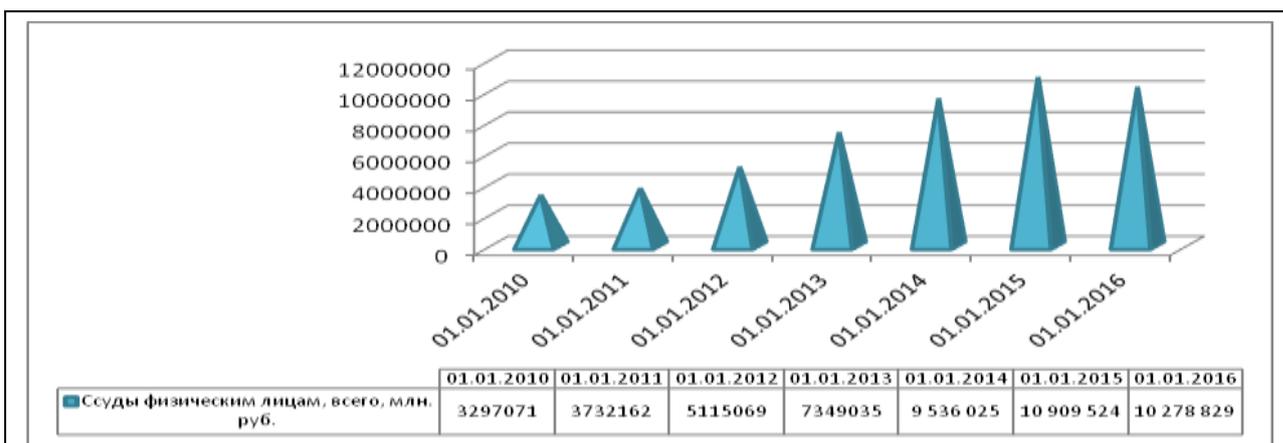


Рисунок 13.Динамика выданных ссуд физическим лицам кредитными организациями РФ всего с 2010-2016г.г<sup>14</sup>.

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.

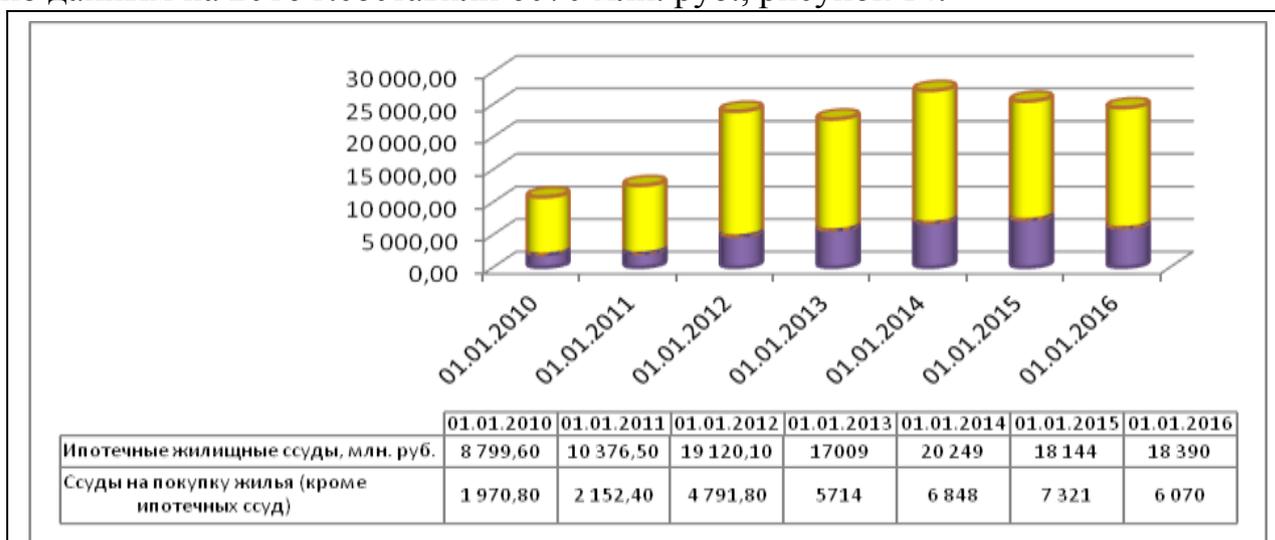


Рисунок 14. Объем предоставленных физическим лицам ссуд на покупку жилья, по которым срок платежа наступил в отчетном периоде с 2010-2016г.г.(на начало года)<sup>15</sup>

<sup>14</sup> 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.

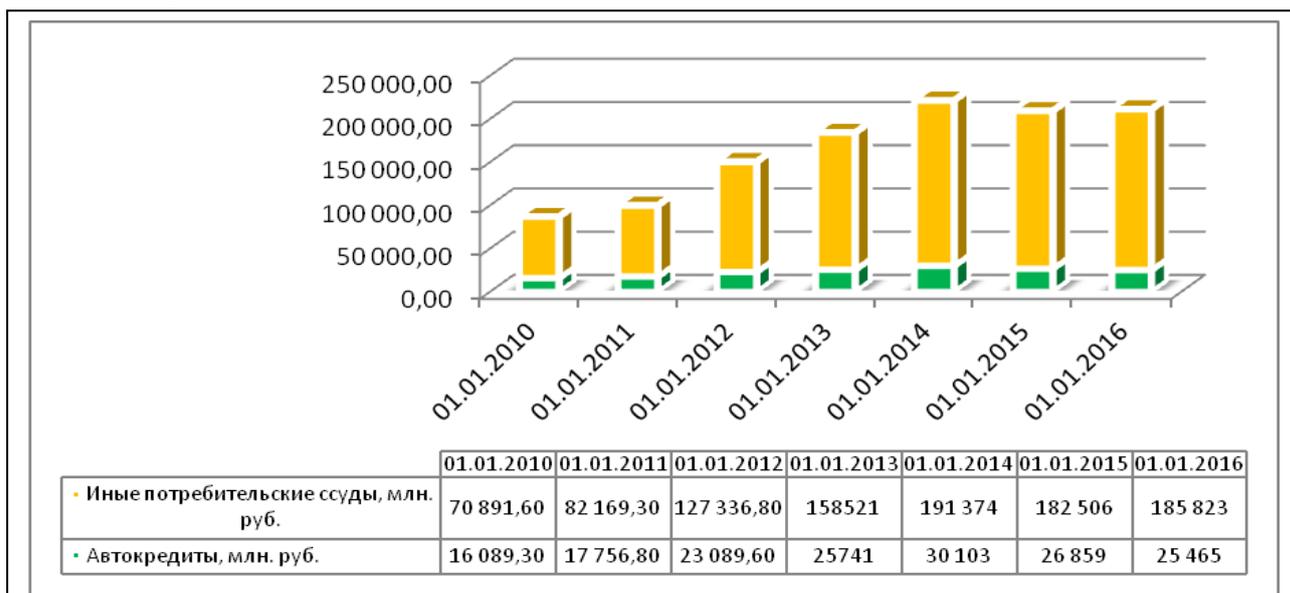


Рисунок 15. Объем предоставленных физическим лицам ссуд, по которым срок платежа наступил в отчетном периоде с 2010-2016г.г.(на начало года)<sup>16</sup>

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.

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

<sup>16</sup> 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.

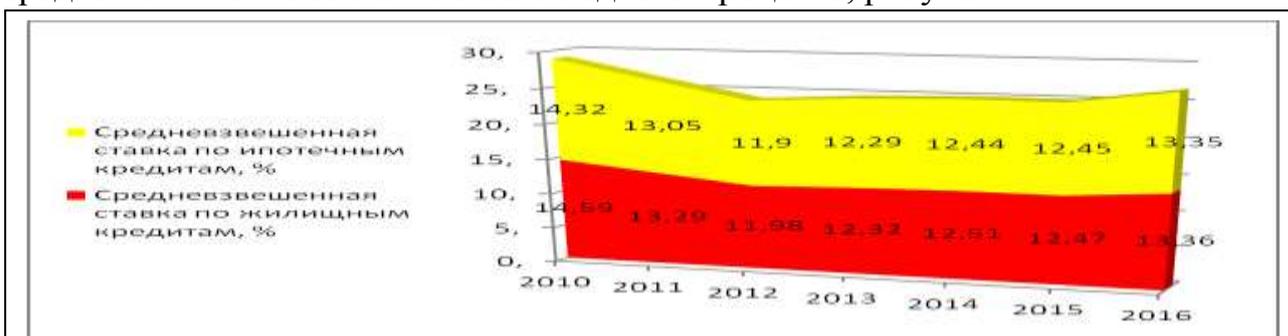


Рисунок 17. Динамика средневзвешенных процентных ставок по ипотечным и жилищным кредитам, предоставленные кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2010-2016 г.г. (по данным на начало года)<sup>17</sup>

<sup>17</sup> 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.

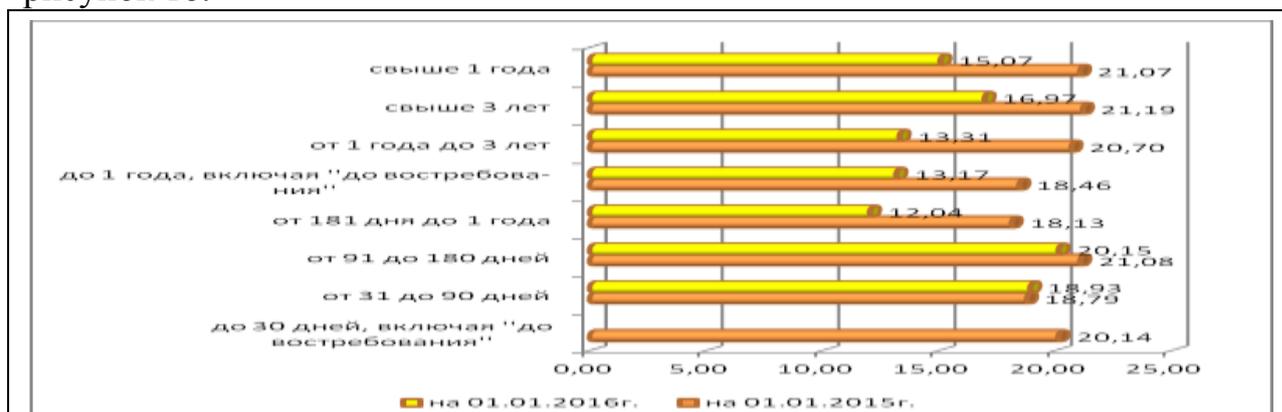


Рисунок 18. Динамика средневзвешенных процентных ставок по автокредитам, предоставленные кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2015-2016 г.г.<sup>18</sup>

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.

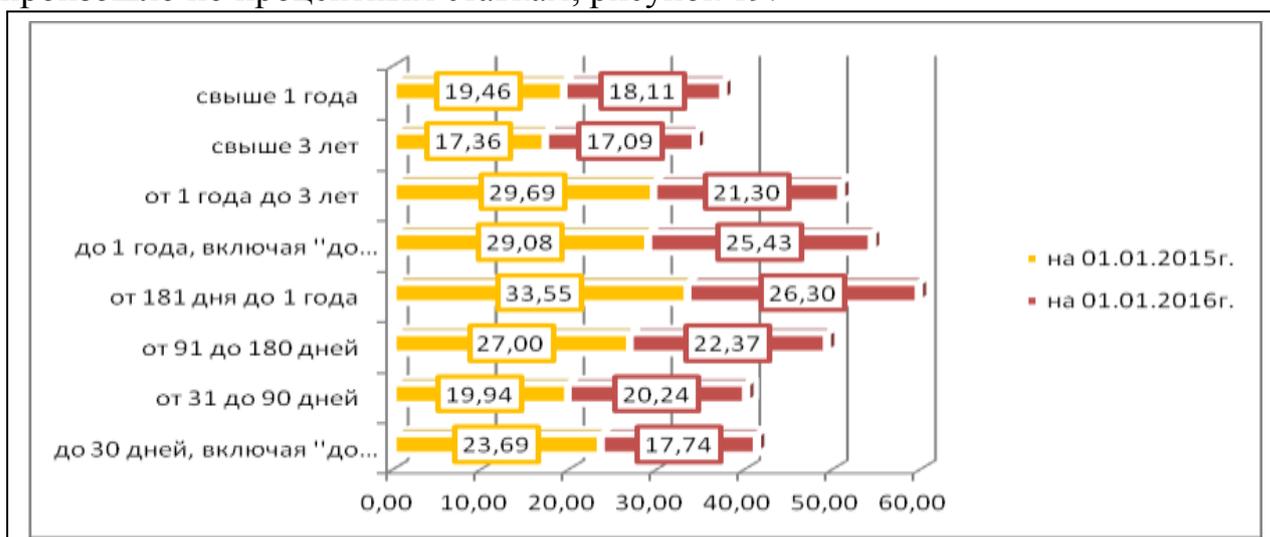


Рисунок 19. Динамика средневзвешенной процентной ставки по всем видам кредитов в зависимости от срока погашения, предоставленных кредитными организациями физическим лицам в РФ с 2015-2016г.г.<sup>19</sup>

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

<sup>19</sup> 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.

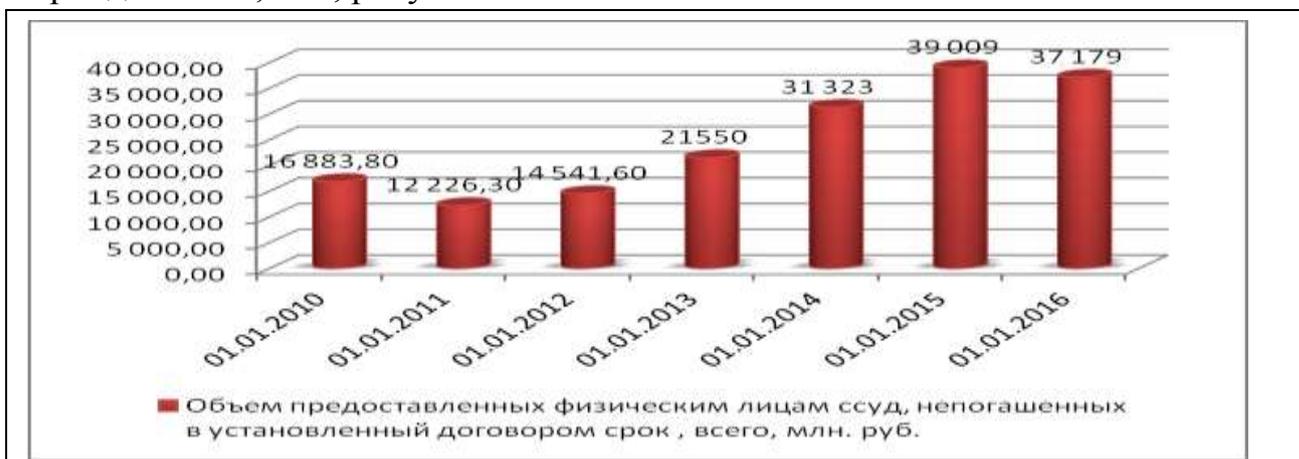


Рисунок 20. Объем предоставленных физическим лицам ссуд (всего), непогашенных в установленный договором срок в отчетном периоде с 2010-2016г.г.

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.

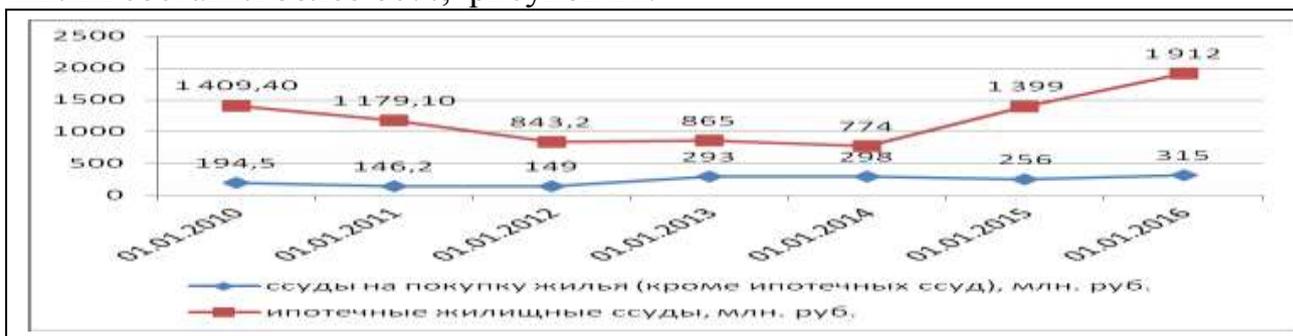


Рисунок 21. Объем предоставленных физическим лицам ссуд (на покупку жилья и ипотечные кредиты), непогашенных в установленный договором срок в отчетном периоде с 2010-2016г.г.

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.

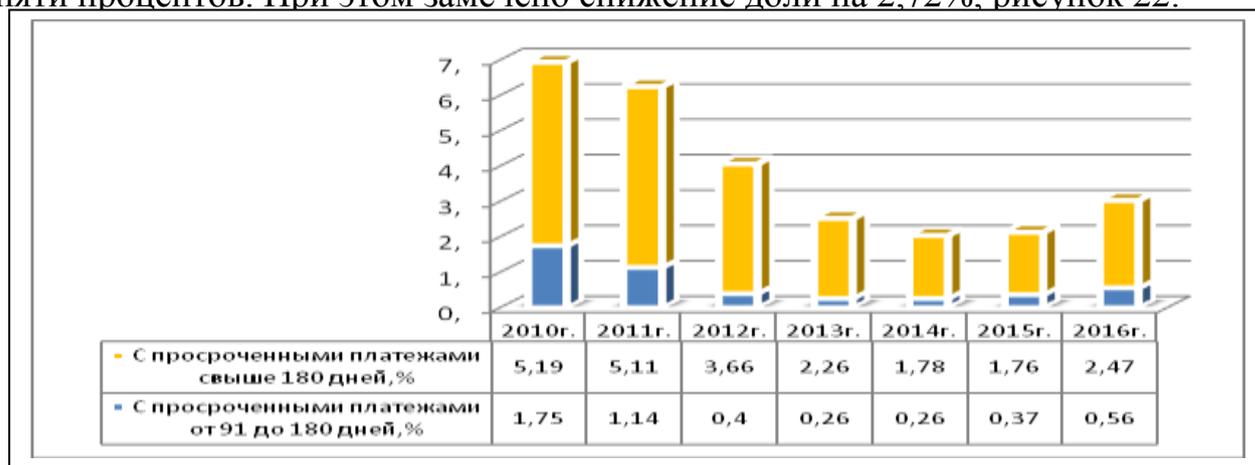


Рисунок 22. Динамика задержки задолженности по ипотечным жилищным кредитам в РФ со сроком погашения свыше 180 дней(в процентах от общей суммы задолженности) с 2010-2016г.г.

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.

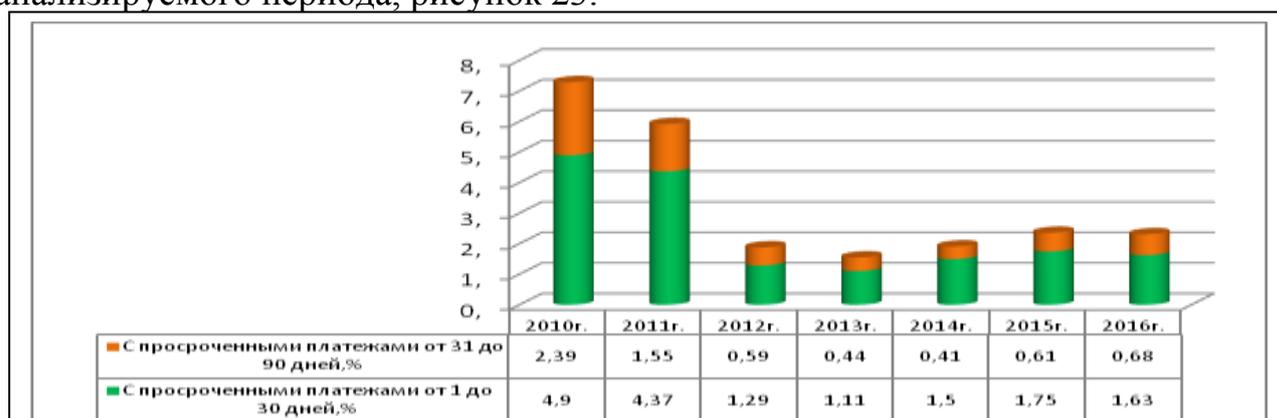


Рисунок 23. Динамика задержки задолженности по ипотечным жилищным кредитам в РФ со сроком погашения до 90 дней(в процентах от общей суммы задолженности) с 2010-2016г.г.<sup>20</sup>.

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

<sup>20</sup> 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.

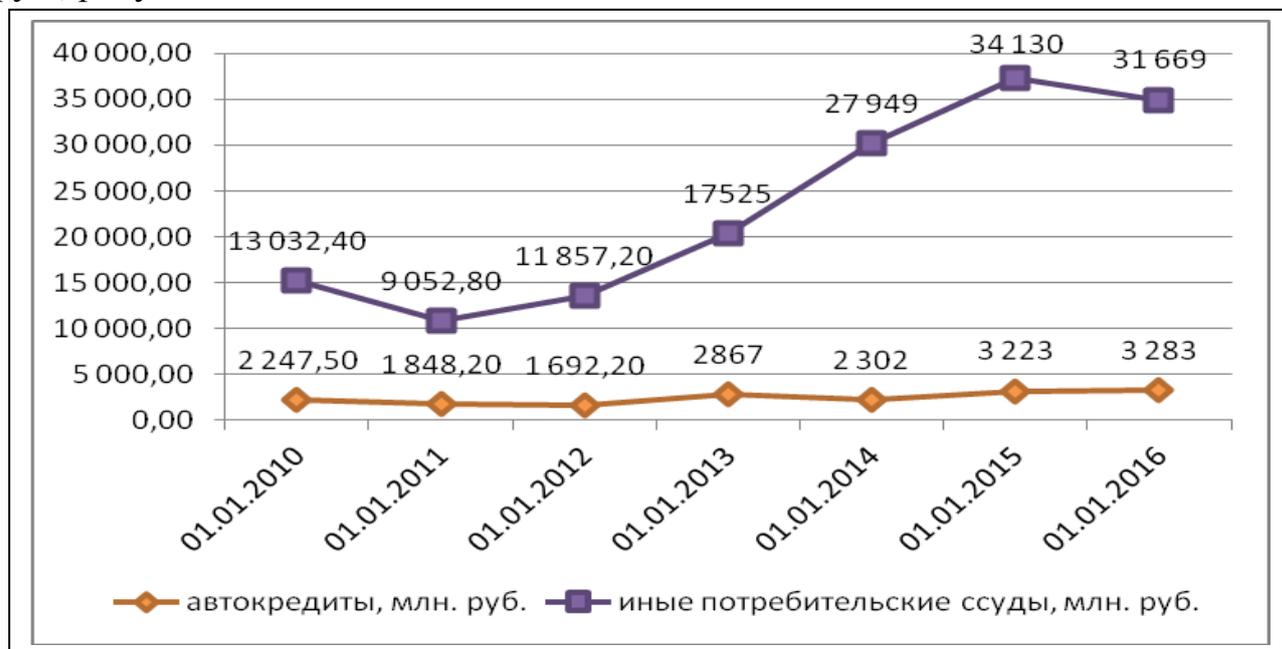


Рисунок 24. Объем предоставленных физическим лицам ссуд по автокредитам и иным потребительским ссудам, непогашенных в установленный договором срок в отчетном периоде с 2010-2016г.г<sup>21</sup>.

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.

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

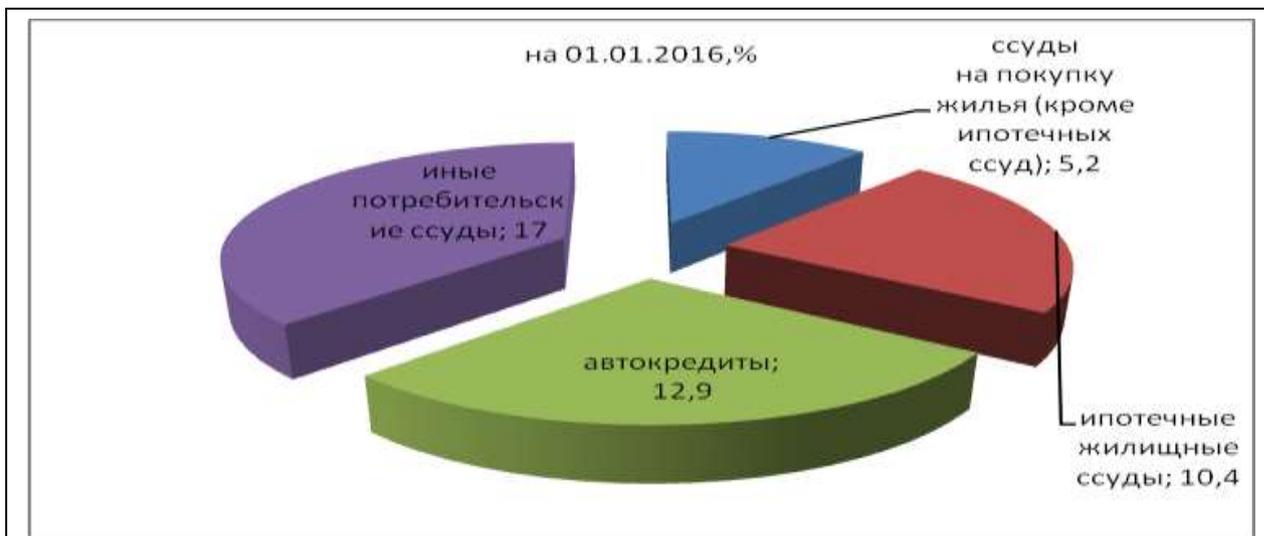


Рисунок 25. Доля предоставленных физическим лицам ссуд, непогашенных в установленный договором срок в 2016г., %<sup>22</sup>

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

<sup>22</sup> 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.

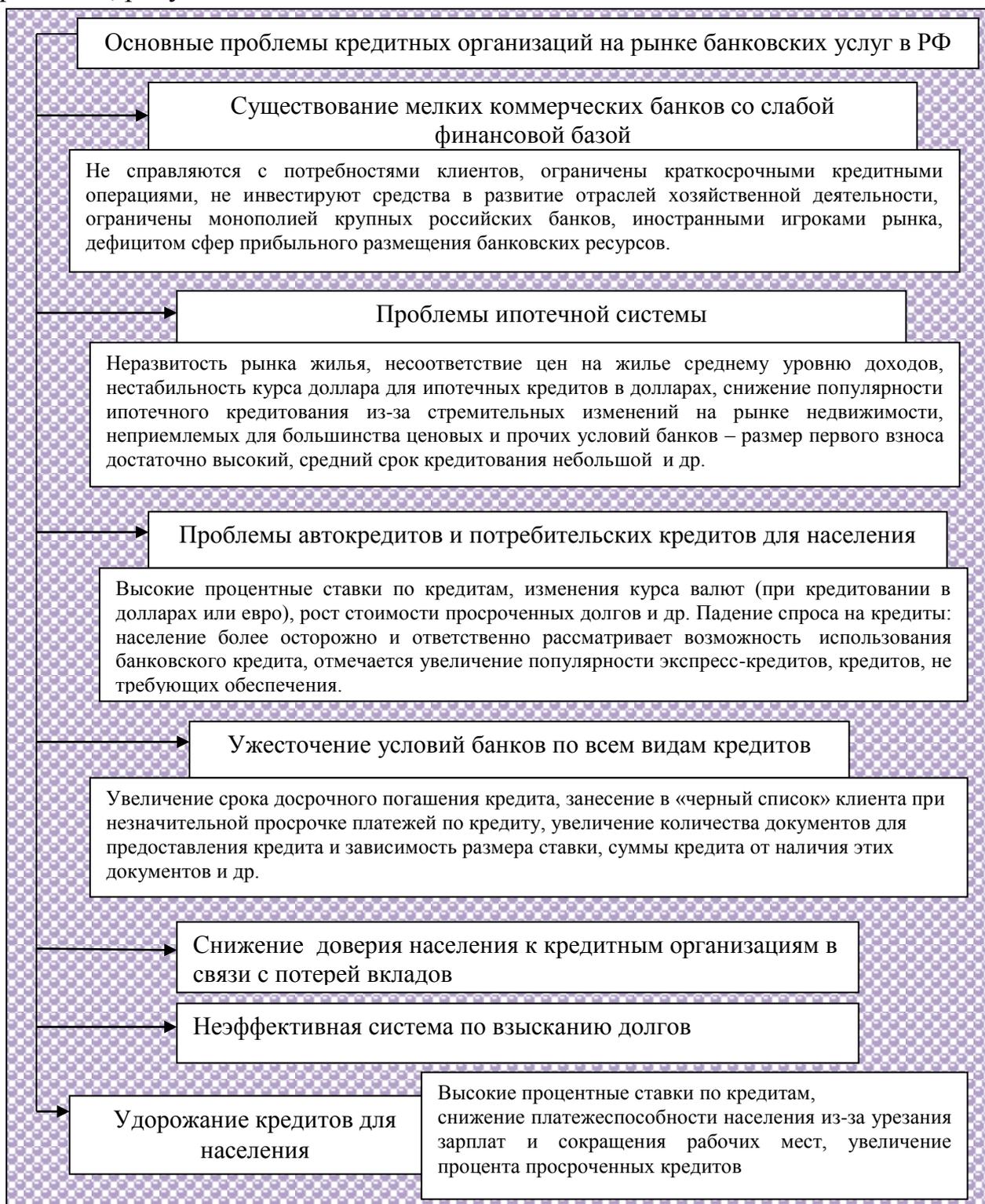


Рисунок 26. Основные проблемы кредитных организаций на рынке банковских услуг в РФ

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 ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк России»**

Объектом исследования работы является ПАО «Сбербанк России». Основным видом деятельности банка является оказание финансовых услуг юридическим и физическим лицам. Годом основания банка является 1841 год, краткая историческая справка Сбербанка России представлена в Приложении 4. В 2015 году 4 августа ОАО Сбербанк России изменил приставку, став ПАО. Отныне учреждение является публичным акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании ФЗ «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995г. N 208-ФЗ; ФЗ «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. N 395-І; Устава Банка, Налогового кодекса РФ, Трудового кодекса РФ и других нормативно-правовых актов РФ.

Высшим органом управления Сбербанка является Общее собрание акционеров, рисунок 27. На общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности банка. Перечень вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, определен Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ и Уставом банка.

Общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный совет. К компетенции Наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка, назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий, вопросы созыва и подготовки Общих собраний акционеров, рекомендации по размеру дивидендов по акциям, периодическое заслушивание отчетов Президента, Председателя Правления о деятельности банка и другие вопросы. Состав Наблюдательного совета представлен в Приложении 4.

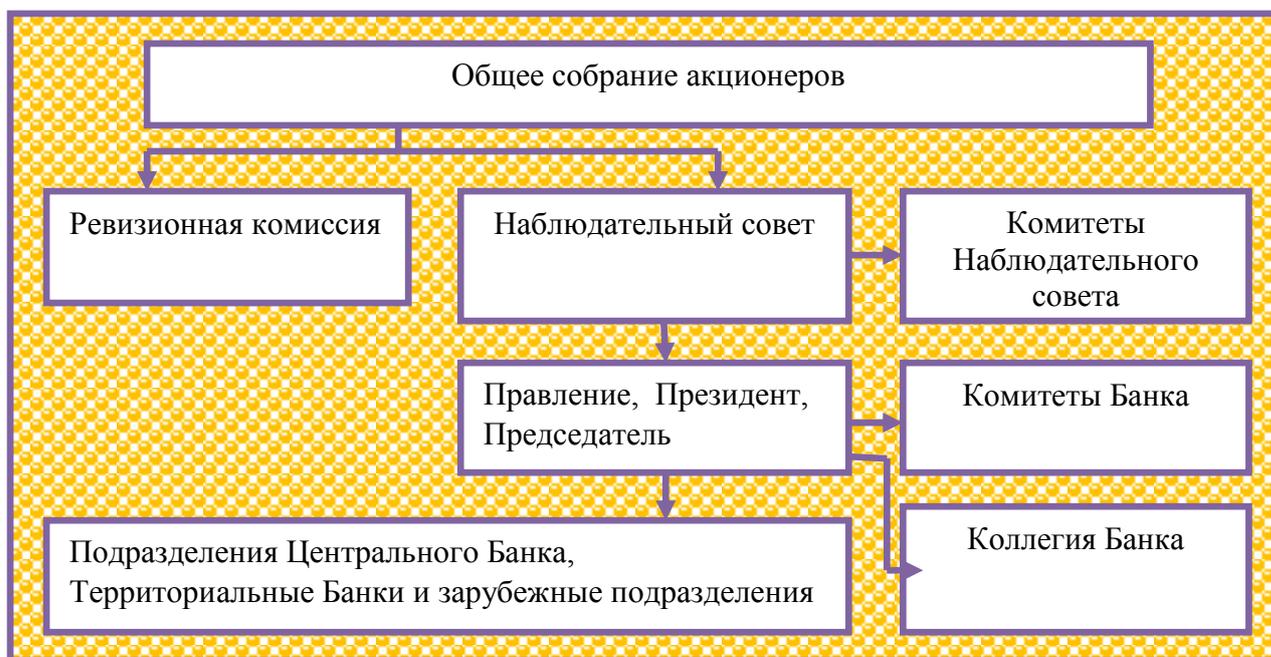


Рисунок 27. Организационная структура Сбербанка России

Комитеты Наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций по ним. Состав Комитета Наблюдательного совета и основные функции комитетов представлены в Приложении 4. Текущую деятельность банка осуществляет Президент, Председатель Правления и Правление. Состав правления Банка и их функции представлены в Приложении 4. В Сбербанке РФ также существуют комитеты: по розничному кредитованию, по вопросам управления персоналом, по процессам и технологиям, по корпоративному бизнесу, по розничному бизнесу, по управлению активами и пассивами, по предоставлению кредитов и инвестиций, по проблемным активам, по рискам, по управлению дочерними банками и другие. Функции выше перечисленных комитетов более подробно рассмотрены в Приложении 4.

Коллегия банка- это постоянно действующий коллегиальный рабочий орган, в состав которой входят члены Правления банка, руководители территориальных и дочерних банков. Коллегия является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития банка и выработки оптимальных решений, учитывающих особенности регионов(Приложение 4).

Филиальная сеть Сбербанка включает в себя Центральный аппарат управления (Главное управление), 18 территориальных банков (Приложение 4), более 20 тысяч подразделений банка по всей стране, рисунок 28. К филиалам Сбербанка также относят более 17 тысяч банкоматов, торгово-сервисные точки, принимающие карты СБЕРБКАРТ и пункты выдачи наличных. ПАО «Сбербанк России» является самым крупным банком Российской Федерации и СНГ, среднесписочная численность сотрудников Сбербанка России по состоянию на 2016г. составляет более 260 тысяч человек. ПАО «Сбербанк России» предлагает широкий спектр инвестиционно- банковских услуг. На его долю приходится около 50% российского рынка частных вкладов (46,4%) и каждый третий кредит физических (34,7%) и юридических (33,9%) лиц. Банк является крупнейшим эмитентом кредитных и дебетовых карт<sup>23</sup>.

Следует отметить, что на сегодняшний день у Сбербанка более 106 миллионов клиентов из России – больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек. Среди клиентов Сбербанка – более 1млн. предприятий (из 4,5 млн. зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 20% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть – это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов. Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 250 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня<sup>24</sup>.

Сбербанк сегодня – представляет собой мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие.

---

<sup>23</sup> ПАО «Сбербанк России» как один из крупных банков РФ и СНГ. [Электронная версия] [<http://kreditorpro.ru/tag/sberbank-rossii/>]

<sup>24</sup> Сбербанк России. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. [URL: <http://www.sberbank.ru>]

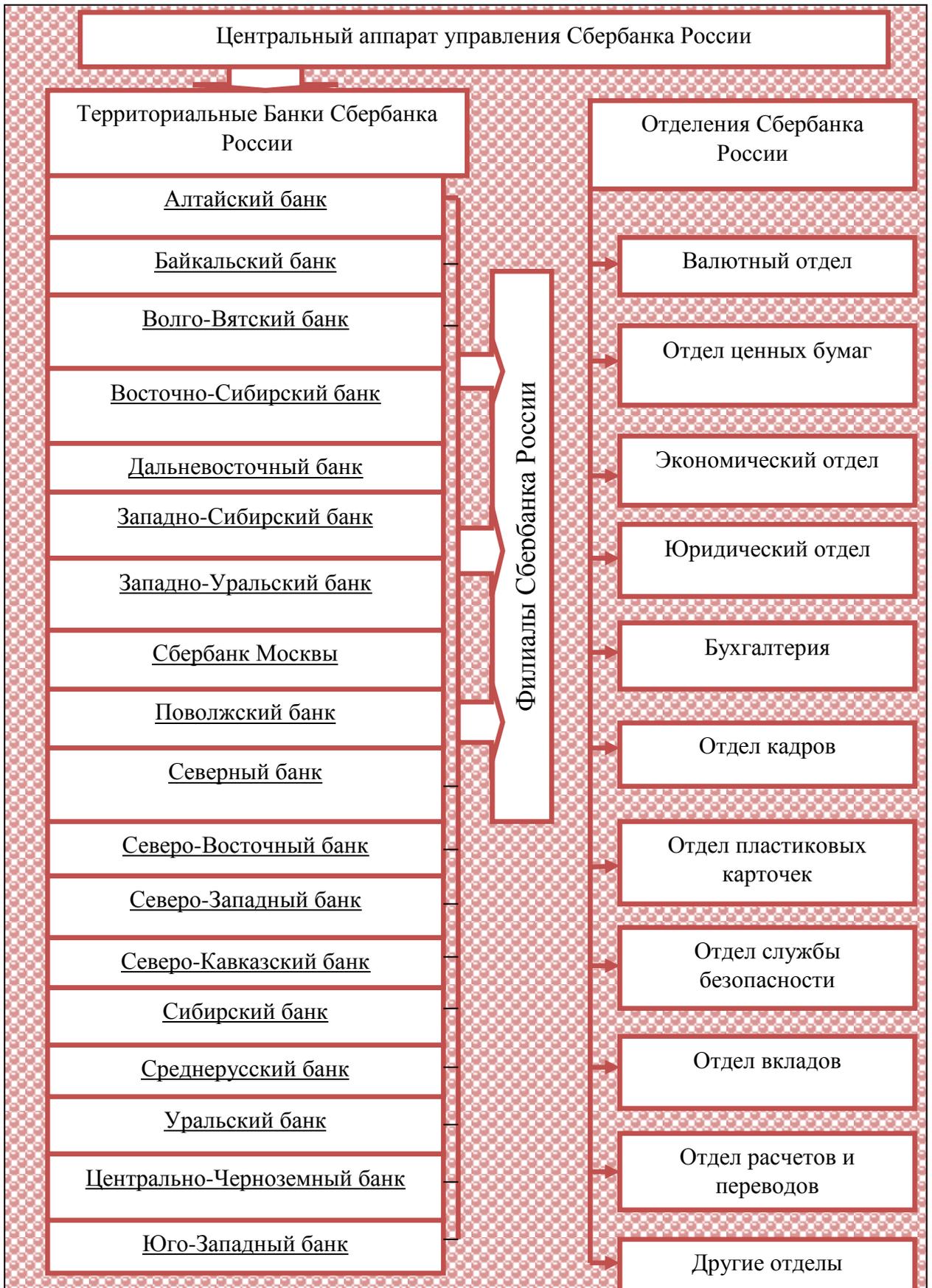


Рисунок 28. Структура филиальной сети Сбербанка России

Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший VBI) и в Турции (DenizBank). Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, управляет Sberbank Switzerland AG. В 2013 году состоялся официальный запуск бренда Сбербанка в Европе. Сбербанк РФ является единственным российским банком, входящий в топ-50 крупнейших банков мира. Успешному развитию Сбербанка способствует эффективное управление банком, видение целей, миссии, ценностей, рисунок 29.

Таким образом, Сбербанк России является мощным современным банком, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов, предлагающий широкий спектр финансовых услуг. Рассмотрим подробнее эту часть вопроса. Спектр услуг Сбербанка для клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля. Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят: онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 7 млн. активных пользователей); мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн. активных пользователей); SMS-сервис «Мобильный банк» (более 13 млн. активных пользователей); одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 83 тыс. устройств)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Сбербанк России. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. [URL: <http://www.sberbank.ru>]

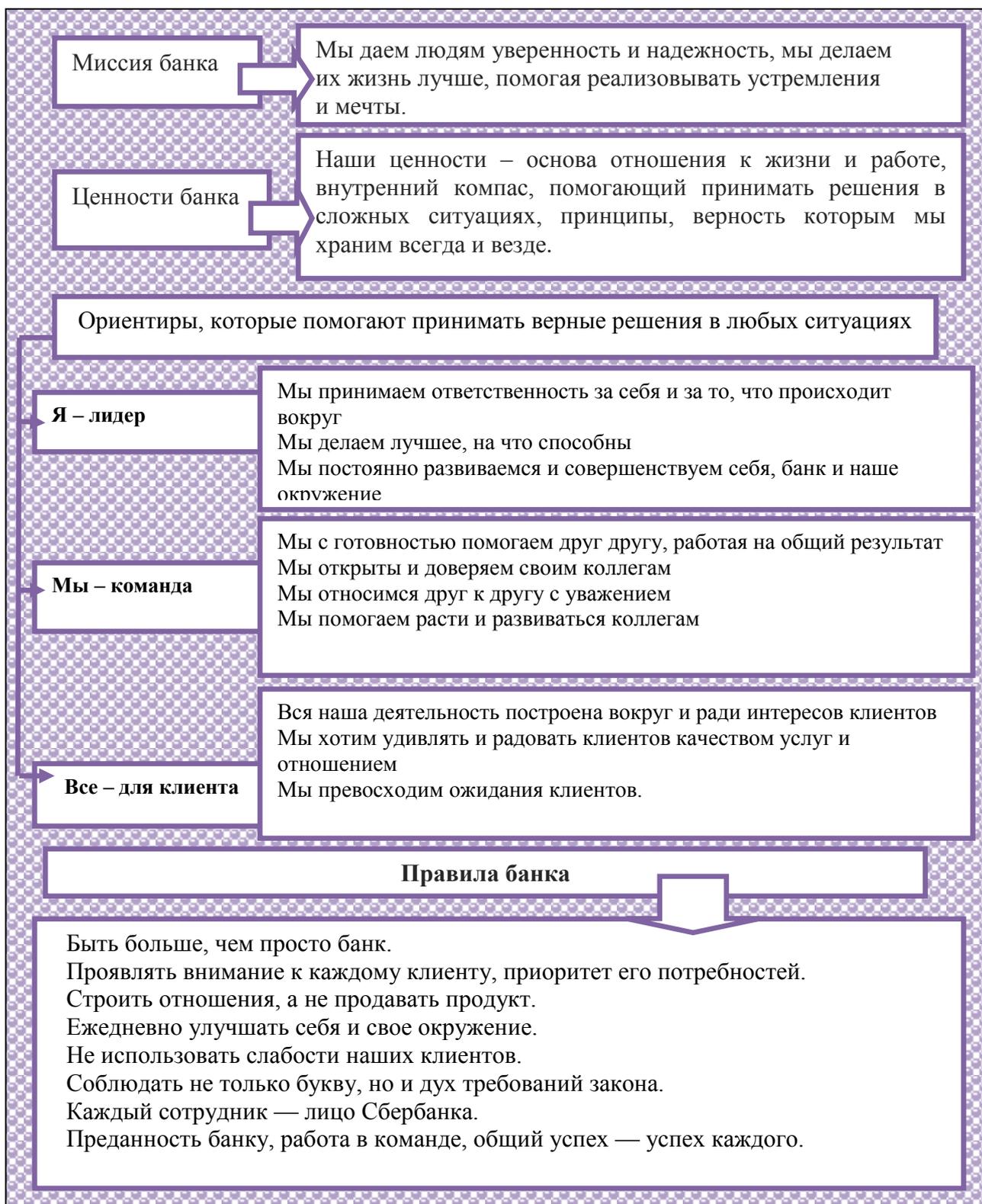


Рисунок 29 . Миссия, ценности и правила Сберегательного банка России.

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного

кредитования». В целом, все продукты и услуги Сбербанка России можно представить в виде схемы, рисунок 30.



Рисунок 30. Основные виды банковских продуктов (услуг) Сберегательного банка РФ

Основными из них являются: различные виды кредитов, банковское обслуживание, сервисы для управления бизнесом, продукты и услуги партнеров Банка, размещение денежных средств и инвестиции. Сбербанк предоставляет услуги для пенсионеров, молодежи, для малого бизнеса, корпоративным клиентам, финансовым организациям, акционерам, инвесторам, для зарплатных клиентов и др. В рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть подробно все виды банковских продуктов предоставляемых Сбербанком РФ. Однако, рассмотрим вкратце некоторые из них.

Одним их видов банковских продуктов Сбербанка- является предоставление банковских карт: дебетовые и кредитовые. Еще одной из услуг Сбербанка РФ является -эквайринг. Эквайринг – это прием к оплате банковских карт. Банковские карты становятся широко распространенной формой платежа за товары и услуги и все активнее заменяют наличные. Сотрудничество со Сбербанком России гарантирует любому коммерческому предприятию следующие неоспоримые преимущества: 1)Повышение количества клиентов и оборотов вашего предприятия за счет: привлечения новых клиентов - владельцев банковских карт, повышения среднего размера покупки, клиенты не ограничены имеющейся суммой наличных средств, владельцы карт легче решаются на незапланированные покупки, покупок в кредит по кредитным карточкам; 2)Безопасность и удобство платежей: не придется больше опасаться фальшивых банкнот и мошенничества; меньше наличных средств в кассе; работать с картами намного проще и удобней; меньше очереди в кассу, т.к. кассир не теряет время на выдачу сдачи; сокращение расходов на инкассацию; сокращение количества операций с наличными и пересчёта мелочи в кассе.

Кроме этого, Сбербанк России предлагает выгодные условия обслуживания и возмещение средств в кратчайшие сроки и совместные партнерские программы для держателей банковских карт. Еще одной услугой Сбербанка является- перевозка ценностей службой инкассации банка. Эта услуга предоставляется юридическим лицам и индивидуальным

предпринимателям и включает в себя следующее: доставка денежной наличности и ценностей в кассу предприятия, перевозка денежной наличности и ценностей, изделий из драгоценных металлов, драгоценных камней между структурными подразделениями организации, перевозка документов клиентов, одновременно с инкассацией денежной наличности; доставка ценных бумаг Банка и другое, рисунок 31.



Рисунок 31. Услуга Перевозка ценностей службой инкассации Сбербанка

Кроме вышеперечисленного, Сбербанк РФ предлагает услуги по торговому финансированию и документарным операциям для малого и среднего бизнеса и включает в себя: внешнеторговые документарные операции, документарные операции на территории РФ, рисунок 32.

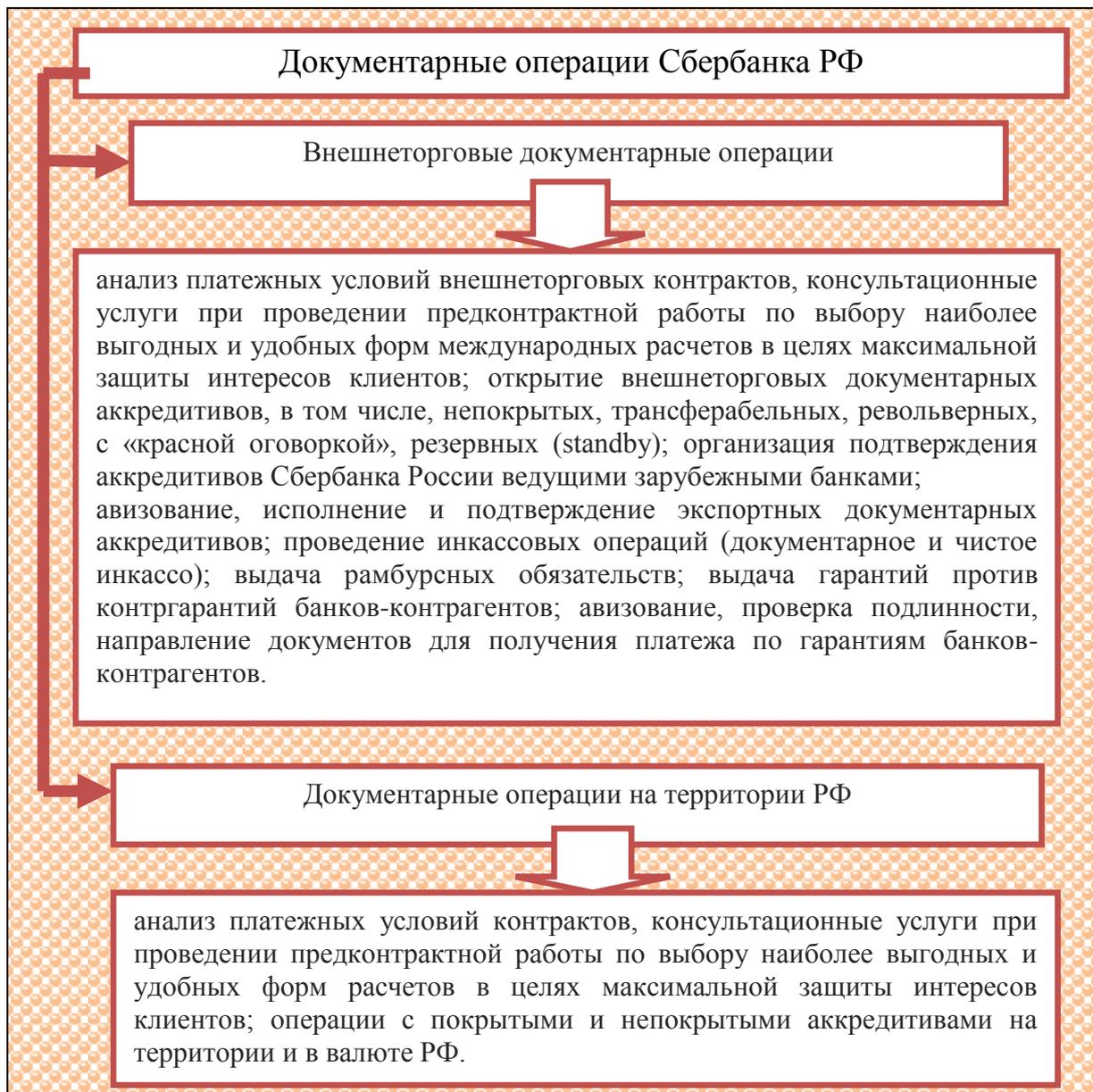


Рисунок 32. Документарные операции Сбербанка РФ

Одной из видов услуг Сбербанка – является аренда индивидуальных сейфов для хранения ценностей и документов. В настоящий момент банк имеет широкую сеть подразделений Сбербанка, предоставляющих услугу аренды сейфов, оснащение всех хранилищ современным оборудованием и средствами охраны, гарантирует полную конфиденциальность вложений в сейф. В сейфе

можно хранить: драгоценности, наличные деньги, ценные бумаги, документы (на собственность, об образовании, деловые бумаги и др.), семейные ценности, государственные награды, личную переписку, многое другое.

Кроме выше перечисленного ПАО «Сбербанк России» предлагает широкий спектр депозитарных услуг, включающих: проведение депозитарных операций по сделкам с ценными бумагами, выплата доходов по ценным бумагам, хранение и учет прав собственности на ценные бумаги и другое, рисунок 33.

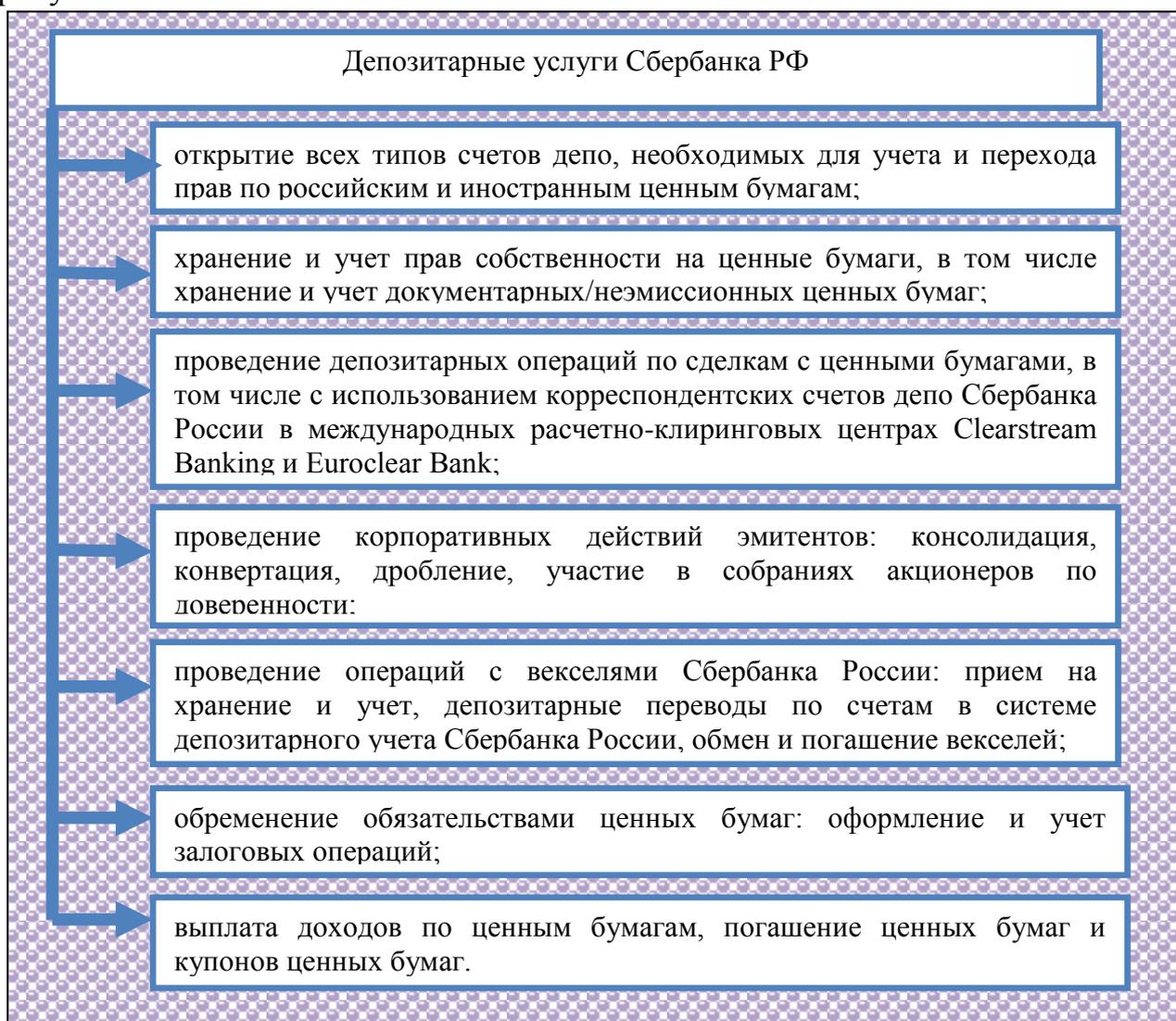


Рисунок 33. Депозитарные услуги Сбербанка РФ

Депозитарий Сбербанка России выступает в качестве суб-кастодиана J.P.Morgan по хранению базового актива для выпуска депозитарных расписок на акции ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Новороссийский морской торговый

порт», ОАО «Магнит», ОАО «Ростелеком» и ОАО «МТС» (спонсируемая программа), а также является суб-кастодианом The Bank of New York Mellon по хранению базового актива для выпуска депозитарных расписок ОАО «Сбербанк России», ОАО «Торговый дом «ГУМ» и ОАО «МТС» (неспонсируемая программа). 24 октября 2013 г. Депозитарий ОАО «Сбербанк России» принял на обслуживание от Депозитария ИНГ Банк (Евразия) ЗАО 44 программы депозитарных расписок 27 эмитентов акций, среди которых: ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Татнефть», ОАО «ТМК», ОАО «Газпром нефть», ОАО Авиакомпания «Ютэйр», ОАО «Автоваз», ОАО «Аптечная сеть 36,6», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Ленэнерго», ОАО ТД «ЦУМ», ОАО «Фармстандарт» и др. Преимущества депозитария Сбербанка России представлены в Приложении 5.

Кроме вышеперечисленного Сбербанк РФ предлагает такую услугу как лизинг для юридических лиц. В лизинг можно взять автотранспорт, коммерческий транспорт, грузовой транспорт, специальную технику. Особенности лизинга, предлагаемых Сбербанком РФ рассмотрены на рисунке 34. Также Сбербанк осуществляет страхование, основными видами страхования являются: страхование жизни, страхование недвижимости, страхование автотранспорта (легкового и грузового). При страховании автотранспорта страхуемыми рисками являются: угон, ущерб.

Сбербанк России предлагает также своим клиентам доверительное управление и услуги НПФ. Рассмотрим кратко эти услуги. Доверительное управление - это вид профессиональной деятельности по управлению активами клиентов на финансовых рынках с целью сохранения и преумножения капитала. Объектами инвестирования являются: акции российских компаний, облигации российских эмитентов - государственные, субфедеральные, муниципальные и корпоративные; иные финансовые инструменты. Минимальная сумма инвестирования составляет: 1) по стратегии «Защита капитала» - 3 млн. рублей. 2) По остальным стратегиям - 7 млн. рублей.



Рисунок 33. Основные виды лизинга для юридических лиц, предоставляемые Сбербанком РФ

Услугой доверительного управления активами могут воспользоваться частные и корпоративные клиенты, страховые компании и пенсионные фонды. Важно отметить, что Сбербанк РФ имеет 17-ти летний опыт успешного управления средствами клиентов; предоставляет своим клиентам индивидуальный подход к формированию инвестиционного портфеля; а также высокое качество управления средствами клиентов, достигнутое тщательно выстроенным инвестиционным процессом. Собственная аналитическая команда проводит тщательный фундаментальный и кредитный анализ ценных бумаг, прежде чем рекомендовать их для включения в инвестиционные портфели; Опытные портфельные управляющие Сбербанка, признаны одними из лучших на российском рынке. Сбербанк предлагает клиентам подробные отчеты о состоянии инвестиционного портфеля. Хорошие знания российского бизнеса и налаженные отношения с крупнейшими эмитентами, позволяют принимать грамотные инвестиционные решения.

Достаточно интересной услугой Сбербанка является- услуги НПФ. Рассмотрим кратко сущность услуги. ОАО «Сбербанк России» и НПФ Сбербанка предлагают владельцам или руководителям бизнеса любых форм собственности и областей экономики организовать корпоративную пенсионную программу (КПП) для использования в качестве современного и эффективного метода управления персоналом и снижения расходов. КПП- это программа эффективной мотивации персонала предприятия, это эффективный инструмент управления результативностью бизнеса, а так же инструмент долгосрочной кадровой политики и обеспечения стабильности трудовых отношений между работником и работодателем.

Таким образом, выше были рассмотрены основные виды банковских продуктов и услуг, предоставляемые Сберегательным банком РФ. Рассмотренный выше анализ позволяет сделать вывод, что Сбербанк России предоставляет достаточно большой ассортимент банковских продуктов и услуг, в частности ими являются: кредитование, дистанционное обслуживание,

обслуживание ВЭД и валютный контроль, карточные продукты, эквайринг инкассация, документарные операции, страхование, доверительное управление, аренда сейфов, услуги НПФ и другое. ПАО «Сбербанк России» является одним из крупнейших финансовых институтов, имеет собственные ориентиры, миссию и ценности, а благодаря стратегии и тактике, банку удается занимать наибольшую долю на рынке банковских услуг. Для того, чтобы более подробно рассмотреть основные стратегические и тактические направления ПАО «Сбербанк России» перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк России»**

Занимать лидирующие позиции Сбербанку позволяет стратегия развития банка на ближайшую перспективу. В частности, на сегодняшний день, Наблюдательным советом Сбербанка разработана Стратегия развития Банка на период 2014-2018 годов, которая направлена на дальнейшее укрепление позиций Банка в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018г.г. сформирована на основе пяти главных стратегических тем: 1)с клиентом - на всю жизнь; 2)команда и культура; 3)технологический прорыв; 4)финансовая результативность; 5)зрелая организация, рисунок 34.

Реализацию перечисленных выше стратегических тем, планируется достигнуть за счет различных направлений работы банка. Рассмотрим подробнее эти направления. 1)Стратегия: с клиентом на всю жизнь, предусматривает работу банка по семи основным направлениям работы банка: лучшего клиентского опыта; мультиканальности; развития продуктовой линейки; индивидуального подхода к клиентам; аналитики; построения

системы перекрестных продаж; создания экосистем вокруг потребностей клиентов.

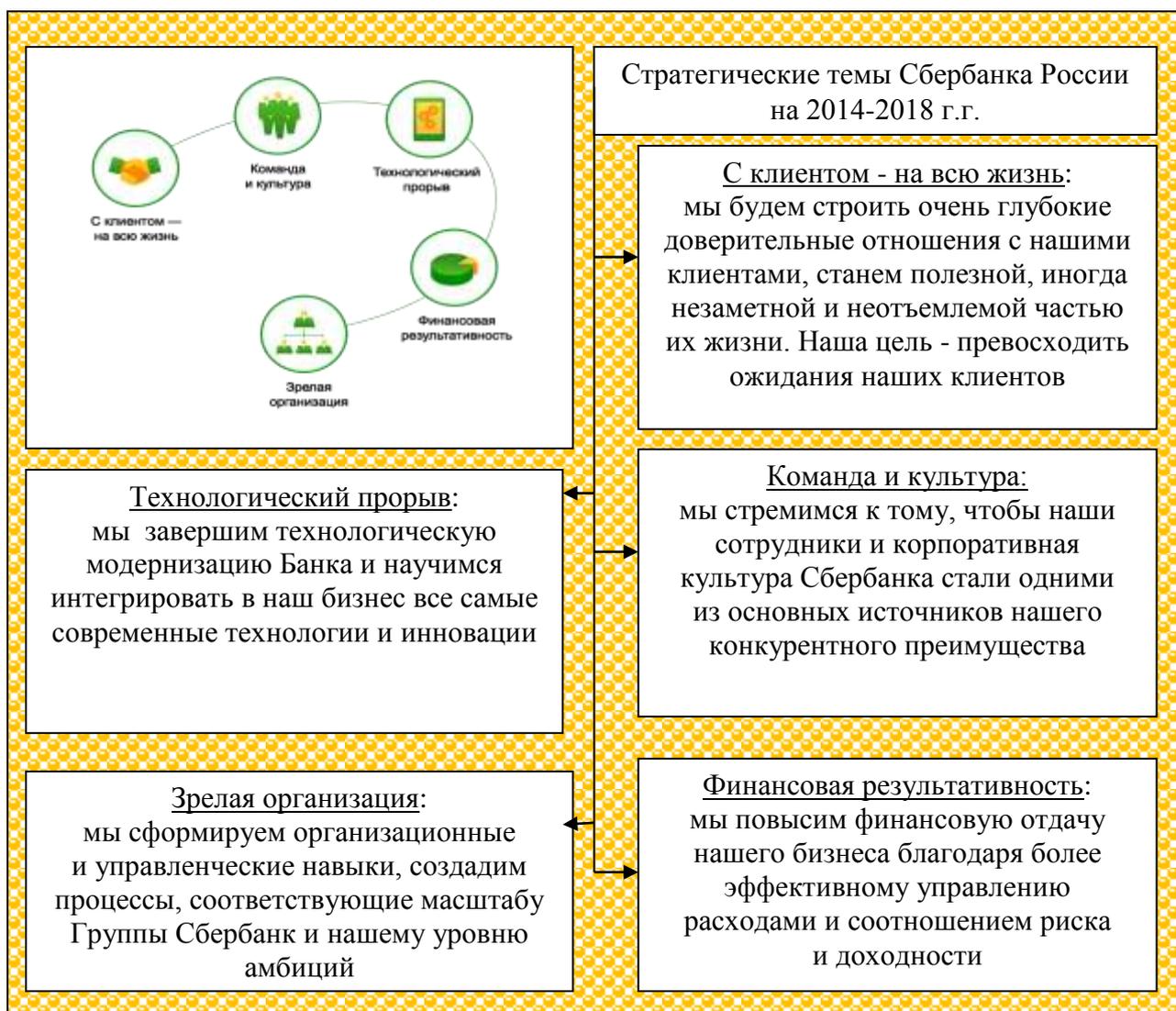


Рисунок 34. Основные стратегические темы Сберегательного банка России до 2018 г.<sup>26</sup>

Направление - лучший клиентский опыт, предусматривает создание системы оценки качества, надежности и результативности процессов, обеспечивающих клиентский сервис. Эта система позволит Сбербанку получать регулярную обратную связь от клиентов, на основе которой банк будет понимать, в какой области и что именно необходимо изменить, рисунок 35.

Направление- мультиканальность предусматривает развитие цифровых продуктов и технологий. Банк ожидает, что практически все простые

<sup>26</sup> Сбербанк России. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. [URL: <http://www.sberbank.ru>]

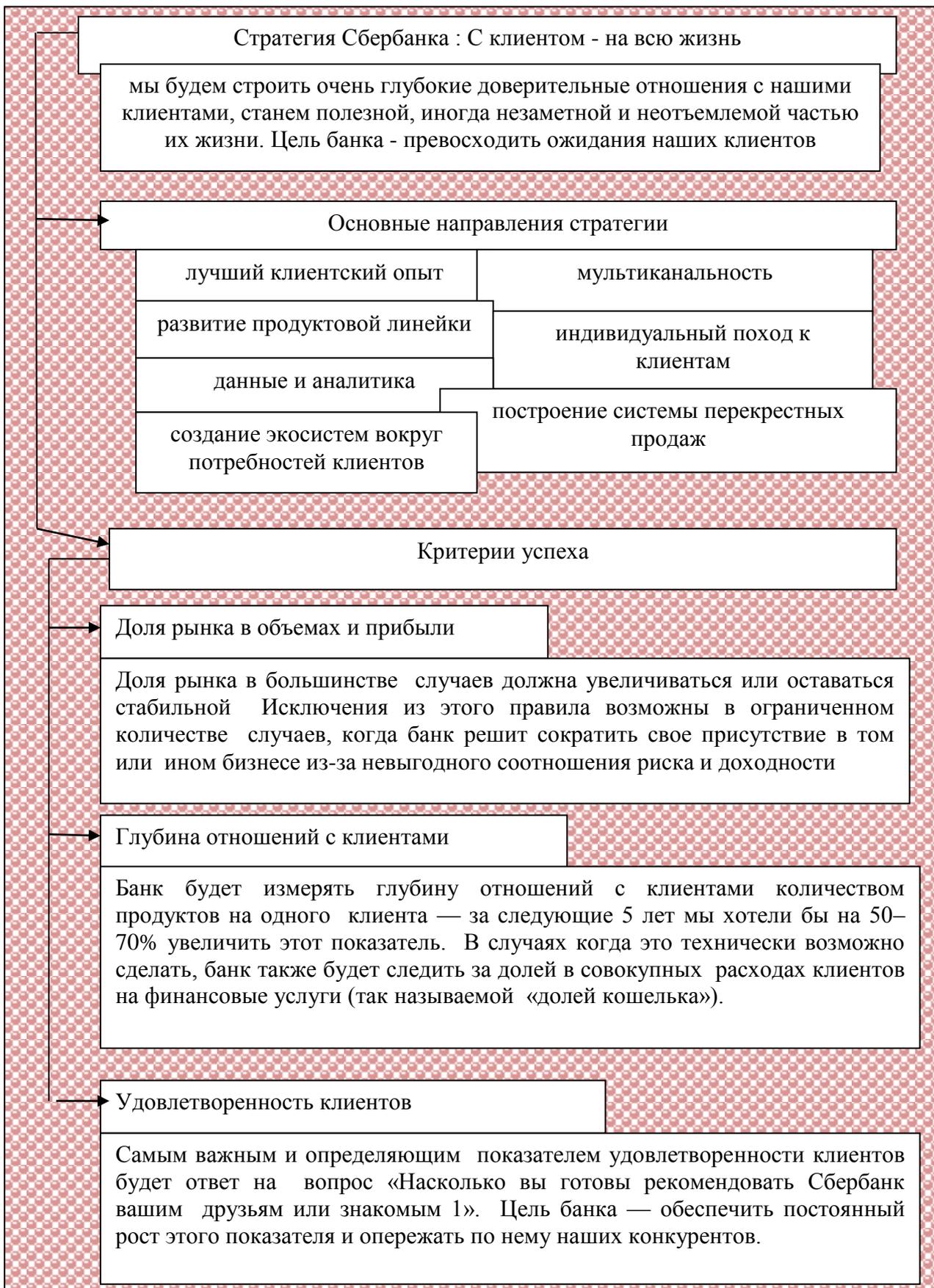


Рисунок 35. Основные направления стратегии Сбербанка: С клиентом - на всю жизнь

ежедневные операции и существенная часть продаж будут происходить удаленно. Таким образом, клиенты Сбербанка смогут воспользоваться продуктами и услугами банка в любое время, в любом месте, любым способом!

Направление- развитие продуктовой линейки, предусматривает расширение продуктового ряда и возможность комбинирования банковских продуктов друг с другом и настраивания их под нужды конкретных клиентов. Банк планирует развивать комиссионные и небанковские продукты, а также сделать продукты интуитивно понятными и очень удобными. Все это позволит Сбербанку предлагать клиентам пакеты услуг и продуктов, реализуя их любые потребности, связанные с финансами. В свою очередь, Банку это позволит стать выгодным и удобным партнером для клиента.

Направление- индивидуальный поход к клиентам, предполагает создание специальных предложений, модели обслуживания и форматы для каждого клиента, для этого планируется расширить полномочия руководителей, ответственных за работу с сегментами клиентов, дать им право изменять параметры продуктов, каналов, методы продаж и обслуживания, коммуникаций с клиентами.

Направление- данные и аналитика, предусматривает сбор, хранение и анализ не только «обычных» данных о клиентах и их поведении, но и огромное количество плохо структурированной информации. Это позволит банку еще лучше понимать клиентов, качественнее их обслуживать. В свою очередь, Сбербанк сможет предугадывать поведение потребителя и делать предложения в нужное время и в нужном месте. Еще одно направление- построение системы перекрестных продаж, предусматривает построение эффективной системы перекрестных продаж, в основе которой будет лежать понимание потенциала каждого клиента и тех коммерческих активностей, которые важно исполнить для его реализации. Благодаря умению анализировать поведение клиентов, Банк сможет создавать новые продукты, услуги и пакеты услуг и своевременно их предлагать. Создание экосистем

вокруг потребностей клиентов- предусматривает создание экосистемы, которая формируется вокруг потребностей клиентов Банка. В рамках этих экосистем Банк будет помогать клиентам решать как финансовые, так и не финансовые задачи, привнося в их жизнь дополнительную ценность. Критериями успеха стратегии: «С клиентом на всю жизнь» будет оцениваться по трем направлениям: доля рынка в объемах и прибыли, глубина отношений с клиентами, удовлетворенность клиентов, рисунок 35.

Направлениями Стратегии «Команда и культура», являются следующие пять направлений: обновление культуры Сбербанка, создание нового стандарта развития руководителей, создание лучших условий для работы разных людей, навыки работы с клиентами - приоритет в развитии, совершенствование кадровых процессов и процедуры нового поколения, рисунок 36. Рассмотрим кратко основные направления стратегии «Команда и культура». Направление - обновление культуры Сбербанка предполагает интеграцию элементов обновленной культуры в процессы найма, оценки эффективности, обучения и карьерного роста сотрудников банка, Сбербанк планирует запустить программу внутренних коммуникаций и изменений, чтобы культура прижилась и стала нормой.

Создание нового стандарта развития руководителей предусматривает на базе Корпоративного университета Сбербанка создание масштабной программы развития профессиональных, лидерских и технических навыков для всех руководителей Банка, начиная с руководителя ВСП. Банк планирует максимально эффективно находить и развивать талантливых управленцев внутри Банка, для этого планируется настроить процессы подбора, оценки, ротации и формирования кадрового резерва Банка. Создание лучших условий для работы разных людей предусматривает развитие системы мотивации и формирование ценностного предложения для различных сотрудников Банка.

Навыки работы с клиентами -как приоритет в развитии банка – это направление предусматривает формирование достаточного уровня навыков и



Рисунок 36. Основные направления стратегии Сбербанка «Команда и культура»

знаний сотрудников Банка, а главное, правильное отношение к клиентам - как к внутренним, так и к внешним. Совершенствование кадровых процессов и процедур нового поколения предусматривает модернизацию кадровых процессов и процедур Сбербанка. В целом, для оценки успеха в развитии корпоративной культуры и команды Сбербанк будет использовать три группы ключевых показателей: вовлеченность персонала, опросы клиентов, опросы сотрудников, рисунок 36.

Основными направлениями Стратегии Сбербанка «Технологический прорыв» являются следующие: реализация новой архитектуры приложений, Модернизация технологической платформы, создание новой операционной модели в ИТ, технологии как источник инноваций, лидерство в области работы с супермассивами данных, кибербезопасность, рисунок 37. Рассмотрим кратко характеристику основных направлений стратегии «Технологический прорыв».

Реализация новой архитектуры приложений предусматривает эволюционную трансформацию существующей автоматизированной банковской системы (АБС) в России в централизованную, надежную платформу с высоким уровнем автоматизации и модульными принципами построения. Банк планирует постепенный переход к единой платформе для фронт-офисных систем, а также уделит особое внимание развитию удаленных и цифровых каналов. Модернизация технологической платформы предусматривает консолидацию существующих территориально распределенных центров обработки данных, завершение создания единой глобальной сети, а также активное применение современных технологии виртуализации и облачных вычислений .

Создание новой операционной модели в ИТ предусматривает повышение уровня согласованности и качество взаимодействия между ИТ-службами и их внутренними клиентами. Банк планирует создать новую операционную модель в ИТ, в том числе пересмотрев наиболее критические процессы и компетенции

в рамках подготовительной фазы до начала масштабных работ по архитектуре приложений.

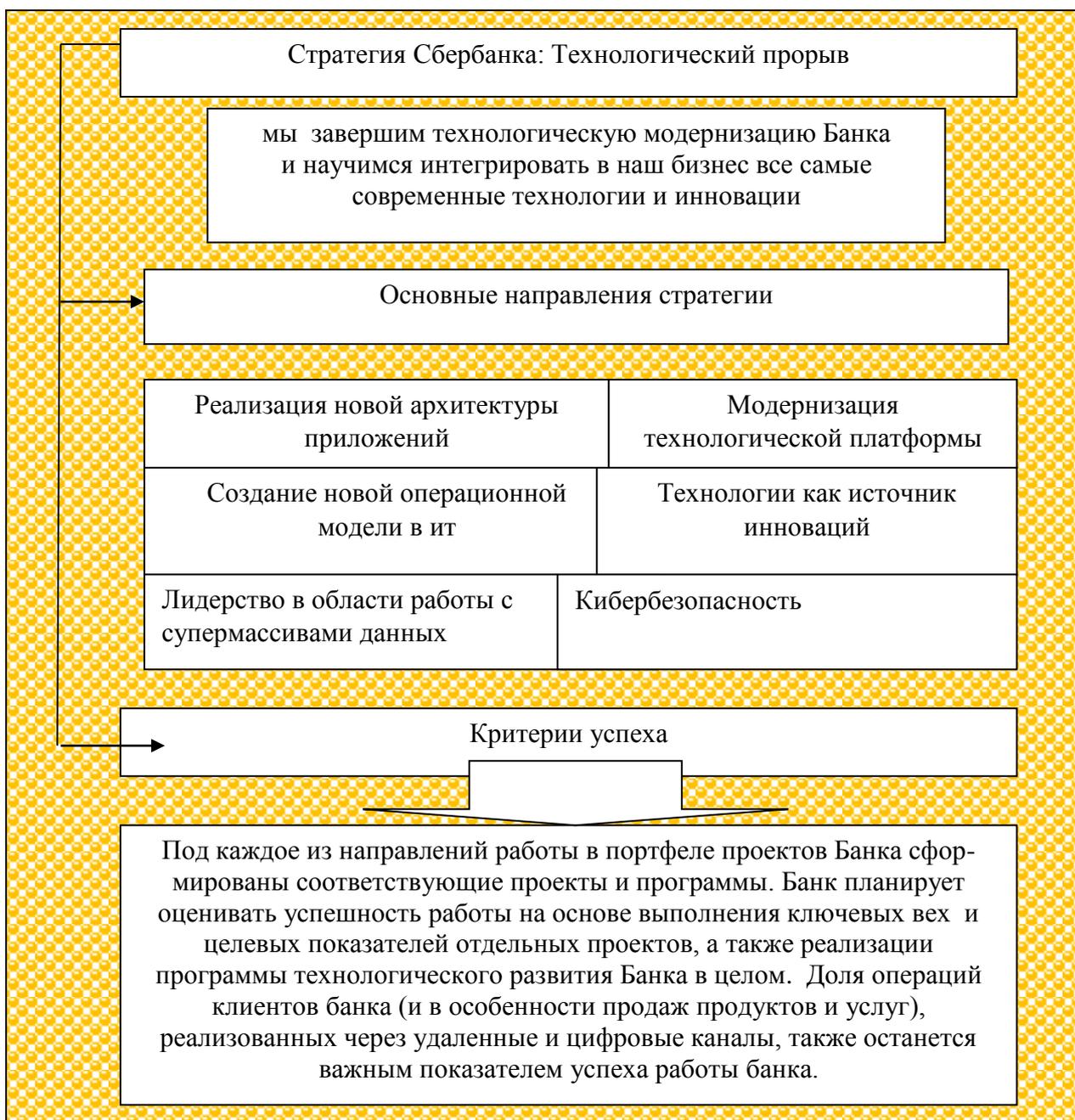


Рисунок 37. Основные направления стратегии Сбербанка «Технологический прорыв»

Направление -технологии как источник инноваций предусматривает улучшение механизма выявления, пилотирования и реализации технологических и бизнес-инноваций как в основные направления бизнеса Сбербанка, так и в смежные. Банк планирует запустить самостоятельный

цифровой банк в Европе и оценить целесообразность такого решения для российского рынка. Сбербанк планирует развивать направление венчурных инвестиций, создавать небанковские бизнесы и оказывать финансовые услуги венчурным компаниям.

Лидерство в области работы с супермассивами данных- предусматривает формирование передовых технологических и аналитических навыков и возможностей в области работы с супермассивами данных. Банк планирует стать лидером в банковской области по коммерческому применению этих технологий. По направлению -кибербезопасность , банк планирует работать над усилением защиты персональных данных и укреплением кибербезопасности. Критериями успеха стратегии «Технологический прорыв» являются –увеличение доли операций клиентов банка (и в особенности продаж продуктов и услуг), реализованных через удаленные и цифровые каналы.

Основными направлениями стратегии « Финансовая результативность» являются: управление через финансовый результат, оптимизация соотношения риска и дохода, Более совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов Банка, рисунок 38.

Управление через финансовый результат предполагает эффективно и более детально измерять затраты, доходы и финансовый результат работы Банка. Сбербанк планирует осуществлять анализ финансового результата Банка в разрезе каждой сделки, каждого клиента, канала продаж, продукта, процесса, структурного подразделения и направления бизнеса. Это станет возможным за счет реализации модели функционально-стоимостного анализа. Благодаря этому, Банк сможет определять ответственность каждого руководителя Сбербанка за финансовый результат его деятельности.

Оптимизация соотношения риска и дохода предусматривает развивать инструменты и практику использования показателей рентабельности капитала с учетом риска (RAROC- risk adjusted return on capital) для целей ценообразования, а также планирования и анализа эффективности сделок,

клиентских взаимоотношений, продуктов и направлений бизнеса. На базе RAROC Сбербанк планирует создать действенный механизм распределения капитала как на уровне Группы, так и на уровне подразделений, продуктов и клиентов банка.

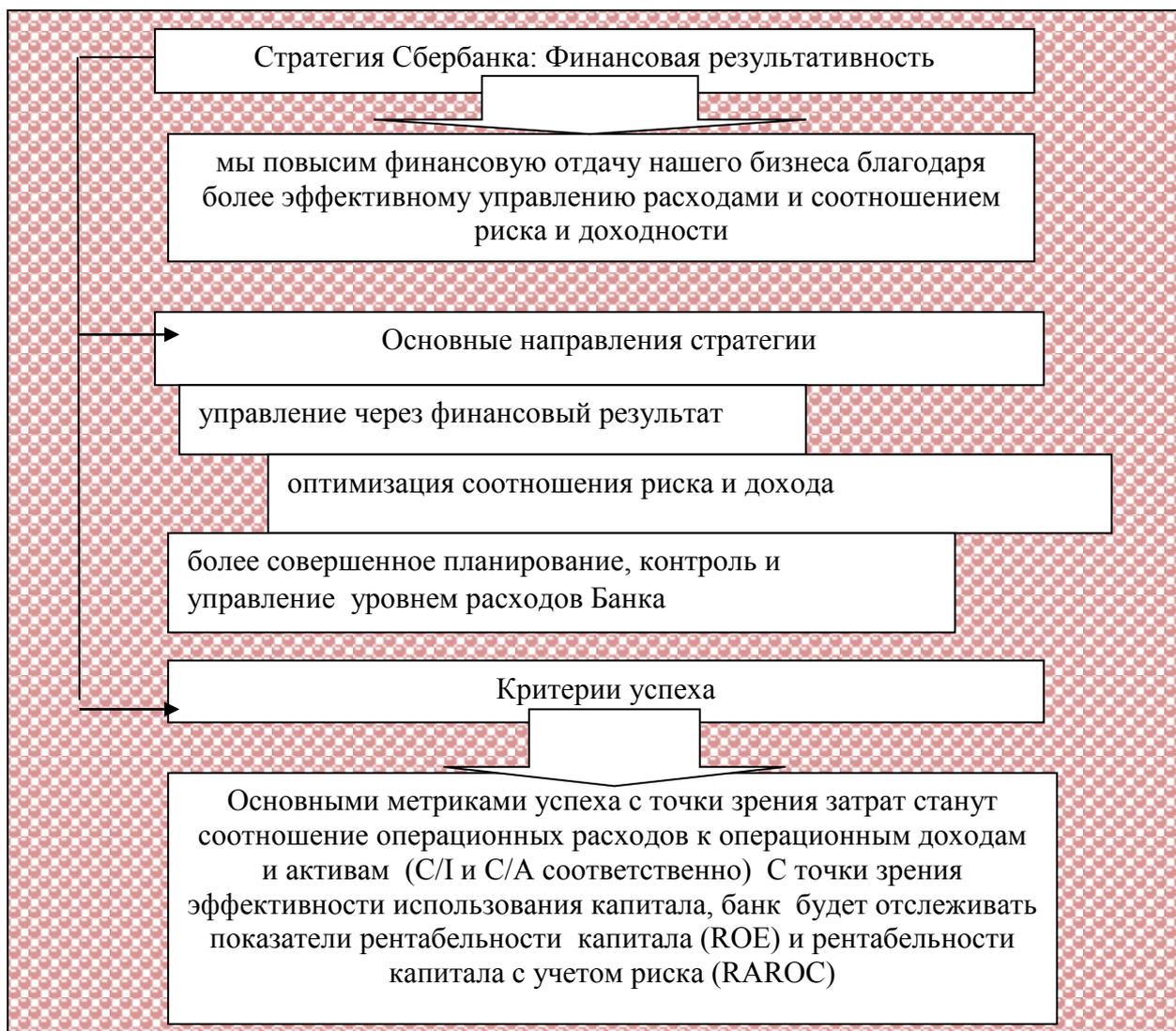


Рисунок 38. Основные направления стратегии Сбербанка «Финансовая результативность»

Более совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов Банка предусматривает: 1) внедрение более совершенные системы ресурсного планирования, использующие удельные показатели, нормативы и операционные драйверы затрат; Сбербанк планирует продолжить работу по построению системы управления производительностью труда; 2) изменение способов взаимодействия с клиентами и перевод транзакций и продаж в

удаленные каналы помогут оптимизировать расходы на физическую сеть отделений; 3) оптимизация системы управления Банка для снижения затрат на управленческий персонал, а также продолжение процессов объединения и оптимизации функций обеспечения и поддержки бизнеса; 4) перестройка системы закупок, выведя ее на новый профессиональный уровень и создав эффективный институт управления категориями закупаемых товаров и услуг; 5) реализация ряда специальных проектов для оптимизации затрат отдельных категорий, при этом наиболее значимой категорией для оптимизации должны стать ИТ-расходы; 6) формирование политики Банка в отношении использования аутсорсинга отдельных функций и проведение последовательной работы по повышению доли переменных расходов в структуре затрат Банка.

Основными метриками успеха стратегии «Финансовая результативность» с точки зрения затрат должны стать соотношение операционных расходов к операционным доходам и активам (C/I и C/A соответственно). С точки зрения эффективности использования капитала, Банк планирует отслеживать показатели рентабельности капитала (ROE) и рентабельности капитала с учетом риска (RAROC).

Стратегия Сбербанка «Зрелая организация» предусматривает следующие направления работы банка: 1) МИС, ЦХД, управление данными; 2) Система управления; 3) Производственная система Сбербанка; 4) Управление процессами; 5) Управление проектами; 6) Синергии универсальной финансовой группы; 7) Создание экосистем; 8) Корпоративная социальная ответственность, рисунок 39.

Направление- МИС, ЦХД, управление данными, предполагает построение системы управленческой аналитики мирового класса. Система управления- предполагает поиск правильного баланса между эффективностью, координацией и скоростью(гибкостью) при построении структуры управления как в РФ, так и за рубежом. Производственная система Сбербанка будет

направлена на внедрение модели зрелости ПСС в качестве стандарта ежедневной работы Банка, интегрирование ее с кадровым циклом, при этом Банк планирует сделать краудсорсинг штатным инструментом работы Сбербанка. В системе управления процессами планируется измерять показатели и интегрировать процессы в системы планирования, мотивации и оценки результатов деятельности Банка.

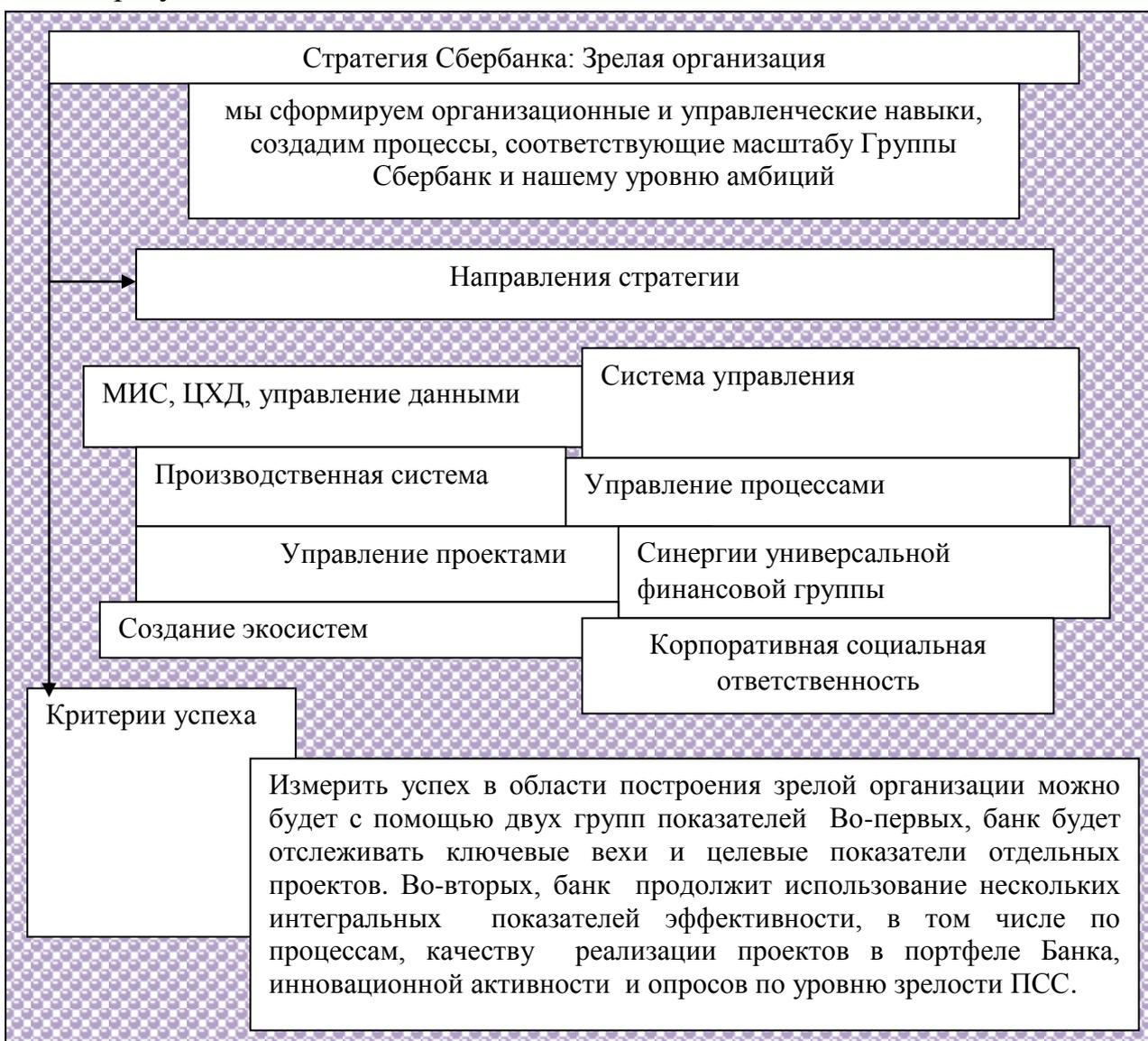


Рисунок 39. Основные направления стратегии Сбербанка «Зрелая организация»

Управление проектами предусматривает построение системы управления проектами следующего поколения, обеспечив эффективное использование ресурсов Банка и быструю реализацию наиболее приоритетных задач. Направление- синергии универсальной финансовой группы предусматривает

эффективно извлекать синергетический эффект из всех бизнесов Банка. Создание экосистем предполагает создание вокруг себя экосистемы и управление партнерствами. Критериями успеха стратегии «Зрелая организация» будут являться целевые показатели отдельных проектов, а также использование нескольких интегральных показателей эффективности, в том числе по процессам, качеству реализации проектов в портфеле Банка, инновационной активности и опросов по уровню зрелости ПСС.

Таким образом, выше были рассмотрены основные направления стратегий Сбербанка России на 2014-2018 г.г. Следует отметить, что Банк верит, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые банк ставит перед собой на период до конца 2018 года. В частности, Сбербанк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, и рентабельности собственного капитала, таблица 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности Сбербанка согласно Стратегии развития на период 2014-2018 годов

1.	Показатели рентабельности	Рентабельность, %
1.1.	Рентабельность собственного капитала, 2018 год	18–20
1.2.	Достаточность капитала первого уровня (Tier 1), 2018 год	>10
2.	Показатели эффективности	Эффективность, %
2.1.	Отношение операционных расходов к операционным доходам, 2018 год	40–43
2.2.	Отношение операционных расходов к активам, 2018 год	<2,5
3.	Показатели масштаба	Масштаб, рост
3.1.	Активы 2018/2013 годы	x2
3.2.	Чистая прибыль 2018/2013 годы	x2

Руководство Сбербанка считает, что сможет повысить показатели деятельности Банка за счет: укрепления конкурентных позиций, поддержания уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов, обеспечения опережающего темпа роста некредитных доходов, обеспечения высокой

эффективности группы по управлению расходами, поддержания достаточно высокого качества активов. В рамках Стратегии Банк планирует поддерживать уровень достаточности капитала первого уровня (Tier 1) выше 10%. В ближайшие несколько лет Банк намерен перейти на «продвинутые» подходы «Базель 2» для оценки активов, взвешенных с учетом риска, и предполагает, что это окажет положительное влияние на уровень достаточности капитала. Однако, внедрение «Базель 2» в серьезной степени зависит от действий регулятора, что не позволяет провести точные расчеты в настоящее время.

Таким образом, Сбербанк планирует существенно повысить свои финансовые показатели за счет реализации стратегических направлений на период до 2018 г. Однако, для того, чтобы оценить основные экономические показатели ПАО «Сбербанк России» за прошедший период, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **2.3. Анализ основных экономических показателей коммерческого банка ПАО «Сбербанк России»**

Проведем анализ основных экономических показателей ПАО «Сбербанк России» на основании консолидированной финансовой отчетности за 2015-2016г.г. Данные бухгалтерской отчетности показывают, что на протяжении анализируемого периода в ПАО «Сбербанк России» наблюдается снижение стоимости активов на 7,19% и по данным на 31.12.2016г. сумма активов составила 25368,5 млрд. руб., рисунок 40. Следует отметить, что снижение активов произошло за счет снижения: ценных бумаг заложенных по договорам репо, инвестиционных ценных бумаг, прочих финансовых активов, кредиты и авансы клиентам, рисунок 41. Рост активов банка был обеспечен за счет роста: денежных средств и их эквивалентов, обязательных резервов на счетах в центральных банках, инвестиционных ценных бумаг удерживаемых до погашения, средств в банках, рисунок 40-41.

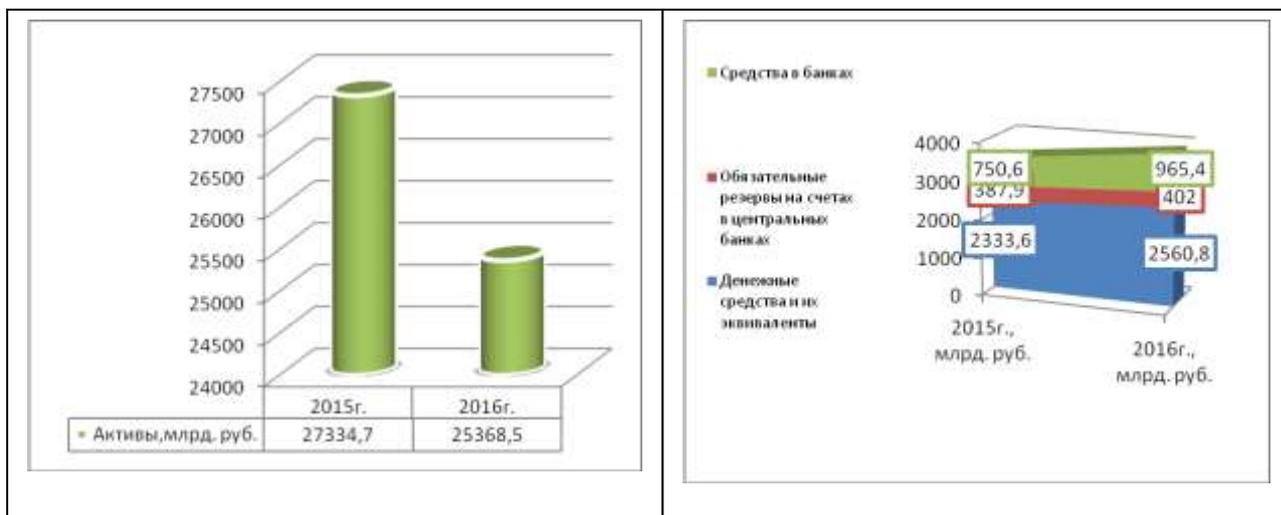


Рисунок 40. Динамика активов ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016 г.г.

В частности, денежные средства и эквиваленты выросли на 227,2 млрд. руб. и составили на конец анализируемого периода 2560,8 млрд. руб. Обязательные резервы на счетах в центральных банках и средства в банках по данным на конец 2016 г. составили 402 млрд. руб. и 965,4 млрд. руб. соответственно, а это на 3,63% и 28,61% выше к уровню прошлого года, рисунок 40.

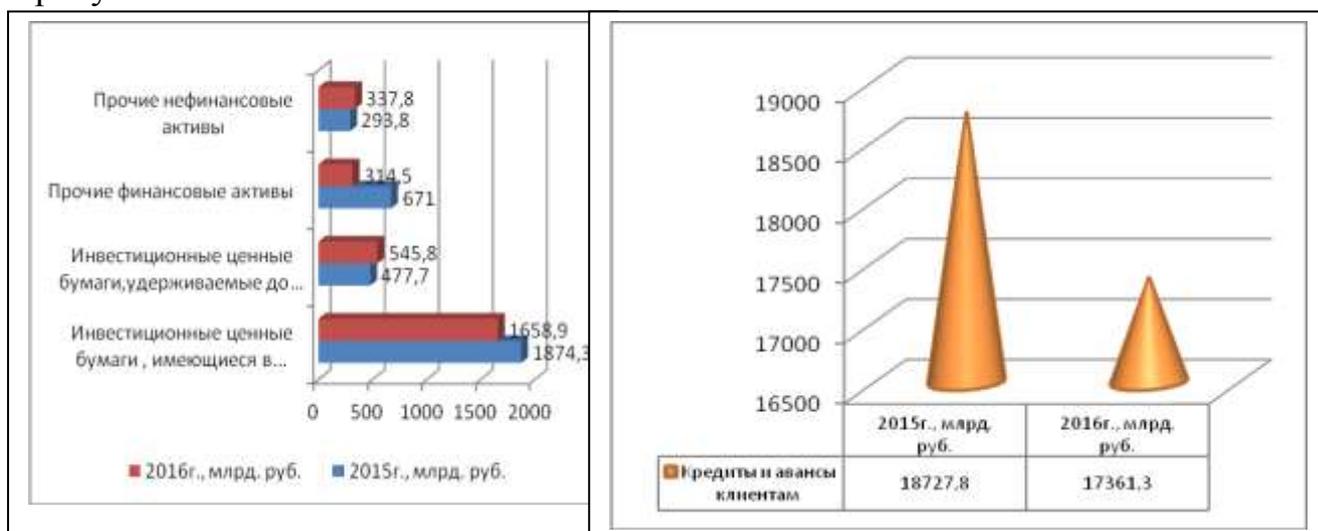


Рисунок 41. Динамика прочих финансовых активов и кредитов и авансов клиентам в ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016 г.г.

Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения увеличились на 14,25% и составили 545,8 млн. руб. Прочие нефинансовые активы возросли на 14,98% и составили 337,8 млн. руб., рисунок 41.

По структуре в активах наибольший удельный вес приходится на кредиты и авансы клиентам, по данным на 2016 г. доля этих активов составила 68,44%. Небольшой удельный вес приходится на такие активы как: ценные бумаги, заложенные по договорам репо, прочие финансовые и нефинансовые активы, обязательные резервы на счетах в центральных банках и другие, рисунок 42.

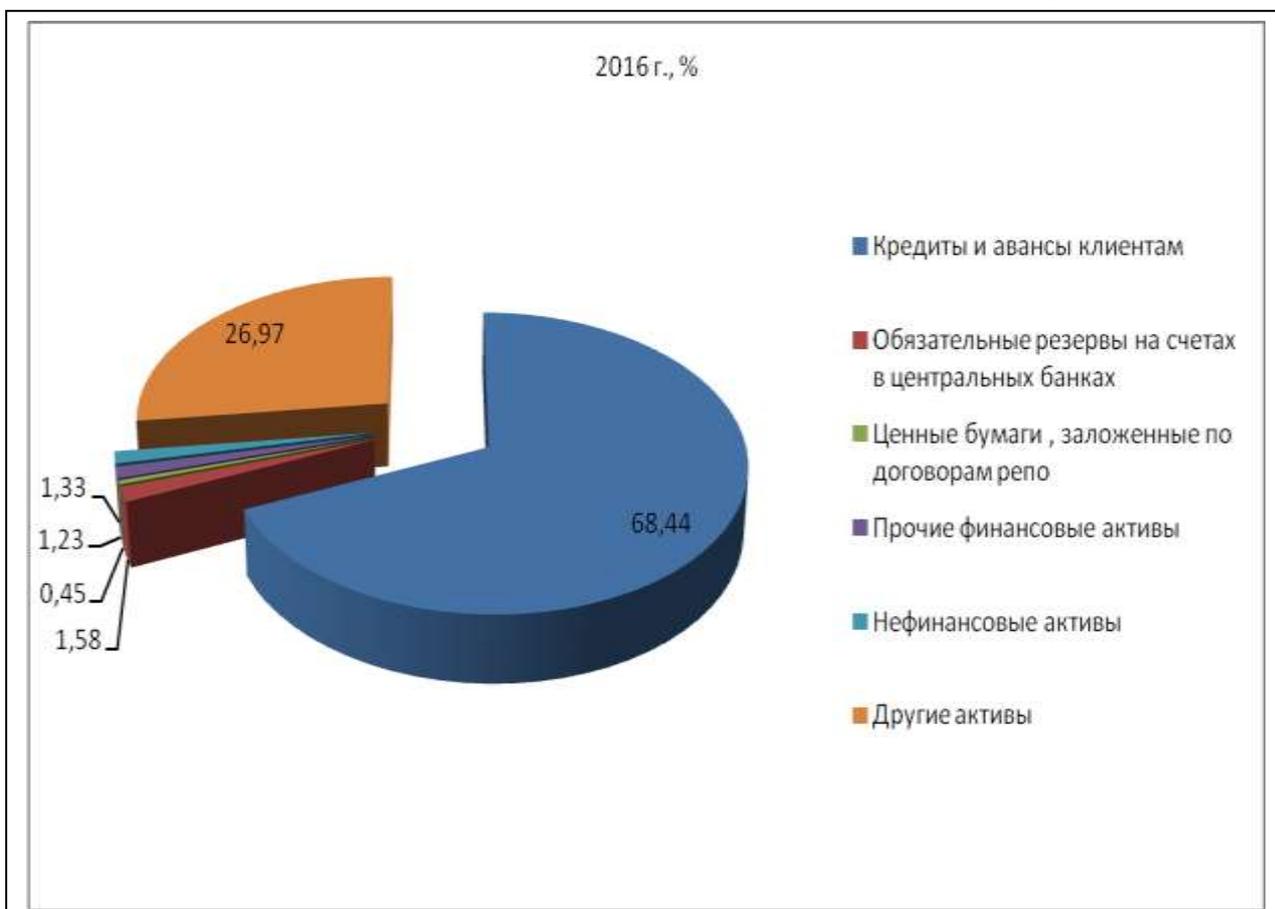


Рисунок 42. Структура активов ПАО «Сбербанк России» в 2016 г.

По структуре пассивов наибольший удельный вес приходится на обязательства банка и в 2016 г. доля обязательств составила 88,87%, небольшой удельный вес приходится на собственные источники финансирования и по данным на конец анализируемого периода доля собственного капитала составила 11,12%. В стоимостном выражении обязательства банка составили 22546,9 млрд. руб., а это на 9,66% ниже к уровню прошлого года. Стоимость собственных источников финансирования банка возросла на 18,92% и в стоимостном выражении сумма собственных средств составила 28,21,6 млрд. руб., рисунок 43.

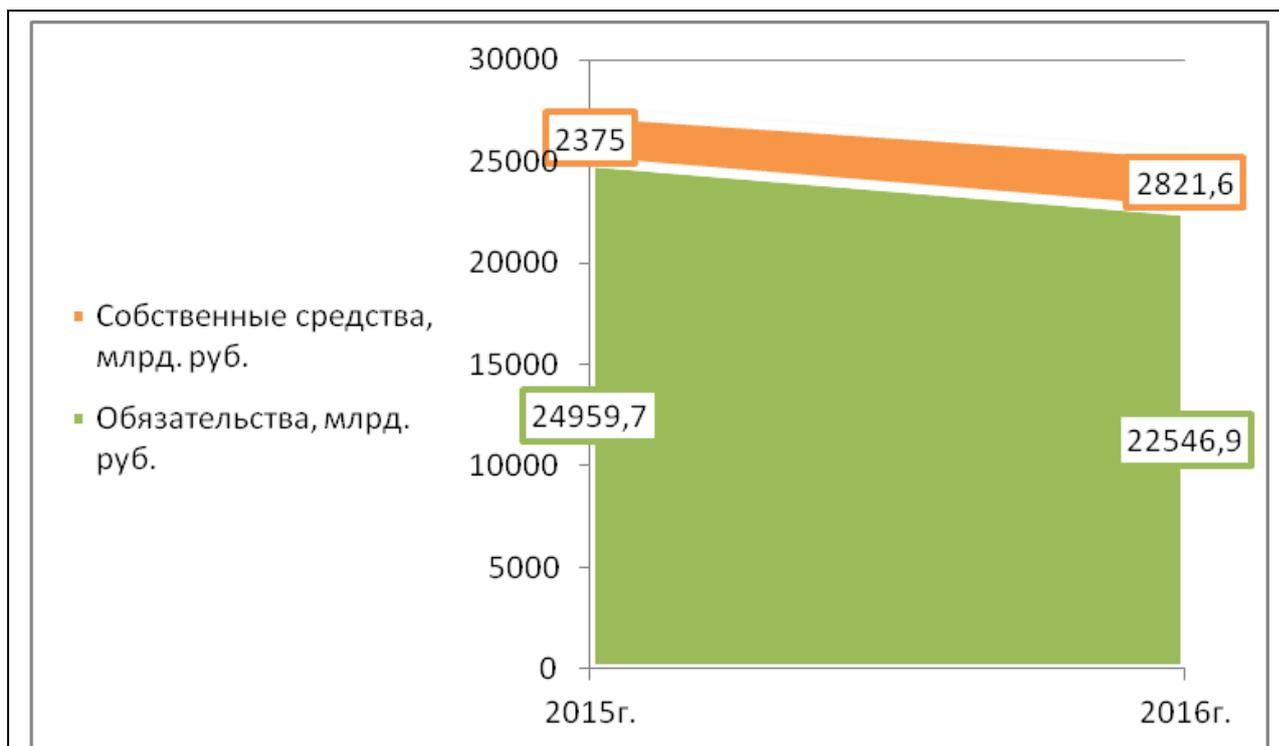


Рисунок 43. Динамика пассивов ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016 г.г.

Отметим, так как за анализируемый период в банке произошло снижение доли заемного капитала на 2,44% по отношению к началу анализируемого периода, следовательно, финансовая независимость банка улучшилась, так как доля собственных средств возросла. Однако, для управления капиталом банка применяется целая система показателей, в том числе и коэффициент достаточности капитала. Согласно требованиям Банка России, норматив достаточности собственных средств (капитала) Банка должен поддерживаться на уровне не менее 8,0% (31 декабря 2015 г. : 10,0%). По состоянию на 31 декабря 2016 года этот коэффициент достаточности регулятивного капитала Н1.0 составил 13,7% (31 декабря 2015 г.: 11,9%).

Коэффициент Н1.0 по состоянию на 31 декабря 2016 г. рассчитан без учета влияния корректирующих событий после отчетной даты. Контроль за выполнением норматива остаточности капитала, установленного Банком России, осуществляется с помощью ежемесячных отчетов, содержащих соответствующие расчеты, направляемых Банку России. Сбербанк также осуществляет постоянный контроль за уровнем достаточности капитала, рассчитываемого в

соответствии с Базельским соглашением, для поддержания его на уровне не ниже 8,0%. На рисунке 44 представлены данные коэффициентов достаточности капитала Банка по состоянию на 2015-2016г.г. рассчитанный Банком в соответствии с требованиями Базельского соглашения о капитале, как определено в Международной конвергенции оценки капитала и стандартов по капиталу (принята в июле 1988 г., пересмотрена в ноябре 2005 г.) и в Дополнении к Базельскому соглашению о капитале, которое ввело рассмотрение рыночных рисков(обновлено в ноябре 2005 г.), обычно называемого «Базель I»: Уровень достаточности капитала в течение 2016 г. и 2015г. соответствовал внешним требованиям, рисунок 44.

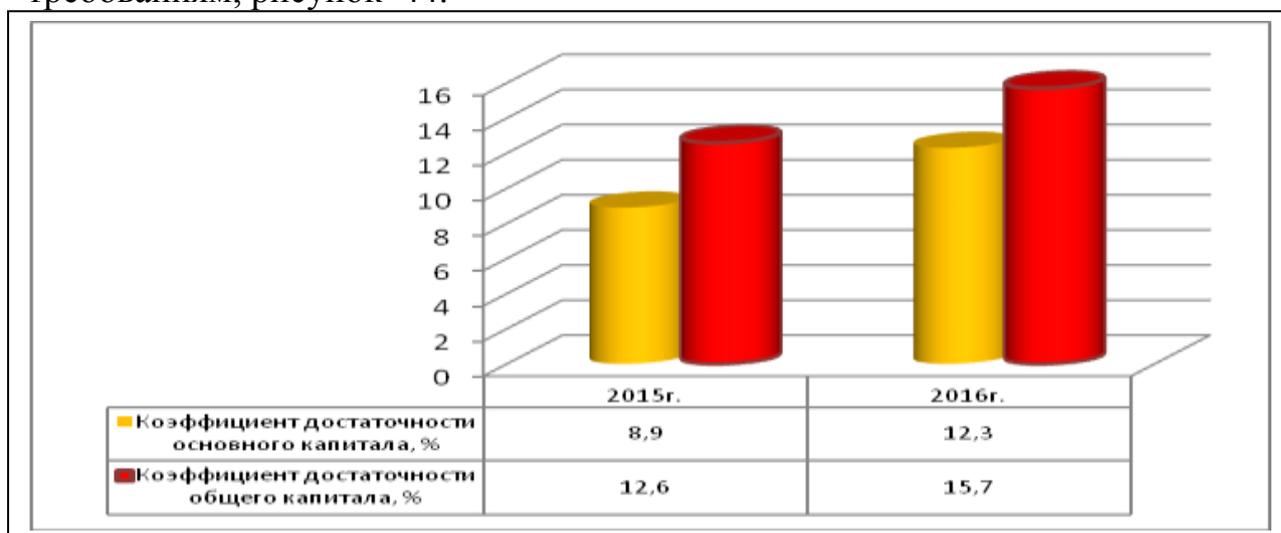


Рисунок 44. Динамика коэффициентов достаточности капитала  
ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016 г.г.

Таким образом, представленный выше анализ активов и пассивов банка за 2015-2016 г.г. показал, что в целом сумма капитала банка снизилась, наибольший удельный вес в структуре пассивов приходится на обязательства, однако, к концу анализируемого периода, доля заемных источников финансирования снизилась, а следовательно, банк улучшил финансовую независимость. При этом, показатели достаточности капитала банка находятся в норме, при этом к концу анализируемого периода произошло улучшение данных показателей. Не менее важными экономическими показателями являются данные о прибылях и убытках. По имеющейся бухгалтерской

отчетности, прибыль банка за анализируемый период увеличилась на 143,11% и составила 541,9 млрд. руб., рисунок 45.

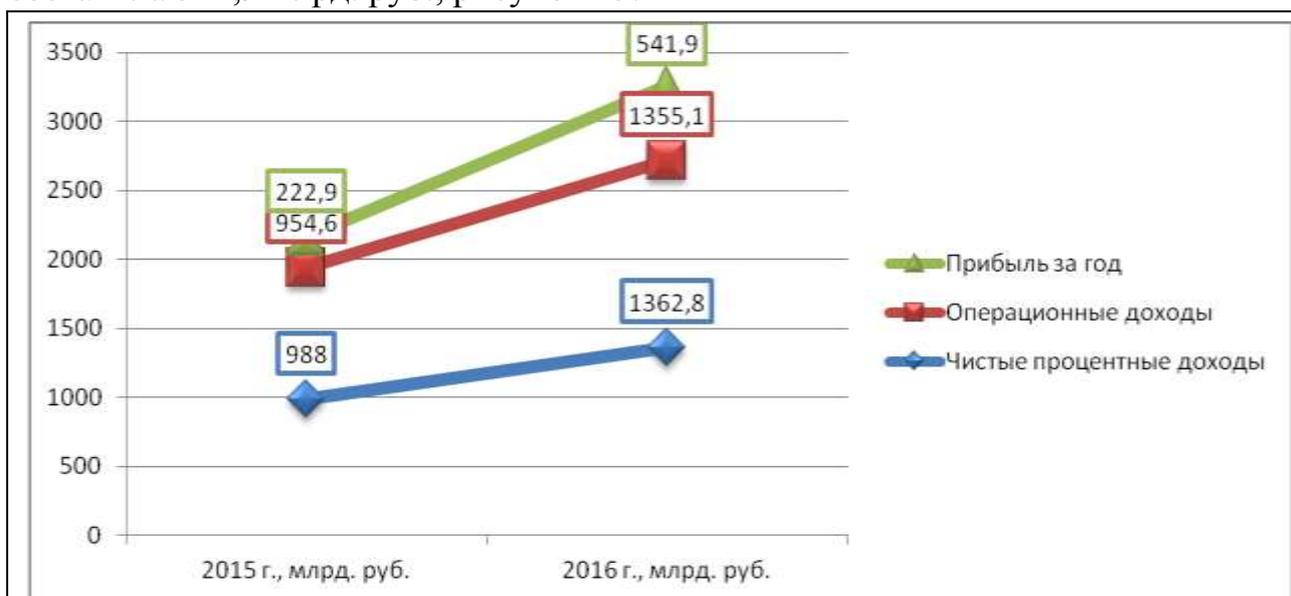


Рисунок 45. Динамика показателей прибыли, операционных доходов и чистых процентных доходов ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016г.г.

При этом, рост показателей прибыли банка произошел за счет роста операционных доходов и чистых процентных доходов, которые на конец анализируемого периода составили 1355,1 млрд. руб. и 1362,8 млрд. руб. соответственно. Несмотря на то, что показатели прибыли банка увеличились, однако, чистые денежные средства от финансовой деятельности имеют знак минус и составили в 2016 г. -244,1 млрд. руб., хотя к уровню прошлого года произошло снижение отрицательного результата на 267,5 млрд. руб., рисунок 46.

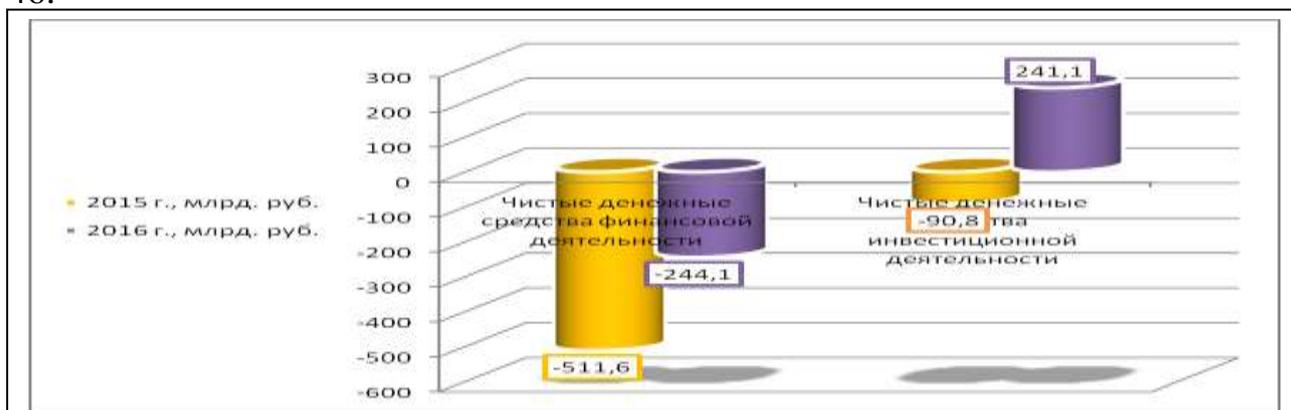


Рисунок 46. Чистые денежные средства от инвестиционной и финансовой деятельности в ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016г.г.

Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности банка вышли в плюс и по данным на конец анализируемого периода составили 241,1 млрд. руб., а это на 331,9 млрд. больше по отношению к данным на начало анализируемого периода, рисунок 46. Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности банка имеют лучшие результаты по сравнению с инвестиционной и финансовой деятельностью и на протяжении анализируемого периода этот показатель увеличился на 31,53% и составил 387,5 млрд. руб., рисунок 47.

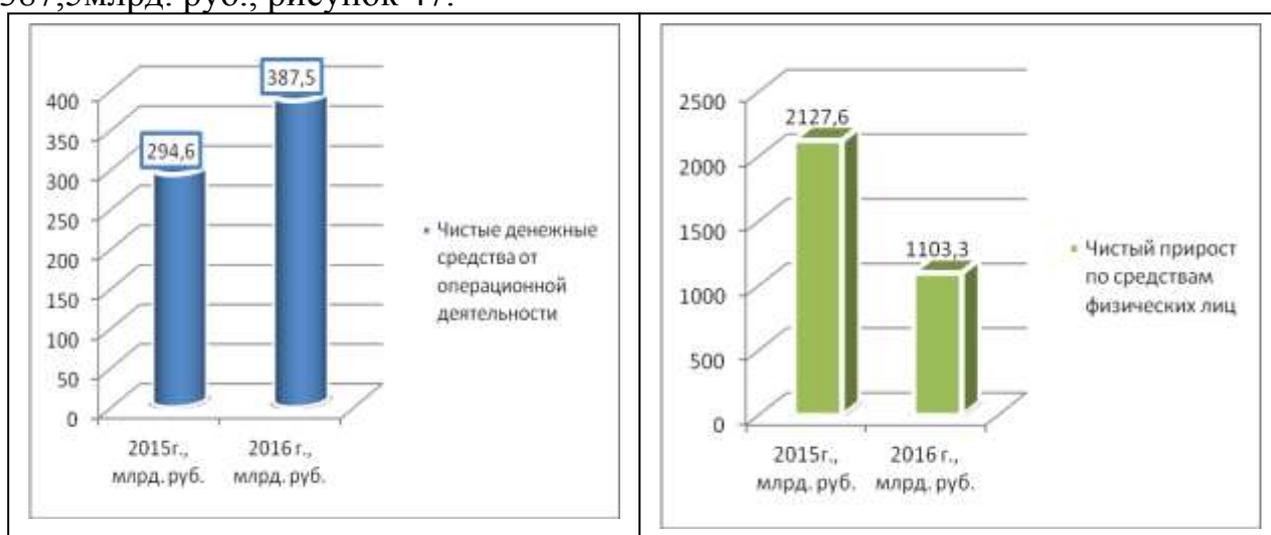


Рисунок 47. Динамика чистого прироста средств от операционной деятельности в ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016г.г.

Однако, по операционной деятельности, не лучшими являются показатели чистого прироста физических лиц, которые снизились на 1024,3 млрд. руб. и составили 1103,3 млрд. руб., рисунок 47. Отрицательными являются и показатели по средствам корпоративных клиентов и по данным на конец анализируемого периода убыток составил 889,3 млрд. руб., рисунок 48.

Чистое снижение по средствам банков замедлилось, однако и по данным на 2016 г. имеет знак минус, рисунок 48. Снижение убытка произошло и по средствам в банках, кредитам и авансам клиентов и по данным на конец анализируемого периода эти показатели составили -190,6 млрд. руб. и -64,9 млрд. руб. соответственно, рисунок 48.

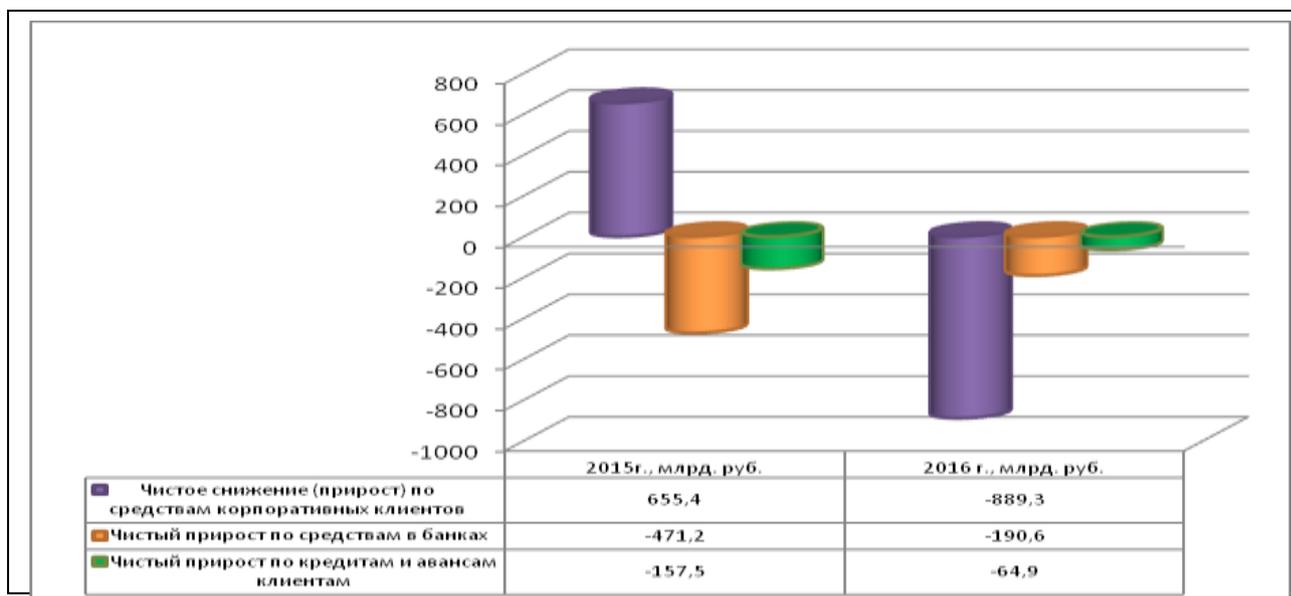


Рисунок 48. Динамика чистого прироста (снижения) по показателям операционной деятельности в ПАО «Сбербанк России» с 2015-2016г.г.

Таким образом, представленный выше анализ показал, что ПАО «Сбербанк России» за 2015-2016 г.г. увеличил показатель прибыли более, чем в два раза, однако, чистые денежные средства от финансовой деятельности имеют знак минус. Несмотря на то, что по операционной и инвестиционной деятельности, банк увеличил чистый показатель денежных потоков, однако, по некоторым позициям наблюдается ухудшение значений. В частности, по операционной деятельности банк ухудшил показатели чистого денежного потока по средствам от физических лиц и корпоративных клиентов. По некоторым показателям операционной деятельности банк имеет отрицательный результат, хотя к концу анализируемого периода произошло замедление снижения чистого потока денежных средств. Следовательно, финансовые показатели деятельности банка оставляют желать лучшего, при этом, основными сдерживающими факторами в развитии Сбербанка могут являться: высокие проценты по предоставляемым кредитам физическим лицам и малому бизнесу, низкие проценты по дебетовым картам и вкладам юридических и физических лиц; сложная процедура и требования при оформлении кредитов и ипотечному кредитованию, высокие проценты по ипотеке, лизинг осуществляется только для юридических лиц, несовершенство банковского

овердрафта, просроченная задолженность по кредитам и другие факторы. Для того, чтобы более подробно определить узкие места Сбербанка и наметить основные пути выхода из кризиса, необходимо перейти к следующей главе исследования.

## **ГЛАВА 3.ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

### **3.1.Основные пути выхода из кризиса коммерческого банка ПАО «Сбербанк России»**

Представленный анализ второй главы показал, основные проблемы Сбербанка России, которые замедляют его развитие. В целом, деятельность любого банка, в том числе и Сбербанка России должна быть направлена на увеличение показателей прибыли, которая может быть достигнута за счет совершенствования антикризисной политики банка, а это может быть достигнуто путем: совершенствования финансовой политики, маркетинговой и кадровой политики банка. Для того, чтобы определить основные пути выхода из кризиса ПАО «Сбербанк России», необходимо провести сравнительный анализ рейтинга лидирующих банков по финансовой, товарной и кадровой стратегии развития.

Важным показателем эффективности банка является показатели капитала, прибыли и рентабельности. В настоящее время множеством компаний предоставляются рейтинги банков по различным показателям(Прил.6). Рассмотрим место ПАО «Сбербанк России» в рейтингах. По данным на апрель 2017 г. Сбербанк России занимает первую строчку рейтинга, сумма его капитала составляет 22294839422 тыс. руб., этот показатель существенно выше даже банков входящих в десятку лидеров, к ним относятся: ВТБ Банк Москвы, Газпромбанк, ВТБ 24, Россельхозбанк, Банк «ФК Открытие», Национальный Клиринговый центр, Альфа Банк, Московский Кредитный банк, Промсвязьбанк, ЮриКредитБанк, рисунок 49.

Однако, по рентабельности активов ПАО«Сбербанк России» существенно ниже даже двадцатки лидеров и по состоянию на 1 января 2017г. он занял 9 место в общем рейтинге, при этом переместившись с 76 места в 2016

г.(Прил.6). А в тройку лидеров по рентабельности активов на начало 2017 г. вошли: Киви Банк (АО), РИКО Платежный центр (ООО), АО «Фондсервис Банк»<sup>27</sup>.

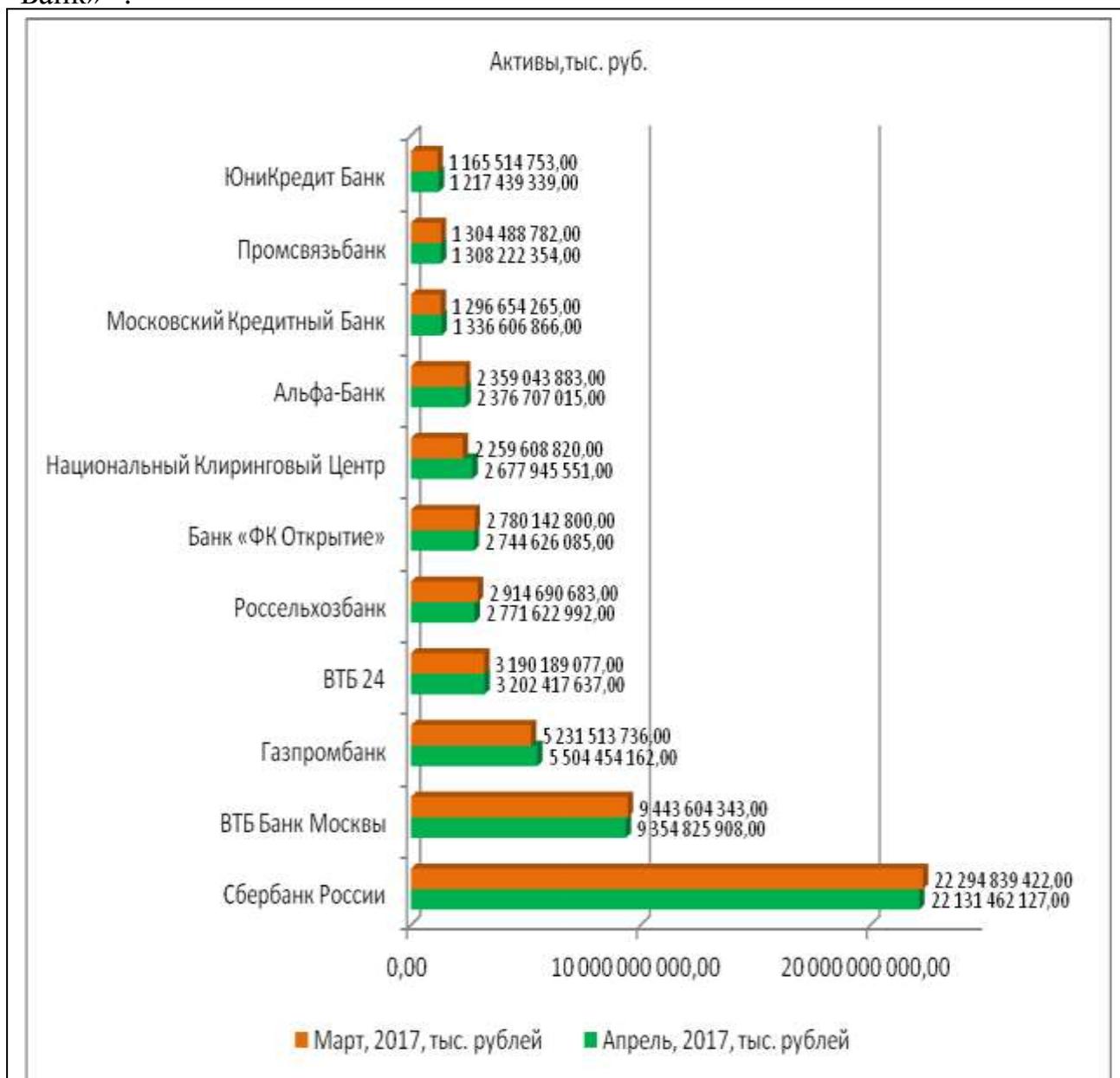


Рисунок 49. Рейтинг коммерческих банков по сумме активов в марте-апреле 2017г.

Несмотря на то, что по рентабельности активов ПАО «Сбербанк России» существенно отстает от лидеров по этому показателю, однако, по показателю чистой прибыли в апреле 2017г. банк занял первую строчку рейтинга, его

<sup>27</sup>Рейтинг крупнейших российских банков по рентабельности активов на 1 января 2017 г. [Электронная версия] [Ресурс: [http:// giarating.ru](http://giarating.ru)]

показатель составил 154989323,0 тыс.руб., замыкает пятерку лидеров: Газпромбанк, ВТБ 24, ЮниКредитБанк, ВТБ Банк Москвы, рисунок 50.

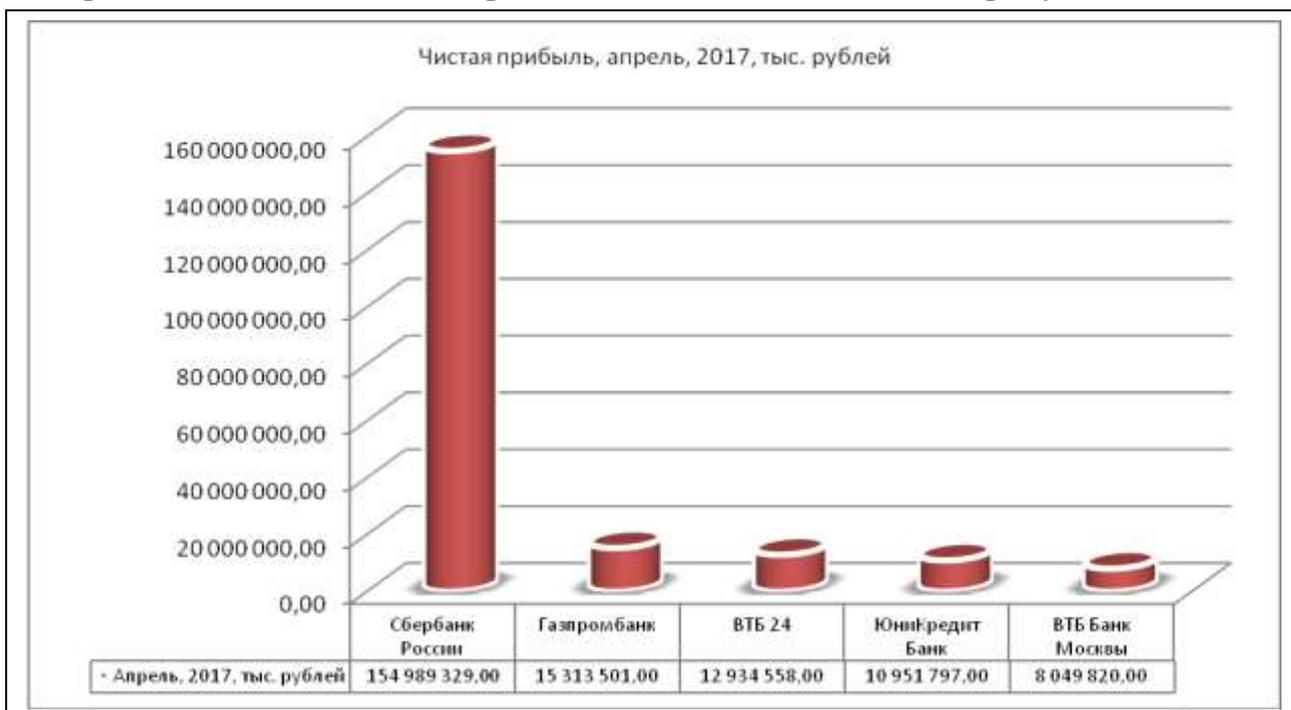


Рисунок 50. Рейтинг коммерческих банков по чистой прибыли в апреле 2017г.

Лидирующие места занимает Сбербанк России и по многим другим показателям, в частности, по овердрафтам в апреле 2017г. сумма кредитов предприятиям и организациям составила 59618047 тыс. руб., по отношению к марту этот показатель увеличился на 2,06%. При этом, по сравнению с другими лидерами банковского сектора, Сбербанк опережает показатели ВТБ 24 и Ситибанк более чем, в три раза, рисунок 51. Лидирующими банками по овердрафтам также являются: ГазпромБанк, Креди Агриколь Киб(Прил.6).

Отличился Сбербанк и по объему ссудного ипотечного портфеля(Прил.6) и по данным на апрель 2017г. банк занял первое место в рейтинге, его портфель по ипотечным кредитам составил 2594,1 млрд. руб., доля просроченной задолженности по этому виду кредита осталась на уровне прошлого года и составила 1,2%. К лидерам банковского сектора по ипотечному кредитованию относятся также: ВТБ 24, Банк ГПБ (АО), АО «Россельхозбанк», АО «КБ Дельта Кредит», ПАО «АКБ СвязьБанк», ПАО Банк «ФК Открытие», АО «РайффайзенКБанк», ПАО «Росбанк», ПАО «Банк Возрождение» и другие.

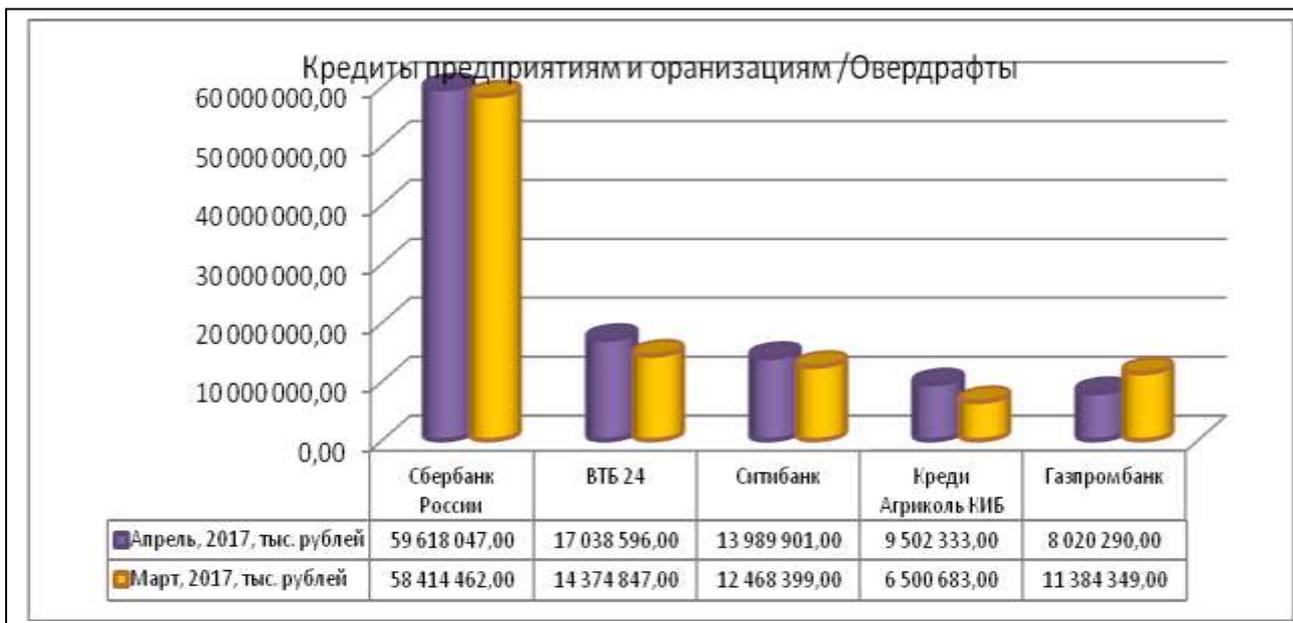


Рисунок 51. Рейтинг коммерческих банков по овердрафтам в марте-апреле 2017 г.

Щедрым является Сбербанк и на выдачу кредитов физическим лицам и по состоянию на апрель 2017 г. он выдал кредитов на сумму 4370574422 тыс. руб., а это превышает показатель предыдущего месяца на 0,72%, рисунок 52.

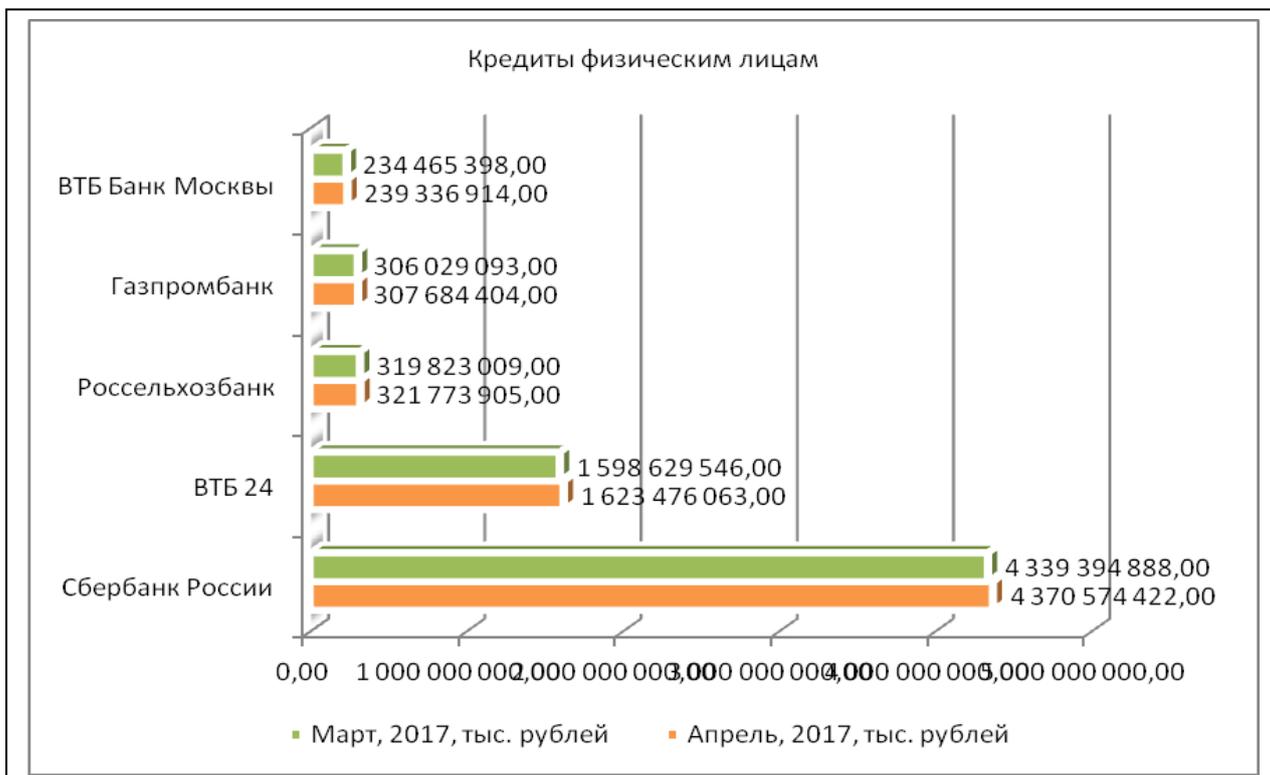


Рисунок 52. Рейтинг коммерческих банков по кредитам физическим лицам в марте-апреле 2017г.

В большом отставании от Сбербанка России, пятерку лидеров по кредитам физическим лицам, замыкают: ВТБ 24, РоссельхозБанк, Газпромбанк, ВТБ Банк Москвы. Важно отметить, что большую роль в финансовой устойчивости коммерческого банка, играют своевременно погашенные кредиты, однако, Сбербанк России по просроченной кредиторской задолженности физических лиц, занимает лидирующее положение, и в апреле 2017г. сумма долгов составила 164796026 тыс. руб., однако к уровню прошлого месяца наблюдается снижение этого показателя на 0,59%, рисунок 53.

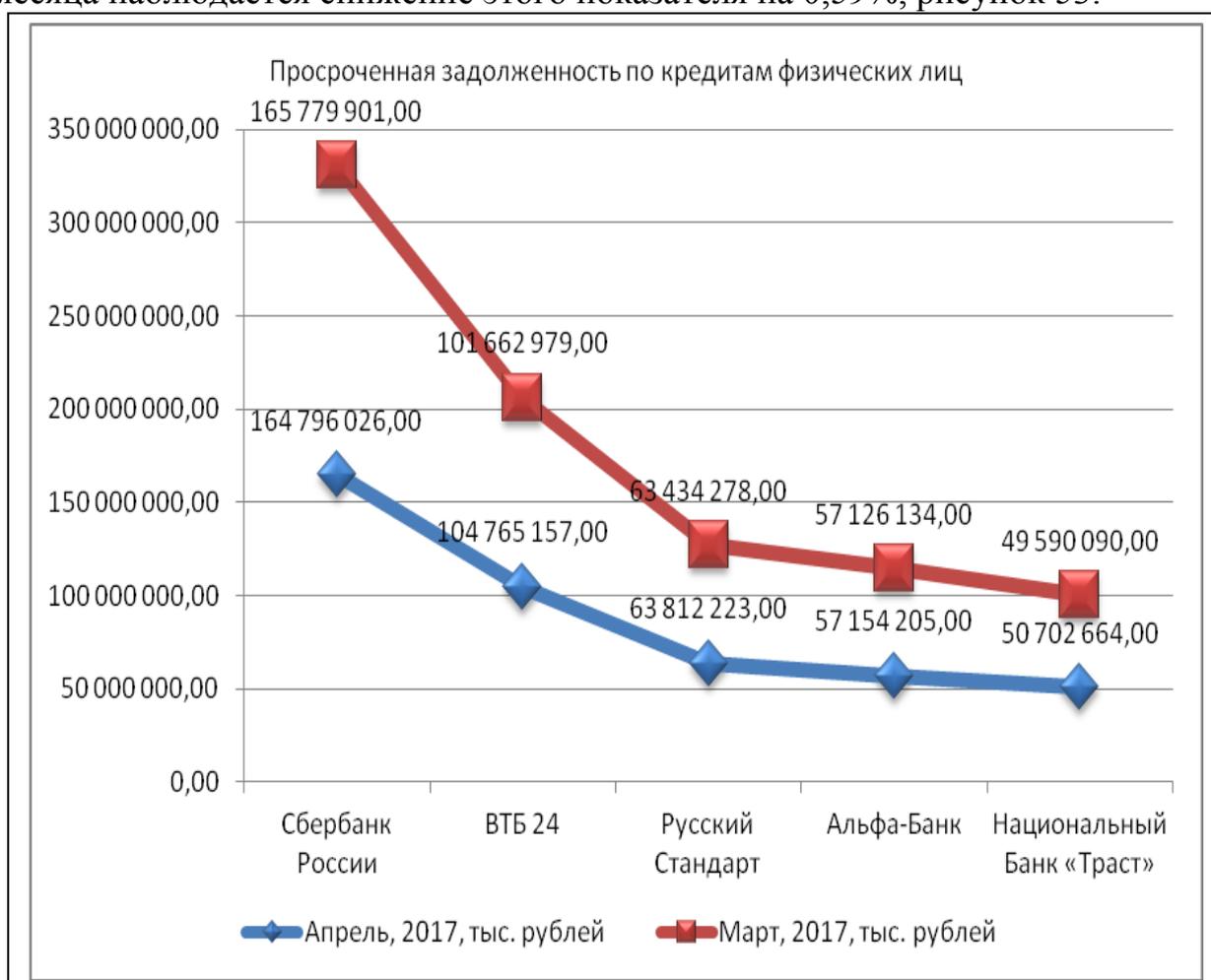


Рисунок 53. Рейтинг коммерческих банков по просроченной задолженности по кредитам физических лиц в марте-апреле 2017г.

Более, чем на 30% ниже сумма просроченной кредиторской задолженности у банка ВТБ 24, и по состоянию на апрель 2017г. сумма составила 104765157 тыс. руб. и он занял вторую строчку рейтинга. Большие объемы

просроченной кредиторской задолженности также у банка Русский Стандарт, Альфа Банк, Национальный банк Траст и другие. (Приложение 6).

По вкладам физических лиц, Сбербанк России также вышел в лидеры и занял первую строчку рейтинга, по состоянию на апрель 2017г. объем вкладов составил 11172261822,02 тыс. руб. Существенно отстают от Сбербанка другие лидеры банковского сектора, к ним относятся: ВТБ 24, Альфа-Банк, Россельхоз банк, Газпромбанк и другие(Приложение 6), рисунок 54.

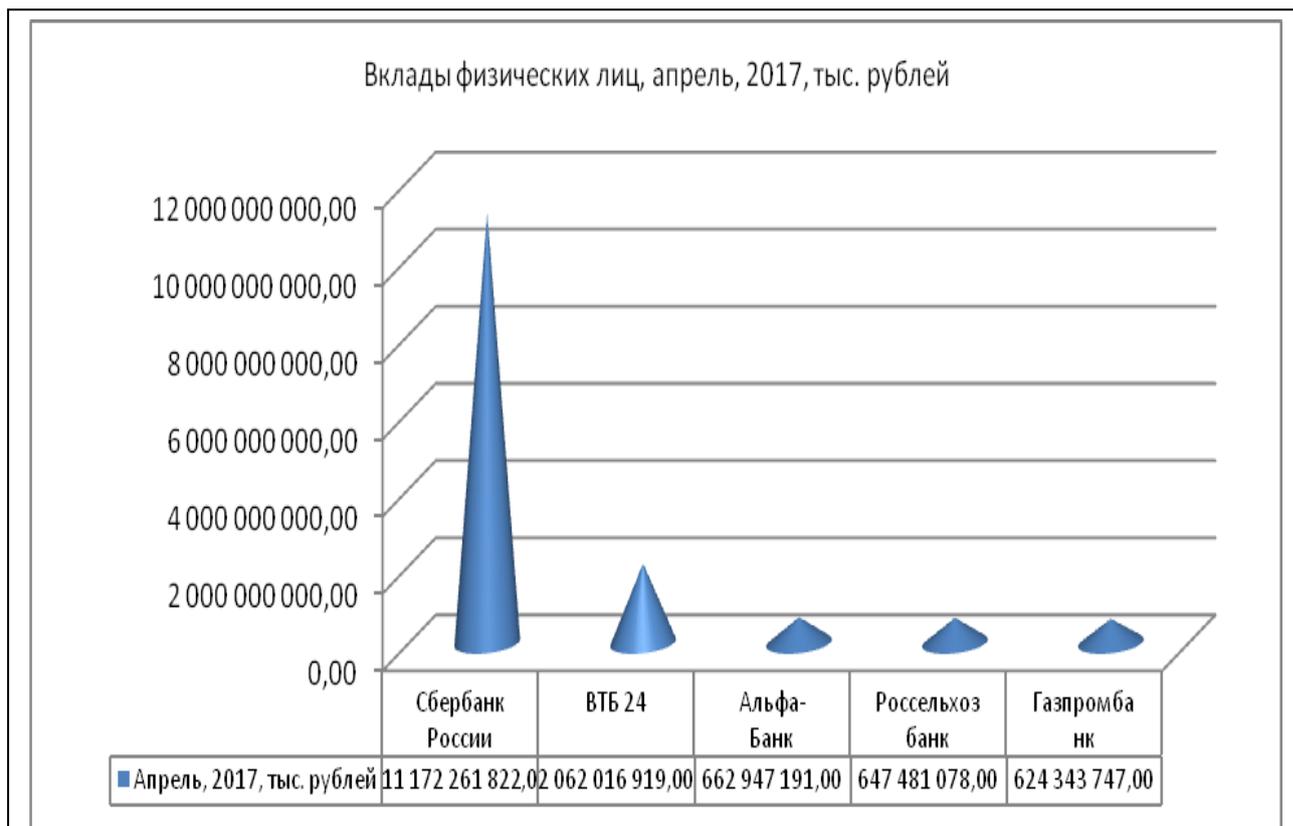


Рисунок 54.Рейтинг коммерческих банков по вкладам физических лиц в апреле 2017г.

Таким образом, по рассмотренным выше рейтингам ПАО «Сбербанк России» занимает лидирующие позиции. Однако, не по всем показателям банк отличился, в частности, по объемы лизингового портфеля, он занял третью строчку рейтинга после ВЭБ-Лизинг и ВТБ-лизинг, рисунок 55. Лидирующими в этом рейтинге также являются: Государственная транспортная компания, Трансфин-М, Газпромбанк-Лизинг, Росагролизинг, Альфа-Лизинг, Европлан , Сименс Финанс и другие(Приложение 6).

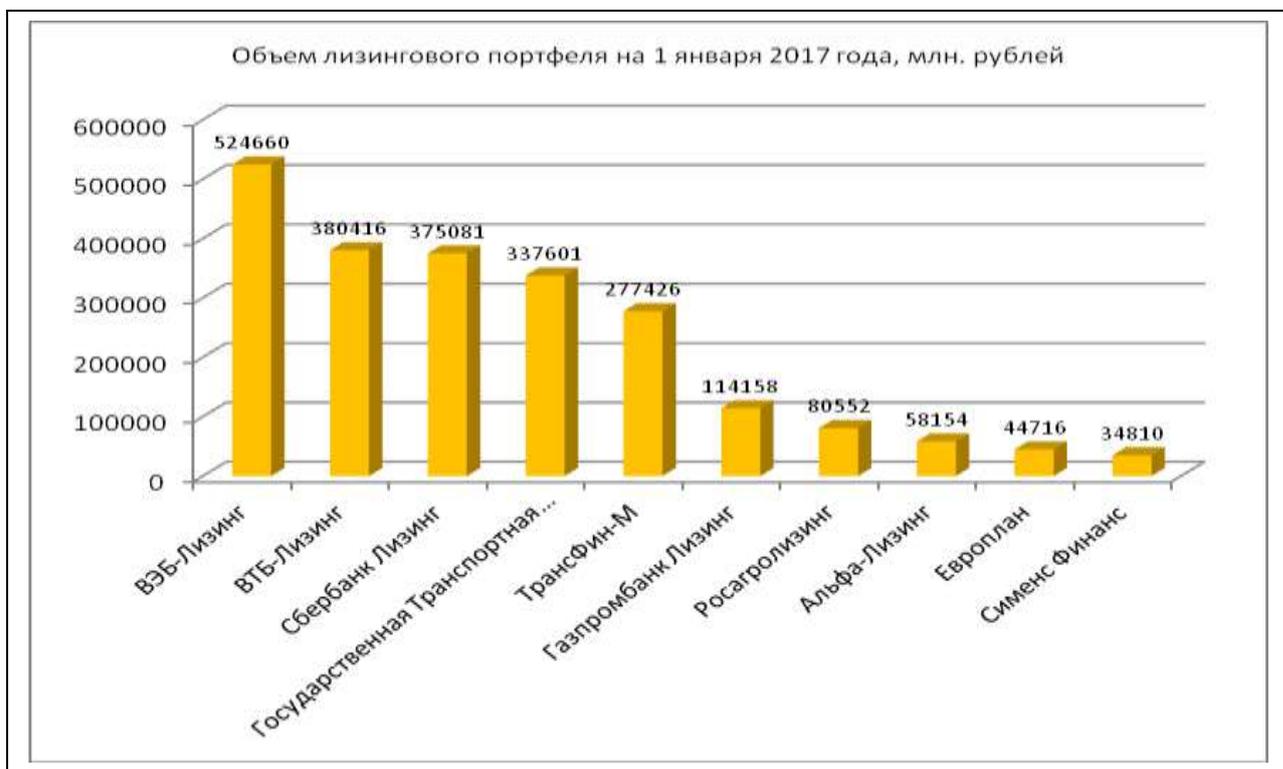


Рисунок 55. Рейтинг банков по объему лизингового портфеля на 1 января 2017 г.

Не входит Сбербанк России также в рейтинг по предоставлению кредитных карт с бесплатным первым годом обслуживания. По данным на август 2016 г. десятку лидеров банков составили: Zenit Авангард, банк ВТБ, Сити Банк, Альфа-Банк, МДМ Банк, Поедим! Ренесанс кредит, Европа Банк, рисунок 56.

Первое место рейтинга занимает Карта с льготным периодом Platinum банка «Зенит» с процентной ставкой 20% годовых. Банк предлагает три карты с бесплатным выпуском и обслуживанием, но несмотря на то, что все условия между картами одинаковы, мы остановили свой выбор на «премиальной» карте, так как у нее больше возможностей. При оформлении карты с лимитом свыше 60 тыс. рублей необходимо будет предоставить справку о доходах за последние шесть месяцев (по форме 2-НДФЛ или по форме банка), с лимитом свыше 150 тыс. руб. – справку о доходах и заверенную копию трудовой книжки.

Второе место было отдано карте «OUT CLUB» банка «Авангард» с процентной ставкой 30% годовых. Карта была разработана совместно с

автоклубом «Out-Club Территория 4WD» (клуб автовладельцев) и дает возможность получать скидки в размере от 10% до 50% на товары и услуги от партнеров клуба. Данный продукт может оформить участник клуба, а также любой желающий, решивший вступить в него.



Рисунок 56. Рейтинг банков по выдаче кредитных карт с бесплатным первым годом обслуживания (по состоянию на август 2016 г.)

На третьем месте разместились сразу две карты – «Низкий процент» и «Мой проездной» банка ВТБ с годовой ставкой 30,9%. По картам предусмотрена программа лояльности «Мой бонус» размер начислений, по которой составит 3% (в категориях Duty Free, «Покупки за рубежом», «Косметика и парфюмерия») и 5% (в категории «Аптеки») от суммы. Максимальная сумма вознаграждения- 3 тыс. руб. в месяц. Список категорий меняется раз в квартал. Также возможно подключение транспортного приложения, обслуживания которого составит 40 руб. в месяц (взимается при проведении одной и более операций по оплате проезда). При оформлении кредитной карты с лимитом свыше 150 тыс. руб. потребуются справка по форме

2-НДФЛ или по форме банка, а также копия трудовой книжки (трудового договора/контракта) для рабочих / служащих по найму.

Четвертое место занимает «Просто кредитная карта» Ситибанка с максимальной процентной ставкой 32,9% годовых. Стоит отметить, что, помимо бесплатного выпуска и обслуживания, с карты можно без комиссии снять наличные в банкоматах банка и других кредитных организаций. Еще к карте можно подключить транспортное приложение Citi Express, стоимость которого составит 65 рублей в месяц.

Недавно вышедшая карта «Без затрат» Альфа-Банка занимает пятое место с процентной ставкой 33,9% годовых. Также кредитку можно оформить с льготным периодом кредитования до 60 дней на безналичную оплату товаров и услуг и на снятие наличных. В таком случае ставка будет выше и составит 38,99% годовых.

На шестом месте расположилась карта «uVanK» МДМ Банка. Процентная ставка по ней составляет 34% годовых. Предусмотрено начисление процентов на любой остаток в размере 7% годовых на любой остаток собственных средств на счете.

Седьмое место у «Моментальной карты» банка «Пойдем!» с процентной ставкой 35% годовых. Банк предоставляет небольшую сумму кредитного лимита от 5 тыс. до 29 999 рублей. Для оформления кредита потребуется паспорт и второй документ, удостоверяющий личность<sup>28</sup>.

На восьмом месте «Кредитная карта» банка «Ренессанс Кредит» с годовой ставкой 36,9%. Предусмотрена бонусная программа «Простые радости», по условиям которой начисляются бонусные баллы за расчеты по карте, которые затем можно обменивать на рубли из расчета 1 бонусный балл = 1 руб. На последней девятой строчке нашего рейтинга находится «Карта Ferrari» Кредит Европа Банка. Процентная ставка за безналичные операции по

---

<sup>28</sup> Рейтинг кредитных карт с бесплатным первым годом обслуживания [Электронная версия][Ресурс: Банки.ру]

оплате товаров и услуг составляет 33% годовых. На операции по снятию наличных, а также оплату товаров (услуг) в предприятиях игорного бизнеса ставка осталась неизменной и устанавливается в размере 39% годовых. При совершении безналичных операций на АЗС на общую сумму до 29 999,99 рубля за месяц обратно на счет возвращается 2% от суммы покупок, свыше 30 тыс. руб.- 5% от суммы. Максимальная сумма вознаграждения за календарный месяц - 1 тыс. руб. Стоит обратить внимание, что при запрашиваемом лимите свыше 140 тыс. рублей обязательно предоставление справки о доходах по форме 2-НДФЛ или по форме банка.

Льготный период кредитования предусмотрен по всем картам, за исключением «Моментальной карты» банка «Пойдем!». Длительность беспроцентного периода в разных банках варьируется в диапазоне 50-55 дней.

По всем картам предусмотрена стандартная процедура погашения задолженности. Устанавливается минимальная часть основного долга (2%, 3%, 5% или 10%), которая оплачивается ежемесячно вместе с начисленными процентами за период пользования кредитом.

Все карты оснащены микропроцессором (чипом) и восемь из них - функцией 3D-Secure (кроме «Моментальной карты» банка «Пойдем!»). Карты «Без затрат» Альфа-Банка, «Кредитная карта» «Ренессанс Кредита» и «Карта Ferrari» Кредит Европа Банка оснащены функцией бесконтактной оплаты PayPass и PayWave<sup>29</sup>. Итак, выше были рассмотрены особенности кредитных карт, составляющие рейтинг, при этом, Сбербанк России не выпустил такой карты, которая бы отвечала наиболее максимально потребностям населения.

Не вошел Сбербанк и в рейтинг по автокредитам, на сегодняшний день, он предлагает автокредиты по процентной ставке от 11,5% до 16% годовых, кредит выдается на срок от 1 года до 5 лет; валюта кредита – рубли, доллары или евро; первоначальный взнос – от 15%. По лидирующим банкам по выдаче автокредитов, процентные ставки составляют от 9,66% до 14% годовых. В

---

<sup>29</sup> Рейтинг кредитных карт с бесплатным первым годом обслуживания [Электронная версия][Ресурс: Банки.ру]

частности, Локо-банк предлагает процентную ставку от 9,66%; Банк Центр-Инвест- предлагает ставки от 9,75% в год; Банк Союз – ставка по автокредиту составляет от 9,83% годовых, Селем Банк (дочерняя организация Сбербанка России) – кредитует под ставку от 11%; Банк ВТБ 24- кредитует под 12,33% годовых; Русфинансбанк- осуществляет автокредитование под 13,17% годовых<sup>30</sup>.

Таким образом, выше были рассмотрены рейтинги коммерческих банков по капиталу, рентабельности, чистой прибыли, по лизингу, кредитам и депозитам и иным банковским продуктам. Однако, на деятельность любого коммерческого банка оказывает влияние кадровый состав и качество обслуживания, а это зависит прежде всего от уровня заработной платы сотрудников банка. В связи с этим рассмотрим данные по рейтингу самой высокой оплаты труда коммерческих банков по данным представленным в Прил.6. Согласно рейтинга, ПАО Сбербанк России занимает 33 строчку рейтинга, средний уровень заработной платы в банке составляет 65,7 тыс. руб., объем прибыли в среднем на одного работника составляет 1,3 млн. руб. Более, чем на 30% выше приходится объем прибыли на работников банка ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ) АО, средний доход работников этого банка составляет 349,4 тыс. руб. в месяц. Этот банк является лидирующим в данном рейтинге, десятку лидеров замыкает АО «МСП Банк», Банк ГПБ (АО), ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Банк ВТБ», ОАО «Банк Москвы, АО АКБ «Новикомбанк», АО «Юникредит Банк», ПАО «МТС-Банк», АО КБ «Дельта Кредит» и другие (Приложение 6).

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, несмотря на то, что Сбербанк России занимает лидирующее положение в общей банковской системе по многим показателям, однако по некоторым позициям Сбербанк РФ и вовсе не входит в рейтинг. В частности, по наиболее востребованным

---

<sup>30</sup> Самые выгодные проценты по автокредитам [Электронная версия] [<http://kreditorpro.ru/rejting-bankov-po-avtokreditovaniyu/>]

кредитам, по автокредитованию, по предоставлению лизинга предприятиям и организациям, по ипотечному кредитованию. Отстает Сбербанк и по уровню заработной платы, имеет большую сумму по наличию просроченной задолженности по кредитам. Все это снижает рейтинг банка и сдерживает рост показателей рентабельности. В целом слабые места ПАО «Сбербанк России» можно объединить в три группы: 1) не конкурентоспособность некоторых видов банковских услуг, 2) низкая заработная плата сотрудников банка по сравнению с лидирующими банками, следствием этого является и высокая текучесть кадров; 3) наличие просроченной кредиторской задолженности. Таким образом, для повышения деятельности ПАО «Сбербанк России» целесообразно выделить три направления: совершенствование предоставления банковских продуктов и услуг, совершенствование кадровой политики, совершенствование финансовой политики банка. Для того, чтобы более подробно рассмотреть эти мероприятия и оценить их эффективность, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий в коммерческом банке ПАО «Сбербанк России»**

Рассмотрим основные мероприятия по выходу из кризиса ПАО «Сбербанк России», таблица 2.

Совершенствование продвижения банковских продуктов и услуг может быть достигнуто за счет разработки новой линейки по вкладам для физических и юридических лиц, совершенствование предоставления овердрафта и прочих кредитов (за счет снижения ставок по кредитам), снижение ставок по ипотеке, развитие лизингового кредитования и др.

Кадровая политика банка должна быть направлена на снижение текучести кадрового потенциала и повышение уровня заработной платы. Для снижения текучести персонала является необходимым совершенствовать систему отбора

и приема кадров в Сбербанк. Не менее важной составляющей успеха любого банка, в том числе и Сбербанка является- совершенствование финансовой политики банка, которая должна быть направлена на увеличение показателей прибыли, рентабельности, а это может быть достигнуто за счет увеличения объемов оказанных услуг населению, снижения затрат и сокращения просроченной кредиторской задолженности в банке. Так как проблема взыскания просроченной кредиторской задолженности имеет место быть в банковском секторе, в том числе и в Сбербанке России, следовательно, в целях повышения финансовой стабильности банка, необходимо усиливать работу по взысканию просроченной кредиторской задолженности.

Таблица 2

Основные предложения по повышению эффективности ПАО «Сбербанк России»

№ п/п	Стратегии	Пути совершенствования
1	Совершенствование товарной политики	Расширять линейку вкладов с наиболее выгодными процентами, снижать ставки по потребительским и прочим кредитам, снижать ставки по ипотеке, развивать предоставление лизинга и др.
2	Совершенствование кадровой политики	Разрабатывать мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников, повышать уровень заработной платы, совершенствовать систему отбора и приема на работу и др.
3	Совершенствование финансовой политики	Увеличивать объем оказанных услуг населению, снижать затраты, совершенствовать существующую систему по работе с просроченной кредиторской задолженностью.

Рассмотрим подробнее все выше перечисленные мероприятия. Достаточно сложно описать совершенствование товарной политики Сбербанка по всем видам банковских продуктов и услуг, однако рассмотрим самые основные направления. Так как в проведенном выше исследовании было показано, что Сбербанк не входит в рейтинг по предоставлению ипотеки и автокредитов, также не вошел в рейтинг по кредитным картам, таблица 3.

Следует отметить, что у лидирующих банков, вошедшие в рейтинг по предоставлению ипотечного кредитования, процентная ставка колеблется от 7,9% до 10,7%, при первоначальном взносе 0%. Для сравнения Сбербанк

России предлагает ипотеку на менее выгодных условиях, проценты по ипотечному кредиту составляют от 12,0% и выше, при первоначальном взносе от 10,0%.

Таблица 3

Сравнительный анализ процентных ставок и первоначальных платежей по ипотеке, автокредитам и кредитным картам (по данным на 2016 г.)

Виды кредита	Процентная ставка, лидирующих банков, %	Первоначальный платеж у лидирующих банков, %	В Сбербанке России на 2016 г.	
			Процентная ставка, %	Первоначальный платеж, %
Ипотека в рублях	От 7,9% до 10,7%	От 0 до 20,0%	От 12%	От 10%
Автокредиты	От 13,5 до 18,0%	От 0 до 15,0%	От 11,5-16,0%	От 15%
Кредитные карты	От 15,0 до 24,0%	---	От 17,9 -24,0%	---

Не выгодными являются и автокредиты Сбербанка, в частности процентная ставка по автокредиту составляет от 11,5-16,0% (следует отметить, что по сравнению с лучшими автокредитами других банков она примерная такая же), однако первоначальный платеж составляет 15,0%, тогда как в других банках сумма первоначального платежа составляет от 0% до 15,0%.

Следовательно, для совершенствования товарной политики Сбербанка и продвижения банковских услуг целесообразно: снижать ставки по кредитным картам, снизить сумму первоначального платежа по автокредитам и снизить процентную ставку по ипотеке, в среднем на 2,0%.

Не конкурентными также являются условия лизинга, предоставляемые Сбербанком России. В частности, проведенный выше анализ показал, что Сбербанк не входит в рейтинг банков по предоставлению лизинга. Лидирующим банком по лизингу является ОАО ВЭБ-лизинг, которая входит в группу компаний Внешэкономбанка. На протяжении последних нескольких лет ОАО «ВЭБ-лизинг» является лидером среди российских лизинговых компаний. Поддержание столь высоких результатов достигается за счет: фокуса на лидерстве в наиболее привлекательных сегментах российского лизинга

(железнодорожный транспорт, авиационный транспорт, морские и речные суда); предоставления услуг лизинга крупнейшим частным и государственным компаниям РФ; развития лизинга в сегменте малого и среднего бизнеса в регионах через разветвленную сеть региональных подразделений; высокого качества, а также опыта в проведении крупных транзакций и сделок международного лизинга. Основными направлениями деятельности Компании ОАО «ВЭБ-лизинг» являются: лизинг высокотехнологического оборудования; лизинг подвижного состава, лизинг авиационной техники и агрегатов, лизинг морских и речных судов лизинг автомобилей и специальной техники. Опираясь при реализации инфраструктурных лизинговых проектов на финансирование Внешэкономбанка, ОАО «ВЭБ-лизинг» привлекает кредиты от ведущих российских и международных финансовых институтов.

Активно способствуя обновлению и модернизации парка воздушных судов как российских, так и иностранных авиакомпаний, ОАО «ВЭБ-лизинг» привлекает финансирование под гарантии ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций», европейских экспортно-кредитных агентств (Euler Hermes, Coface, ECGD), экспортно-импортного банка США (US Ex-Im Bank), что позволяет авиакомпаниям приобретать современные воздушные суда на привлекательных условиях, таблица 4.

Таблица 4

Сравнительный анализ условий лизинга «ВЭБ-лизинг» и «Сбербанк России»

Основные показатели лизинга	ОАО «ВЭБ-лизинг»	ОАО «Сбербанк России»
Удорожание	От 0%	От 5,98% до 8,69%
Первый платеж	От 6%	От 10% до 35%
Срок лизинга	От 12 до 72 месяцев	От 12 до 37 месяцев
Виды оборудования в лизинг	Грузовой транспорт Пассажирский транспорт Спецтехника Оборудование Подвижной состав Воздушные суда Морские и речные суда	Грузовой транспорт Коммерческий транспорт Спецтехника

По данным таблицы 4 видно, что «ВЭБ-лизинг» имеет множество преимуществ по предоставлению лизинга по сравнению с «Сбербанк России». В частности, процент по удорожанию составляет ноль, в отличие от Сбербанка, у которого процент по удорожанию составляет от 5,98% до 8,69%. Первоначальный платеж при оформлении лизинга в компании ОАО «ВЭБ-лизинг» составляет от 6,0%, тогда как в Сбербанке этот платеж составляет от 10,0% до 35,0%. ОАО «ВЭБ-лизинг» предлагает лизинг сроком до 72 месяцев (в зависимости от лизинга), тогда как в Сбербанке максимальный срок лизинг составляет 37 месяцев. Кроме выше перечисленного преимуществами лизинга в ОАО «ВЭБ-лизинг», является то, что компания предлагает широкий ассортимент видов транспорта и оборудования для оформления лизинговой сделки, тогда как Сбербанк предлагает в лизинг лишь грузовой, коммерческий транспорт и спецтехнику. Таким образом, для совершенствования лизинга в Сбербанке России целесообразно увеличить виды оборудования предоставляемые в лизинг, снижать сумму первоначального платежа и увеличивать срок лизинга. Совершенствование лизинговых сделок в Сбербанке России позволит увеличить показатели доходности банка.

Итак, выше были рассмотрены основные мероприятия, направленные на совершенствование товарной политики банка и продвижения банковских услуг. Не менее важными является также кадровая и финансовая политика банка. Рассмотрим эти составляющие подробнее.

Так как в Сбербанке за последние четыре года наблюдается увеличение процента текучести кадров, а поиск новых сотрудников, как правило, увеличивает расходы банка, в связи с этим необходима эффективная кадровая политика банка. Совершенствование кадровой политики банка может быть обеспечено за счет: изучения факторов снижающих мотивацию сотрудников, повышения заработной платы, улучшения работы по отбору и приему кадров в Сбербанк и снижения расходов на подбор персонала.

Для изучения факторов снижающих мотивацию сотрудников необходимо проводить опросы работников на корпоративном портале банка. Опросы должны быть анонимными и включать основные вопросы, позволяющие выявить потребности персонала банка. Необходимо ежегодно разрабатывать программу стимулирования оплаты труда, чтобы повысить заинтересованность сотрудников банка. Для снижения текучести персонала является необходимым усилить контроль и требования к соискателям на должности Сбербанка, необходимо тщательно изучать причины увольнения с прежнего места работы и продолжительность работы на последнем месте. Кроме этого, одной из причин высокой текучести персонала может являться низкий корпоративный уровень. Возникновение конфликтных ситуаций и другие факторы. Для снижения конфликтов и повышения морально-психологического климата, необходимо проводить опросы сотрудников банка, выявлять причины конфликтов, а также причины увольнений, если сотрудник уходит по собственному желанию.

В рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть подробно все мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики банка, однако, основными моментами совершенствования кадровой политики Сбербанка должны являться: 1) повышение морально-психологического климата в банке (изучение причин увольнений и недовольств работников банка, изучение конфликтов, проведение семинаров); 2) снижение текучести кадров и затрат на подбор персонала (усиление требований к соискателям при приеме на работу, изучение причин увольнений, снижение затрат на подбор сотрудников); 3) повышение мотивации кадров (разработка эффективных программ мотивации кадров).

Для повышения морально-психологического климата в Сбербанке необходимо планирование и проведение за счет Банка семинаров и тренингов, направленных на сплочение команды, выработку лояльности, обучение сотрудников на психологически некомфортных участках работы (к указанным

участкам можно отнести практически все должности, в обязанность которых входит работа с населением, клиентами, физическими и юридическими лицами).

Для снижения текучести кадров в Сбербанке, необходимо усилить требования к соискателям, тщательно изучать причины увольнений с прежнего места работы и т.д. Для усиления мотивации персонала в Сбербанке необходима разработка и внедрение грамотной политики мотивации сотрудников (возможность карьерного роста, возможность заграничных командировок и т. д.); а также повышение уровня заработной платы. Пересмотр системы оплаты труда, компенсационных выплат, соцпакета в Сбербанке должен включать: повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует (например, специалисты по взысканию задолженности банков, кредитные инспекторы, торговые представители, менеджеры по продажам услуг и т. д.); разработка соответствующих локальных актов Банка, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов и прочее; пересмотр нормативов труда и по результатам - выявление участков работы, где происходит переплата, не соответствующая трудозатратам и выполняемой работе; закрепление (или, наоборот, отобрание) полномочий у руководителей различного уровня по решению вопроса о факте и размере премирования, необходимости и обоснованности повышения заработной платы, предоставления иных компенсаций; внедрение порядка обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь (для детей и внуков сотрудников), новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. д.

Таким образом, рассмотренные выше мероприятия, позволят так или иначе снизить текучку кадров и повысить заинтересованность персонала банка.

Еще одним мероприятием, направленным на повышение эффективности деятельности ОАО «Сбербанк России» было предложено совершенствование финансовой стратегии банка, которая может быть обеспечена за счет снижения затрат, в том числе и затрат на подбор кадров; обеспечить рост показателей прибыли и доходности банка за счет увеличения количества и качества банковских услуг, снижения сумм просроченной задолженности по кредитам.

Стоит подробнее остановиться на проблемной задолженности банка. В Сбербанке, как и в любом другом банке проблема не возврата кредитов была, есть и будет. В связи с этим банки разрабатывают различные мероприятия по урегулированию проблемной задолженности. Наиболее известными вариантами организации работы с проблемной задолженностью являются:

1) самостоятельная работа банка по возврату проблемной задолженности; 2) совместная работа с коллекторскими агентствами на условиях «агентского соглашения»; 3) продажа портфеля проблемной задолженности третьим лицам.

Следует отметить, что первый Сбербанк осуществляет самостоятельную работу по возврату проблемной задолженности, а также ведет совместная работа с коллекторскими агентствами.

В частности, Сбербанк России, по урегулированию проблемной задолженности осуществляет следующие мероприятия:

1)Сбербанк регулярно передает информацию о клиентах в кредитное бюро. Информация о наличии просроченной задолженности может повлиять на решение о предоставлении нового кредита физическому или юридическому лицу.

2)Сбербанк рассматривает возможность передачи кредита для взыскания в коллекторское агентство (в соответствии со ст. 382 Гражданского кодекса Российской Федерации и условиями Кредитного договора).

3)Сбербанк инициирует применение мер понуждения к исполнению обязательств по кредиту, одной из которой является временное ограничение на

выезд за пределы РФ (в соответствии с положениями Федерального закона № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве»).

4) При непогашении просроченной задолженности в течение длительного периода времени Сбербанк может принять решение о взыскании задолженности в судебном порядке (в соответствии со ст. ст. 307, 309, 310, п. 2 ст. 811, 819, п. 2 ст. 450 Гражданского кодекса Российской Федерации и условиями Кредитного договора).

Более подробно порядок работы с проблемными кредитами в Сбербанке рассмотрен в Приложении 7. Следует отметить, что кроме самостоятельной работы банка по возврату проблемной задолженности и совместной работы с коллекторскими агентствами, существует еще один способ работы с проблемной задолженностью - продажа портфеля проблемной задолженности третьим лицам. Продажа третьим лицам проблемных долгов - общепринятая практика во всех странах, а в последнее время она начинает использоваться и в России. Регулирование этого вопроса освещено в главе 24 ГК РФ «Перемена лиц в обязательстве».

Одним из распространенных методов является продажа кредитных портфелей факторинговым компаниям, которые впоследствии могут передать их для взыскания коллекторским фирмам. Популярность осуществления продаж с использованием факторинговых компаний объясняется особенностями действующей нормативной базы. Факторинговые операции определяются следующим образом. По договору финансирования под уступку прав денежного требования одна сторона (финансовый агент) передает или обязуется передать другой стороне (клиенту) денежные средства в счет денежного требования клиента (кредитора) к третьему лицу (должнику), вытекающего из предоставления клиентом товаров, выполнения им работ или оказания услуг третьему лицу, а клиент уступает или обязуется уступить финансовому агенту это денежное требование. Денежное требование к должнику может быть передано клиентом финансовому агенту для обеспечения

исполнения обязательств клиента перед финансовым агентом. Факторинг является разновидностью краткосрочной кредитной и одновременно комиссионной сделки(Приложение 8).

По сравнению с коллекторскими компаниями, факторинг имеет, больше возможностей. В частности, выкуп кредитного портфеля осуществляется также как и коллекторскими агентствами с дисконтом (в качестве платы за осуществление этой операции), однако продажа долгов проводится с исполнением различных методов, таких как открытый тендер, закрытый тендер, прямая продажа конечному покупателю, переуступка долга ПИФам.

Таким образом, для совершенствования урегулирования проблемной задолженности Сбербанка России целесообразно внедрение факторингового обслуживания. Это позволит снизить долю проблемной кредиторской задолженности. Однако, в рамках данной работы, описать внедрение факторингового обслуживания в Сбербанке более подробно, не представляется возможным. Тем не менее, факторинг в регулировании просроченной кредиторской задолженности банка, даст положительные результаты.

Итак, основными мероприятиями, направленными на улучшение деятельности Сбербанка России являются: совершенствование товарной стратегии банка, совершенствование кадровой и финансовой политики, таблица 5.

Совершенствование товарной политики банка может быть обеспечено за счет: снижения ставок по ипотечному кредитованию, по автокредитам и кредитным картам. По всем видам вкладов целесообразно увеличение среднего процента вклада, в том числе по вкладам в рублях, вкладу «Пополняй», вкладам на длительный срок, расширять линейку сезонных вкладов. Необходимо также совершенствовать систему лизинга, в частности: снизить процент удорожания оборудования, снизить процент первоначального взноса, увеличить срок лизинга, расширять ассортимент предоставляемого оборудования для лизинговых сделок.

**Основные предложения, направленные на совершенствование  
деятельности ПАО «Сбербанк России»**

№ п/п	показатели		Характеристика мероприятий
1	Совершенствование товарной политики		
1.1.	Кредиты	Ипотека	Снижать процентную ставку и сумму первоначального платежа
		Автокредит	Снижать процентную ставку и сумму первоначального платежа
		Кредитные карты	Снижать проценты по кредитам
1.2.	Лизинг	Удорожание	Снизить процент удорожания
		Первый платеж	Снизить процент первоначального взноса
		Срок лизинга	Увеличить срок лизинга
		Виды оборудования в лизинг	Увеличить ассортимент оборудования и транспорта для оформления лизинговых сделок
2	Совершенствование кадровой политики		
2.1.	Кадры	Снижение текучести кадров	Изучение причин увольнений, опросы персонала на корпоративном сайте по недовольствам, изучение конфликтов, проведение семинаров, тщательный отбор персонала при приеме, изучение причин ухода с прежнего места работы, повышение морально-психологического климата и др.
2.2.			
2.3.	Зарботная плата	Повышение заработной платы	повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует
3.	Совершенствование финансовой политики		
3.1.	Расходы	Снижать затраты на подбор кадров	За счет тщательного обора персонала, произойдет снижение текучести и снизятся расходы на набор кадров
3.2.	Доходы	Увеличивать доходы и прибыли банка	За счет расширения предоставляемых услуг и повышения качества банковских продуктов
3.3.	Проблемные долги	Совершенствовать работу по взысканию задолженности	За счет внедрения факторинга и осуществления факторинговых операций.

Совершенствование кадровой политики Сбербанка может быть обеспечено за счет: снижения текучести кадров, повышения мотивации и заработной платы работников Банка. В частности необходимо проведение следующих мероприятий: усилить требования к соискателям, тщательно

изучать причины увольнений с прежнего места работы, планировать и проводить за счет Банка семинары и тренинги, направленные на сплочение команды, выработку лояльности, обучение сотрудников на психологически некомфортных участках работы, повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует (например, специалисты по взысканию задолженности банков, кредитные инспекторы, торговые представители, менеджеры по продажам услуг и т. д.); разработка соответствующих локальных актов Банка, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов и пр.; пересмотр нормативов труда и по результатам - выявление участков работы, где происходит переплата, не соответствующая трудозатратам и выполняемой работе; закрепление (или, наоборот, отобрание) полномочий у руководителей различного уровня по решению вопроса о факте и размере премирования, необходимости и обоснованности повышения заработной платы, предоставления иных компенсаций; внедрение порядка обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь, обеспечить возможность карьерного роста, возможность зарубежных командировок и т.д.

Совершенствование финансовой политики Сбербанка может быть обеспечено за счет снижения расходов и повышения доходов банка. Доходы могут быть увеличены за счет расширения ассортимента банковских услуг и повышения качества обслуживания клиентов банка. Кроме этого, необходимо совершенствовать работы с проблемными долгами, для этого целесообразно внедрение факторинга и осуществления факторинговых операций.

Все выше перечисленные мероприятия, позволят Сбербанку увеличить ассортимент банковских услуг, повысить качество предоставляемых услуг, снизить текучесть персонала банка (а это в свою очередь повлияет на снижение расходов на отбор кадров), снизить долю просроченной задолженности, повысить доходность от банковских операций, прибыльность и рентабельность.

Однако, сложно предположить какая на самом деле будет достигнута эффективность ПАО «Сбербанк России» после проведения мероприятий, так как это будет зависеть от множества факторов. От того, на сколько эффективна будет разработана программа моральной и материальной мотивации персонала, на сколько эффективна будет система проведения тренингов и семинаров по сплоченности коллектива, какими будут проценты по кредитам и вкладам, на сколько широко Сбербанк сможет развивать систему лизинга и т.д. Несмотря на эту неопределенность, так или иначе, совершенствование товарной, кадровой и финансовой стратегии Сбербанка дадут положительный результат, только вот каким он будет, покажет время.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление банком –представляет собой особое направление управленческой деятельности банка и является приоритетным в условиях кризиса т.к. в случае банкротства банка, нарушается общий механизм движения денег, коммерческие банки перестают выполнять свои обязательства. 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).

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

Антикризисная стратегия коммерческого банка - это стратегия, которая предусматривает систему мер, 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. 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: на основании антикризисной стратегии тактические решения принимаются более осмысленно и целеустремленно; минимизируются несогласованные действия различных подразделений банка; 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; сотрудники работают более согласованно, в тех направлениях, которые определены в стратегии банка; укрепляется имидж банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов.

Представленный анализ по развитию банковского сектора в РФ за 2010-2016 г.г. показал, 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.

В целом, проблемы коммерческих банков можно объединить в три группы: снижение платежеспособности населения и дороговизна банковских продуктов; сложности процедуры получения кредита; 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. В связи с этим, разработка проекта мероприятий 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.

В качестве объекта исследования был выбран ПАО «Сбербанк России». Основным видом деятельности банка является оказание финансовых услуг юридическим и физическим лицам. Высшим органом управления Сбербанка является Общее собрание акционеров, общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный совет. Филиальная сеть Сбербанка включает в себя Центральный аппарат управления (Главное управление), 18 территориальных банков, более 20 тысяч подразделений банка по всей стране. К филиалам Сбербанка также относят более 17 тысяч банкоматов, торгово-сервисные точки, принимающие карты СБЕРБКАРТ и пункты выдачи наличных. ПАО «Сбербанк России» является самым крупным банком РФ и СНГ, среднесписочная численность сотрудников Сбербанка России по состоянию на 2016г. составляет более 260 тысяч человек. Сбербанк России предоставляет достаточно большой ассортимент банковских продуктов и услуг, в частности ими являются: кредитование, дистанционное обслуживание,

обслуживание ВЭД и валютный контроль, карточные продукты, эквайринг инкассация, документарные операции, страхование, доверительное управление, аренда сейфов, услуги НПФ и другое.

Занимать лидирующие позиции Сбербанку позволяет стратегия развития банка на ближайшую перспективу. В частности, на сегодняшний день, Наблюдательным советом Сбербанка разработана Стратегия развития Банка на период 2014-2018 годов, которая направлена на дальнейшее укрепление позиций Банка в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018г.г. сформирована на основе пяти главных стратегических тем: с клиентом - на всю жизнь; команда и культура; технологический прорыв; финансовая результативность; зрелая организация. Банк верит, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые банк ставит перед собой на период до конца 2018 года. В частности, Сбербанк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, и рентабельности собственного капитала.

Проведенный анализ по текущей деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2015-2016 г.г. показал, что банк увеличил показатель прибыли более, чем в два раза, однако, чистые денежные средства от финансовой деятельности имеют знак минус. Несмотря на то, что по операционной и инвестиционной деятельности, банк увеличил чистый показатель денежных потоков, однако, по некоторым позициям наблюдается ухудшение значений. В частности, по операционной деятельности банк ухудшил показатели чистого денежного потока по средствам от физических лиц и корпоративных клиентов. По некоторым показателям операционной деятельности банк имеет отрицательный результат, хотя к концу анализируемого периода произошло замедление снижения чистого потока денежных средств. Следовательно, финансовые

показатели деятельности банка оставляют желать лучшего, а для того, чтобы определить слабые места банка, был проведен сравнительный рейтинговый анализ по развитию банковского сектора в РФ по состоянию на 2017г. В ходе которого, выяснилось, что несмотря на то, что Сбербанк России занимает лидирующее положение в общей банковской системе по многим показателям, однако по некоторым позициям Сбербанк РФ и вовсе не входит в рейтинг. В частности, по наиболее востребованным кредитам, по автокредитованию, по предоставлению лизинга предприятиям и организациям, по ипотечному кредитованию. Отстает Сбербанк и по уровню заработной платы, имеет большую сумму по наличию просроченной задолженности по кредитам. Все это снижает рейтинг банка и сдерживает рост показателей рентабельности. В целом слабые места ПАО «Сбербанк России» можно объединить в три группы: 1) не конкурентоспособность некоторых видов банковских услуг, 2) низкая заработная плата сотрудников банка по сравнению с лидирующими банками, следствием этого является и высокая текучесть кадров; 3) наличие просроченной кредиторской задолженности. Таким образом, для повышения деятельности ПАО «Сбербанк России» были предложены три направления: совершенствование предоставления банковских продуктов и услуг, совершенствование кадровой политики, совершенствование финансовой политики банка.

Совершенствование продвижения банковских продуктов и услуг может быть достигнуто за счет разработки новой линейки по вкладам для физических и юридических лиц, совершенствование предоставления овердрафта и прочих кредитов(за счет снижения ставок по кредитам), снижение ставок по ипотеке, развитие лизингового кредитования и др. Кадровая политика банка должна быть направлена на снижение текучести кадрового потенциала и повышение уровня заработной платы. Для снижения текучести персонала является необходимым совершенствовать систему отбора и приема кадров в Сбербанк. Не менее важной составляющей успеха любого банка, в том числе и Сбербанка

является- совершенствование финансовой политики банка, которая должна быть направлена на увеличение показателей прибыли, рентабельности, а это может быть достигнуто за счет увеличения объемов оказанных услуг населению, снижения затрат и сокращения просроченной кредиторской задолженности в банке. Так как проблема взыскания просроченной кредиторской задолженности имеет место быть в банковском секторе, в том числе и в Сбербанке России, следовательно, в целях повышения финансовой стабильности банка, необходимо усиливать работу по взысканию просроченной кредиторской задолженности.

Все выше перечисленные мероприятия, позволят Сбербанку увеличить ассортимент банковских услуг, повысить качество предоставляемых услуг, снизить текучесть персонала банка, а это в свою очередь повлияет на снижение расходов на отбор кадров; снизить долю просроченной задолженности, повысить доходность от банковских операций, прибыльность и рентабельность. Однако, на сколько произойдет увеличение показателей прибыльности, доходности и рентабельности, будет зависеть от множества факторов, в том числе и от реализации разработанных стратегий. В любом случае, реализация мероприятий, направленных на совершенствование деятельности ПАО «Сбербанк России», является целесообразной, так как это принесет положительный эффект и позволит банку подняться в рейтинге коммерческих банков России.

## 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**