

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ВЛИЯНИЕ БАНКОВСКИХ КРИЗИСОВ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ  
ПОЛИТИКИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

2021

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКИХ КРИЗИСОВ</b>	
1.1 Концептуальные исследования экономической сущности и содержания понятия «банковский кризис».....	6
1.2 Классификация банковских кризисов как методологическая основа исследования.....	10
1.3 Анализ причин возникновения банковских кризисов в России в условиях нестабильной экономики .....	15
<b>2 ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ</b>	
2.1 Особенности формирования и реализации финансовой политики кредитной организации.....	31
2.2 Влияние индикаторов банковских кризисов на реализацию финансовой политики кредитной организации.....	37
2.3 Формирование финансовой политики кредитной организации в кризисных условиях.....	50
<b>3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
3.1 Методические рекомендации по формированию финансовой политики кредитной организации в кризисных условиях.....	64
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	74
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

За историю человечества наиболее разрушительным по своему влиянию на банковскую систему стал глобальный кризис 2008 года. Он вскрыл накопленные в мировой валютно-финансовой системе проблемы, касающиеся многих аспектов работы сектора. Благодаря мерам, принятым государством, удалось избежать краха банковской системы. Уже к концу 2009 года наиболее сильные последствия кризиса были устранены. Результатом кризиса стал ряд принятых в мировом сообществе решений и нормативов. Ключевым направлением реформы стало изменение международных стандартов банковского регулирования и надзора, получивший название Базель III.

Россия активно участвует в глобальных экономических процессах, в том числе, является причиной некоторых из них. В связи с этим российская экономика оказалась в большой зависимости от конъюнктуры мировых рынков. В истории современной России было шесть масштабных экономических кризисов, особенности которых определены в данной работе. Зачастую кризисы были обусловлены как внешними, так и внутренними шоками. В экономиках развитых стран перекинулись в страны с формирующимся рынком, в том числе и Россию.

Банковская система неизбежно подвергается кризисам из-за специфики деятельности и зависимости от внешней среды. Также в системе периодически возникают внутрибанковские противоречия, накладывающийся на особенности функционирования кредитных организаций в современной действительности.

Кризисы обостряют проблемы, существующие в банковском секторе. Во время кризисов нормальное функционирование банков и предоставление банковских услуг изменяются. Если кризис приводит к массовому непроведению платежей, в экономике возникают огромные финансовые потери: срываются сроки договоров, падает оборачиваемость, что отражается на финансовом результате участников рынка. Также кризисы приводят к нехватке ликвидных ресурсов, резкому сокращению межбанковских расчетов и

платежей, ухудшению финансового состояния и банкротству банков, и коллапсу, что в итоге, способствует развитию депрессии в банковском секторе и экономике страны.

После преодоления последствий кризиса 2008 года российская экономика оказалась под воздействием новых внешних негативных факторов. Уже в 2010 году на Россию начал влиять долговой кризис в европейских странах, которые являются являющихся крупнейшими торговыми и инвестиционными партнерами России. В 2014 году экономика России столкнулась с новыми внешними шоками: завершение политики количественного смягчения США, падение цен на нефть, а также введение западными странами антироссийских санкций на фоне обострившейся политической ситуации.

В 2020 году мир охватила пандемия коронавируса, которая частично заморозила экономику, из-за чего многие люди потеряли платежеспособность, что отразилось и на банках: клиенты перестали платить по обязательствам. Также резко упала стоимость нефти. Спасти систему от краха помогли своевременные действия Центробанка и правительства. В данной работе мы сравним влияние различных кризисов на экономику и банковский сектор, определим причины кризисов и особенности.

Кризис 2020 года принципиально отличается от предыдущих. Ключевая проблема, вызвавшая заморозку экономики, имела биологическую, а не экономическую природу.

Преодоление банковских кризисов диктуется объективной необходимостью эффективного функционирования и устойчивого развития банковского сектора. Это необходимо для кредитной поддержки и инвестирования хозяйствующих субъектов для обеспечения их деятельности, достижения поставленных целей. Восстановление, обновление и финансовая устойчивость банков, создают объективные условия для формирования современного, конкурентоспособного банковского сектора, соответствующего стратегическим интересам российской экономики.

В целях предотвращения банковских кризисов, локализации и нивелирования требуется четко отлаженный механизм антикризисного управления, заключающийся в выводе системы и ее компонентов из кризиса и недопущения влияния на нее.

Антикризисный менеджмент призван стать важным элементом банковского менеджмента и способствовать выявлению внутренних и внешних факторов риска, симптомов и причин кризисов и невозможности перехода определенных рисков в системный банковский кризис.

**Цель:** определить влияние банковских кризисов на изменение финансовой политики кредитной организации.

**Задачи:**

- Изучить банковские кризисы и выявить причины их возникновения в современной России.
- Определить методические подходы к формированию и реализации финансовой политики кредитной организации.
- Определить влияние банковских кризисов на финансовую политику ПАО КБ «УБРиР» и предложить способы совершенствования финансовой политики.

**Научная новизна работы:**

- Систематизация причин возникновения банковских кризисов
- Обобщение характеристик современных банковских кризисов, характерных для кредитной системы России

**Практическая значимость** исследования заключается в предложенных рекомендациях по выстраиванию финансовой политики «Уральского банка реконструкции и развития».

# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКИХ КРИЗИСОВ**

## **1.1 Концептуальные исследования экономической сущности и содержания понятия «банковский кризис»**

Банковская система стала неотъемлемой частью экономики любой страны. Эта система влияет на экономическое состояние страны, перераспределяя огромные объемы капитала.

Сегодня в банковской системе России есть два уровня. Первый – Центробанк, второй – кредитные организации и представительства иностранных банков. Отношения в системе регулируются принятыми законами, и успешность ее функционирования зависит от качества этих законов, от отсутствия противоречий и лазеек, а также от соответствия правовой базы целям и задачам, проводимой денежно-кредитной политики государства [19].

Состояние и успешность функционирования банковской системы зависит и от цикла экономики – экономических кризисов. Они различаются по размеру, форме и частоте проявления, объему воздействия и степени разрушения экономики [4].

В банковской системе рыночного типа банки предпочитают кредитовать проекты с высоким уровнем окупаемости. В то же время, ставя в приоритет получении прибыли, банки неизбежно увеличивают риски своей деятельности и становятся уязвимыми в случае возникновения кризисной ситуации в экономике. Рискоориентированная модель банковской деятельности все чаще демонстрируют свою уязвимость, пишет Н.Н. Шмиголь в «Задачах развития российской банковской системы с учетом уроков кризиса» [23]. По данным МВФ за последние 30 лет в ведущих странах мира произошло 113 финансовых кризисов, 38% из них были банковскими, а их средняя продолжительность была больше, чем фондовых и валютных соответственно 2,6 и 2,4 раза.

Международный опыт банковских кризисов обширен: в течение XX века, практически все страны испытали его в той или иной форме.

Несмотря на значительное количество литературы о банковских кризисах, формального, единого принятого определения этого явления не выработано. Вопрос банковского кризиса столь масштабен и многоаспектен, что нет консенсуса по тому, как сформулировать его понятие.

Понятие «банковский кризис» постоянно обновляется с появлением новых факторов и условий, которые приводят к банковским кризисам, а также за счет форм их проявления. В современной научной и справочной экономической литературе есть несколько определений понятия, приведем ключевые из них.

Международный валютный фонд в исследовании «Банковские кризисы и их датирование: теория и доказательства» (Banking Crises and Crisis Dating: Theory and Evidence) [23] отметил, что с середины 1990-х годов исследователи в области банковских кризисов рассматривали вариации признаков банковских кризисов. МВФ остановился на рассмотрении четырех систематизированных и всеобъемлющих определениях банковского кризиса.

Первая система определений понятия дана исследователями Всемирного банка Джерардом Каприо и Даниелой Клингебил в 1996 году в их совместной работе «Банковские неплатежеспособности: опыт стран» (Bank Insolvencies: CrossCountry Experience) [12]. Они определяют банковский кризис как явление, когда собственный капитал банковской системы частично или полностью исчерпан из-за просроченных кредитов. В то же время банковская система может иметь отрицательный собственный капитал в течение некоторого времени. Каприо и Клингебил для формулировки определения изучали ряд надзорных и экспертных источников, в частности, основывались на оценке различных финансовых специалистов, которые, так или иначе, характеризовали факторы, приводившие к банковским кризисам. Ученые исследовали мировые и локальные банковские кризисы с конца 70-х до середины 90-х годов прошлого века, чтобы определить основные эпизоды банковских кризисов и их

характеристики в разных странах. Также исследователи изучили то, какие последствия для экономик несли эти кризисы.

Вторую систему определений создали А. Демиргук-Кунт и И. Детража, которые расширили базу исследования банковских кризисов Г. Каприо и Д. Клингебиел до 2002 года, охватив 94 стран. Ученые заявили, что банковский кризис – это состояние банковской системы, при котором значительная ее часть становится неплатежеспособной и неликвидной, и не в состоянии продолжать функционировать без поддержки монетарных и надзорных органов. Исследователи выделили следующие критерии и индикаторы банковских кризисов:

- Затраты на восстановление банковской системы превышают 2% ВВП.
- Доля просроченной задолженности в совокупном объеме активов составляет более 10%.
- Проблемы банковского сектора приводят к национализации значительной части банков.
- Наблюдается нестабильность в банковской системе: массовые «набеги» вкладчиков на банки, замораживание вкладов, банковские каникулы или введение правительством в ответ на проблемы всеобщего гарантирования депозитов [20].

Американские ученые-экономисты К. Рейнхарт и К. С. Рогофф сформулировали третье определение понятия «банковский кризис». По их версии, банковский кризис – ситуация, при которой происходят массовые изъятия банковских вкладов, что приводит к закрытию, слиянию или поглощению одного или нескольких банков государственными органами [30].

Четвертое определение банковского кризиса дали специалисты Научно-исследовательского департамента МВФ Л. Лаивен и Ф. Валенсия. Эксперты МВФ формулировали определение, основываясь на фактах финансовой и экономической деятельности. Авторы отмечают, что во время кризиса в разных странах фиксировались «набеги» на банки, крупные потери или ликвидация кредитных организаций, а также регулятивные меры, предпринимаемые в ответ



на указанные негативные шоки для сектора. В общем случае исследователи указывают пороговый объем потерь от кризиса в размере 3-5% ВВП. Другими словами, если ущерб превышает указанные значения, то ситуация называется кризисной. Следует отметить, что эксперты используют термин «системный банковский кризис», а также наряду с банковским кризисом проводят мониторинг валютного и долгового кризиса.

Авторы приводят следующие определение системного банковского кризиса: «При системном банковском кризисе наблюдаются массовые затруднения компаний в финансовом и корпоративном секторе по исполнению своих обязательств в установленные сроки, сопровождаемых большим количеством дефолтов. В результате объем просроченной задолженности резко увеличивается и совокупный капитал банковской системы практически полностью исчерпывается. Ситуация также может сопровождаться снижением стоимости таких активов, как акции и недвижимость, по которым наблюдался рост до кризиса, повышением реальных процентных ставок, сокращением или оттоком капитала из экономики. В некоторых случаях банковский кризис возникает по причине набега вкладчиков на банки, хотя в большинстве случаев набег на банки является следствием системных проблем финансовых институтов» [12].

Изучив указанные выше определения специалистов, сформулируем то определение термина «банковский кризис», на которое мы будем опираться в данной работе.

Банковский кризис – это событие в банковском секторе, в результате которого возникает угроза прекращения его деятельности (в целом, или его части), преодолеть которую самостоятельно, без поддержки правительства, регулирующих органов, собственников, инвесторов или других внешних факторов банки могут только ценой значительных потерь капитала. Следствием банковского кризиса является последующее изменение бизнес-модели, в том числе изменение в пропорциях источников и вложений ресурсов.

## 1.2 Классификация банковских кризисов как методологическая основа исследования

Для более детального изучения феномена банковских кризисов необходимо представить их классификацию. В разных странах кризисы могут протекать со-своему, поскольку банковская система каждой страны уникальна, зачастую открыта и зависит взаимодействий с внешней и внутренней средой.

Приведем ключевые классификации банковских кризисов. *По масштабу* кризиса выделяют:

- локальный - происходит с отдельными банками или их группами по территориальному или отраслевому принципу;
- национальный - затрагивает одну страну;
- региональный - возникает и развивается в нескольких странах одного региона;
- глобальный - мировой банковский кризис, затрагивающий большинство государств.
- По своим последствиям кризисы делятся на:
  - действующие на микроэкономическом уровне;
  - действующие на макроэкономическом уровне;
  - кризисы, приводящие к полномасштабной бюджетно-финансовой дестабилизации, ведущей к высокой инфляции и демонетизации экономики.

В зависимости от *вида рисков*, влияющих на банковский сектор:

- конъюнктурные (текущие) - характерны для государств с высокоразвитыми финансовыми рынками, являющимися лидерами в области экспорта финансовых продуктов (Великобритания, США, Франция, Япония, Германия и др.);

- финансовые (долговые) - возникают в экономически активных странах Латинской Америки и Юго-Восточной Азии с развивающимися финансовыми рынками;
- экономические (структурные) - свойственны государствам, национальная экономика которых характеризуется неустойчивым и сложно предсказуемым финансовым рынком (страны Восточной и Центральной Европы);
- политические - характерны для стран, чрезмерно отягощенных проблемами политической борьбы (страны Латинской Америки, Индонезия и т.п.). Финансовые рынки этих стран практически непредсказуемы.

*По признаку происхождения:*

- Конъюнктурные (текущие) - кризисы платежеспособности и ликвидности, возникающие в результате конъюнктурной борьбы за долю на рынке.
- Финансовые (долговые) – характерны для ситуаций, когда многие банки в большой степени оказались зависимы от неких групп акционеров или клиентов, такие кризисы возникают из-за рискованности кредитного и инвестиционного портфеля в целом, из-за слабой диверсификации активов.
- Органические (моральные) – возникают в случаях передела банками собственности, а также в ситуации лоббирования экономических и политических интересов владельцев банка, холдинга.
- Структурные (системные) - возникают в связи с нерешенностью макроэкономических проблем, неверной денежно-кредитной политикой, финансовой неустойчивостью отдельных экономических субъектов [18].

*По форме проявления:*

- Латентный кризис - ситуация, когда значительная часть банковских институтов несостоятельна, но продолжает функционировать.

- Открытая форма кризиса - банкротство банка, банковская паника, которая приводит к массовому изъятию вкладов из банков.

В последние годы вкладчики реже начинают в панике массово забирать вклады из банков благодаря системам страхования вкладов, а также явным и неявным гарантиям сохранности их сбережений со стороны государства. В нынешних условиях скрытая форма банковского кризиса переходит в открытую в основном из-за специфики институциональной и правовой базы страны, также на это влияет поведение Центробанка и других регулирующих органов страны, в которой происходят кризисные явления. Стоит подчеркнуть, что в странах Европы и в США термин банковский кризис обычно применяется к открытым формам кризиса.

*По объему охвата:*

- локальный банковский кризис – охватывает небольшое количество банков, для которых характерны общие недостатки. Зачастую это низкая ликвидность, ограниченность ресурсной базы, несбалансированная структура кредитного портфеля и другие;
- системный банковский кризис – это кризис, при котором возникают значительные нарушения в работе банков, осуществляющих наибольшие объемы основных банковских операций, то есть возникает угроза существованию всей банковской системы. Также подобные кризисы нередко сопровождаются ростом инфляции, девальвацией национальной валюты, обвалом финансовых рынков или дефолтом государства.

Обозначим также ключевые типы банковских кризисов.

Первый тип – кризис, который разворачивается на микроэкономическом уровне, вне зависимости от величины бюджетных расходов. Яркими примерами в этом смысле являются кризисы в США (1984–1991 годы), Швеции (1990–1993 годы), Финляндии (1991–1994 годы) и Франции (1991–1998 годы). Во время этих кризисов имело место банкротство нескольких банков, однако большинство кредитных организаций смогли уверенно пережить кризисы, масштабного экономического спада также удалось избежать. В частности,

открытый кризис ликвидности в Швеции вынудил Центробанк страны инвестировать значительные средства в банковскую систему. Но за вмешательством регулятора вскоре последовала четкая стратегия стабилизации: обанкротившиеся коммерческие банки были национализированы и реструктурированы, а вложения денег «повышенной эффективности» были нейтрализованы в ближайшие месяцы за счет выпуска долгосрочных долговых обязательств. В результате, несмотря на огромные финансовые ресурсы, мобилизованные для преодоления кризиса, он не оказал дестабилизирующего воздействия ни на инфляцию, ни на бюджетный сектор [21].

Второй тип банковского кризиса распространяется на макроэкономическом уровне. Один из наиболее показательных примеров – кризис в Чили в 1981–1984 годы. Первоначально банковский кризис вызвал спад в 13% ВВП. Подавляющая часть банковской сферы была национализирована, а расходы государства на ее реструктуризацию до сих пор не полностью компенсированы. Недавний валютно-финансовый кризис в Юго-Восточной Азии имеет много общего с более ранним чилийским опытом, по крайней мере, на государственном уровне. Влияние кризиса на экономическую активность, доходы и безработицу весьма заметно в таких странах, как Таиланд, Южная Корея и Индонезия. Резкий спад ожидается в краткосрочной перспективе, а расходы на реструктуризацию могут составить 15–20% от ВВП [16].

Чилийский кризис показал, как массовая реструктуризация финансового сектора влияет на развитие любой страны. В отличие от кризиса в Швеции азиатский кризис оказал воздействие на потенциал экономического роста, финансовую и производственную структуру, отношения стран Юго-Восточной Азии с внешним миром, на распределение богатства и доходов.

Чтобы определить влияние банковских кризисов на экономическую систему страны, необходимо рассмотреть сферу их действия, а также проанализировать основные причины их возникновения.

Е.В. Назарова в пособии «Антикризисное управление кредитными организациями» утверждает, что кризис банка проходит в своем развитии четыре этапа.

1 этап. Зарождение финансовой неустойчивости, появление негативных явлений в деятельности кредитных организаций:

- Снижение доходности;
- Несбалансированность активно-пассивных операций;
- Рост гарантийных обязательств, взятых на себя кредитной организацией;
- Рост дебиторской и кредиторской задолженности;
- Нарушение нормативной и законодательной базы;
- Снижение уровня квалификации работников.

2 этап. Появление признаков неплатежеспособности кредитной организации:

- Задержки платежей;
- Активизация рекламной деятельности и завышение процентных ставок;
- Отток клиентов, приближенных к руководству кредитной организации или их владельцам;
- Предельно низкий уровень ликвидных средств;
- Неоднократное возникновение кризисов ликвидности кредитной организации.

3 этап. Несостоятельность кредитной организации:

- Информация в СМИ и на рынке о проблемах кредитной организации;
- Массовый отток клиентов;
- Массовые претензии к деятельности кредитной организации и судебные разбирательства;
- Сокращение персонала кредитной организации;
- Возможные изменения в руководстве или его бегство;
- Выход отдельных собственников из состава кредитной организации;
- Введение временной администрации.

4 этап. Банкротство:

- Отсутствие средств для проведения платежей;
- Отзыв лицензии;
- Образование ликвидационной комиссии;
- Распределение конкурсной массы [2].

### **1.3 Причины возникновения банковских кризисов в условиях нестабильной экономики**

Чтобы эффективно готовиться к неизбежным банковским кризисам необходимо понимать, почему они появляются. В период своего становления и развития банковского сектора Российская Федерация пережила кризисы в 1995 г., экономический и системный банковский кризис 1998 г., 2004 г., глобальный финансово-экономический кризис 2008-2009 гг. Часть современных проблем можно сопоставить с предыдущими кризисами, часть их в чем-то превосходит.

На возникновение кризиса в 1998 г., 2008-2009 гг. сильное влияние оказало неблагоприятное состояние международных финансовых рынков, в то время как кризисы 1995 и 2004 г. были результатом экономических процессов, происходящих непосредственно в Российской Федерации.

Особенностью кризиса 1995 года является: отсутствие ликвидности, в результате приостановления межбанковского кредитования, денежно-кредитной политики Банка России и значительного оттока вкладов населения.

Для кризиса 1998 года характерно банкротство крупных многофилиальных банков, значительное сужение ресурсной базы, в результате денежно-кредитной политики Банка России по абсорбированию избыточной ликвидности, так наибольшее значение ставки рефинансирования - 60% в 1998 году, что вызвало, увеличение стоимости заемных ресурсов, а также снижение объемов кредитование реального сектора экономики.

Банковский кризис в 2004 году показал отсутствие доверия: внутри банковского сектора и со стороны населения, а также необходимость введения

институтов страхования. В отличие от мер, принимаемых для преодоления банковских кризисов в 1995 г. и 1998 г. В 2014 году кризис был вызван резким ослаблением рубля, падением цен на нефть и ужесточением антироссийским санкций.

Банк России в 2004 и 2008 годах активно предоставлял ликвидность в банковскую систему, что способствовало быстрому преодолению кризисных явлений. В 2008 году активное вливание ликвидности в банковскую систему и наблюдалось и со стороны правительства. В 2015 основной проблемой оказался валютный кризис, поэтому ЦБ проводил активную валютную интервенцию.

Е.В. Лукьяненко утверждает, что банковский кризис может возникнуть ввиду следующих причин:

- непродуманная и необоснованно рискованная финансовая политика государства. Такая ситуация была, к примеру, в России в августе 1998 года в результате дефолта по государственным облигациям ГКО-ОФЗ;
- непоследовательные, неадекватные действия представителей государственной власти, к примеру, о необходимости сокращения «неэффективных» участников банковской системы (кризис 2004 года: судорожные действия и заявления чиновников привели к проблемам в банковской системе);
- преждевременная интеграция национальной банковской системы в глобальную финансовую систему без обеспечения соответствующей законодательной базы и защитных инструментов от «экспорта» международных кризисных явлений (кризис 2008 года: российская банковская система была незрелой в сравнении с западными, банки друг другу не доверяли, межбанковские кредиты были не развиты). Сегодня национальная банковская система зачастую сильно зависит от состояния и функционирования мирового финансового рынка. Кризисные явления на международных финансовых рынках могут «экспортироваться» в национальную финансовую систему, вызывая, тем самым, кризисные явления в банковском секторе;



- резким ограничением доступа к внешним источникам пополнения ликвидности на международных рынках при существующем дефиците внутренних источников и в ситуации, когда национальная банковская система имеет сильную зависимость от привлечения ликвидности на международных финансовых рынках (кризис 2008 года в России: крупные банки, занимавшие у зарубежных банков, потеряли такую возможность) [22].

В отличие от экономических кризисов, банковские кризисы не имеют циклической природы и связаны в большей степени с поведением субъектов финансового рынка и держателей временно свободных денежных средств [15]. В современной экономической литературе с позиции более всестороннего изучения причин их возникновения сами банковские кризисы принято классифицировать по ряду признаков.

Причины возникновения кризисов также могут быть микроэкономическими и макроэкономическими.

Макроэкономические факторы и проблемы являются основными причинами банковских кризисов, поскольку макроэкономическая среда определяет поле деятельности банков. Банковский кризис возникает при синхронном проявлении накопленных проблем большинства банков, которые могут быть обусловлены только резкими изменениями внешних условий [10]. Макроэкономическая нестабильность часто упоминается как основной источник нестабильности банковского сектора. Даже высокоорганизованные банковские системы, которые функционируют в рамках строгого и эффективного законодательства, могут пострадать в нестабильных макроэкономических условиях или ввиду непродуманного экономического курса государства [24].

К макроэкономическим причинам относятся:

- макроэкономические цели и инструменты правительства для формирования макроэкономической политики были неадекватными;

- критический рост накануне кризисов доли государственного долга в ВВП вследствие значительных дефицитов государственных бюджетов в период экономического роста.
- увеличение объемов кредитования, которое вызвано ростом инвестиций или изменениями в налоговом законодательстве;
- бурное развитие «мыльных пузырей» в сфере недвижимости и/или ценных бумаг, которые затем прекращают свою деятельность;
- замедление экономического роста и/или снижение объемов экспортных операций, или потеря рынков экспорта;
- избыточная производственная мощность/снижение прибыльности в реальном секторе экономики;
- рост дефицита бюджета и/или текущего платежного баланса; снижение возможностей обслуживания государственного долга;
- резкие изменения курса валют и процентных ставок.

Проблемы банковского сектора могут накапливаться и не приводить к масштабным негативным последствиям довольно долго – пока банки остаются ликвидными. Кризисные проявления могут начаться, когда вкладчики и кредиторы теряют доверие к банкам. Это могут быть рыночные, стратегические и политические факторы, которые становятся сигналом для решения проблем, которые до сих пор игнорировались, что приведет к значительным изменениям в ожиданиях и системе управления банками [12].

Возникновение ситуации неликвидности в одном банке может быстро распространиться и на другие финансовые учреждения, так как нестабильное положение банка или платежной системы негативно сказывается на доверии ко всем банкам и приводит к тому, что кредитор или вкладчик стремится получить свои средства обратно. Если возникновение системного кризиса в стране произошло через финансовые и торговые каналы, то данная ситуация может распространиться за пределы государства.

Потеря доверия к правительству и его способности проведения макроэкономических изменений может вызвать системный кризис. Такая озабоченность может нарушить доверие к банковскому сектору и национальной валюте.

Некоторые экономисты считают, что банковский кризис возникает тогда, когда проблемы ложного выбора и риска недобросовестного поведения на финансовых рынках обостряются настолько, что рынки оказываются неспособными обеспечить эффективное перемещение средств от кредиторов к заемщикам. На эту неспособность финансовых рынков к эффективному функционированию быстро реагирует уровень экономической активности в стране в целом [13].

Банковские кризисы могут возникать из-за неграмотного руководства банком как бизнес-структурой: непродуманной и неосторожной кредитной политики, принятия чрезмерных рисков, плохого организационного управления, недостаточного внутреннего контроля, а также просчетов в валютной политике и несовпадения требований и обязательств по срокам в самих банках или у их заемщиков. Указанные факторы могут становиться более вредоносными, если у банка существует нехватка инвестиций. Кроме того, при недостаточной личной ответственности топ-менеджмента управление может быть недостаточно эффективным [7].

Как указано в начале работы, эффективность банковской системы зависит от самих банков, а также от законодательной базы, на которую они опираются в своей деятельности. Например, слабый контроль деятельности финансовых учреждений может приводить к непродуманному составлению кредитного или инвестиционного портфелей, недостаточному уровню оценки кредитов, что приводит к переоценке прибылей банка и его капитала, из-за чего могут возникать проблемы с обеспечением достаточного уровня ликвидности.

Недостаточный уровень прозрачности в финансовой отчетности, невысокий уровень бухгалтерского и аудиторского контроля означает, что

кредиторы банка не будут иметь достаточной информации для того, чтобы оценить качество менеджмента и контролировать политику банка.

Рыночные силы сталкиваются с проблемами, которые связаны с несовершенством основных норм работы с проблемными банками. Сюда входит слабость законодательной и институциональной основ взаимодействия с банками и компаниями, которые стоят на грани банкротства [28].

По мнению ученого И.Ф.Радионой, микроэкономические причины возникновения банковского кризиса таковы:

- использование банками новых финансовых инструментов, которые предназначены для уменьшения рисков кредитования и финансовой неопределенности, таким образом, что риски в деятельности банков увеличивались;
- создание избыточного финансового рычага, негативные последствия которого не были предусмотрены и даже искусственно поддерживались.

Экономист Тони Лэттер в пособии «Причины банковских кризисов и управление ими» выделяет следующие микроэкономические причины возникновения банковских кризисов:

- Надзор.
- Неадекватная инфраструктура в области бухгалтерского учета, права. Недостатки в области бухгалтерского учета или аудита могут скрыть или задержать обнаружение проблем ликвидности или неплатёжеспособности. Неадекватность учета со стороны клиентов банка может иметь столь же критическое значение.
- Либерализация/дерегуляция. Деррегуляция финансового сектора иногда содействовала непродуманным действиям, которые вели к последующим проблемам. Некоторые банковские проблемы возникли и усилились, потому что банковский надзор не успевал за реформами.
- Вмешательство правительства. Вмешательство правительства в деятельность банка, такое как указания или давление выдать кредиты

определенным клиентам, возможно, по льготным процентным ставкам, может приблизить кризис ликвидности или платёжеспособности.

- Моральный риск. Если будет распространено убеждение, что ни одному банку не будет позволено обанкротиться, или если финансовая помощь в периоды затруднений будет излишне легко доступной для банков или их вкладчиков возникает моральный риск: банки могут поддаваться искушению осуществлять деятельность, которая будет скорее ухудшать, а не улучшать их положение.
- Недостаток прозрачности. Если в результате недостатков правовой или регулирующей структуры или в силу сложившейся банковской культуры обстоятельства положения банка не являются достаточно прозрачными для вкладчиков и для других контрагентов, то роль рыночных сил в определении судьбы банка будет ограничена, и проблемы могут увеличиться до пределов, которые при других обстоятельствах были бы невозможны.
- Банковская стратегия и операции. Во многих случаях проблемы банка возникают в результате недостатков его стратегии или операционных сбоев. Банкротство может произойти: в области предложения услуг в результате, ошибочного или излишне быстрого выхода в новые географические регионы или освоения новых продуктов; в области внутренней деятельности из-за неспособности рационализировать кадровую структуру, внедрить новую культуру управления, эффективно использовать информационные технологии [23].

В перечисленных причинах банковских кризисов есть общие черты: существенное падение объема и доходности банковских операций, сокращение банковского капитала, снижение стоимости активов, снижение ликвидности, повышение ставок, ухудшение банковской инфраструктуры и массовый отзыв лицензий у банков.

В России банковские кризисы и кризисные явления в банковском секторе вызваны не столько экономической рецессией или спадом, сколько

неэффективной системой финансового и денежно-кредитного регулирования, излишней финансовой либерализацией, плохим взаимодействием между Центральным банком РФ, правительством и государственными исполнительными органами власти, а также политическими факторами. Такого мнения придерживается Н.Н. Шмиголь [33].

Возникновение кризисных ситуаций в результате негативного влияния асимметрии информации на функционирование банковской системы рассматривается в работе Ф. Мишкина «Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective». Автор отмечает, что асимметрия информационных потоков в банковском секторе существует между кредитором и заемщиком, и приводит к тому, что заемщики, которые нуждаются в финансовых ресурсах для финансирования проектов с низким риском, имея ограниченную информацию об условиях проекта, вынуждены страховать риски возможных потерь, что приводит к неоправданному увеличению стоимости проекта. В этих условиях заемщики, которые финансируют проекты высоко рисковые проекты, могут получить деньги по более низкой процентной ставке. Все это приводит к тому, что происходит вытеснение низкорисковых проектов высокорисковыми, и, как следствие, происходит ухудшение качества кредитных портфелей финансовых посредников.

Информационный фактор является весьма существенным в возникновении банковских кризисов, поскольку информация о финансовых трудностях одного из банков побуждает вкладчиков изымать ресурсы в совершенно стабильные банки, поощряя тем самым нарушения стабильности всей системы.

Причины банковских кризисов разграничивают на внутренние и внешние. Внутренние – это причины, которые породили внутренние условия, обстоятельства и действия, а внешние – то причины, которые зародились в зарубежных банковских, финансовых или хозяйственных системах и подталкивают или стимулируют кризисные явления в других национальных банковских системах в условиях глобализации.

В эпоху глобализации проблемы, которые зародились в одной стране, могут оказывать существенное влияние на страны, находящиеся даже на других материках. Отследить такое проникновение экономических факторов и тем более перекрыть каналы распространения при современном уровне развития финансовых инструментов практически невозможно. Стоит отметить и то, что в условиях финансового глобализации, как правило, внутренние и внешние причины взаимно накладываются.

Кандидат экономических наук, доцент Львовской коммерческой академии О.П. Буряк разделяет причины банковских кризисов на субъективные (связанные непосредственно с субъектами государственного управления), объективные (вызванные изменениями в предметном поле регулирования), синергетические (происходят вследствие несовпадения интересов субъективных и объективных сторон) [6].

Причины банковских кризисов, как правило, не единичны, а представляют собой комбинацию из определенной совокупности причин, которые различны для каждого кризиса. Например, по мнению некоторых экономистов, чаще всего причиной банковских кризисов становится экономический спад и проблемы в реальном секторе экономики, спад производства, ухудшение платежеспособности предприятий-заемщиков банков.

Мы проанализировали причины банковских кризисов, которые приводятся в научной литературе. Объединив полученные данные, мы можем отнести к причинам банковских кризисов:

- финансовое состояние банковской системы накануне кризиса;
- чрезмерная кредитная экспансия регулятора в течение продолжительного экономического подъема;
- проинфляционная денежно-кредитная и налогово-бюджетная политика правительства;
- падение цен на нефть и другие ключевые экспортные товары, это касается появления банковских кризисов в развивающихся странах;

- потеря доверия к национальной экономике со стороны международных портфельных инвесторов, а также действия крупных валютных спекулянтов;
- ухудшение условий внешней торговли;
- последствия стабилизационной политики государства;
- резкая девальвация денежной единицы.

Стоит также отметить несколько выводов, сделанных С.С. Носовой, о том, как институциональные особенности современных кредитных, валютных и фондовых рынков влияют на формирование банковских кризисов:

- финансовые, особенно кредитные, рынки стимулируют спекулятивную деятельность по созданию все больших объемов финансовых и денежных ценностей без одновременного создания добавленной стоимости;
- ценообразование на финансовых рынках, оторвана от реального стоимостного измерения активов, т.е. отменено связь цены актива и его реальной стоимости,
- влияние информационной асимметрии на эффективность функционирования финансового рынка намного больше, чем в других секторах;
- решение на финансовых рынках осуществляются в основном под сильным давлением психологических факторов, а не рациональных оценок;
- финансовые рынки способны порождать само распространяющиеся паники;
- финансовые рынки страдают от проблемы коллективного действия, когда рациональное поведение рыночных «игроков» в совокупности приводит к иррациональному общему результату, в частности, к само усиливающемуся кризису [18].



Таблица 1 – Банковские кризисы, их причины и последствия

Банковский кризис	Причины	Последствия, к которым привел банковский кризис	Количество банков, которые лишились лицензии
1995 год	<ul style="list-style-type: none"><li>– быстрый рост кредитных организаций, связанный с простой структурой;</li><li>– низкий профессионализм банковского менеджмента</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– В условиях роста инфляции, в погоне за прибылью, банки бесконтрольно осуществляли рискованные операции. В 1996 году началась резкая потеря ликвидности со стороны банков. Система попала в кризис.</li><li>– Для поддержки системообразующих банков ЦБ разрабатывает систему рефинансирования.</li><li>– Долгосрочные меры борьбы с кризисом были связаны с повышением эффективности и ужесточением регулирования и надзора за деятельностью кредитных банков. Это способствовало стабилизации банковского сектора.</li><li>– При отсутствии системы страхования вкладов кризис привел к потере сбережений населения и недоверию к кредитным учреждениям.</li><li>– Резко возросла роль Сбербанка.</li></ul>	265

Продолжение таблицы 1 – Банковские кризисы, их причины и последствия

Банковский кризис	Причины	Последствия, к которым привел банковский кризис	Количество банков, которые лишились лицензии
1998 год	<p>– Ухудшение финансовой ситуации на мировом фондовом рынке;</p> <p>– критическое состояние отечественной экономики;</p> <p>– растущий дефицит бюджета, внешнего и внутреннего долга Российской Федерации;</p> <p>– отрицательное сальдо торгового баланса;</p> <p>– приостановление правительством выплат по кредитам, полученным от иностранных инвесторов сроком на 3 месяца, в результате РФ стала выглядеть в глазах мирового сообщества и россиян банкротом;</p> <p>– монопольное выполнение Центральным банком функций по управлению банковской системы;</p>	<p>– Ухудшение платежеспособности и конкурентоспособности экономической системы России;</p> <p>– снижение рейтингов российских коммерческих банков, что привело к серьезным трудностям в привлечении иностранных инвестиций и предоставления зарубежных кредитов;</p> <p>– косвенные потери, вызванные внезапной девальвацией рубля и исполнением форвардных контрактов на покупку иностранной валюты;</p> <p>– глубокая дестабилизация состояния российской экономики;</p> <p>– резкое повышение темпов инфляции;</p> <p>– снижение реальных доходов и сбережений населения России, рост безработицы.</p>	245

Продолжение таблицы 1 – Банковские кризисы, их причины и последствия

Банковский кризис	Причины	Последствия, к которым привел банковский кризис	Количество банков, которые лишились лицензии
	<p>– недобросовестное поведение финансово-кредитных организаций, маскирующие в отчетности нехватку реального капитала, что, в свою очередь, помешало регулятору вовремя распознать «тревожные симптомы»</p>		
2004 год	<p>– нестабильность банковского рынка и его потрясения на протяжении десятилетия;                      – закрытие Содбизнесбанка, слухи о существовании «черного списка», привело к панике населения;                      – некорректные высказывания высокопоставленных лиц;                      – создание ЦБ чрезмерной закрытости определения критериев отбора банков в систему страхования вкладов;</p>	<p>Кризис доверия на межбанковском рынке, разразившийся после отзыва лицензии у Содбизнесбанка, привел к приостановке платежей целой группы банков во главе с Гута-банком. Клиентов охватила паника. Вкладчики крупнейшего частного банка – Альфа-банка – за последнюю неделю сняли со счетов почти \$200 млн. За месяц граждане вывели из частных банков более \$2 млрд. Банкам пришлось бросить все силы на поддержание необходимых запасов наличности в своих кассах</p>	

Продолжение таблицы 1 – Банковские кризисы, их причины и последствия

Банковский кризис	Причины	Последствия, к которым привел банковский кризис	Количество банков, которые лишились лицензии
	<p>– недостаточно качественное управление в некоторых банках;</p> <p>– недоверие банков друг другу.</p>		
<p>2008-2009 годы</p>	<p>финансовая катастрофа в США и последовавшая за ней цепная реакция по всему миру.</p> <p>– мировой кризис ликвидность, ограничивший доступ российских компаний к дешевым иностранным кредитам:</p> <p>– низкая капитализация большинства банков в России, и низкий уровень доверия банков друг к другу, и как следствие неразвитость рынка межбанковского кредитования;</p> <p>– отсутствие предварительной подготовки к системным банковским кризисам, также как и к возникновению проблем в отдельных банках;</p>	<p>капитализация российских компаний снизилась с сентября по ноябрь на три четверти;</p> <p>– сокращение золотовалютных резервов на 25%;</p> <p>– доверие населения к банкам подорвано, как следствие - отток вкладов, пошатана финансовая устойчивость банков, несколько крупных банков, инвестиционных и коммерческих банков обанкротились;</p> <p>– многие компании находились в состоянии банкротства, таким образом, последовало массовое увольнение работников, отправление их в бессрочные отпуска, снижение ставок оплаты труда;</p> <p>– кризис спровоцировал спад цен на нефть;</p>	

Продолжение таблицы 1 – Банковские кризисы, их причины и последствия

Банковский кризис	Причины	Последствия, к которым привел банковский кризис	Количество банков, которые лишились лицензии
	<p>– слабая комплексная система регулирования и надзора, обеспечивающая своевременное выявление и адекватное реагирование на системные риски и угрозы;</p> <p>– сильная зависимость экономики России от цен на энергоносители (нефть и газ).</p>	<p>– снижение темпов экономического роста в России: все это привело к сокращению правительственных проектов в области строительства.</p>	
2014-2015 год	<p>– Введение зарубежных санкций</p> <p>– массовый отзыв лицензий коммерческих банков;</p> <p>– падение российского рубля;</p> <p>– стагнация в реальном секторе российской экономики.</p>	<p>– Потеря российских банков возможности брать зарубежные кредиты;</p> <p>– потеря доверие населения к вкладам и банкам;</p> <p>– нехватка необходимых ресурсов у российских банков.</p> <p>иностранцы инвесторы перестали вкладывать деньги не только в производство, но и в российские банки.</p>	

Окончание таблицы 1 – Банковские кризисы, их причины и последствия

Банковский кризис	Причины	Последствия, к которым привел банковский кризис	Количество банков, которые лишились лицензии
2020 год	<p>– пандемия коронавируса</p> <p>– по всему миру сфера услуг практически перестала работать</p> <p>– увеличилась безработица, платежеспособность населения резко упала</p>	<p>– весной-летом 2020 года прибыль банков упала до минимума, однако по итогам года банки показали лишь немногим более маленькую прибыль, чем в рекордном 2019 году</p> <p>– банки перевели многие процессы в онлайн, стала существенно более популярной онлайн-выдача кредитов</p> <p>– из-за резкого падения ключевой ставки и введения программы льготной ипотеки население взяло огромное количество кредитов</p> <p>– полный набор последствий пока не определен</p>	38

## 2. ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

### 2.1 Особенности формирования и реализации финансовой политики кредитной организации

Финансовая политика кредитной организации является первичным элементом системы ее финансового управления. Финансовая политика как система экономических отношений, задаваемая ее собственниками на основе принятой идеологии, представляет собой совокупность норм и условий управления денежными ресурсами банка для обеспечения требуемого уровня благосостояния собственников при условии сохранения кредитной организацией статуса, постоянно действующего конкурентоспособного и инвестиционно привлекательного коммерческого банка. Механизм финансовой политики кредитной организации представляет собой систему следующих элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений собственников банковского бизнеса в области финансовой деятельности кредитной организации.

Таблица 2 – Структура финансовой политики



## Окончание таблицы 2 – Структура финансовой политики



Конечная цель финансовой политики
Максимизация стоимости кредитной организации путем роста благосостояния собственников при условии сохранения кредитной организацией статуса, постоянно действующего конкурентоспособного и инвестиционно привлекательного коммерческого банка

В качестве инструментов финансовой политики кредитной организации следует выделить:

- внутрибанковские нормативные акты;
- регламенты, инструкции, положения внутреннего пользования, основанные на правовых актах общехозяйственного и общепанковского уровня;
- стратегические инструменты;
- SWOT-анализ, конкурентный анализ (модель М. Портера);
- оперативные инструменты – система финансовых показателей и др.

Оценка состояния финансовой политики кредитной организации осуществляется в разрезе портфелей баланса кредитной организации: денежный портфель, кредитный портфель, портфель ценных бумаг, основной капитал, заемный капитал, депозиты, собственные средства (капитал).

Таблица 3 – Структура финансовой политики коммерческого банка

Вид	Сущность
Кредитная	Совокупность мероприятий банка, которые направлены на результативное применение кредитных ресурсов при помощи следующих инструментов: объем продаж в кредит, цена кредита, срок кредита, тарифы, оценка кредитоспособности заемщика, мероприятия по взысканию долгов
Депозитная	Депозитная политика коммерческого банка направлена на привлечение денежных средств физических и юридических лиц в форме вкладов с целью взаимовыгодного сотрудничества
Инвестиционная	Это составная часть финансовой политики, которая сводится к выбору наиболее эффективных форм инвестирования, которые доступны банку



Окончание таблицы 3 – Структура финансовой политики коммерческого банка

Вид	Сущность
Ценовая	Ценовая политика отвечает за установление цен на различные банковские продукты и их изменения из-за изменения рыночной ситуации
Инновационная	Политика, направленная на внедрение инноваций в зависимости от имеющихся ресурсов у банка
Дивидендная	Цель дивидендной политики – это введение пропорций при распределении чистой прибыли, а также решение о реинвестировании прибыли или выплаты дивидендов при помощи выпуска новых акций
Налоговая	Налоговая политика отвечает за исчисление налогов, которые коммерческому банку необходимо уплатить
Кадровая	Кадровая политика направлена на работу с кадровым составом банка и реализуется кадровой службой банка.

Для разных условий развития экономики страны финансовая политика банка будет строиться исходя из определенных условий. Во время финансового кризиса финансовая политика банка должна ориентироваться на гарантию по обеспечению финансовой устойчивости, безубыточности и снижения рисков деятельности.

Финансовая политика банка в послекризисный период должна быть направлена на увеличение объема финансовых ресурсов банка при минимизации его расходов и поддержание необходимых уровней прибыльности и ликвидности. Когда происходит стабилизация экономического положения в государстве, финансовая политика банка должна быть направлена на улучшение качества финансовых ресурсов, рост доходности и прибыльности деятельности банка с учетом всех видов рисков.

К основным типам финансовой политики банка можно отнести агрессивную, умеренную и консервативную [9].

Краткосрочная финансовая политика банка отражает систему краткосрочных финансовых целей, задач и способов улучшения финансового состояния коммерческого банка. Краткосрочная финансовая политика отвечает

за решение текущих финансовых проблем и сложностей, которые происходят в коммерческом банке в текущий момент времени.

Долгосрочная финансовая политика банка отражает систему долгосрочных целей и задач, а также рассматривает способы преумножения финансов банка при помощи стратегических планов. Данный элемент финансовой политики направлен на глобальный поиск финансирования банка, его развития, привлечения клиентов, увеличения финансового потенциала, которые будут обеспечивать финансовую устойчивость коммерческого банка на долгосрочный период

Элементы долгосрочной финансовой политики:

- Кредитная политика
- Инвестиционная политика
- Дивидендная политика
- Депозитная политика
- Политика управления рисками
- Инновационная политика
- Политика регулирования финансовой деятельности
- Политика, направленная на капитализацию стоимости банка
- Элементы краткосрочной финансовой политики:
- Политика текущего финансирования
- Ценовая политика
- Учетная политика
- Налоговая политика
- Кадровая политика
- Взаимоотношения банка со своими клиентами
- Политика по внедрению новых продуктовых линеек

Политика регулирования финансовой деятельности направлена на применение различных методов, рычагов и инструментов в долгосрочной перспективе, чтобы банк мог при возникновении неблагоприятных условий

применить один из инструментов для достижения нормального функционирования. Взаимоотношения банка со своими клиентами заключается в поддержании обратной связи. Клиенты могут высказывать свои пожелания о деятельности сотрудников банка и самого банка, а банки могут удовлетворять все потребности клиента, если это не мешает нормальному его функционированию. Политика по внедрению новых продуктовых линеек подразумевает под собой постоянное совершенствование банковских услуг. Это поможет банку привлечь новых клиентов, а также развивать долгосрочные отношения с ними. Банк, как и любая организация, хочет увеличить свою стоимость. Из-за этого банку необходимо развивать долгосрочную политику по капитализации собственных средств.

Для достижения высокого финансового результата необходима сбалансированность и согласованность краткосрочной и долгосрочной финансовой политики банка.

Финансовая тактика – это комплекс мероприятий, который направлен на решение глобальных задач на определённом этапе развития. При этом финансовые решения и мероприятия не должны превышать период 12 месяцев, так как они включаются в краткосрочную финансовую политику банка.

Если финансовую стратегию можно считать стабильной, тогда финансовая тактика вероятней всего будет очень гибкой, что позволяет подстраиваться под различные воздействия внешней среды. Стратегия и тактика финансовой политики коммерческого банка в значительной степени взаимосвязаны. При правильности выбора стратегии создаются подходящие условия для реализации тактических задач.

Основы финансовой политики состоят в формировании финансовых результатов, которые будут проявляться в нормальной взаимосвязи объемов и качества услуг при определении доходности и стабильности деятельности банка, что позволит поддерживать нормальный уровень его рентабельности, ликвидности и стабильности. Эта совокупность поможет повысить рейтинг

банка по сравнению с банками конкурентами, а это в свою очередь укрепит имидж банка.

Рассмотрим основные задачи по формированию финансовой политики банка коммерческого банка:

- Воспроизводство условий для получения банком нормальной прибыли, которая ограничена совокупным риском.
- Воспроизводство сбалансированности по срокам, объемам и затратам между финансовыми ресурсами, которые имеются в активах и пассивах коммерческого банка.
- Поддержание нормального уровня ликвидности.
- Организация диверсификации финансовых ресурсов при помощи различных источников их формирования.
- Составление прогнозов различных вариантов развития внешней среды и возможность ухода от негативных факторов, которые могут повлиять на финансовую деятельность банка.
- Применение эффективных инструментов по использованию финансовых ресурсов.
- Установка и реализация ключевых финансовых показателей, и контроль за процессами их реализации.
- Появление новых банковских продуктов для увеличения объема привлечённых финансовых ресурсов.

Финансовая политика банка, которая объединяет в себе политику формирования и размещения финансовых ресурсов банка, должна подчиняться общей корпоративной стратегии банка и включать разработку финансовой стратегии для осуществления деятельности банка по привлечению и трансформации финансовых ресурсов. Финансовая политика должна основываться на всестороннем исследовании рынка, формировании финансовой тактики, контроля за реализацией политики и оценки ее качества, мониторинга деятельности банка по привлечению взаимодействия различных

подразделений банка в процессы достижения поставленных целей финансовой политики.

Анализ финансового состояния банка и основан на:

- использовании системы показателей, характеризующих деятельность банка и виды принимаемых рисков с выявлением взаимосвязи между показателями;
- изучении факторов изменения этих показателей и величин принимаемых рисков;
- сравнении полученных показателей со средними показателями по группе однородных банков.

Для создания грамотной и сбалансированной финансовой политики банки зачастую опираются на данные, получаемые в ходе следующих исследований:

Структурный анализ отчета о прибылях и убытках проводится путем анализа нескольких показателей. На них же рассчитывается коммерческая эффективность (рентабельность) деятельности банка и его отдельных операций:

- анализ достаточности капитала;
- анализ кредитного риска;
- анализ рыночного риска;
- анализ риска ликвидности;

## **2.2 Влияние индикаторов банковских кризисов на реализацию финансовой политики кредитной организации**

По итогам 2020 года основные показатели деятельности банков выросли. Банки даже в самый разгар кризиса экономики, вызванного пандемией коронавируса, продолжали проводить расчеты клиентов и наращивали корпоративное кредитование. Большую помощь банкам в прохождении кризиса экономики оказали регуляторные послабления, которые ввел весной 2020 года Банк России.

Согласно данным Банка России, за 2020 года активы банков выросли на 12,5% с учетом влияния валютной переоценки и составили 103,8 трлн. рублей.

Объем кредитов физическим лицам вырос на 13,5% и составил 20 трлн. рублей. Для сравнения – за 2019 год рост кредитного портфеля физическим лицам составил 18,6%. Рост замедлился в основном из-за более тщательного скоринга и уменьшения доли необеспеченных займов в кредитном портфеле – именно необеспеченные кредиты влекут самые высокие риски. Самый большой скачок выдач пришелся на март, что связано с увеличением спроса на заемные деньги во время начавшегося карантина. В апреле и мае наблюдался спад в розничном кредитовании, вызванный усиленными мерами изоляции и социального дистанцирования, на фоне чего отделения банков работали не регулярно. После прохождения пика кризиса – в середине лета 2020 года банки активизировали выдачу розничных кредитов, стали активно наращивать темпы розничного кредитования. Наибольший прирост показателя пришелся на июль-октябрь 2020 года. Также увеличению темпов кредитования послужила сниженная до наименьшей отметки ставка рефинансирования.

Основную часть прироста объемов розничного кредитования составляет ипотека. Причиной тому популярность программы «льготная ипотека под 6,5% годовых», так и из-за общего снижения ставок на фоне падения ставки ЦБ. Процентная ставка по кредитам на новостройки за год упала с 8,3% до 5,9% годовых, а на вторичное жилье – с 9,3% до 8% годовых. За год российскими банками было выдано 1,7 миллиона ипотечных кредитов на общую сумму 4,3 трлн рублей. Также банки рефинансировали около 200 тысяч ипотечных кредитов. В итоге к концу 2020 года объем ипотечного кредитования вырос на 25 % после учета плановых погашений и рефинансирования.

Объем необеспеченных потребительских кредитов вырос на 9,2%, что значительно меньше показателя 2019 года (+20,9%). Банки попали в ситуацию экономической неопределенности, из-за чего не хотели принимать на себя дополнительные риски, кредитуя ненадежных заемщиков. Доля просроченных кредитов физическим лицам составила на конец года всего 4,7%.

Объем кредитов юридических лиц вырос на 9,9% и составил 44,8 трлн. рублей. Рекордные за год объемы кредитования пришлись на апрель и май. Такая статистика связана с желанием юридических лиц закрыть текущие «дыры» в бюджете, ведь для некоторых компаний денежный поток фактически остановился после введения жестких карантинных мер: почти все предприятия сферы услуг фактически перестали получать выручку. Второй пик объемов выдачи пришелся на июль-октябрь – время возобновления деловой активности. За 2019 год портфель кредитов предприятиям возрос на 5,8%. В 2020 году банки активизировали кредитование бизнеса, что помогло предприятиям и всей экономике пережить крайне тяжелую для некоторых участников рынка острую кризисную фазу. Доля просроченных кредитов предприятиям составила на конец года 7,1%.

За апрель-декабрь 2020 года банки провели масштабную программу реструктуризации кредитов предприятиям и частным лицам на общую сумму 6,8 трлн. рублей – около 10% от общего кредитного портфеля. Кредитные организации реструктурировали 1,8 млн займов физлиц на общую сумму 860 млрд рублей. Компании малого и среднего бизнеса добились реструктуризации 95 тысяч кредитных договоров на сумму 840 млрд рублей. Кредиты компаниям крупного бизнеса были реструктурированы на сумму 5,1 трлн рублей или 14,4% от общего размера кредитного портфеля. Банк России ожидает, что 20–30 % таких кредитов окажутся проблемными из-за того, что компании так и не смогут наладить работу после пандемии. Тем не менее, эта часть кредитов составит лишь 2–3% от общего кредитного портфеля [7].

Запас капитала банковской системы на конец года оценивался Центробанком в 7 трлн. рублей или 11% от сводного кредитного портфеля. Эта сумма показывает, какой объем ссуд банки смогут списать за счет собственного капитала, продолжая выполнять обязательные нормативы Центробанка. При этом такой «запасной» капитал распределен между банками очень неравномерно.

Средства физических лиц в банках за 2020 год увеличились на 4,2% до 32,7 трлн. рублей без учета остатков на счетах эскроу. Это заметно меньше, чем в 2019 году, когда рост объемов средств физических лиц составил 9,7%. Отчасти это объясняется политикой денежно-кредитной экспансии Центробанка, при которой держать вклады становится невыгодно. Также причиной тому стало то, что около 20 % россиян потратили большую часть своих сбережений во время пандемии. У каждого третьего жителя России упали доходы: клиенты банков были вынуждены использовать накопленные средства для поддержания уровня жизни [18].

При этом объем вкладов населения за 2020 год сократился на 7% до 21,2 трлн. рублей, а остатки на текущих счетах физических лиц возросли на 54% до 11,6 трлн. рублей. Таким образом, часть средств с закрытых вкладов и часть полученных антикризисных пособий и годовых выплат остались на текущих счетах физических лиц, с которых они могут быть в любой момент потрачены на покупки товаров или валюты. Основной объем притока средств физических лиц традиционно пришелся на декабрь. В значительной степени средства физических лиц в банках растут за счет роста остатков на счетах эскроу, накопленный объем этих средств достиг 1,2 трлн. рублей. Средневзвешенная процентная ставка по рублевым вкладам физических лиц стабильно снижалась. Ставки по рублевым депозитам на конец года составляли в среднем 4,2% годовых.

Совокупный объем депозитов и средств организаций на счетах за 2020 года возрос на 15,9% до 32,6 трлн. рублей.

Прибыль банковского сектора за 2020 год составила 1,6 трлн. рублей, что сравнимо с результатом 2019 года (1,5 трлн. рублей). Общий финансовый результат банковского сектора за 2020 год весьма удачен. Убыток по итогам 2020 года показали 75 банков. В основном убыток продемонстрировали небольшие кредитные организации, поскольку активы прибыльных банков составили 98 % от общей массы активов банковской системы.



Рассмотрим, какие показатели демонстрировали крупнейшие банки страны в 2020 году.

Таблица 4 – Банки с максимальным размером кредитного портфеля предприятиям

№ п/п	Наименование банка	Размер кредитного портфеля на 1 января 2021г., млн рублей	Размер кредитного портфеля на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей	Изменение, %
1	СберБанк	14 397 360	12 227 910	2 169 450	17,74
2	ВТБ	7 676 618	6 967 866	708 752	10,17
3	Газпромбанк	4 329 187	3 849 720	479 467	12,45
4	Россельхозбанк	2 288 867	1 881 861	407 005	21,63
5	Московский Кредитный Банк	2 170 426	1 785 107	385 319	21,59
6	Альфа-Банк	2 020 794	1 626 538	394 256	24,24
7	Банк Открытие	1 152 424	989 821	162 603	16,43
8	Траст	898 064	865 955	32 108	3,71
9	Райффайзенбанк	519 192	484 405	34 786	7,18
10	ЮниКредит Банк	483 215	553 361	-70 146	-12,68
11	Россия	458 880	405 931	52 949	13,04
12	Всероссийский Банк Развития Регионов	390 909	316 651	74 257	23,45
13	Новикомбанк	386 341	344 217	42 123	12,24
14	Санкт-Петербург	359 851	301 606	58 244	19,31
15	Совкомбанк	324 021	199 324	124 696	62,56
16	Росбанк	285 661	291 482	-5 820	-2

Окончание таблицы 4 – Банки с максимальным размером кредитного портфеля предприятиям

№ п/п	Наименование банка	Размер кредитного портфеля на 1 января 2021г., млн рублей	Размер кредитного портфеля на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей	Изменение, %
17	Пересвет	220 805	225 137	-4 331	-1,92
18	Банк ДОМ.РФ	180 890	79 973	100 916	126,19
19	Московский Индустриальный Банк	136 979	161 215	-24 236	-15,03
20	РНКБ	133 712	116 250	17 461	15,02

Основная часть указанных крупных банков заметно увеличила объемы корпоративного кредитования. Причины того, почему банки стремились кредитовать бизнес указаны выше.

Таблица 5 – Банки с максимальным размером кредитного портфеля физическим лицам

№ п/п	Наименование банка	Размер кредитного портфеля на 1 января 2021г., млн рублей	Размер кредитного портфеля на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей	Изменение, %
1	СберБанк	8 471 928	7 240 611	1 231 316	17,01
2	ВТБ	3 269 967	2 922 154	347 813	11,9
3	Альфа-Банк	883 791	666 290	217 500	32,64
4	Газпромбанк	656 069	581 131	74 937	12,9
5	Россельхозбанк	555 246	460 925	94 320	20,46
6	Банк Открытие	459 475	338 010	121 464	35,94
7	Почта Банк	451 685	412 623	39 061	9,47

Окончание таблицы 5 – Банки с максимальным размером кредитного портфеля физическим лицам

№ п/п	Наименование банка	Размер кредитного портфеля на 1 января 2021г., млн рублей	Размер кредитного портфеля на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей	Изменение, %
8	Тинькофф Банк	412 706	362 435	50 271	13,87
9	Росбанк	372 208	339 536	32 671	9,62
10	Совкомбанк	331 850	284 627	47 223	16,59
11	Райффайзенбанк	320 276	312 936	7 339	2,35
12	Хоум Кредит Банк	174 104	218 244	-44 139	-20,23
13	Банк Уралсиб	170 441	152 002	18 438	12,13
14	Банк ДОМ.РФ	166 164	101 046	65 118	64,44
15	ЮниКредит Банк	157 930	190 408	-32 477	-17,06
16	Сетелем Банк	141 697	141 918	-220	-0,16
17	Московский Кредитный Банк	136 766	124 246	12 519	10,08
18	Русский Стандарт	131 001	134 903	-3 902	-2,89
19	Русфинанс Банк	129 581	137 329	-7 747	-5,64
20	Ренессанс Кредит	124 787	151 359	-26 572	-17,56

В абсолютном выражении сильнее всего нарастили объемы портфелей Сбербанк, ВТБ и Альфа-банк. Однако, лидеры рынка Сбер и ВТБ продемонстрировали наибольший объем кредитного портфеля в сравнении с другими банками.

В относительном выражении сильнее всего объем кредитов физическим лицам нарастили Банк ДОМ.РФ, ФК «Открытие» и Альфа-банк. Напомним, банк «Уралсиб» проходит процедуру финансового оздоровления.

Таблица 6 – Банки с максимальным размером просроченной ссудной задолженности в сводном кредитном портфеле

№ п/п	Наименование банка	Размер просрочки на 1 января 2021г., млн рублей	Размер просрочки на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей	Изменение, %
1	СберБанк	793 445	473 709	319 735	67,5
2	Траст	694 948	604 419	90 528	14,98
3	ВТБ	330 368	209 707	120 660	57,54
4	Банк Открытие	182 973	216 021	-33 048	-15,3
5	Россельхозбанк	161 365	192 601	-31 236	-16,22
6	Газпромбанк	146 760	106 216	40 543	38,17
7	Альфа-Банк	146 284	164 751	-18 467	-11,21
8	Пересвет	131 737	131 081	655	0,5
9	Московский Индустриальный Банк	95 364	91 432	3 931	4,3
10	БМ-Банк	85 664	90 786	-5 122	-5,64
11	Роскосмосбанк	55 509	55 114	394	0,72
12	Московский Кредитный Банк	54 661	46 523	8 137	17,49
13	Русский Стандарт	51 934	46 908	5 026	10,72
14	Московский Областной Банк	48 410	47 897	512	1,07
15	Инвестторгбанк	45 710	45 874	-164	-0,36

Окончание таблицы 6 – Банки с максимальным размером просроченной ссудной задолженности в сводном кредитном портфеле

№ п/п	Наименование банка	Размер просрочки на 1 января 2021г., млн рублей	Размер просрочки на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей	Изменение, %
16	Совкомбанк	45 329	32 068	13 261	41,35
17	Банк ДОМ.РФ	45 038	46 177	-1 138	-2,47
18	Таврический Банк	41 224	39 226	1 997	5,09
19	Тинькофф Банк	39 787	26 992	12 795	47,41
20	Возрождение	39 135	37 667	1 467	3,9

В таблице указаны сводные данные по просрочкам займов физических и юридических лиц. Объемы просроченной задолженности сильно увеличились у Сбербанка, ВТБ и банка «Траст». Лучше других с проблемными долгами работают Россельхозбанк и банк «Открытие». Особо стоит отметить рекордные результаты «банка плохих долгов» – банка «Траст», который собрал крупнейший портфель проблемных кредитов в банковской отрасли. Отметим, что БМ-Банк, Мособлбанк, Инвестторгбанк, банк «Пересвет» и банк «Таврический» проходят процедуру финансового оздоровления.

Таблица 7 – 20 самых прибыльных банков

№ п/п	Наименование банка	Чистая прибыль на 1 января 2021г., млн рублей	Чистая прибыль на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей
1	СберБанк	781 587	870 056	-88 469
2	Альфа-Банк	156 569	51 052	105 516
3	Банк Открытие	81 497	47 168	34 329
4	Газпромбанк	62 749	45 405	17 344
5	ВТБ	56 103	208 296	-152 193

Окончание таблицы 7 – 20 самых прибыльных банков

№ п/п	Наименование банка	Чистая прибыль на 1 января 2021г., млн рублей	Чистая прибыль на 1 января 2020г., млн рублей	Изменение, млн рублей
6	Тинькофф Банк	36 914	27 457	9 456
7	Райффайзенбанк	36 788	37 542	-754
8	Траст	36 131	56 788	-20 657
9	Московский Кредитный Банк	32 087	44 680	-12 593
10	Совкомбанк	18 466	41 164	-22 698
11	Национальный Клиринговый Центр	17 638	16 209	1 429
12	БМ-Банк	16 463	10 136	6 327
13	Росбанк	15 251	13 109	2 141
14	Россия	14 427	8 907	5 519
15	Московский Индустриальный Банк	14 382	-117 345	131 728
16	Санкт-Петербург	11 712	6 586	5 125
17	ЮниКредит Банк	10 289	9 010	1 278
18	Новикомбанк	10 247	10 057	189
19	Банк Уралсиб	10 065	14 088	-4 022
20	Ситибанк	9 389	16 926	-7 536

Лидеры рынка Сбербанк и ВТБ продемонстрировали наибольшее снижение прибыли. Вместе с тем Альфа-банк и Московский индустриальный банк провели 2020 год крайне эффективно, несмотря на тяжелую

экономическую ситуацию, и заметно нарастили прибыль. Однако, основная часть прибыли банковской системы России все еще формируется Сбербанком.

Таблица 8 – 20 самых убыточных банков

№ п/п	Наименование банка	Убыток на 1 января 2021г., млн. рублей	Финансовый результат на 1 января 2020г., млн. рублей	Изменение, млн. рублей
1	Балтинвестбанк	-5 482	-3 606	-1 876
2	РГС Банк	-4 982	-1 438	-3 543
3	Возрождение	-4 251	6 898	-11 149
4	Интерпромбанк	-4 022	104	-4 127
5	Банк Зенит	-2 087	2 819	-4 907
6	Сетелем Банк	-1 788	2 377	-4 165
7	Русфинанс Банк	-1 280	-1 170	-109
8	Эс-Би-Ай Банк	-1 177	-1 052	-124
9	Газэнергобанк	-1 042	295	-1 337
10	Солидарность	-932	-946	14
11	Роскосмосбанк	-825	2 157	-2 982
12	Плюс Банк	-543	494	-1 037
13	Севастопольский Морской Банк	-439	226	-665
14	Инкахран	-374	-333	-40
15	Нордеа Банк	-339	1 726	-2 066
16	Кредит Европа Банк	-249	2 109	-2 359
17	Солид Банк	-218	131	-350
18	Икано Банк	-182	-43	-139
19	Альба Альянс	-171	-169	-2
20	ПСА Финанс Рус	-168	-67	-101

У большинства банков, данные которых приведены в таблице, финансовый результат ухудшился в сравнении с 2019 годом. В 2021 году банкам из этого списка необходимо значительно улучшить финансовые показатели, чтобы продемонстрировать достаточные показатели после отмены всех смягчений требований Центробанка. Часть банков в приведенном рейтинге проходят процедуру финансового оздоровления.

В 2020 году ряд важных показателей работы российских банков заметно колебался, что становится наглядным в приведенных таблицах. Такая ситуация сложилась из-за тяжелых условий работы и взаимодействия с клиентами во время действия наиболее жестких ограничительных карантинных мер. Последующее за острой фазой восстановление деловой активности было постепенным.

Отметим, что даже в разгар пандемии российские банки продолжали обеспечивать расчеты клиентов и оказание им услуг. Причиной тому как напряженная работа самих банков, так и своевременная реакция Центробанка. Дополнительное развитие банковскому бизнесу дал взрывной рост систем удаленной работы с клиентами, развитие интернет-банкинга и системы доставки банковских продуктов на дом клиентам курьерской службой.

Также банковской системе помогло прохождение предыдущих кризисов. Представители Центробанка активно общались со всеми участниками рынка и СМИ, объясняя свои действия, их причины и прогнозируемые последствия. Вместе с тем стоит помнить, что из-за введенных Банком России регуляторных послаблений негативные тенденции в экономике еще не получили свое отражение в банковской отчетности в полном объеме.

Кризис 2020 года отличило то, что Центробанк резко снизил ключевую ставку с 6,5 % в начале года до 4,25 % к июлю. В предыдущие кризисы регулятор, наоборот, повышал ключевую ставку, стараясь сдержать инфляцию. В 2020 году мягкая ставка помогла экономике продолжать работу,



предоставляя «дешевые» деньги бизнесу и населению, чтобы те смогли закрыть текущие потребности.

Низкие ставки, девальвация рубля и введение налога на крупные банковские вклады спровоцировали отток вкладов в разгар кризиса, в первую очередь – вкладов в иностранной валюте. Изъятые из банков средства частично были направлены россиянами на фондовый рынок. В результате в 2020 году количество частных инвесторов в России увеличилось почти вдвое.

В 2019 году банки активно наращивали объемы розничного кредитования [4]. В 2020 году рост необеспеченного кредитования физических лиц замедлился. Причиной тому стали принятые ранее меры Центробанка, ограничившие максимальный размер задолженности россиян, а также принятые карантинные меры и повышенные требования к кредитоспособности заемщиков. Объем кредитов бизнесу в 2020 году наоборот заметно вырос. Компании стремились компенсировать падение выручки весной и девальвацию рубля. Осенью началась новая волна кредитования, обусловленная потребностью компаний в возобновлении деловой активности.

Показатель ликвидности в банковском секторе заметно ухудшился, профицит рублевой ликвидности, по данным Банка России, сократился к концу 2020 года до 0,2 трлн рублей. Во многом это обусловлено ростом эмиссии наличных денег. Россияне в разгар кризиса увеличили спрос на наличные деньги в период карантина и возможной финансовой неопределенности.

Объем высоколиквидных рублевых активов составил на конец года 15,3 трлн рублей [3]. Основная часть таких активов состоит из рыночных активов, под залог которых банки могут кредитоваться в Банке России. Объем высоколиквидных валютных активов банковской системы страны составил \$46,7 млрд., чего достаточно для покрытия 15% всех обязательств в валюте.

Наибольший избыток ликвидности имеют госбанки, крупные частные банки и дочерние компании иностранных кредитных организаций. Небольшие банки также иногда вынуждены держать повышенный запас ликвидности, чтобы пережить случайный набег клиентов.

Кроме того, по данным Центробанка, увеличивается дисбаланс срочности активов и пассивов. Сейчас начинает расти доля долгосрочных кредитов при одновременно высокой доле краткосрочных депозитов сроком до года. Проблема стала более явной на фоне предоставления компаниям и физическим лицам кредитных каникул.

В течение 2020 года ЦБ РФ отозвал лицензии у 15 банков (в 2019 году — у 24 банков, в 2018-м — у 57) и единственной НКО (НКО «Платежный стандарт»). Одна НКО и 21 банк ушли с рынка добровольно, 13 из них были ликвидированы в рамках присоединения к другим кредитным организациям. Для сравнения – за 2019 год были отозваны 31 лицензия.

В 2020 году Центробанк дал коммерческим банкам возможность и время самим разобраться с проблемными активами и вел довольно мягкую политику в области требований к банкам. В частности, это подтверждается беспрецедентными льготами для банков в части оценки ими проблемных активов. Более того, в разгар карантинных мер Банк России ограничил практику выездных проверок аудиторов в банки. Проверки и отзывы лицензий возобновились только в июле.

Послабления Центробанка крайне благоприятно подействовали на банковскую отчетность, поэтому хорошая прибыль и невысокая доля просроченной задолженности при анализе показателей кредитной организации должны восприниматься в совокупности факторов. Примерно оценить реальную долю проблемных активов, скорее всего, можно будет оценить лишь во втором полугодии 2021 года [11].

### **2.3 Формирование финансовой политики кредитной организации в кризисных условиях**

Рассмотрим принципы формирования финансовой политики кредитной организации на примере ПАО КБ «УБРИР». «Уральский банк реконструкции и развития» зарегистрирован в Екатеринбурге, действует с 1990 года. Сеть

филиалов банка распределена по всей стране. С 2012 года, по данным ЦБ, уставный капитал банка составляет 3 004 363 002 рубля. На текущий момент у банка универсальная лицензия, выданная в 2015 году. В 1993 году первым из коммерческих банков Свердловской области получил генеральную лицензию ЦБ РФ и стал первым из региональных коммерческих банков Свердловской области членом Всемирного общества межбанковских финансовых телекоммуникаций S.W.I.F.T.

Приоритетным, согласно информации банка, является обеспечение максимальной сохранности собственного и заемного капитала, поддержание рентабельности, соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов.

В течение 2020 года банк улучшал свою систему управления рисками. В банке осуществляются процедуры оценки достаточности капитала (ПОДК), разработан и утвержден в новой редакции основополагающий документ банка в рамках ПОДК – Стратегия управления рисками и капиталом. Управление рисками банка представляет собой цикл следующих ключевых процессов:

- идентификация (выявление) рисков;
- оценка рисков;
- реагирование на риски;
- определение склонности к риску (риск – аппетита);
- контроль за принятыми объемами значимых рисков (плановые (целевые) уровни рисков, целевая структура рисков, система лимитов);
- подготовка отчетности в рамках управления рисками банка.

Также отметим ключевые финансовые риски, возникающие в деятельности банка:

- кредитный риск (включая риск концентрации и кредитный риск контрагента);
- рыночный риск (включая процентный риск торгового портфеля (специальный и общий),

- фондовый риск (специальный и общий), валютный риск, товарный риск;
- риск ликвидности;
- процентный риск банковского (инвестиционного) портфеля;
- страновой риск (включая риск неперевода средств).

Проанализировав официальные документы банка [32], можно сделать вывод о том, как организация управляет ключевыми рисками, повышающимися во время нестабильной экономической ситуации.

*Процентный риск.* Банк управляет процентным риском, связанным с изменением маржи, через средне и долгосрочное планирование. Банк оценивает процентный риск банковского портфеля на ежемесячной основе в разрезе основных финансовых инструментов в рублях с учетом их ожидаемой реальной срочности. Основным оцениваемым фактором процентного риска является параллельный сдвиг кривой доходности.

*Кредитный риск.* Мониторинг кредитного риска в банке осуществляется ежедневно, при этом лимиты пересматриваются не реже одного раза в год. В рамках снижения кредитного риска банк может реализовывать следующие мероприятия:

- снижение доли рискованных ссуд с поддержанием общего объема кредитного портфеля на текущем уровне;
- повышение требований к кредитному качеству заемщиков и обеспеченности;
- определение приоритетов при отборе кредитных проектов в зависимости от целей кредитования, реальных источников погашения кредита, финансового положения заемщика, кредитной истории, состояния экономики и региона, учета всех взаимоотношений с банком и взаимосвязанными лицами, наличия достаточного обеспечения и доходности;

- обеспечение высокого уровня контроля кредитного качества заемщиков путем калибровки рейтинговых моделей, методик стресс-тестирования на уровень риска, с учетом новых кризисных явлений;
- модернизация кредитной политики путем внедрения дополнительных стоп-правил и рейтинговых моделей, направленных на постепенное снижение доли необеспеченных кредитов в общем портфеле банка;
- модернизация политики по работе с проблемными активами с целью повышения эффективности взыскания на этапе работы с ранней просроченной задолженностью и сокращения объема проблемных активов;
- внедрение автоматизированных процедур противодействия мошенничеству;
- ужесточение правил скоринговых моделей для розничных кредитов;
- соблюдение требований диверсификации кредитного портфеля и лимитирования кредитных рисков, в том числе рисков концентрации портфеля в отдельных регионах и кредитования связанных с банком лиц;

*Риск концентрации.* Правлением банка устанавливаются лимиты по крупнейшим концентрациям по видам экономической деятельности, лимиты в отношении контрагентов, принадлежащих к одной географической зоне, лимиты в разрезе видов инструментов, вложения в которые имеются у банка. Мониторинг лимитов, устанавливаемых исполнительными органами, осуществляется в рамках составления отчетности по форме 0409120 «Данные о риске концентрации»)

*Риск ликвидности.* Риск неспособности банка финансировать свою деятельность, то есть обеспечивать рост активов и выполнять обязательства по мере наступления сроков их исполнения без понесения убытков в размере, угрожающем финансовой устойчивости банка.

Преодоление риска потери ликвидности банка заключается в постоянном контроле за состоянием его активов и пассивов, который выражается в:

- ежедневном мониторинге соблюдения значений нормативов ликвидности, установленных Банком России;
- систематическом мониторинге ответственными подразделениями банка текущей и перспективной ликвидности в рублях и иностранной валюте;
- принятии мер по удержанию уровня ликвидности на комфортном для кредитной организации уровне.

*Рыночный риск.* Риск возникновения у банка финансовых потерь вследствие изменения справедливой стоимости финансовых активов и инструментов, связанный с изменением конъюнктуры финансового рынка.

Оценка рыночного риска с целью определения финансовой устойчивости банка к кризисным ситуациям и значительным изменениям макроэкономического характера осуществляется в соответствии с

Также банк выделяет *правовой риск, репутационный риск, страновой риск, стратегический риск, регуляторный риск и операционный риск.* Однако, эти риски не изменяются во время кризисов, поэтому рассматривать их в данной работе не стоит.

Банк России создал нормативы для регулирования банковского сектора. Из всех выберем ключевые, которые зачатую требуют самых больших усилий и планирования для выполнения.

- Нормативы резервирования (нормативы резервов, депонируемых в Центральном банке), призванные сдерживать кредитную активность банков, если их действия могут привести к неподконтрольному росту экономики, который оказывается необеспечен реальными возможностями участников рынка.
- Нормативы ликвидности (включая и норматив количества наличных денег в операционных кассах банков), представляющие собой специальные требования, соблюдение которых позволяет банку оставаться способным удовлетворять потребности клиентов в платежных средствах.

- Нормативы резервов под возможные потери, представляющие собой инструмент, с помощью которого Центральный банк пытается не допустить такой ситуации, когда банки, преследуя свои коммерческие цели, могут осуществлять излишне рискованные активные операции, которые могут привести к потерям не только банкам, но их клиентов, а также способные дестабилизировать экономику.
- Нормативы отчетности и информационной открытости. Важнейшими обязательными нормативами деятельности банков традиционно считаются нормативы достаточности капитала, нормативы ликвидности, нормативы резервов под возможные потери.

#### *Норматив достаточности капитала*

Собственный капитал коммерческого банка (свободные и не обремененные претензиями средства), как и любой другой организации или предприятия, должен выполнять ряд функций. В данном случае определяющее значение имеют:

- функция капитала как амортизатора, последнего (после резервных фондов) буфера, временно позволяющего банку покрывать убытки и продолжать операции в случае крупных непредвиденных потерь или чрезвычайных расходах;
- функция капитала как регулятора деятельности банка (органы надзора, выдвигая определенные требования к достаточности капитала, тем самым задают нормы экономического поведения, призванные оберегать банк от неустойчивости и чрезмерных рисков).

Наличие у банка капитала определенной величины и качества рассматривается как средство защиты интересов кредиторов и вкладчиков банка и снижения вероятности его несостоятельности. Чем больше при прочих равных условиях удельный вес рискованных операций в балансе банка и чем выше риски его забалансовых операций, тем большие требования предъявляются к его собственному капиталу.

Определение достаточности собственного капитала банка заключается в исчислении относительной величины капитала, посредством которой, как полагают регулирующие органы, обеспечивается контроль за качеством управления и финансовой устойчивостью банка. Мировой банковский опыт выработал метод, исходящий из целесообразности увязывания суммы капитала с уровнем рисков активных операций банка.

Эта связь, выражающая способность капитала выдерживать потери, выражается формулой (коэффициентом) Кука в виде отношения величины собственного капитала к суммарному объему активов, взвешенных по уровням риска (умноженных на индивидуальные весовые коэффициенты риска со значениями от 0 до 100%).

Именно эту способность капитала закрепил в 1988 г. Базельский комитет в методике, в соответствии с которой собственный капитал банка не может быть меньше 8% от суммы активов, скорректированной с учетом рисков, т.е. на каждые 100 единиц потенциальных потерь банк должен иметь не менее 8 единиц собственного капитала. Для развивающихся стран этот показатель, по мнению Комитета, должен быть выше.

*Норма ликвидности:*

Таблица 9 – Нормативы ликвидности

Норматив	Определение норматива	Допустимое значение норматива, %
Мгновенной ликвидности – Н2	Отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме его обязательств по счетам до востребования	Не менее 15



### Окончание таблицы 9 – Нормативы ликвидности

Норматив	Определение норматива	Допустимое значение норматива, %
Текущей ликвидности – Н3	Отношение суммы ликвидных (включая высоколиквидные) активов банка к сумме его обязательств по счетам до востребования и на срок до 30 дней	Не менее 20
Долгосрочной ликвидности – Н4	Отношение всей долгосрочной (свыше года) задолженности банку к сумме его собственного капитала и долгосрочных обязательств по принятым депозитам и полученным кредитам	Не более 120

Н2 означает, что банк в любой рабочий день (это относится и ко всем остальным обязательным нормативам) должен держать в оперативной готовности такую сумму денег (в наличной и безналичной формах), чтобы в гипотетическом случае, когда в один и тот же день к нему с требованием вернуть им их деньги обратятся физические и юридические лица — владельцы 15% вкладов и депозитов, принятых банком на счета до востребования, иметь возможность немедленно выполнить такие требования. Это означает, что указанную сумму банк фактически ни в какие операции не может направить (если не считать таких случаев, когда он выдаст кредит на несколько недолгих часов в течение рабочего дня) и она доходов не приносит.

В отчете о деятельности банка за 2020 год указывается, что финансовые результаты деятельности УБРИРа год свидетельствуют о его устойчивом положении. Перечень основных операций, оказывающих наибольшее влияние на изменение финансового результата, включает:

- кредитование физических лиц, включая кредитные карты и ипотеку для физических лиц;
- привлечение средств физических и юридических лиц;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- операции на валютном и денежном рынках;
- операции на рынке ценных бумаг.

За 2020 год в деятельности ПАО КБ «УБРИР» можно отметить следующие важные события:

В январе УБРИР вошел в число самых дружелюбных банков, согласно исследованию аналитиков портала BankRF, которые составили рейтинг 20 финансовых организаций России с наибольшим количеством подписчиков в соцсетях на начало 2020 года. Это свидетельствует о развивающейся «близости» банка к клиентам.

Во время пандемии банк постарался внедрить больше технологий удаленной работы с клиентами. Стал участником Системы Быстрых Платежей Банка России, обновил линейку кредитных карт, добавив в нее два новых предложения: карту «Хочу больше», позволяющую зарабатывать на кэшбэке, и карту «Наличная», платить за обслуживание которой необходимо только при наличии на ней задолженности. Также подключил бесплатное PUSH-информирование в мобильном банке.

Банк предоставил клиентам возможность удаленно оформить кредит в интернет банке и мобильном приложении, открыл бесплатную доставку своих финансовых продуктов на всей территории присутствия. Отметим, что уже в июне 2020 года спрос на доставку финансовых услуг банка на дом увеличился в 2,5 раза по сравнению с январем.

УБРИР начал выдавать справки дистанционно: ряд справок банка теперь можно бесплатно заказать и получить через личный кабинет в интернет-банке или мобильном приложении. Банк добавил в мобильное приложение новый сервис: его пользователи могут легко инвестировать средства через мобильный

банк. Инвестиционные продукты представлены в рамках партнерского соглашения с АО УК «БКС».

Таким образом, банк во время непростого для экономики состояния постарался следовать за российскими трендами цифровизации и удобства.

Банк определяет приоритетным источником процентных доходов кредитование корпоративного бизнеса. В последние годы внимание банка переключилось на малый и микро-бизнес при том, что среднего бизнеса по-прежнему высока. Такой подход позволяет сохранять позиции банка на рынке, но не предполагает «взрывного роста» в среднесрочной перспективе.

На текущем этапе развития банка основной вклад в общий результат планируется получить от розничного бизнеса.

#### *Корпоративный бизнес*

В стратегии корпоративного бизнеса банк выполняет операции с корпоративными клиентами: расчетное и кассовое обслуживание счетов корпоративных клиентов, обслуживание банковских карт корпоративных клиентов, предоставление эквайринга, привлечение средств в депозиты и векселя, кредитование на стандартных и индивидуальных условиях, выдача гарантий и др. Сохранялся фокус на повышении качества клиентской базы и ее диверсификации, а также на повышении доходности клиентов. Основной фокус клиентской стратегии – средний и малый бизнес. Вызовом текущей стратегии будет выход в сегмент микро-бизнеса. Продуктовая стратегия в рамках клиентской стратегии: создание продуктовой линейки в разрезе сегментов.

По итогам 2020 года были достигнуты следующие основные показатели деятельности в бизнесе с корпоративными клиентами:

- комиссионные доходы составили 2,2 млрд рублей;
- портфель активов на конец года составил 56,25 млрд рублей;
- портфель пассивов на конец года составил 65,4 млрд рублей.

В 2020 году банк следовал стратегии «Средний бизнес», показавшего свою эффективность в увеличении комиссионных доходов и рентабельности клиентов. В рамках реализации стратегии развития производилось гашение

кредитов по низкодоходным для банка крупным клиентам и их замещению клиентами среднего бизнеса как с целью диверсификации портфеля, так и удержания и повышения доходности портфеля. По итогам 2020 года:

- количество предприятий среднего и крупного бизнеса на обслуживании в ПАО КБ «УБРИР» составило 1 238 клиентов;
- комиссионные доходы за 2020 год составили 176,9 млн рублей;
- кредитный портфель к концу 2020 года составил 54,5 млрд рублей;
- портфель пассивов к концу 2020 года составил 41,9 млрд рублей;

Рост пассивов произошел в основном благодаря росту депозитного портфеля, чему способствовало активное прямое привлечение клиентов крупного и среднего бизнеса.

Для достижения цели по повышению рентабельности клиентов в течение года проводились мероприятия по замещению низкодоходных клиентов новыми целевыми клиентами среднего бизнеса, также привлечение на обслуживание в банк новых юридических лиц, входящих в группы компаний клиентов.

По итогам 2020 года в работе с массовым сегментом корпоративного бизнеса малыми предприятиями достигнуты следующие показатели:

- количество открытых счетов на 01.01.2021 составило 124 728, что на 10% превышает показатель на 01.01.2020;
- комиссионные доходы за 2020 год составили 2 млрд рублей, что на 4% меньше показателя 2019 года;
- портфель пассивов к концу 2020 года составил 23,5 млрд рублей, что на 14% превышает показатель на 01.01.2020.

За 2020 год было открыто 54 652 расчётных счета, что на 12,3% больше, чем в 2019 году. Росту числа открытых счетов способствовало развитие сети «легких офисов» Банк расширил численность персонала в сети «легких офисов» (без возможности проведения кассовых операций, с централизованным дистанционным сопровождением операций клиентов) в которой показатель

открытия счетов вырос на 23,6% по сравнению с 2019 годом. Для выполнения целевых показателей по привлечению клиентов также активно использовалась аналитика больших массивов данных: мы обогащали данные о клиентах их поведением и контактными данными из внешних источников. Это позволило привлекать целевых клиентов и улучшить воронку продаж.

Развитие также получило направление интернет-эквайринга: на конец года количество виртуальных терминалов составило 2 174 штуки, что на 88% выше показателей на конец 2019 года. Активная работа с партнерами, а также предоставление выгодных тарифов на данную услугу позволили наращивать базу клиентов. Обороты за год выросли также на 83%, достигнув объема 0,5 млрд рублей в декабре 2020 года.

На 01.01.2021 депозитный портфель малого бизнеса составил 10,3 млрд рублей, а среднегодовой портфель вырос на 28% по сравнению с 2019 годом и составил 7,4 млрд рублей. Предприятиями малого бизнеса в 2020 году было размещено 36 398 депозитов, что на 35% больше, чем в 2019 году, и объем привлечённых средств составил 112,8 млрд рублей. Благодаря как оптимизации технологии оформления депозитов клиентом в интернет-банке, при которой более 80% депозитных договоров заключались посредством систем удаленного доступа, так и за счет целевого предложения клиентам, сформированного с использованием математических вероятностных моделей потребительского поведения, проникновение услуги по размещению средств в депозиты выросло до уровня 4,55% в среднем по отчетному году.

#### *Розничный бизнес*

В части стратегии розничного бизнеса банк работает по следующим пунктам:

- Операции с розничными клиентами: принятие средств во вклады и сберегательные сертификаты банка, кредитование, обслуживание банковских карт, операции с драгоценными металлами, купля-продажа иностранной валюты, платежи, денежные переводы, хранение ценностей и др.

- Клиентская стратегия: определены три целевых сегмента клиентов, выявлены их потребности.
- Продуктовая стратегия: повышение транзакционной активности клиента и расширение продуктовой линейки.
- Конкурентная стратегия: положительная динамика доли рынка «ПАО КБ «УБРИР» по количеству обслуживаемых целевых сегментов (физических лиц).
- Финансовая стратегия: оптимизация банковских процессов, рост комиссионного дохода, прирост портфелей активов и пассивов.

В рамках действующей стратегии развития банка планируется существенно изменить организацию взаимодействия с клиентами. Также банк продолжит развитие системы управления рисками, в т.ч. процентным и кредитным.

Целевое привлечение доходных транзакционных клиентов с более длительным жизненным циклом способствовало удержанию клиентской базы на фоне сокращения клиентской базы корпоративных клиентов на рынке, уровня комиссионных доходов по базовым услугам расчетно-кассового обслуживания и портфеля пассивов. Упор делался на:

- привлечение клиентов целевых групп со стабильной транзакционной активностью через прямые продажи;
- фокусировку на удержание и улучшение качества дистанционного консультирования.

Также, благодаря корректирующим мероприятиям и системным преобразованиям, инициированным в рамках системы сбора обратной связи клиентов, снижается и поток претензий: проникновение рекламаций в активную клиентскую базу средним по 2020 году составило 0,2%, что ниже показателя на начало 2019 года практически в 3 раза.

УБРИР снизил себестоимость обслуживания за счет оптимизации процессов оформления ключевых услуг и развития дистанционных сервисов.

По итогам 2020 года розничная клиентская база сократилась на 4% с 583 тысяч клиентов до 562 тысяч клиентов в связи с эпидемиологической ситуацией и спадом финансовой активности клиентов. При этом структура клиентской базы по сегментам осталась без кардинальных изменений.

Исключительный рост за 2020 год продемонстрировало количество выдач ипотечных кредитов: в 1 квартале было в среднем 73 оформления в месяц, а к концу года достигло уровня свыше 200 шт. в месяц. Соответственно, в объёме выдач произошёл рост от среднемесячного объёма в 6 раз с 107 млн рублей до 672 млн рублей. Средний портфель ипотеки на конец года составил 6,2 млрд рублей (достигнув 10% в общем портфеле розничных активов).

Кредитный портфель физических лиц сократился на 24% с 25,1 млрд рублей до 19,1 млрд рублей. Средневзвешенная ставка по кредитам физическим лицам за год снизилась с 14,44% до 13,42%.

Однако на фоне снижения процентного дохода, произошёл рост комиссионного дохода на одного заемщика: средняя сумма страховки при оформлении кредита возросла с 43 тыс. руб. до 73 тыс. руб.

В течение 2020 года отмечаются положительные тенденции в качественных характеристиках выдач по всем кредитным продуктам. Так, средняя сумма выдачи срочного кредита за год выросла на 14% с 673 тыс. руб. до 768 тыс. руб., средняя сумма лимита по выданной кредитной карте за год выросла на 31% с 91 тыс. руб. до 120 тыс. руб. Средняя сумма реструктурированного кредита выросла на 12% с 316 тыс. руб. до 354 тыс. руб.

### **Часть 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Несмотря на то, что к концу 2020 года банковский сектор России показал хороший финансовый результат, банковский кризис все же был, он пришелся на начало пандемии – на апрель-июнь.

В начале кризиса, вызванного коронавирусом, эксперты полагали, что прибыль банков существенно сократится. Если падение прибыли перешло бы в неуправляемый процесс, и банк не принял бы вовремя меры, чтобы стабилизировать ситуацию, или у него не было нужного объема прибыли на создание резервов, возникали две проблемы. Первая – банк не будет выполнять ряд экономических нормативов ЦБ, в частности требования по объему резервов. С другой стороны – проблемы, связанные с ликвидностью. Банкам стоило увеличить долю более высоколиквидных активов.

В начале пандемии экспертное сообщество полагало, что вала банкротств банков не будет, однако ухудшение качества банковской системы в целом – уже было налицо в начале лета. Когда смягчения Центробанка будут сняты, а рост просроченной задолженности будет продолжаться, все равно банки должны будут досоздавать резервы.

Тогда, в разгар кризиса в УБРИР подтвердили автору ВКР факт ухудшения финансового положения ряда заемщиков, но опровергли необходимость значительного изменения ранее созданных резервов. «С каждым пострадавшим от пандемии заемщиком из представителей крупного и среднего бизнеса мы ведем индивидуальную работу, в случае необходимости проводим реструктуризацию долговых обязательств. Малому бизнесу банк может предложить работу в рамках 106-ФЗ, так и собственную программу помощи клиентам», – рассказала директор по работе с крупным бизнесом УБРИР Татьяна Левченко [8].



Касательно прогнозов на осень банк отметил, что прогнозы делать пока сложно: каждая отрасль будет восстанавливаться по-своему. Однако, УБРИР тогда отмечал, что при качественно проведенной реструктуризации количество клиентов, не восстановивших свою работу до 30 сентября, будет минимально.

В 2020 году совокупная чистая прибыль российских банков составила 1,6 трлн руб., сообщил ЦБ в докладе о развитии банковского сектора. Это всего лишь на 6% меньше рекордного финансового результата докризисного 2019 года. Доходность на капитал (ROE) по сравнению с прошлым годом упала на 3 п.п., до 16%. По оценкам регулятора, в прошлом году 75 российских банков были убыточны против 68 годом ранее.

«Банки показали хорошую прибыль, несмотря на обстоятельства. Конечно, она распределена неравномерно по системе, но тем не менее. Доля прибыльных банков подавляющая», — сказал директор департамента банковского надзора ЦБ Александр Данилов. При этом организации, показавшие убытки, — «это очень маленькие банки, это не значимо в масштабах сектора», добавил он.

Среднее сокращение прибыли по банковской системе составило порядка 30%, сообщил Данилов: «Это все еще хороший результат, но он в большей степени отражает влияние пандемии».

По данным Банка России, в 2019 году сектор показал чистую прибыль лишь немногим больше, чем в кризисном 2020-м, — на уровне 1,7 трлн руб. Примерно четверть этого результата дали технические факторы вроде перехода банков на новые стандарты финансовой отчетности, пояснял Данилов.

Кризис и пандемия не оказали негативного эффекта на кредитование, следует из данных ЦБ. За 2020 год корпоративный кредитный портфель банков вырос на 9,9% за исключением валютной переоценки, до 44,8 трлн руб. Темпы прироста оказались в два раза выше прошлогодних. Самым быстрорастущим корпоративным сегментом стало проектное финансирование строительства — с начала года объемы кредитования девелоперов выросли в 3,5 раза, отмечает Банк России.

Портфель кредитов, выданных населению, на 1 января превысил 20 трлн руб. Драйвером розницы стала ипотека: рост в этом сегменте составил 25% (с корректировкой на сделки секьюритизации), что оказалось выше результата 2019 года. Необеспеченное кредитование, наоборот, росло не так сильно — на 9,2% против 20,9% за 2019 год. «Очевидно, что из-за неопределенности, связанной с пандемией, банки несколько снизили долю одобряемых кредитов, но и население, вероятно, тоже осторожнее брало новые потребительские кредиты, не будучи уверенным в сохранении уровня доходов и, как следствие, возможности обслуживать долги», — объясняет динамику ЦБ.

В 2020 году качество банковских активов, вопреки ожиданиям, значительно не ухудшилось, подчеркивает регулятор. Доля проблемных и безнадежных кредитов юридическим лицам (IV и V категории качества) по итогам 11 месяцев оказалась на уровне 10,1%, даже ниже, чем в начале года.

Банкам во многом помогла масштабная реструктуризация ссуд на пике пандемии, указывает ЦБ. Она достигла 10% совокупного портфеля, участники рынка реструктурировали кредиты на 6,8 трлн руб. По оценкам Банка России, в дефолт выйдут 20–30% таких ссуд, а значит, кредитным организациям придется досоздать резервы в размере 2% кредитного портфеля (1,36 трлн руб.). «Это является посильным для сектора с учетом текущей прибыльности и запаса капитала», — говорится в обзоре.

В 2020 году чистый процентный доход банков превысил 3,54 трлн руб. (+8,8% год к году), а чистый комиссионный — 1,28 трлн руб. (+9,6%), следует из презентации Банка России. Значительную часть этого заработка перекрыли выросшие операционные расходы и резервы: траты банков на покрытие кредитного риска составили 1,24 трлн руб., что на 52% выше резервирования в 2019 году.

В 2021 году чистая прибыль банков немного снизится и составит 1,2–1,3 трлн руб., если экономика будет восстанавливаться, нефть Brent — стоить около \$50, а денежно-кредитная политика ЦБ останется мягкой, прогнозировало рейтинговое агентство S&P. На прибыль будут давить

исторически низкие ставки в России. Ставки по кредитам будут снижаться быстрее, чем по депозитам, ожидает S&P: как следствие, банки могут недополучить 1,4–1,6 трлн руб. чистого процентного дохода. Данилов, комментируя этот прогноз, назвал его «слишком консервативным».

Из-за коронавируса компании стали терпеть убытки, а часть людей потеряла работу. Все это привело к существенному снижению платежей по кредитам. Со слов председателя Центробанка России Эльвиры Набиуллиной, в мае чистая прибыль банковского сектора составила 0,5 млрд рублей. Это в 64 раза ниже, чем в апреле, и почти в 380 раз ниже, чем в марте.

Во время пандемии возвратность кредитов сильно упала, и объем необходимых резервов мог стать неподъемным для многих банков, что вело напрямую к отзыву лицензии Центробанком. Регулятор разрешил не ухудшать уровень кредитоспособности заемщиков, если их финансовое положение снизилось из-за COVID-19, однако эта мера продлится только до 30 сентября. Даже учитывая поблажки ЦБ, из-за снизившихся объемов платежей ликвидность – способность банков вовремя и в полном объеме рассчитываться по обязательствам – сильно снижается.

Рассматриваемый в работе «Уральский банк реконструкции и развития» за 2020 год получил убыток в размере 1,616 млрд рублей, что почти в 4 раза больше, чем годом ранее. Об этом говорится в отчетности финансового учреждения по МСФО.

При этом УБРиР по итогам 2020 года увеличил активы на 11,8%, до 353,589 млрд рублей.

Чистый операционный доход снизился на 5,7%, до 10,837 млрд рублей.

Объем кредитов и авансов юридическим лицам увеличился на 14,7%, до 119,479 млрд рублей, кредитный портфель физических лиц - на 4,4%, до 58,746 млрд рублей.

Привлеченные средства юридических лиц выросли на 20,1%, до 60,036 млрд рублей, физических лиц - снизились на 3,1%, до 181,785 млрд рублей.

Капитал банка уменьшился на 8,9%, до 15,643 млрд рублей за счет переоценки портфеля ценных бумаг. Обязательства увеличились на 13% и составили 337,946 млрд рублей.

«Процентная прибыль достигла максимума с 2015 года и составила 7,5 млрд рублей. В структуре операционного дохода процентная прибыль занимает 67%, что говорит о повышении стабильности источников прибыли. Хороший результат в 2020 году группа продемонстрировала и по комиссионному доходу, сохранив уровень 2019 года, то есть совокупно по процентной и комиссионной прибыли группа превысила показатели 2019 года на 2 млрд рублей, или на 22%, что в условиях пандемии является оптимально-позитивным результатом», - сообщили в пресс-службе УБРИРа.

#### *Предложения*

Корень долговременного успеха в разумной и эффективной организации в банке стратегического управления. В общем случае стратегия управления банком предполагает планирование и работу по следующим видам деятельности:

- размещение ресурсов;
- собственный капитал;
- продуктовый ряд;
- маркетинг;
- организационные структуры и структуры управления;
- персонал и труд;
- информационные потоки;
- внутрибанковские отношения;
- материально-техническая и программная база;
- финансовые технологии;
- учет и отчетность;
- финансовые результаты;
- отношения с другими кредитными организациями;

- отношения со вспомогательными организациями;
- безопасность;
- связи с общественностью;

Для того, чтобы определить, какие улучшения можно предложить банку, проведем SWOT-анализ.

#### *Сильные стороны*

- Выгодные вклады. Продукт «Вклад в будущее» стал одним из лидеров рейтинга самых выгодных инвестиционных вкладов в рублях по версии портала «Выбери.ру». Согласно июльскому исследованию специалистов портала, банковский вклад ПАО КБ «УБРИР» занял 6 место в топ-25 «Лучшие инвестиционные вклады». Другой вклад «Удобный онлайн» стал самым популярным вкладом июля по версии информационного агентства «БанкИнформСервис». Это же агентство оценило вклад «Хорошее начало»: продукт вошел в топ-3 самых популярных вкладов в марте 2020 года.
- Исходя из эмпирических наблюдений, люди, которые активно наблюдают за вкладами и следят за ставками, нередко рекомендуют УБРИР как банк, в котором зачастую бывают одни из самых выгодных вкладов. Высокие ставки по вкладам дают банку возможность быть популярным в народе.
- Увеличение активов. УБРИР по итогам 2020 года увеличил активы на 11,8%, до 353,589 млрд рублей.
- Увеличившийся кредитный портфель. Объем кредитов и авансов юридическим лицам увеличился на 14,7%, до 119,479 млрд рублей. Дополнительным бонусом кредитного портфеля стало то, что банк сможет получить больше средств по уже выданным кредитам за счет отсрочек платежей в середине 2020 года.
- Привлеченные средства юридических лиц выросли на 20,1%, до 60,036 млрд рублей, Процентная прибыль достигла максимума с 2015 года и составила 7,5 млрд рублей. В структуре операционного дохода процентная

прибыль занимает 67%, что говорит о повышении стабильности источников прибыли.

- Банк владеет другой кредитной организацией – «ВУЗ банк», которая проходит процедуру оздоровления. Поскольку ЦБ практически не предъявляет требований к показателям банков, находящихся на оздоровлении, это дает УБРИРу некий простор для «фантазии», конкретизировать который мы не будем.
- Следование современным трендам: цифровизация, удаленная работа с клиентами, возможность заниматься инвестициями (через партнера – «БКС»)

#### *Слабые стороны*

- Заниженный норматив достаточности базового и основного капитала капитала, на 1 мая 2021 года они составили 6.688 %. Он находится в пределах нормы, но все же достаточно мал.
- Чистый операционный доход снизился на 5,7 %, до 10,837 млрд рублей.
- Капитал банка уменьшился на 8,9 %, до 15,643 млрд рублей за счет переоценки портфеля ценных бумаг. Обязательства увеличились на 13% и составили 337,946 млрд рублей.
- За 2020 год банку удалось на 14 % увеличить долю клиентов, которые пользуются мобильным приложением УБРИР. Так, доля клиентов, которые пользуются мобильным приложением, достигла всего 49 %. В среднем по России этот показатель составляет 51 %. У ведущих банков доля пользователей заметно выше.

#### *Возможности*

- Нормализовать степень достаточности капитала, привлекая более надежные активы.
- Развивать интернет-банкинг.

- Сохранять статус банка с одними из лучших предложений по вкладам. Это особенно важно во время перехода Центробанка к политике денежно-кредитной рестрикции.

#### *Угрозы*

- УБРИР еще до кризиса, с октября 2019 по январь 2020 года понижал норматив достаточности базового капитала ниже 7 %, вплоть до 6,19 %. Выбор некачественных активов может понизить показатели банка, из-за чего он может потерять лицензию. В последний год ЦБ внимательно следил за деятельностью банка, проводил проверки.
- В случае, если банк не будет успевать за развитием современных технологий, подходов ведущих банков, УБРИР может потерять клиентскую базу той части населения, которая хочет пользоваться услугами современного, продвинутого в информационном плане банка.

Ранее было отмечено, что финансовая политика банка в послекризисный период должна быть направлена на увеличение объема финансовых ресурсов банка при минимизации его расходов и поддержание необходимых уровней прибыльности и ликвидности. Когда происходит стабилизация экономического положения в государстве, финансовая политика банка должна быть направлена на улучшение качества финансовых ресурсов, рост доходности и прибыльности деятельности банка с учетом всех видов рисков.

Взаимоотношения банка со своими клиентами заключается в поддержании обратной связи. Клиенты могут высказывать свои пожелания о деятельности сотрудников банка и самого банка, а банки могут удовлетворять все потребности клиента, если это не мешает нормальному его функционированию. Политика по внедрению новых продуктовых линеек подразумевает под собой постоянное совершенствование банковских услуг. Это поможет банку привлечь новых клиентов, а также развивать долгосрочные отношения с ними.

В процессе анализа доходности (рентабельности) полезным может быть применение методики RAROC (risk-adjusted return on capital). Методика

подразумевает собой расчет рентабельность капитала с поправкой на риск. Рассчитывается как отношение доходности с поправкой на риск к экономическому капиталу. Под экономическим капиталом будем понимать размер рискового капитала, оцениваемый на реалистичной основе, который требуется для покрытия рисков, которые она использует или собирает в качестве непрерывно действующей организации. Иными словами, это сумма, необходимая для обеспечения выживания в худшем случае.

В части исследования активов УБРИРа не стоит забывать, что благодаря послаблениям от Центробанка кредитные организации получили возможность не досоздавать дополнительные резервы на просроченную задолженность, просрочка по которой объясняется тем, что заемщик потерял платежеспособность из-за коронавируса. Благодаря этому банк с и так небольшим собственным капиталом смог оставить его на нужном уровне.

При работе с такими кредитами УБРИР при взимании ежемесячных платежей начислял сумму, соответствующую процентным платежам – основной долг заемщики не гасили. Это позволило заемщикам продолжать платить по своим обязательствам. Вместе с тем УБРИР по итогу получит больше средств по уже выданным займам: из-за того, что заемщики гасили лишь проценты, а сумма основного долга не понижалась. Процентные платежи оставались высокими.

Сейчас для банка важно выдавать надежные кредиты. Послабления Центробанка заканчиваются, и кредитным организациям важно строго следовать нормативам. При привлечении активов низкого качества банк, который уже ходит по сколькой дорожке следования низким нормативам, может переступить черту и лишиться лицензии.

За год у исследуемого банка увеличился объем кредитов юридическим лицам почти на 15 %, тогда как объем кредитов физическим лицам упал на 3 %. При этом в целом по России граждане стали брать заметно больше кредитов – взять хотя бы ипотеку, процент оформления которой увеличился на четверть.



В этой связи банку стоит порекомендовать сделать больший упор на кредитование населения. Сейчас население знает этот банк как организацию, во-первых, предоставляющую высокие ставки по вкладам, и во-вторых, ведущую активный диалог с населением в соцсетях. Эмпирическим путем замечено, что пресс-служба УБРИРа работает оперативно, предоставляя комментарии журналистам. Другие банки, к примеру, «Тинькофф», который, казалось бы, оказался ближе всех к своим клиентам, методично игнорирует возможность общения с прессой.

Банк России перешел к политике денежно-кредитной рестрикции, из-за чего кредиты окажутся более дорогими. Однако, поскольку экономика все еще просыпается от коронакризиса, население поспешит взять кредиты. Кроме того, правительство намерено продлить программу льготной ипотеки под 6,5 % годовых, которая оказалась крайне популярной в 2020 году. Банк может сыграть на этом, убедив клиентов оформлять такой кредит в УБРИРе.

За год УБРИР открыл офисы в двух городах России, и свой первый офис на Ямале. Расширение территории работы – очень правильный и полезный шаг. Вновь отметим, что банку удастся держать высокие ставки по вкладам, это стало их визитной карточкой. В условиях повышения ключевой ставки вклады становятся более привлекательными, и именно за счет этого банк может добиться расположения клиентов на новых территориях. Новые клиенты будут лояльны к банку, и будут делать не только вклады, но и брать кредиты, пользоваться другими услугами банка: факторингом, банковскими гарантиями и простыми переводами.

Всего этого нельзя добиться без удобного мобильного приложения банка. Сейчас крупнейшие банки активно развивают свое приложение, привлекая все больше клиентов пользоваться им. Пока что среди клиентов УБРИР меньше половины пользуются приложением. В 2020 году банк подключился к Системе быстрых платежей, что также должно положительно сказаться на популярности мобильного банкинга.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были изучены сложившиеся в научной литературе определения понятия банковский кризис, проанализировали причины возникновения таких кризисов, их последствия и историю. Ключевыми показателями протекающего кризиса обыкновенно становятся массовые затруднения компаний в финансовом и корпоративном секторе по исполнению своих обязательств, увеличивающийся объем просроченной задолженности. Совокупный капитал банковской системы практически полностью исчерпывается, снижается стоимость активов, а вкладчики массово стремятся изъять свои сбережения из-за недоверия к банкам.

Было определено, какими инструментами финансовой политики пользуются банки, это кредитная, депозитная, инвестиционная, ценовая, инновационная, дивидендная, налоговая и кадровая политика. В посткризисный период разумно проводить финансовую политику банка в русле увеличения объема финансовых ресурсов банка при минимизации его расходов и поддержание необходимых уровней прибыльности и ликвидности.

Следуя этому, УБРиР проводил свою финансовую политику в течение кризисного 2020 года. Банк старался меньше привлекать заемщиков в виде крупного бизнеса и замещал их клиентами среднего бизнеса как с целью диверсификации портфеля, так и удержания и повышения доходности портфеля. Рост пассивов произошел в основном благодаря росту депозитного портфеля, чему способствовало активное прямое привлечение клиентов крупного и среднего бизнеса. Росту числа открытых счетов способствовало развитие сети «легких офисов», в которых нет возможности проведения кассовых операций. Это увеличило число открытия счетов для бизнеса и населения. Клиенты смогли оформлять депозиты в интернет-банке: более 80% депозитных договоров заключались посредством систем удаленного доступа. Также банк начал активно использовать математические вероятностные модели потребительского поведения для определения потребностей клиентов.

Благодаря этому проникновение услуги по размещению средств в депозиты выросло на 4,55 % за год.

Банк увеличил долю активов на 11,8 %, объем выданных кредитов и авансов юридическим лицам на 14,7%, а физическим – на 4,4%. Однако общий результат оказался умеренным: банк получил убыток в размере 1,616 млрд рублей, что почти в 4 раза больше, чем годом ранее. Капитал банка уменьшился на 8,9%. Обязательства увеличились на 13 %. Банк еще до кризиса – в конце 2019 – начале 2020 года снижал внутреннюю норму достаточности собственного капитала, и до сих пор не поднял ее выше 7 %.

В связи с этим стоит предложить банку использовать все возможные послабления, которые ЦБ вводил для коммерческих банков во время кризиса на фоне коронавируса. Большинство из них уже перестали действовать, однако именно благодаря таким послаблениям банки смогли не досоздавать резервы под просроченные из-за пандемии задолженности. Думается, если бы ЦБ не смягчил требования, УБРиР с его и так небольшим собственным капиталом уже бы лишился лицензии.

Также рекомендуем увеличить достаточность капитала путем привлечения качественных активов для увеличения финансовой безопасности банка. Стоит проводить детальный скоринг заемщиков.

Выдача кредитов населению становится особенно важным направлением во время перехода Центробанка к политике денежно-кредитной рестрикции. Банку необходимо продолжать вести активное продвижение через соцсети, общаться с гражданами и СМИ, чтобы даже при политике «дорогих денег» обеспечивать доход.

Также необходимо увеличить охват территорий, сохраняя одни из самых выгодных предложений по вкладам на рынке. Это привлечет больше клиентов, которые изначально будут лояльны к банку за выгодные ставки по депозитам. Не менее важно и дальше развивать технологии и следовать общероссийским тенденциям, среди которых интернет-банкинг, удобные инвестиции через

смартфон инвестиции и удаленная работа с клиентами через мобильный банк и систему доставки продуктов курьерами.

Предложенные шаги укрепят позиции «Уральского банка реконструкции и развития» и на региональном, и на федеральном рынке, быстрее и эффективнее преодолеть последствия тяжелого в экономическом плане 2020 года, позволят банку добиться более высокой степени устойчивости и финансовой безопасности.

Кроме того, банковские кризисы проходят в России в среднем раз в пять-шесть лет. Банку необходимо подготовиться, увеличить запас прочности финансовых показателей, следуя как по экстенсивному, так и по интенсивному путям развития.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альтергот В.Р. Анализ кризисных явлений в банковской сфере в современных российских условиях // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика, 2014. – №12. – С.147-151.
2. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебно-практическое пособие / Под ред. Е.В. Назаровой. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2007. 237 с.
3. Банк России. Ликвидность банковского сектора и финансовые рынки: информационно аналитический комментарий // Банк России, 2021. - №1 (59). - 20 с.
4. Банк России. Ускоренный рост потребительских кредитов в структуре банковского кредитования // Банк России, 2019. - 22 с.
5. Белоглазова Г.Н. Финансовые рынки и финансово-кредитные институты: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Г.Белоглазова, Л. Кроливецкая. – СПб: Питер, 2013. – 384 с.
6. Буряк О. П. Основные факторы возникновения банковских кризисов // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences, 2014. – №9-10. – С.285-288.
7. Воронова Т. Пятая часть реструктурированных кредитов может стать проблемной для банков - ЦБ РФ / Т. Воронова, 2010. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/pyataya-chast-restrukturirovannyx-kreditov-mozhet-stat-problemnoiy-dlya-bankov-cb-rf-20200929-18589/> (дата обращения: 05.06.2021).
8. Глухова О.С. Щесняк К.Е. Деятельность российских коммерческих банков в условиях мирового финансового кризиса // Современные проблемы науки и образования, 2015. – №1-2. – С.1-11.
9. Ермаков С. Л. Банковские кризисы: факторы, сценарии и политика противодействия // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2010. – №4. – С.109-114.

10. Зернова Л.Е. Финансовая политика коммерческого банка и ее особенности // Е.Л. Зернова. М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2021. – С 23.
11. Каждый пятый россиянин потратил большую часть своих сбережений в пандемию / ТАСС, 2021 URL: <https://tass.ru/ekonomika/11464879> (дата обращения: 05.06.2021).
12. Каприо Дж. Банковская неплатежеспособность // Издание Центра исследований центральных банков: Всемирный банк, 1996. – С. 14.
13. Карпова А.Г. Влияние кризисных явлений на развитие банковской системы России // Вестник Финансового университета, 2015. – №2. – С.1-5.
14. Карпов П.Д. «Небольшие банки могут не пережить кризис». Будет ли новая волна закрытия банков? // П.Д. Карпов – Екатеринбург: «ФедералПресс», 2020.
15. Киселев П.В. Коммерческие банки – отечественный и зарубежный опыт выживания: учебное пособие / П. В. Киселев – М.: ЭкономЪ, 2009, – 477 с.
16. Конрблю П. Кризис 1982 года / П. Корнблю. 2006. URL: <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB8/nsaebb8i.htm> (дата обращения: 05.06.2021).
17. Куликова Е. А. Антикризисное управление: учеб. Пособие / Е. А. Куликова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 279 с.
18. Лейбов В. Российские банки: финансовые итоги 2020 года // В. Лейбов, 2021. URL: <https://www.finversia.ru/publication/rossiiskie-banki-finansovye-itogi-2020-goda-90341> (дата обращения 04.06.2021).
19. Лобанов А.А. Банковские кризисы: сущность, факторы возникновения и особенности проявления / А.А. Лобанов, 2010. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=491642> (дата обращения: 05.06.2021).
20. Логутова С. В. Ликвидность коммерческих банков: причины кризиса и управление риском // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, 2011. - №61. - С. 31-34.
21. Лузгина А. Особенности экономического и финансового кризиса Швеции в 90-х гг. XX столетия // А. Лузгина, Верос, 2015, – с 10.

22. Лукьяненко Е.В. Банковские кризисы: исследование причин и путей выхода // Молодой ученый, 2013. – №12. – С. 321-324.
23. Лэттер Т. Денежно-кредитные операции: Издание Центра исследований деятельности центральных банков / Т Лэттер. – Английский Банк, Лондон, 1997. – 54 с.
24. Мариев О. С. Системные банковские риски как основа типологизации причин банковских кризисов // Вестник Челябинского государственного университета, 2009. – №19. – С.28-30.
25. Москвитина С.А. Формирование антикризисной стратегии коммерческого банка / С.А. Москвитина, 2009. – URL [http://www.amursu.ru/attachments/article/9636/N61\\_22.pdf](http://www.amursu.ru/attachments/article/9636/N61_22.pdf) (дата обращения 01.05.2021).
26. Носова С.С. Экономическая теория: Учебник / С.С. Носова. М.: 2017. – С. 322.
27. Обмелюхина А.В. Типы банковских кризисов и их классификация // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2010. – №2. – С. 95-97.
28. Попова М.А. Системные банковские кризисы и причины их возникновения // М.А. Попова, 2003. URL: <http://finis.rsue.ru/2003-7/Popova.pdf> (дата обращения 01.05.2021).
29. Посыпайко Н.С. Стабильная банковская система – важнейшее условие экономической безопасности страны // Актуальные вопросы экономических наук, 2012. – №24-2. – С.41-45.
30. Рейнхарт К.М. От финансового краха к кризису задолженности // Nashville, 2011. – № 101, N 5. – С. 1676.
31. Стихилияс И.В. Проблемы и перспективы развития антикризисного управления в банковской системе // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление, 2014. – №1. – С.100-107.

32. УБРИР. Годовой отчет ПАО «Уральский банк реконструкции и развития» за 2020 год / УБРИР, 2020. URL: [https://www.ubrr.ru/sites/default/files/asset/godovoy\\_otchet\\_ubrir\\_za\\_2020\\_god\\_proekt.pdf](https://www.ubrr.ru/sites/default/files/asset/godovoy_otchet_ubrir_za_2020_god_proekt.pdf) (дата обращения 01.05.2021).
33. Шмиголь Н.Н. Задачи развития российской банковской системы с учетом уроков кризиса // Journal of Economy and Business, 2015. – №9. – С. 108-117.