**2.4. Рекомендации по механизму антикризисного управления в ПАО «Почта Банк»**

По результатам анализа ликвидности ПАО «Почта Банк» был выявлен избыток ликвидности (см. рисунок 2.11. и 2.12.), что не является положительным моментом в деятельности коммерческого банка, наличие избытка ликвидности означает недостаточность внимания со стороны руководства на использование активов, что приводит к снижению доходности.

Рисунок 2.11. – Выполнение норматива мгновенной ликвидности ПАО «Почта Банк» по состоянию на 1 марта 2018 года

Рисунок 2.12. – Выполнение норматива текущей ликвидности ПАО «Почта Банк» по состоянию на 1 марта 2018 года

Как показывают данные рисунков 2.11. и 2.12., перевыполнение нормативов отмечается как по мгновенной, так и по текущей ликвидности, что подтверждает вывод о наличии избытка ликвидности.

Таким образом, после принятия определенных мер, для решения данного вопроса, полученные результаты направляются в подразделение по Управлению рисками, информация из которого в свою очередь доносится до Руководства банка.

Для того чтобы банк мог поддерживать ликвидность на требуемом уровне, ему следует разработать грамотную антикризисному политику по направлению кредитной и депозитной деятельности.

В управлении банковской кредитной политикой необходимым является тщательным образом проводить изучение кредитоспособности заемщиков, ограничивать размер кредита, который предоставляется одному заемщику при помощи части собственных банковских средств, сделать выше возвратность кредитов, посредством более надежного обеспечения и принять меры по взысканию сумм просроченной ссудной задолженности и начисленных процентных платежей за пользование кредитами.

Для укрепления депозитной политики коммерческому банку следует акцентировать внимание на структуре депозитов - срочные и сберегательные депозиты являются более ликвидными, чем депозиты до востребования. Принимать во внимание не только стабильность, но и источник депозитов, так как депозиты физических лиц являются более надежными, чем депозиты юридических лиц, провести оценку надежности депозитов и займов, которые получены от иных кредитных учреждений, сделать меньше обязательства до востребования посредством перегруппировки пассивов по их срокам. А также определить стратегию поддержания устойчивости депозитов. Частью такой стратегии выступает маркетинг - повышение качество обслуживания клиентов, с тем, чтобы они оставались верными банку и во время кризисных ситуаций. Повышение срока сберегательных депозитов, их средней суммы также смягчает колебания депозитов во время кризисов.

Одним из приоритетных направлений в рамках антикризисного управления работы банка должно стать постепенное наращивание депозитного портфеля путем проведения грамотной депозитной политики, направленной, в частности, на расширение перечня вкладов, доступных клиентам, введение новых видов услуг для их удобства. Предложенные мероприятия позволят привести в соответствие уровень рискованности операций и его ликвидности и получить дополнительную прибыль.

Одним из условий эффективного антикризисного управления является наличие в коммерческом банке официально утвержденной модели антикризисного управления ликвидностью. Данная модель антикризисного управления ликвидностью определяет общий подход коммерческого банка к управлению ликвидностью, включая различные количественные и качественные ориентиры. Все подразделения банка, деятельность которых сопряжена с принятием, оценкой, контролем и минимизацией риска потери ликвидности руководствуются правилами, процедурами и лимитами.

Модель антикризисного управления коммерческого банка включает в себя Руководство банка, которому подчиненно подразделение по Управлению рисками, данное подразделение включает в себя три комитета – Комитет по управлению активами и пассивами, Кредитный комитет и Розничный кредитный комитет. Все эти комитеты занимаются размещением и реализацией ресурсов банка, а также анализом и оценкой рисков внутри друг друга.

Таким образом, данная модель является слишком обобщенной и не учитывает различные сегменты деятельности банка, которые подвержены риску. Внутри выделенных комитетов рассматриваются определенные виды рисков, и риску ликвидности в целом уделяется слишком мало внимания.

Учитывая вышесказанное, модель антикризисного управления ликвидностью банка требуется доработки.

Таким образом, предложена следующая модель антикризисного управления коммерческого банка (см. рисунок 2.13).

Нормативно-правовое регулирования

Отдел мониторинга финансового рынка

Отдел по анализу и оценки ликвидности

Ресурсная база

Методы анализа и оценки

Информационная база

Центр по управлению ликвидностью

Комитет по управлению пассивами и активами

Розничный кредитный комитет

Кредитный комитет

Служба внутреннего контроля

Управление рисками

Руководство банка

Другое

Физические лица

Крупный бизнес

Средний бизнес

Малый бизнес

Рисунок 2.13. - Структурная модель управления ликвидностью банка

В основе модели лежит формирование ресурсов коммерческого банка путем осуществления им пассивных операций. Эффективное управление пассивами предполагает осуществление грамотной депозитной политики. Специфика этой области деятельности в том, что в части пассивных операций выбор банка обычно ограничен определенной группой клиентуры, к которой он привязан намного сильнее, чем к заемщикам, так как ресурсная база определяет фондирование активов для проведений операций кредитного характера.

Ресурсная база

Управление ресурсной базой

Управление ресурсной базой

Ресурсная база

Малый бизнес

Средний бизнес

Крупный бизнес

Физические лица

Другое

Рисунок 2.14. - Ресурсная база

Привлечение денежных средств по блокам «Малый», «Средний», «Крупный», а так же «Физические лица» осуществляется в форме срочных депозитов либо в виде расчетных счетов. Блок «Другое» определяется собственными средствами банка и эмитированными долговыми обязательствами.

При проведении операций кредитного характера на привлеченные ресурсы банк, решается вопрос о передаче денежных средств заемщику, т.е. имеет значительную возможность маневра денежными ресурсами. При привлечении же денежных средств право выбора остается за клиентом, а банки вынуждены нередко вести довольно жесткую борьбу за вкладчика, потерять которого довольно легко. Безусловно, хорошие заемщики тоже представляют для банка большую ценность и формирование их широкого круга - одна из первоочередных задач банка по размещению ресурсов, но первичным является все, же привлечение, хотя рисков в пассивных операциях значительно меньше, чем в активных. Ограниченность ресурсов, связанная с развитием банковской конкуренции, ведет к тесной привязке к определенным клиентам. Если круг этих клиентов узок, то зависимость от них банка очень высока. Отраслевой кризис или уход клиентов в другой банк может привести к появлению неразрешимых проблем, ведущих к банкротству.

Поэтому грамотная депозитная политика - это, прежде всего, программа эффективного управления рисками в области пассивных операций. В ее основу ставятся постоянное поддержание необходимого уровня диверсификации, обеспечение возможности привлечения денежных ресурсов из других источников и поддержание сбалансированности их с активами банка по срокам востребования и погашения и по процентным ставкам.

Для того, чтобы ресурсная база банка отвечала вышеуказанным свойствам, необходимо при её формировании выделять целевых и «ценных» клиентов. Для этого предлагается реализовывать депозитную политику по привлечению хозяйствующих субъектов: они должны быть мобильны в своем бизнесе для обеспечения устойчивости ресурсной базы. То есть кредиторы банка должны быть способны к быстрой адаптации к активно изменяющейся внешней среде в целях сохранения своего финансового положения.

Принцип организации управления ликвидности, основываясь на данной модели антикризисного управления, предполагает, что у коммерческого банка существует определенное подразделение по Управлению рисками, в это подразделение входит 3 комитета – Кредитный комитет, Розничный кредитный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами. Все эти комитеты самостоятельно под контролем руководства осуществляют управление ликвидностью внутри своей структуры.

Таким образом, требуется выделение определенного центра, где управление риском ликвидности будет осуществляться в целом для коммерческого банка с учетом действий других подразделений и соответствующего контролирования действий основных подразделений.

Необходимость условного центра управления ликвидностью коммерческого банка обосновывается тем, что перечисленные комитеты с помощью него смогут функционировать в совокупности и это принесет банку наибольшую эффективность.

Целью центра управления ликвидностью является выявление, оценка и контроль за ликвидностью банка, обеспечение и поддержание приемлемого уровня риска ликвидности в соответствие с обязательными нормативами мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности, а также с внутренними нормативами банка.

Функции Центра по управлению ликвидностью:

- организация процесса управления ликвидностью;

- создание инструментов для идентификации, оценки и минимизации рисков, а также для мониторинга, и отчетности по рискам.

- разработка внутренних методик и процедур по управлению риском ликвидности в коммерческом банке.

- оценка эффективности внутреннего контроля, проверка процессов и процедур внутреннего контроля.

Задачами Центра по управлению ликвидностью является:

- проведение анализа состояния ликвидности на различную временную перспективу;

- установление лимитов ликвидности;

- ежедневное управление ликвидностью, а также на более длительную перспективу;

- качественная и количественная оценка риска ликвидности;

- проведение по необходимости процедур восстановления ликвидности, в том числе принятие решений по реализации ликвидных активов и иных наиболее доступных способов привлечения дополнительных ресурсов в случае возникновения дефицита ликвидности;

- обеспечение полного и своевременного информирования Руководства банка о возникновение или возрастание риска ликвидности.

После получения указаний, деталей текущей стратегии антикризисного управления, рассматриваемый центр в свою очередь воздействует на отделы, отвечающие за мониторинг состояния финансовых рынков, анализ текущей и оценке будущей ликвидности банка.

Как видно на схеме, достаточно удобно происходит антикризисное управление ресурсной базой банка разделенной на условные «портфели» кредиторов, а служба внутреннего контроля отвечает за должное исполнения всех инструкций, исходящих из центра управления, на всех уровнях.

Очевидно, что наличие взаимосвязи между всеми элементами предложенной модели является одним из важнейших условий для жизнеспособности рассматриваемого подхода.

Такой подход широко применим в различных по своему устройству и характеру коммерческих банках. Разница будет заключаться в размере каждого из условных подразделений, в количестве активных менеджеров, вовлеченных в процесс управления. Безусловно, возможно усложнение представленной методологии.

Динамика движения потоков денежной наличности должна отражать устойчивое финансовой положение потенциальных кредиторов. Для сохранения устойчивого финансового положения коммерческих банков необходимо, чтобы его кредиторы также сохраняли устойчивое финансовое положение.

Модель антикризисного управления дорабатывается и дополняется по мере возникновения новых факторов, влияющих на ликвидность банка. Она входит в общую систему управления рисками коммерческого банка, регламентируемую внутренними документами.

Разработка и реализация модели антикризисного управления строится на активном взаимодействии между всеми подразделениями коммерческого банка, что должно обеспечить, во-первых, разработку адекватной модели управления ликвидностью.

Во-вторых, должный уровень контроля за её реализацией, в-третьих, своевременную корректировку отдельных положений модели в случае изменения профиля деятельности банка, рыночной конъюнктуры, иных внешних и внутренних событий.

При этом, ответственность за эффективную реализацию модели антикризисного управления возлагается на конкретное подразделение банка (например, отдел по управлению активами/пассивами, финансовое управление, казначейство, департамент по управлению рисками и т.п.).

Так же в ходе анализа было выявлено, что ПАО «Почта Банк» обладает значительной величиной активов, которые можно отнести к проблемным – это выданные и непогашенные кредиты, преимущество юридическим лицам. Ожидаемый отток денежных средств в соответствии с объемом проблемных активов по данным на 1 марта 2018 года составил 21 492 190 тысяч рублей, что в 3 раза превышает аналогичный показатели по состоянию на 1 марта 2017 года (см. рисунок 2.15.).

Рисунок 2.15. – Динамика ожидаемого оттока ПАО «Почта Банк»

В связи с этим в рамках разработки стратегии антикризисного управления предлагается управление проблемными активами ПАО «Почта Банк».

В процессе исследования выявлены следующие основные причины возникновения просрочки по розничным кредитам:

- так называемая техническая просрочка (просроченная задолженность, причиной возникновения которой является проблема платежной дисциплины заемщика, забывчивость, потеря графика погашения и пр.);

- отсутствие у заемщика в дату платежа достаточных средств для погашения задолженности по кредитам из-за неумения планировать свои расходы и бюджет;

- задержка выплаты заработной платы или снижение доходов, потеря работы;

- иной приоритет в оплате, например погашение задолженности по другому кредитному договору;

- намеренное нежелание платить и готовность защищать данную позицию в суде;

- экономическая ситуация в стране;

- несчастный случай (смерть, утрата трудоспособности);

- мошеннические действия;

- форс-мажорные обстоятельства.

Понимание банком истинных причин возникновения просрочки позволяет определить дальнейшие меры в отношении конкретного должника. Например, нежелание платить служит основанием для банка последовательно и настойчиво требовать возврата задолженности, в том числе в полном объеме. «Забывчивость» заемщика исправляется настойчивыми напоминаниями банка, а ухудшение финансового положения заемщика решается только путем совместных усилий банка и заемщика, которые направляются для реструктуризации задолженности.

Анализ показал, что именно стоимость затрат на взыскание является одним из важнейших факторов, которые следует учитывать банку при выстраивании политики взыскания. При учете затрат на взыскание банками, как правило, используются следующие основные статьи:

1) затраты на оплату труда сотрудников;

2) затраты на телефонные переговоры, в том числе по мобильному телефону, SMS-сообщения (если должник в другом регионе, то эти затраты могут достигать существенных значений, в этом случае рекомендуется установить IP-те-лефонию);

3) затраты на закупку автоматизированной системы управления долгами. Стоимость и внедрение такой системы зависит от портфеля розничных активов банка и колеблется от 3-4 до 300-400 млн руб. В стоимость этих технологических комплексов входят также расходы на специальное оборудование для взыскания (например, оборудование для рассылки SMS-сообщений и писем, оборудование для записи разговоров с должниками);

4) затраты на поиск имущества, документов должника (Интернет, запросы в Росрегистрацию (до 1 тыс. руб.), получение выписки из Единого

государственного реестра юридических лиц (до 1 тыс. руб.), заказ услуг агентств по сбору финансовой информации (3-7 тыс. руб.) и пр.);

5) затраты на накладные расходы (бумага (100-300 руб. за 500 листов), принтер, чернила (картриджи), приложения к иску (копии договоров и иных доказательств составляют от десятков до тысяч страниц);

6) расходы на государственную пошлину. В гражданских судах - максимум 20 тыс. руб. Если заявляются два требования и более (например, взыскать долг и обратить взыскание на предмет залога) либо заявляется ходатайство об обеспечении иска, то за такое требование оплачивается дополнительная госпошлина. Помимо этого определенная пошлина установлена за апелляционное и кассационное обжалование (1 тыс. руб., кроме частных жалоб, не облагаемых госпошлиной);

7) расходы на оплату услуг коллекторским агентствам (размер комиссионного вознаграждения банка в отдельных случаях может достигать до 40% от суммы долга);

8) почтовые расходы (отправление писем, исков, в том числе срочное отправление корреспонденции).

Необходимо учитывать также время, потраченное на работу с должником, как упущенную выгоду и моральный вред, подлежащие, кстати, возмещению согласно ст. 15 и 151 Гражданского кодекса РФ, а также фактическую потерю времени в суде в случаях, когда должник систематически противодействовал разрешению спора. Безусловно, при аллокации затрат банка на взыскание подобные расходы рассчитываются не на один кредит, а на портфель (пул) кредитов.

Из всего перечня за счет должника погашается лишь госпошлина, расходы на представителя, транспортные расходы, почтовые расходы, и то только те из них, которые связаны с судебным делом. Остальные расходы банка, произведенные на этапах soft и hard collection, доказать и взыскать практически невозможно, хотя ст. 15 ГК РФ и позволяет взыскать с должника все убытки, которые возникли у кредитора в связи с нарушением должником прав кредитора, а ст. 106 Арбитражного процессуального кодекса РФ, ст. 94 Гражданского процессуального кодекса РФ включают в состав судебных расходов и иные расходы, связанные с рассмотрением дела (только судебного дела).[[1]](#footnote-1)

В этом смысле следует ценить те пени, которые взыскиваются с должника, и не отказываться от них полностью - пени взыскиваются независимо от размера убытков. Однако отметим, что уменьшение неустойки судом не затрагивает прав на взыскание убытков согласно ст. 15 и 394 ГК РФ (в аспекте применения судами ст. 333 ГК РФ об уменьшении размера неустойки при ее несоразмерности наруше­нию). Следовательно, представление доказательств суду по размеру убытков, которые понес взыскатель в качестве обоснования соразмерности пеней нару­шению, отстоять размер неустойки не поможет.

Встает вопрос о том, каковы пределы оптималь­ного уровня затрат на взыскание, которые следует учитывать при построении моделей взыскания просроченной задолженности.

Рассчитаем временные затраты на взыскание одного кредита на примере взыскания задолжен­ности в режиме soft collection (табл. 1). При этом будем учитывать, что в процессе участвуют со­трудники контакт-центра, которые обзванивают клиентов, сотрудники службы безопасности банка, сотрудники комитета по работе с задолженностью (коллегиальный орган).

Как следует из приведенных в таблице 2.11. данных, время, затраченное на взыскание на первой стадии, составляет 300 мин, т.е. 5 ч.

Таблица 2.11. – Временные затраты на взыскание одного кредита

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Проводимое действие | Подразделение | Время на выполнение одного действия, мин | Количество действий, | Общее время на выполнение мероприятия для |
|  |  | ед. | одного кредита, мин |
| Телефонный разговор с заемщиком/поручителем для установления причин возникновения просроченной задолженности, уведомление о необходимости ее погашения, получение обещанного платежа | Сотрудник кон-  такт-центра  (службы безопасности) | 5 (5) | 8 (3) | 40 (15) |
| Подготовка и направление заемщику/по­ручителям уведомления о нарушении срока погашения кредита | Сотрудник кон-  такт-центра  (службы безопасности) | 20 | 3 | 60 |
| Подготовка и представление на рассмотрение комитета | Сотрудник кон-  такт-центра  (службы безопасности) | 25 (25) | 1 | 25 (25) |
| Рассмотрение комитетом по работе с задолженностью плана мероприятий по работе с проблемным кредитом | Сотрудники комитета | 15 | 1 | 15 |
|  |  |  |  |  |
| Выезд к заемщику/поручителю | Служба безопасности | 120 | 1 | 120 |
| Всего | - | - | - | **300** |

Таблица 2.12. – Расходы на оплату труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сотрудник | Себестоимость 1 чел.-ч, руб | Временные затраты на взыскание одного кредита, мин | Стоимость |
| Сотрудник контакт-центра | 338 | 125 | 704 |
| Сотрудник служ­бы безопасности | 310 | 160 | 827 |
| Сотрудники ко­митета по работе с задолженностью | 2 000 | 15 | 500 |
| Всего | - | 300 | 2 031 |

Таблица 2.13. – Затраты на основные накладные расходы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Цена, руб | Коли­чество | Стоимость, руб |
| Звонок по телефону, автоинформирование | 15 | 11 | 165 |
| Рассылка писем, SMS | 15 | 3 | 45 |
| Выезд | 390 | 1 | 390 |
| Всего | - | 15 | 600 |

Таким образом, все затраты банка на взыскание одного кредита составили 2 631 руб. Такая сумма для любого розничного банка является ощутимой, особенно учитывая объем портфеля и количество кредитов. Возникает вопрос: как же банкам оптимизировать затраты на взыскание, при этом не потеряв эффективности?

Кредитный портфель любого розничного банка дифференцирован. В нем присутствуют потребительские кредиты, автокредиты, кредитные карты, ипотека и др. Каждому такого рода кредитному продукту свойственен свой уровень риска и доходности. Например, потребительское кредитование для любого банка является высокорискованной программой, хотя и наиболее доходной (высокомаржинальный продукт). Портфели ипотечных кредитов розничных банков отличаются малой доходностью. Однако этот продукт приобретается, как правило, финансово грамотными заемщиками, к тому же с достаточным уровнем дохода. Становится очевидным, что выбор той или иной стратегии, готовность расходовать денежные средства на взыскание напрямую зависят от вида кредитования.

Как показал анализ, кредитный портфель банка представлен тремя основными группами кредитов:

- ипотечные кредиты;

- потребительские кредиты и кредитные карты. Рассмотрим основные характеристики и статистические данные групп портфелей кредитов.

Особый интерес вызывает размер снижения затрат банка на взыскание в случае применения принципов сегментации задолженности, т.е. разделения портфеля банка на три группы кредитов (см. таблицу 2.14. и 2.15).

Таблица 2.14. – Временные затраты на взыскание кредитов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Время на выполне­ние одного действия, мин | Группа 1 | | Группа 2 | | Группа 3 | |
| Коли­чество | Общее время на выполнение мероприятий по одному кре­диту, мин | Коли­чество | Общее время на выполне­ние мероприя­тий по одному кредиту, мин | Коли­чество | Общее время на выполне­ние мероприя­тий по одному кредиту, мин |
| Рассылка SMS-сообщений | 0,005 | 3 | 0,015 | 5 | 0,025 | 5 | 0,025 |
| Автоинформирование | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Рассылка писем, SMS-сооб- щений, звонки по телефону | 5 | 2 | 10 | 4 | 20 | 7 | 35 |
| Рассылка писем-предупреж­дений | 2,4 | 1 | 2,4 | 3 | 7,2 | 3 | 7,2 |
| Всего |  |  | 14,4 |  | 31,2 |  | 46,2 |

Таблица 2.15. – Накладные расходы на взыскание кредитов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Цена,  ру | Группа 1 | | Группа 2 | | Группа 3 | |
| Мероприятие | Количество | Стои-мость, руб | Количество­ | Стои-мость, руб | Количество­ | Стои-мость, руб |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Рассылка SMS-сообщений | 0,25 | 3 | 0,75 | 5 | 1,25 | 5 | 1,25 |
| Автоинформирование | 3 | 2 | 6 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| Рассылка писем, SMS-сообщений, | 15 | 2 | 30 | 4 | 60 | 7 | 105 |
| звонки по телефону |  |  |  |  |  |  |  |
| Рассылка писем-предупреждений | 15 | 1 | 15 | 3 | 45 | 3 | 45 |
| Всего |  |  | 51,8 |  | 118,3 |  | 163,3 |

Стоимость оплаты одного часа работы сотрудника контакт-центра составляет 417 руб., т.е. стоимость 1 мин составляет 6,95 руб. Тогда, используя данные табл. 4, 5, расходы на оплату труда сотрудников по взысканию кредитов с заемщиков группы 1 составят 100,1 руб.; группы 2 - 216,8 руб.; группы 3 - 321,1 руб.

Общие расходы по взысканию кредитов составят: группы 1 - 151,9 руб.; группы 2 - 335,1 руб.; группы 3 - 484,4 руб.

Таким образом, после сегментации портфеля время на взыскание и расходы на оплату труда сократились более чем в шесть раз, а накладные расходы - почти в четыре раза. То есть сегментация портфелей и применение модели оценки эффективности позволяют снизить общую сумму затрат на взыскание в разы.

Следует обратить внимание на то, что если выбирать кредиты из портфелей представленных трех групп, для применения к портфелю той или иной стратегии взыскания банк должен учитывать, что при предельном остатке задолженности по кредиту менее стоимости взыскания типовые мероприятия по взысканию проводить нецелесообразно.

Другими словами, при разработке и валидации скоринговой модели банка необходимо учитывать указанные индикаторы, т.е. кредиты группы 1 с остатком задолженности менее 100,1 руб., группы 2 с остатком задолженности менее 216,8 руб., группы 3 с остатком задолженности менее 321,1 руб. не должны попадать в выборку для звонков заемщикам, рассылки писем и SMS-сообщений.

Одним из важных моментов в стратегии работы с проблемными активами после вступления в силу Федерального закона №230, ограничивающий действия кредитора и третьего лица по указанным звонкам и визитам с целью взыскания проблемных активов является смещение фокуса работы с такими сегментами в сторону судебного, исполнительного производства, а также в сторону получения исполнительного документа через нотариальную надпись нотариуса, что в свою очередь обеспечить повышенную эффективность возврата просроченной задолженности, при умеренных затратах на процесс, если правильным образом будет выстроена организационная структура в ответственном подразделении банка.

Таким образом, при разработке банками моделей взыскания, тактик и стратегий безусловными факторами, которые необходимо учитывать, являются стоимость взыскания и затраты банка. Проведенные банком мероприятия целесообразно учитывать в целях расширения базы статистики для возможной корректировки стратегии взыскания (скоринговой карты) для каждого конкретного портфеля кредитов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Современные условия экономической нестабильности и рекордное количество отзывов банковских лицензий определили актуальную проблему организации деятельности коммерческих банков в части управления их активами. Необходимость внедрения антикризисного управления активами коммерческих банков связана с неустойчивостью ключевой ставки ЦБ РФ и финансовых проблем банка, связанных с сокращением объемов предоставленных кредитных средств клиентам, ростом их неплатежеспособности и с утратой банком части привлеченных ресурсов.

Антикризисное управление – особый набор методов, техник, которые позволяют определить симптомы кризиса, провести их анализ, разработать комплекс мероприятий, позволяющих предупредить развитие негативных ситуаций, а в случае их наступления – мероприятий, способствующих снижению последствий кризиса.

В качестве объекта исследования в работе выступает публичное акционерное общество «Почта Банк» - российский розничный банк с государственным участием, созданный в 2016 году банковской группой ВТБ и Почтой России на базе ПАО «Лето Банк».

Банк работает в отделениях бывшего «Лето-Банка» и отделениях Почты России в нескольких форматах: клиентские центры (офисы), стойки продаж в торговых центрах, POS-точки в магазинах, а также через банки-партнёры. Банк выдаёт потребительские кредиты, нецелевые кредиты наличными, кредиты на образование, выдает кредитные и дебетовые карты и принимает вклады, оформляет перевод пенсии, планировалось начать обслуживание малого бизнеса Обслуживанием клиентов также занимались обученные работе с POS-терминалом сотрудники почтовых отделений, получавших денежную премию за выполнение сделок.

Анализ финансового состояния ПАО «Почта Банк» позволил сделать следующие выводы: была отмечена положительная динамика в величине активов банка, что стало следствием роста объемов наличности, ссудной задолженности, имущества. Так же был отмечен рост в величине стоимости финансовых инструментов. Анализ пассива банка показа рост объемов источников финансирования ПАО «Почта Банк». Положительным эффектов является увеличение размера собственных средств банка: на 80,87% на 1 марта 2018 года по сравнению с данными прошлого года.

Анализ платежеспособности банка дал положительные результаты, а именно: анализ показал отсутствие неоплаченных документов, а так же отсутствие скрытой просрочки у банка. Чистая ликвидная позиция или разрыв между суммой поступления и суммой использованных средств составляет 1,57%, что свидетельствует об излишке ликвидности, который необходимо инвестировать.

По результатам исследования в результатах деятельности ПАО «Почта Банк» были выявлены такие проблемы, как: избыток ликвидных средств; наличие проблемный активов.

В целях устранения первой проблемы в рамках антикризисного управления банка была разработана модель управления ликвидностью. Данная модель антикризисного управления определяет общий подход коммерческого банка к управлению ликвидностью, включая различные количественные и качественные ориентиры. Все подразделения банка, деятельность которых сопряжена с принятием, оценкой, контролем и минимизацией риска потери ликвидности руководствуются правилами, процедурами и лимитами.

В основе модели лежит формирование ресурсов коммерческого банка путем осуществления им пассивных операций. Эффективное управление пассивами предполагает осуществление грамотной депозитной политики. Специфика этой области деятельности в том, что в части пассивных операций выбор банка обычно ограничен определенной группой клиентуры, к которой он привязан намного сильнее, чем к заемщикам, так как ресурсная база определяет фондирование активов для проведений операций кредитного характера.

Так же в условиях экономической неопределенности коммерческие банки во избежание рисков потери ликвидности и финансовой устойчивости обязаны пересмотреть политику управления проблемными активами на стратегическом уровне, дополнив ее инструментами по работе с активами, актуальными в кризисный период. В работе продемонстрировано, что такие инструменты могут быть распределены по двум направлениям: максимальное сокращение проблемной задолженности по действующим кредитным обязательствам, и превентивные меры, направленные на оздоровление вновь формируемого кредитного портфеля, прежде всего в части кредитования физических лиц.

Предложением по усовершенствованию механизмов работы с проблемными кредитами физических лиц является разработка стратегии по управлению проблемной задолженностью. профильное подразделение банка по работе с проблемными активами получает возможность сконцентрировать ресурсы на отработку наиболее проблемных клиентов.

В ходе исследования были выявлены следующие проблемы и недостатки методики оценки кредитоспособности заемщиков - физических лиц, применяемой в отечественной практике: методика оценки заемщиков - физических лиц осуществляется сотрудники могут допускать ошибки, которые приводят к неверному решению о кредитовании заемщика. Возможна выдача кредита неплатежеспособному заемщику и наоборот, отказ в кредите платежеспособному клиенту.

К заемщикам - физическим лицам предъявляются достаточно жесткие требования относительно их финансового состояния и социального статуса. По этой причине снижается объем кредитов, выданных физическим лицам. В качестве антикризисных мер многие предприятия снижают заработную плату сотрудникам, в результате сниженный уровень доходов не позволяет физическим лицам получить кредит.

В целом методика оценки кредитоспособности заемщиков - физических лиц была признана недостаточно эффективной, поскольку приводит к увеличению отсроченной и просроченной задолженности по кредитам, а также к росту отчислений в резерв на возможные потери по ссудам.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ПО 3 ГЛАВЕ**

1. Соколов А. Антикризисное управление - это особый комплекс мер и принципов управления предприятием. FB.ru [Электронный ресурс] URL: http: // fb.ru / article / 107326 /antikrizisnoe - upravlenie - - - eto - osobyiy - kompleks - mer - i - printsipov - upravleniya -predpriyatiem (дата обращения 25.04.18)
2. Тавасиев А. М., Мурычев А. В. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб.пособие. м.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. – 309 с.
3. Садыкова А. Э. Основы антикризисного управления в коммерческом банке [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 91 - 93.
4. Токарева Ю.А., Коваленко Т.К. Модель антикризисного управления персоналом предприятия в период социально - экономического кризиса // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8 - 3. – С. 616 - 619; URL: https: // fundamental - research.ru / ru /article / view?id=38951 (дата обращения: 13.04.2018).
5. Жулидова В. Ю. Управление денежными потоками коммерческого банка. Вестник Саратовского государственного социально -экономического университета, 2010 [Электронный ресурс] URL: https: // cyberleninka.ru / article / n / upravlenie - denezhnymi - potokami - kommercheskogo - banka (дата обращения 18.04.18)

1. Российская банковская система в условиях кризиса [Текст]: [учеб. для вузов по экон. специальностям] / [М.Э. Дмитриев и др.]; под ред. М.Э. Дмитриева, С.М. Дробышевского, С.С. Наркевича, П.В. Трунина. - М.: Издательство «Дело» РАНХ, 2013. - 128 с. [↑](#footnote-ref-1)