Введение

Глава 1. Теоретические основы антикризисного управления

* 1. Сущность и цели антикризисного управления финансовой организацией
	2. Виды кризиса и методы его недопущения
	3. Риски ликвидности и банкротство кредитной организации

1.4 Особенности антикризисного управления в кредитной организации

Глава 2. Анализ финансового состояния кредитной организации на примере ПАО «Почта Банк»

2.1 Организационно экономическая характеристика кредитной организации ПАО «Почта Банк»

2.2 Анализ финансового состояния банка

2.3. Анализ состояния ликвидности

**ВВЕДЕНИЕ**

Характерной особенностью для современного периода развития экономики является нестабильность, повышенная динамичность и изменчивость экономической среды. В данных условиях большинство предприятий все успехи в основном связывают с собственной деятельностью, а неудачи – с действием внешних факторов. Такой подход создает определенные препятствия при разработке эффективной антикризисной стратегии предприятия. Поскольку данная позиция руководства предприятия не позволяет своевременно распознавать кризисные явления, отслеживать их ход на разных стадиях формирования и развития кризиса и влиять на причины возникновения таких явлений, разрабатывать механизмы мониторинга рисков деятельности, овладевать методами управления кризисом и выхода из нее. В данном случае способность предприятия правильно генерировать спектр необходимых стратегических изменений на всех этапах своего развития - гарантия не только выживания, но и дальнейшего его успешного функционирования и развития.

Это актуализирует вопросы ранней диагностики кризисных явлений с целью предварительной профилактики и терапии кризиса. Поскольку любая кризисная ситуация имеет определенные предпосылки возникновения и развития на предприятии.

Целью данной работы является исследование механизма антикризисного управления финансовой организацией и пути его совершенствования на примере ПАО «Почта Банк».

Исходя из поставленной цели в рамках данного исследования, предлагается решение следующих задач:

- изучение сущности и определение целейантикризисного управления финансовой организацией;

- определение видов кризиса и методов его недопущения;

- изучение рисков ликвидности и банкротства кредитной организации;

- выявление особенностей антикризисного управления в кредитной организации;

- анализ финансового состояния банка ПАО «Почта Банк»;

- анализ состояния ликвидности ПАО «Почта Банк»;

- разработка рекомендаций по улучшению финансового состояния кредитной организации на примере ПАО «Почта Банк».

Объектом исследования в работе выступает ПАО «Почта Банк».

Предметом исследования в работе является система антикризисного управления.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования системы антикризисного управления: Амосова А.Н., Баринова В.А., Водолажской Е.Л., Жарковской Е.П., Бродского Б.Е., Бродского И.Б., Ивасенко А.Г., Качалова М.И., Короткова Э.М., Крассова О. И., Крюкова А.Ф., Егорычева И.Г., Мартынова А. С., Морозовой Т.Ю., Муртазиной А.И., Егорова В.А., Ткаля А.И., Хановой Л.Р., Егорова В.А., Черненко В.А. Шведовой Н.Ю. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие основы антикризисного управления, его направления в современных экономических условиях.

В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность коммерческих банков, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов в сети Интернет, публикуемая отчетность ПАО «Почта Банк».

Научная новизна полученных результатов заключается в комплексном исследовании теоретических и методологических аспектов системы антикризисного управления, определении особенностей антикризисного управления в кредитной организации.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке рекомендаций по применению методов антикризисного управления на примере ПАО «Почта Банк».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списка использованных источников. Первая глава посвящена теоретическим и методологическим основам антикризисного управления. Вторая глава направлена на анализ финансового состояния кредитной организации на примере ПАО «Почта Банк». В третьей главе разработаны рекомендации по формированию системы антикризисного управления с обоснованием их экономической эффективности.

**Глава 1. Теоретические основы антикризисного управления.**

* 1. **Сущность и цели антикризисного управления финансовой организацией**

Практика показывает, что с кризисными явлениями рано или поздно сталкивается каждая организация. Каждая организация, словно биологический организм, растет, развивается, и подверга­ется за период своего существования множеству опасностей. Таким образом, на каждом предприя­тии необходимо внедрения одного из инновационных видов управления называемое антикризисным управлением.

Антикризисное управление - это процесс реализации форм, методов и процедур, которые направлены на социально-экономическое выздоровление финансово-хозяйственной функции индиви­дуального предпринимателя, предприятия, отрасли, созидание и развитие условий для выхода из кри­зисного положения[[1]](#footnote-1). Самыми распространенными кризисами, которым подвергается финансово- хозяйственная функция субъектов экономики, считаются стратегический кризис, тактический кризис и кризис платежеспособности. Причинным моментом всех кризисов выступает управление как правило оно неадекватное, непрофессиональное, злоупотребление или откровенные мошеннические действия в результате коррупции или рейдерства, манипуляций, действий по сговору, кража, действия, направ­ленные на преследование целей за пределами задач проекта такого как государство, министерства, корпорация, фирма, учреждение.

К появлению кризисной ситуации на уровне хозяйствующих субъектов приводят следующие факторы:

1. Внешние факторы - несбалансированная денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика, неудовлетворительная система доходов и расходов граждан, нестабильное функционирование базо­вых политико-правовых институтов, отставание в научно-техническом прогрессе, конкуренция;
2. Внутренние факторы - ошибочные действия в производственной, финансовой, маркетинговой стратегии, нерациональное освоение ресурсов, низкопрофильный менеджмент, отрицательный уро­вень организационной и корпоративной культуры;
3. Информационные факторы - несоответствие действительности информации, используемой при управлении объектом вследствие политических факторов, маркетинговой стратегии контрагентов или конкурентов либо управление подсистемами объекта, направленного на преследование задач за пределами целей проекта[[2]](#footnote-2).

Превалирующими направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъ­екта считается постоянный мониторинг финансово-экономического уровня предприятия; создание про­токолов, гарантирующих целостность информационных каналов на предприятии; создание новых управленческой, денежной и маркетинговой стратегий; сокращение постоянных и переменных издер­жек; возрастание производительности труда; привлечение финансов учредителей; укрепление мотива­ции персонала.

Особенная роль принадлежит применению и улучшению инструментария антикризисного управ­ления, разрешающего совокупность специальных вопросов, устремленных на ликвидацию негативных последствий кризисных явлений, совершенствованию рыночных позиций с учетом потенциала соб­ственных ресурсов. Опыт разных стран обнаруживает, что инструментами такого управления служат инвестиции и инновации.

К мерам регионального или федерального уровня относится корректировка финансово- экономической, социальной, научно-технической, инвестиционной, внешнеэкономической политики, выявление и экстраполяция внутренних и внешних угроз экономической стабильности, разработка набора оперативных и стратегических мероприятий по решению негативных факторов, усиление кон­троля, правопорядка, реализация законодательства[[3]](#footnote-3).

Важно осознавать, что превалирующую роль в реализации мероприятий, направленных на пре­одоление негативного положения, играет антикризисная стратегия управления. Она становится долго­срочным курсом развития компании, способствующим смягчению кризисной обстановки, в которой она рискует оказаться, и направлено на денежно-кредитное благополучие. Антикризисную стратегию можно назвать программной документацией, где указано о конечных и промежуточных задач, ресурсах и спосо­бах их вовлечения (персонале, фондах), технологиях решения вопросов по выводу компании из кризис­ной ситуации (структуре фирмы, формулах поведения сотрудников и т. д.)[[4]](#footnote-4).

 На формирование антикри­зисной стратегии оказывают влияние следующие факторы: причины наступившей или наступающей кри­зисной ситуации; тонкости законодательства РФ, регламентирующего задачи по банкротству компаний; факторы внешней и внутренней среды, влияющие на состояние и деятельность организации.

Существует так же такое определение как система антикризисного управления. Это цели, прин­ципы, функции, критерии, организационно-правовые, финансово-экономические и методические сред­ства, то есть составные части, связанные между собой. Система возводится с начального пункта - определения и структуризации задач. Основная задача созидания и функционирования системы анти­кризисного управления - структурный апгрейд компании в соответствии с рыночными реалиями. Дан­ную задачу можно представить в виде последовательности с задачами, расположенными в определен­ном алгоритме. Реализация главной цели происходит через главные задачи, объединенные в систему. Это: предотвращение банкротства организации и последующих событий данного процесса в социаль­ном аспекте; организация санационных мероприятий; ликвидация юридического лица, у которого нет перспектив и реальных инструментов восстановления платежеспособности.

Системное антикризис­ное урегулирование - составная часть управления субъектом, состоящий из функциональных и обес­печивающих элементов. В функциональной части присутствуют аспекты, связанные с управлением кризисом[[5]](#footnote-5). Данная составляющая является комплексной основой методов экономического и организа­ционного характера, обеспечивающих преодоление препятствий по определению финансового состоя­ния компании, контролю, своевременному утверждению и предотвращению кризисных ситуаций, выхо­ду из экономических трудностей и восстановлению платежеспособности компании. Можно с уверенно­стью утверждать, что, система антикризисного управления включает в себя комплекс подсистем. Каж­дая из которых находится в соответствии с определенной подсистемой управления нормально функ­ционирующего субъекта.

**1.2 Виды кризиса и методы его недопущения**

Под финансовым кризисом предприятия следует понимать фазу разбалансировки деятельности предприятия. Поэтому кризисное состояние предприятия заключается в неспособности осуществлять финансирование текущей производственно - хозяйственной деятельности. На практике, как правило, финансовый кризис идентифицируется угрозой неплатежеспособности и банкротства[[6]](#footnote-6).

Выделяют следующие виды кризиса:

- стратегический кризис, когда на предприятии разрушен производственный потенциал и ощущается нехватка долгосрочных факторов успеха;

- кризис прибыльности, когда перманентные убытки попросту «съедают» собственный капитал, и это приводит к неудовлетворительной структуре баланса;

- кризис ликвидности, когда предприятие является неплатежеспособным или существует реальная угроза потери финансовой состоятельности.

С целью предупреждения кризисных явлений в финансовой сфере предприятия необходимо отслеживать симптомы финансового кризиса, неисчерпаемая классификация которых приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1. - Классификация симптомов финансового кризиса[[7]](#footnote-7)

|  |  |
| --- | --- |
| Признак |  |
| Общие симптомы | Наличие убытков (уменьшение прибыли) и рентабельности в динамике |
| Сокращение спроса на готовую продукцию (товары) предприятия |
| Рост себестоимости продукции |
| Существенные колебания цен на рынке (сырьевом, потребительском, фондовом и других) |
| Тенденция к росту «точки безубыточности» |
| Наличие штрафных санкций по контрактам |
| Банкротство контрагентов (потребителей, поставщиков) |
| Специфические симптомы | Рост задолженности предприятия |
| Уменьшение оборотных средств |
| Существенные изменения в структуре баланса |
| Снижение уровня платежеспособности |
| Сокращение доли наличных средств в оборотных средствах |
| Резкое падение ликвидности |
| Снижение доли покрытия затрат |

Изучение существующих тенденций методического обеспечения диагностики кризисных явлений и применение их на практике позволило выделить основные этапы проведения диагностики предприятия с целью предотвращения кризисного состояния:

- выбор методов диагностики, показателей-индикаторов;

- диагностика процесса развития кризиса в целом по предприятию;

- экспресс-анализ финансового состояния и угрозы банкротства;

- параметрический анализ;

- согласование результатов;

- прогнозирование;

- оценивание потенциальных возможностей выживания предприятия[[8]](#footnote-8).

Целью экспресс-анализа является достаточно быстрое и доступное оценки финансового состояния предприятия и динамики его экономического развития. После проведения экспресс-анализа осуществляется параметрический анализ, то есть анализ по системе показателей, характеризующих финансовую деятельность.

Итак, типичной причиной кризисного состояния многих отечественных предприятий является ненадлежащее исполнение финансовыми службами возложенных на них функций и задач, проявляется в отсутствии финансового планирования и анализа работы по оптимизации структуры активов и пассивов, неэффективном управлению рисками, дебиторской и кредиторской задолженностью. Именно поэтому, важной составляющей прогнозирования и предотвращения банкротства предприятий является проведение экономического анализа, составляющими которого являются финансовый и внутрихозяйственный анализ.

Финансовый анализ - многоцелевой инструмент, направленный на выявление различных недостатков в деятельности предприятия и диагностики, потенциально опасных с точки зрения наступления банкротства. При этом не следует ожидать от финансового анализа точного установления конкретной причины возможного банкротства. Однако только с его помощью финансовой диагностики, возможно на перспективу, определить наиболее рисковые места в деятельности предприятия и предложить эффективные решения по выходу предприятия из сложного положения. Целью финансового анализа является выявление причин, влияющих на изменение показателей, их связей и взаимосвязей[[9]](#footnote-9).

В отечественной практике широкое распространение получили две группы методик анализа финансового состояния, которые и представляют традиционный подход к оценке возможной вероятности финансового кризиса предприятия. Первая группа основывается на однофакторном анализе показателей финансовой отчетности, вторая - основанная на балльной системе оценивания с определением индекса (класса) рискованности финансового состояния предприятия. Общим для методик первой группы является то, что они предусматривают изучение простых математических связей между отдельными позициями финансовой отчетности при помощи вычисления определенной выборки показателей (коэффициентов) и сравнение их значений в динамике с нормативными[[10]](#footnote-10). Выводы по качеству финансового состояния делаются на основании простого сопоставления фактических показателей оценки ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и стабильности с их нормативными значениями.

Таким образом, при проведении финансовой диагностики используются показатели-индикаторы: доходность, ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность, деловая активность, эффективность привлеченного капитала и др.

Следует отметить, что в первую очередь рассматриваются показатели ликвидности и платежеспособности. Платежеспособность и ликвидность рассматриваются как неотъемлемые понятия рыночной экономики.

Ликвидность относительно экономической системы - это способность каких-либо активов превращаться в деньги, то есть изменять свою форму во времени. В теории финансового менеджмента принято считать предприятие ликвидным, если его текущие активы превышают текущие обязательства. Но это превышение не дает полной характеристики ликвидности. В отечественной практике принято применять методику расчета ликвидности и платежеспособности в трех основных коэффициентах ликвидности: коэффициент абсолютной ликвидности, промежуточный коэффициент покрытия, общий коэффициент покрытия[[11]](#footnote-11).

Платежеспособность - это способность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткости роковыми обязательствами. Платежеспособность будет соответствовать своей сути, когда соблюдать платежную дисциплину, то есть сроков и порядка погашения денежных обязательств. Платежная дисциплина предприятия напрямую зависит от его финансового состояния. Платежеспособность и ликвидность рассматриваются как неотъемлемые понятия рыночной экономики.

Кризисное состояние предприятия может быть обнаружен с помощью различных показателей - индикаторов, каждый из которых характеризует этап развития кризисного явления[[12]](#footnote-12). При проведении диагностики необходимым условием является выбор показателей-индикаторов, которые бы характеризовали важнейшие аспекты производственно-финансовой деятельности предприятия. К таким показателям целесообразно относить:

- показатели структуры капитала;

- состояния оборотных активов и основного капитал;

- оценки дебиторской и кредиторской задолженности;

- показатели платежеспособности предприятий.

Важным условием применения антикризисных действий является идентификация кризисных явлений. Одной из первых попыток использовать аналитические коэффициенты для прогнозирования кризисных явлений считается работа Уильяма Бивера. Который в 1966 году проанализировал 30 коэффициентов за пять лет группе компаний, половина из которых стала банкротами. В «Методических рекомендациях по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия и признаков действий скрытия банкротства, фиктивного банкротства или «доведения» до банкротства оценочным показателем для прогнозирования банкротства отечественных предприятий, рекомендуется использовать коэффициент Бивера. Он рассчитывается как отношение разницы между чистой прибылью и начисленной амортизацией к сумме долгосрочных и текущих обязательств. Признаком формирования неудовлетворительной структуры баланса является такое финансовое состояние предприятия, когда в течение длительного промежутка времени (1,5-2 года) коэффициент Бивера не превышает 0,2[[13]](#footnote-13).

В международной практике для прогнозирования кризисных явлений и банкротства широко используется мультипликативный дискриминантный анализ. Предшественником дискриминантного анализа был тест на банкротство Тамаре. В основу теста Тамаре положены показатели: коэффициент обеспеченности собственным капиталом; доходность капитала; абсолютная ликвидность; коэффициент соотношения стоимости товарной продукции к запасам готовой продукции на складе; коэффициент оборачиваемости основного капитала; коэффициент, показывающий зависимость оборота от реализации и величины дебиторской задолженности.

Таким образом, система коэффициентов характеризующих значимость отдельных факторов в диагностики кризисного состояния предприятий условиях российской экономики должна быть пересмотрена. И в первую очередь с целью обоснования системы показателей-индикаторов, которая обеспечит возможность эффективного управления и своевременного влияния на эффективность функционирования предприятий. При этом значение каждого из финансовых коэффициентов должны быть дифференцированы с учетом отраслевых особенностей деятельности предприятий.

**1.3 Риски ликвидности и банкротство кредитной организации**

Анализ риска - данное численное установление расходов, которые сопряжены с проявлением рисков на определённом этапе работы банка. Задача оценки рисков - установление соотношения итогов работы банка рыночным условиям.

Стоимость активов, а также пассивов банковских учреждений должна соответствовать текущему рыночному показателю. Если этого не происходит, то кредитно-финансовая организация может испытывать серьезные затруднения с погашением своих обязательств, что означает риск ликвидности кредитной организации[[14]](#footnote-14).

Под ликвидностью коммерческого банка понимают наличие у кредитной организации достаточного объема ресурсов для того чтобы вовремя и в полном объеме отвечать по своим обязательствам перед кредиторами, клиентами или другими контрагентами, с которыми банк вступает в финансовые отношения.

Так же под ликвидность можно понимать способность денежных эквивалентов или других товаров принимать денежную форму. Но стоит принять во внимание то, что данное определение не совсем уместно для кредитных организации и больше подходит для коммерческих организаций.

По своей сущности ликвидность кредитной организации является достаточно чувствительным показателем, так как он может изменяться достаточно быстро под воздействием различных факторов. В общем виде все

факторы оказывающие влияние на уровень ликвидности кредитной организации возможно разделить на внутренние и внешние факторы.

К внутренним факторам относятся, факторы, которые как правило зависят от деятельности организации. Таким образом, можно выделить следующие факторы образующие группу внешних факторов.

1. Качество активов имеющихся в распоряжении кредитной организации.

2. Совокупный объем средств, привлеченных банком.

3. Состав баланса по степени ликвидности активов и срочности обязательств.

4. Качество управления деятельностью банка репутация банка на банковском рынке[[15]](#footnote-15).

К внешним факторам относятся факторы, которые напрямую не зависят от деятельности кредитной организации и как следствие кредитная организация не может оказывать на них прямое воздействие.

1. Политическая и экономическая ситуация в стране.

2. Степень развитости рынка ценных бумаг.

3. Качество и эффективность контроля осуществляемого Банком России.

Ранее было упомянуто о том, что активы банка подразделяются по степени ликвидности. Таким образом, все активы банка по степени ликвидности подразделяются на:

- высоколиквидные активы

- ликвидные активы

- активы с долгосрочной ликвидностью

- низколиквидные активы

Так же, как и активы обязательства кредитной организации подразделяются на реальные и условные обязательства. Реальные обязательства – обязательства, отражаемые на балансе банка образуемые в результате принятия депозита, привлечения заемных средств или эмиссии ценных бумаг. Условные (забалансовые) обязательства – данные обязательства банка могут возникать в результате прошлых событий. Примером может являться выдача банковских гарантий или же поручительство. Данные обязательства при их возникновении отражаются на забалансовых счетах коммерческого банка.

В свою очередь реальные обязательства подразделяются на три группы:

- долгосрочные обязательства предусматривают срок погашения от 1 года до 3 лет, но существуют обязательства, срок которых может превышать верхний пороговый предел;

- среднесрочные обязательства характеризуются сроком погашения от 30 дней до 1 года;

- как следствие срок погашения по краткосрочным обязательствам не может превышать 30 дней[[16]](#footnote-16).

В отечественной практике для определения уровня ликвидности кредитной организации используют нормативы устанавливаемые Банком России. Банк России устанавливает следующие нормативы ликвидности для кредитных организаций.

1. Норматив мгновенной ликвидности (Н2)

 Н2 = Ла.м. : Ов.м. × 100 (1)

Ла.м – объем высоколиквидных активов которые способны принимать денежную форму в течении одного операционного дня.

Ов.м. – объем обязательств которые необходимо погасить в течении одного операционного дня.

Минимальное допустимое значение данного коэффициента 0,15.

2. Норматив текущей ликвидности (Н3)

 Н2 = Ла.т. : Ов.т. × 100 (2)

Ла.т – объем ликвидных активов срок обращения в денежную форм которых не превышает 30 календарных дней.

Ов.т – объем обязательств которые могут быть предъявлены банку период 30 календарных дней.

Минимальное нормативное значение данного коэффициента 0,5

3. Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)

 Н4=(КРд : (К+ОД)) × 100 (3)

КРд – требования банка к заемщика срок погашения, которых свыше 365 календарных дней.

К – совокупный объем капитала банка.

ОД – объем обязательств банка срок погашения, которых превышает один календарный год.

Максимальное нормативное значение коэффициента 1,20

Но помимо нормативов ликвидности, предлагаемых для расчета отечественными аналитиками, существуют показатели ликвидности, предлагаемые зарубежными ученными и аналитиками.

В зарубежной практике выделяют два метода определения ликвидности коммерческого банка:

- коэффициентный метод;

- метод определения потребности банка в ликвидных средствах с учетом оборотов по активам и пассивам[[17]](#footnote-17).

Главным отличием зарубежной практики является то, что нормативы ликвидности определяются каждой организацией самостоятельно. Таким образом, можно выделить следующие показатели, рассчитываемые при коэффициентном методе.

 (ПР х Ла.м):Д (4)

ПР – Первичные резервы

Ла.м – объем высоколиквидных активов которые способны принимать денежную форму в течении одного операционного дня.

Д – Депозиты

Нормативное значение данного показателя 5-10%

 ((ПР+ВР) х ГЦБ):Д (5)

ПР – Первичные резервы

ВР – Вторичные резервы

ГЦБ – Государственные ценные бумаги

Д – Депозиты

Нормативное значение показателя 15-25%

Так же применяются показатели, отражающие соотношение выданных кредитов и полученных депозитов, при этом точных рамок нормативного значения не устанавливается, поэтому принимается во внимание значение показателя и чем выше значение показателя превышает 1, тем ликвидность кредитной организации ниже.

И заключительным показателем при коэффициентном методе является показатель удельного веса кредитов в общей структуре активов банка, при этом нормативное значение зафиксировано на уровне 65-70%.

Банкротство как публичное признание несостоятельности экономического субъекта в современных условиях предполагает обращение в суд и судебное разбирательство. Очевидно, что можно говорить о финансовой несостоятельности банка, если его финансовое состояние признается кризисным. Под финансовым состоянием можно понимать способность организации финансировать свою деятельность, характеризующуюся наличием определенных компонентов (см. рисунок 1.1).

Обеспеченность финансовыми ресурсами

Эффективность использования и целесообразность размещения финансовых ресурсов

Финансовые взаимоотношения с физическими и юридическими лицами

Платежеспособность и финансовая устойчивость

Рисунок 1.1. - Компоненты, определяющие способность кредитной организации финансировать свою деятельность[[18]](#footnote-18)

Целесообразно рассмотреть также факторы банкротства кредитных организаций. Большинство ученых разделяют данные факторы на внешние и внутренние, не классифицируя их более детально. Составим систему факторов банкротства кредитных организаций по группам, от-личным от внутренних и внешних (см. таблицу 1.2.).

Таблица 1.2. - Факторы банкротства кредитных организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора I категории | Наименование фактора II категории |
| Социально-политические | Резкие изменения государственной экономической и финансовой политики, правил игры на финансовых рынках, неудачные институциональные решения |
| Излишний налоговый контроль |
| Ограничения в отношении иностранного капитала и изменение условий экспорта и импорта |
| Разрыв экономических связей со странами ближнего зарубежья органов власти |
| Жесткие требования к учредителям банков |
| Монополизация рынка |
| Экономические | Нестабильность в финансово-кредитном секторе |
| Тяжелое экономическое состояние в стране |
| Низкий уровень дохода среди населения |
| Процветание теневой экономики |
| Высокие темпы инфляции |
| Неразвитость рынка ценных бумаг |
| Информационно-правовые | Противоречивость законодательства |
| Недостаток качественной информации о конъюнктуре рынка |
| Стратегии, принципы и ограничения деятельности кредитной организации | Неквалифицированное управление (недостаточно опытный административный персонал) |
| Отсутствие плана действий на случай неблагоприятного для кредитной организации развития событий |
| Плохая система финансовой отчетности |
| Отсутствие внутренних регламентирующих документов |
| Ресурсы и способы их использования | Неспособность контролировать свои расходы |
| Неспособность «гасить» свои обязательства |
| Повышенные коммерческие риски |
| Отсутствие навыков быстрого реагирования в соответствии с рыночной ситуацией |
| Качество маркетинга | Низкий уровень конкурентоспособности банковских продуктов |
| Потеря деловой репутации |
| Невосприимчивость службы маркетинга в кредитной организации к инновациям |
| Недостаточная (неубедительная) реклама |
| Косвенные | Мошенничество с отчетной и финансовой документацией |
| Уклонение от специального банковского законодательства |
| Использование противозаконных («черных») финансовых систем |

Таким образом, рассмотрев показатели с помощью которых определяется ликвидность коммерческих банков можно сделать вывод, о том что ликвидность кредитной организации является важнейшим показателем деятельности и нуждается в определении непрерывно, так как если допустить падение уровня ликвидности слишком низко, то это может привести к затруднениям с исполнением своих обязательств перед кредиторами и другими контрагентами или в крайнем случае привести к банкротству кредитной организации.

**1.4 Особенности антикризисного управления в кредитной организации**

Исследованию инструментов и приемов антикризисного управления кредитными организациями посвящены работы Ворниковой Н.И., Зверева О.А., Курушиной О. А. и др.

Антикризисное управление рассматривается экономистами как система и как процесс в частности, а также как механизм контроля факторов риска с целью обеспечения устойчивой и бесперебойной работы кредитной организации. По мнению Э.М. Коротковой такой механизм при соблюдении баланса «риск – доходность» позволяет управлять факторами кризиса, свести к минимуму его негативные последствия и предотвратить возникновение неблагоприятных явлений[[19]](#footnote-19).

Инструментарий антикризисного управления воздействует как уровне кредитной организации, так на банковскую систему в целом. Амосов А.Н. предлагает использовать, прежде всего, макроэкономические инструменты (см. таблицу 1.3)[[20]](#footnote-20).

Таблица 1.3. - Основные макроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями

|  |  |
| --- | --- |
| Инструмент | Характеристика |
| Реструктуризацияпассивов | Выпуск акций для дружественной третьей стороны или увеличение числа акционеров. Выкуп акций с премией у существующих акционеров |
| Продажа активов | Продажа имущества через аукцион либо конкретному собственнику |
| Рекапитализация | Изменение структуры капитала компании путем обмена одного вида ценных бумаг на другие |
| Планированиефинансовогооздоровления | Составление совместно с надзорным органом и (или) органом, ответственным за реструктуризацию, плана по восстановлению платежеспособности и повышению конкурентных преимуществ кредитной организации |
| Продажа акций | Продажа акций кредитной организации либо публично на бирже либо конкретному собственнику |

Н.С. Дзюбан приоритетным считает применение микроэкономических инструментов, используемых на уровне отдельной кредитной организации. Микроэкономические инструменты, используемые на уровне отдельных кредитных организаций, делятся на две группы: количественные и качественные (см. таблицу 1.4.)

Таблица 1.4. - Микроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями

|  |  |
| --- | --- |
| Инструмент | Характеристика |
| Комплаенс | Установление лимитов на заемщика |
| Аудит | Стресс тестирование (оценка показателей) |
| Управление рисками | Определение «Суммы под риском» - максимального потенциального убытка при определенном интервале времени |
| Внутренний контроль | Установление размеров резервов |

Аналитиками компании Ernst & Young были опубликованы результаты аналитических исследований, проведенных с целью выявить наиболее используемые инструменты антикризисного управления кредитными организациями - так, установлено, что чаще всего руководство банков использует такие традиционные инструменты, как кредитные лимиты и лимиты концентрации на контрагентов[[21]](#footnote-21).

По нашему мнению, в рамках антикризисного управления кредитными организациями необходимо комплексно применять макроэкономические и микроэкономические инструменты, что позволит увеличить эффективность проводимых мероприятий антикризисного управления.

В то же время, на уровне кредитной организации проводятся стресс-тестирование, пересмотр размеров резервов и политики внутреннего контроля.

Рассмотрим реальные примеры применения антикризисных инструментов на микрои макро- уровнях на примере кризисов 2004 и 2008 гг. Банковский кризис 2004 г. отличается отсутствием проблем с государственными долгами и ликвидностью. Этот кризис возник вследствие влияния СМИ, и получил название «кризис доверия». Под воздействием слухов банки закрывали лимиты межбанковского кредитования. В результате многие банки столкнулись с серьезной проблемой потери ликвидности и оттоком вкладов.

В качестве положительного примера по преодолению кризисной ситуации, можно привести опыт Альфа-Банка. Менеджментом Альфа-Банка в кратчайшие сроки было предпринято введение лимитов на снятие наличных через банкоматы и 10-ти процентной комиссии за досрочное закрытие вклада - эти меры помогли сдержать резкий отток вкладов[[22]](#footnote-22).

Таким образом, эффективное использование макроэкономических и микроэкономических инструментов антикризисного управления в условиях ухудшения геополитических условий обеспечивает снижение системных рисков в банковском секторе и повышает финансовую устойчивость кредитных организаций к внешним шокам.

**Глава 2. Анализ финансового состояния кредитной организации на примере ПАО «Почта Банк»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика кредитной организации ПАО «Почта Банк»**

ПАО «Почта Банк» создан решением учредителей-пайщиков от 28 сентября 1990 года. Дата регистрации Банка Госбанком РСФСР с первоначальным наименованием Коммерческий банк «Бежица-банк»: 31 октября 1990 г. Решением собрания учредителей от 27 октября 1992 г. Коммерческий банк «Бежица-банк» реорганизован в форме преобразования в акционерное общество открытого типа с наименованием коммерческий акционерный банк «Бежица-банк», регистрационный номер Банка, присвоенный ему Госбанком РСФСР 31 октября 1990 г., т.е. до государственной регистрации реорганизации Банка в форме преобразования, оставлен без изменений. Дата перерегистрации Банка ГУ ЦБ РФ по Брянской области: 11 ноября 1992 г.

С 2012 года Банк является дочерней организацией ВТБ 24 (ПАО) и входит в состав участников банковской группы, головной организацией которой является Банк ВТБ (ПАО). В 2012 году в результате ребрендинга Банк был переименован в ОАО «Лето Банк» и изменил место нахождения на г. Москва.

Группа ВТБ обладает уникальной для российских банков международной сетью, которая насчитывает более 20 кредитных и финансовых компаний в Российской Федерации и за рубежом, которая предоставляет своим клиентам комплексное обслуживание в странах СНГ, Европы, Азии и Африки. На российском банковском рынке группа ВТБ занимает второе место по всем основным показателям.



Рисунок 2.1. – Структура органов управления ПАО «Почта Банк»

Система корпоративного управления ПАО «Почта Банк» строится на принципе безусловного соблюдения требований российского законодательства и Банка России и максимально учитывает лучшую мировую практику.

ПАО «Почта Банк» гарантирует равное отношение ко всем акционерам.

Высшим органом управления банка ПАО «Почта Банк» является Общее собрание акционеров (ПАО «ВТБ 24). Наблюдательный совет ПАО «Почта Банк», избираемый акционерами и им подотчетный, обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов – Президента – Председателя Правления и Правления.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство ПАО «Почта Банк» и реализуют задачи, поставленные перед ними акционерами и Наблюдательным советом.

Система корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Почта Банк» направлена в первую очередь на защиту прав и интересов акционеров.

При Наблюдательном совете ПАО «Почта Банк» функционирует Комитет по аудиту, который совместно с Департаментом внутреннего аудита помогает органам управления обеспечивать эффективную работу ПАО «Почта Банк». В целях проведения проверки и подтверждения финансовой отчетности банк ПАО «Почта Банк» привлекает внешнего аудитора, не связанного имущественными интересами с ПАО «Почта Банк» и его акционерами. Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Почта Банк».

Действующий при Наблюдательном совете Комитет по кадрам и вознаграждениям готовит рекомендации по ключевым вопросам назначений и мотивации членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и органов контроля.

Комитет Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению рассматривает и готовит рекомендации по вопросам стратегического развития, повышения уровня корпоративного управления банка и совершенствования управления собственным капиталом ПАО «Почта Банк».

Продуктовое предложение ПАО «Почта Банк» включает в себя нецелевые потребительские кредиты, выдаваемые в собственной сети отделений, кредиты на покупки в торговых организациях-партнерах, кредитные карты, сберегательные счета и вклады, а также обслуживание зарплатных клиентов. Посредством каналов дистанционного обслуживания (интернет-банк и мобильное приложение) и банкоматной сети предоставляются услуги по платежам и переводам денежных средств. Банк также предлагает специальные условия для пенсионеров и онлайн-покупателей.

Деятельность ПАО «Почта Банк» ориентирована на максимально качественное банковское обслуживание клиентов. В рамках утвержденной стратегии развития Банк разрабатывает и совершенствует линейки продуктов и услуг для клиентов - физических лиц, преимуществами которых являются выгодные условия кредитования, высокое качество клиентского обслуживания, технические возможности банкинга и индивидуальный подход к заемщикам.

Результаты развития ПАО «Почта Банк» по приоритетным направлениям деятельности за 2016 год приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. - Результаты развития ПАО «Почта Банк»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 01.01.16 год | На 01.01.17 год | Изменение(+,-) |
| Чистая прибыль | 1416771 | 84181 | -1332590 |
| ROA (прибыль/средние активы) | 2,1% | 0,1% | -2,0 |
| ROE (прибыль/средний капитал) | 17,3% | 0,8% | -16,5 |
| CIR (неоперац. расходы/операц. результат) | 34,9% | 49,4% | +14,5 |
| Чистая % маржа (чистые % доходы/средние процентные активы) | 11,5% | 20,3% | +8,8 |

Рисунок 2.2. – Динамика чистой прибыли ПАО «Почта Банк»

Как показывают данные таблицы 2.1. и рисунка 2.2., по результатам деятельности банка в 2016 году величина чистой прибыли банка значительно снизилась, а именно на 94,06%. Причина данного снижения будут выявлены в ходе оценки финансового состояния и ликвидности банка.

Основными направлениями деятельности ПАО «Почта Банк» в 2017 году стали:

- Кредитование населения в массовом и нижне-массовом сегментах через собственные клиентские центры, отделения почтовой связи, магазины-партнеры и стойки продаж;

- Привлечение средств населения в депозиты и на сберегательные счета;

- Запуск и развитие сети окон продаж в отделениях ФГУП «Почта России»;

- Запуск зарплатных проектов и привлечение пенсионеров для получения пенсии на карту ПАО «Почта Банк;

- Увеличение доли продаж через дистанционные каналы банковского обслуживания;

- Оптимизация клиентской сети в соответствии со стратегией развития;

- Формирование широкой сети устройств самообслуживания;

- Создание и развитие, технологий, ИТ-систем, уникальных продуктов, эффективных систем продаж и управления рисками;

- Поддержание принципов открытости и прозрачности бизнеса, предложение населению качественных и доступных финансовых услуг.

**2.2 Анализ финансового состояния банка (На основе методики анализа финансового состояния банка, утвержденной в Центральном Банке России (про баланс))**

ПАО «Почта Банк» занимает 32 место в рейтинге по активам-нетто среди крупнейших российских банков. Проанализируем структуру актива баланса ПАО «Почта Банк» (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2. – Структура актива баланса ПАО «Почта Банк»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 01 марта 2017 года | На 01 марта 2018 года | Изменение, % |
|     АКТИВЫ |   |   |   |
| Наличность | [7 549 453](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4383) | [15 534 862](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4383) | 205,77 |
| Обязательные резервы | [1 416 103](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4552) | [1 390 173](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4552) | 98,17 |
| Ссудная задолженность | [121 915 151](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4553) | [258 357 870](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4553) | 211,92 |
| Финансовые инструменты | [550](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5430) | [841 550](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5430) | 153009,09 |
| Средства в расчетах | [556 164](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4739) | [620 605](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4739) | 111,59 |
|  Дебиторская задолженность | [5 004 479](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4742) | [5 140 463](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4742) | 102,72 |
| Требования по получению процентов | [1 019 646](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4743) | [1 853 088](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4743) | 181,74 |
| Имущество | [4 146 225](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4745) | [5 880 910](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4745) | 141,84 |
| Прочие активы | [304 846](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4752) | [512 106](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4752) | 167,99 |
| Долгосрочные активы, предназначенные для продажи | [4 609](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=7021) | [0](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=7021) | 0,00 |
| Отложенный налог на прибыль | [4 392 503](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5819) | [3 351 124](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5819) | 76,29 |
|     Итого активов | [146 309 729](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4763) | [293 482 751](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4763) | 200,59 |

Рисунок 2.3. – Динамика актива баланса ПАО «Почта Банк»

Данные таблицы 2.2. и рисунка 2.3. показывают рост общей величины активов ПАО «Почта Банк» по состоянию на 1 марта 2018 года в сравнении с данными на 1 марта 2017 года: темп роста составил 200,59%. Данный рост является следствием увеличения величины наличности – на 105,77%, ссудной задолженности – на 111,92% за анализируемый период, объема требований по получению процентов – на 81,74%, имущества – на 41,84% и величины прочих активов – на 67,99%. Так же стоит отметить значительный рост величины стоимости финансовых инструментов – более, чем в тысячу раз.

Снижение в величине стоимости отмечается по следующим активам банка: обязательных резервов – на 1,83% и размера отложенного налога на прибыль – на 23,71%.

Далее рассмотрим структуру актива баланса ПАО «Почта Банк» по состоянию на 01 марта 2018 года (см. рисунок 2.4.).

Рисунок 2.4. – Структура актива баланса ПАО «Почта Банк» на 01.03.2018 год

Исходя из рисунка 2.4., можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре актива ПАО «Почта Банк» занимает ссудная задолженность – 84%, что свидетельствует о значительных объемах дебиторской задолженности банка.

На рисунке 2.5. приведена структура активов ПАО «Почта Банк» по состоянию на 1 марта 2017 года.

Рисунок 2.5. – Структура актива баланса ПАО «Почта Банк» на 01.03.2017 год

Исходя из данных рисунка 2.5., можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре актива баланса ПАО «Почта Банк» занимает так же ссудная задолженность (аналогично состоянию структуры на 01 марта 2018 года). Доля ссудной задолженности составила 89% от общей величины актива банка.

Далее рассмотрим структуру пассива баланса ПАО «Почта Банк» (см. таблицу 2.3.).

Таблица 2.3. – Структура пассива баланса ПАО «Почта Банк»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 01 марта 2017 года | На 01 марта 2018 года | Изменение, % |
|     ПАССИВЫ |   |
| Источники собственных средств | [14 698 558](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4764) | [26 584 674](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4764) | 180,87 |
| Резерв на возможные потери | [30 747 277](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4962) | [30 728 271](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4962) | 99,94 |
| Привлеченные средства | [96 799 395](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4981) | [228 576 658](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4981) | 236,13 |
| Прочие обязательства | [4 064 499](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5086) | [7 593 148](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5086) | 186,82 |
|     Итого пассивов | [146 309 729](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5103) | [293 482 751](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=5103) | 200,59 |
| Активы, приносящие прямой доход | [121 915 701](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6473) | [259 199 420](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6473) | 212,61 |
| Обязательства, генерирующие процентные выплаты | [96 799 395](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6474) | [228 576 658](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6474) | 236,13 |

Рисунок 2.6. – Динамика пассива баланса ПАО «Почта Банк»

Данные таблицы 2.3. и рисунка 2.6. показывает рост величины 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. Так же отмечается значительный рост величины привлеченных средств банка – на 136,13%. Незначительное снижение величины отмечается по резервам на возможные потери – на 0,06%.

На рисунке 2.7. приведена структура пассива баланса банка на 1 марта 2018 года.

Рисунок 2.7. – Структура пассива баланса ПАО «Почта Банк» на 01.03.2018 год

В структуре пассива баланса ПАО «Почта Банк» по данным на 1 марта 2018 года, как показывает рисунок 2.7., занимают привлеченные средства, что свидетельствует о высоком уровне финансовой зависимости банка от внешних кредиторов. Доля привлеченных средств в общей структуре источников финансирования занимает 78%.

Рисунок 2.8. – Структура пассива баланса ПАО «Почта Банк» на 01.03.2017 год

По данным на конец 1 марта 2017 года, в структуре источников финансирования так же преобладают привлеченные средства – 66%. При этом по результатам 2017 года доля резервов на возможные потери превышала долю резервов в 2018 году – 21% от общей структуры источников финансирования банка.

Таким образом, на отчетную дату (01 Марта 2018 г.) величина активов-нетто банка ПАО «Почта банк» составила 293,48 млрд.руб. За год активы увеличились на 100,59%. Прирост активов-нетто положительно повлиял на показатель рентабельности активов ROI (данные на ближайшую квартальную дату 01 Января 2018 г.): за год рентабельность активов-нетто выросла с 0,72% до 3,45%.

По оказываемым услугам банк в основном привлекает клиентские деньги, причем больше средств населения (т.е. в этом смысле является розничным клиентским), а вкладывает средства в основном в кредиты, причем больше в кредиты физическим лицам (т.е. является розничным кредитным).

Объем активов, приносящих доход банка составляет [88.32%](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6572&Date=2018-03-01) в общем объеме активов, а объем процентных обязательств составляет [77.88%](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6680&Date=2018-03-01) в общем объеме пассивов. Объем доходных активов примерно соответствует среднему показателю по крупным российским банкам (84%), их структура приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Структура доходных активов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 01 Марта 2017 год | 01 Марта 2018 год |
| тыс. руб | Уд. вес, % | тыс. руб | Уд. вес, % |
| Межбанковские кредиты | [105 000](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4556&Date=2017-03-01) | 0.09 | [47 007 000](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4556&Date=2018-03-01) | 18.14 |
| Кредиты юр.лицам | [13 149](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4578&Date=2017-03-01) | 0.01 | [107 772](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4578&Date=2018-03-01) | 0.04 |
| Кредиты физ.лицам | [121 734 472](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4589&Date=2017-03-01) | 99.85 | [211 208 248](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4589&Date=2018-03-01) | 81.48 |
| Векселя | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4600&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4600&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| Вложения в операции лизинга и приобретенные прав требования | [62 530](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4648&Date=2017-03-01) | 0.05 | [34 850](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4648&Date=2018-03-01) | 0.01 |
| Вложения в ценные бумаги | [550](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4651&Date=2017-03-01) | 0.00 | [841 550](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4651&Date=2018-03-01) | 0.32 |
| Прочие доходные ссуды | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6681&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6681&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| Доходные активы | [121 915 701](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6473&Date=2017-03-01) | 100.00 | [259 199 420](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6473&Date=2018-03-01) | 100.00 |

Исходя из данных таблицы 2.4., можно сделать вывод, что значительно увеличились суммы межбанковских кредитов, величина кредитов, предоставленных юридическим лицам, кредитов физическим лицам, а так же объем вложений в ценные бумаги. При этом значительно снизилась величина вложений в операции лизинга и приобретенные прав требования, а общая сумма доходных активов увеличилась на 11,.6% c [121,92](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6473&Date=2017-03-01)до [259,20](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6473&Date=2018-03-01) млрд. руб.

Для комплексной оценки финансового состояния ПАО «Почта Банк» рассмотрим показатели (индикаторы) финансового состояния банка (см. таблицу 2.5.).

Таблица 2.5. – Показатели финансового состояния ПАО «Почта Банк»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 1.04 | 1.05 | 1.06 | 1.07 | 1.08 | 1.09 | 1.10 | 1.11 | 1.12 | 1.01 | 1.02 | 1.03 |
| Норматив достаточности капитала Н1.0 (мин.8%) | 10.7 | 9.7 | 9.0 | 10.5 | 9.7 | 9.4 | 9.7 | 10.5 | 11.7 | 11.2 | 11.0 | 10.5 |
| Норматив достаточности базового капитала Н1.1 (мин.5%) | 7.7 | 7.0 | 6.8 | 8.2 | 8.6 | 8.3 | 7.9 | 7.6 | 9.2 | 8.6 | 7.9 | 7.7 |
| Капитал (по ф.123 и 134) | 14.4 | 14.2 | 14.1 | 17.7 | 18.4 | 19.1 | 20.6 | 23.1 | 27.1 | 27.5 | 27.6 | 27.0 |
| Источники собственных средств (по ф.101) | 15.7 | 15.6 | 15.2 | 18.7 | 19.3 | 20.0 | 21.6 | 22.5 | 25.8 | 26.4 | 27.0 | 26.6 |

Как показывают данные таблицы 2.5., все рассчитанные индикаторы за анализируемый период не содержат значения ниже минимально установленной величины, что свидетельствует о благоприятном финансовом состоянии банка. Так, достаточно высокие значения норматива Н1.0 свидетельствуют о достаточности средств для нормального функционирования банка.

 Экспресс-оценка кредитоспособности банка КАЛИПСО разработана советником первого заместителя Председателя Банка России, к.э.н. В.В.Ивановым. В нашем исследовании используется модель по двум факторам: платежеспособность и ликвидность, что позволяет оценить способность банка рассчитываться по своим обязательствам. Результаты анализа банка по методике КАЛИПСО представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6. – Результаты экспресс-оценки кредитоспособности банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение | Риск | Анализ |
| **А. Платежеспособность** |
| I. Наличие неоплаченных документов |
| Картотека банка | [0](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8497&Date=2018-03-01) | 0% | отсутствует |
| Не исполненные в срок документы и распоряжения (внебаланс) | [0](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8498&Date=2018-03-01) |  |  |
| II. Скрытая картотека |
| Счета возможно скрытой просрочки | [278 475](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8499&Date=2018-03-01) |  |  |
| Счета возможно скрытой просрочки к валюте баланса | [0.07%](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8500&Date=2018-03-01) | 0% | отсутствует |
| Рост счетов возможно скрытой просрочки | [-0.05](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8501&Date=2018-03-01) | 0% | отсутствует |
| Обороты по картотеке банка | [0](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8502&Date=2018-03-01) | 0% | отсутствуют |
| Обороты по не исполненным в срок документам (внебаланс) | [0](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8503&Date=2018-03-01) | 0% | отсутствуют |
| III. Динамика платежей |
| Объем проводимых операций | [345 309 079](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8506&Date=2018-03-01) |  |  |
| Объем проводимых операций к валюте баланса | [88.60%](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8507&Date=2018-03-01) | 0% | более 60% от валюты баланса |
| Колебания объема проводимых операций | [54.43%](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8508&Date=2018-03-01) | 30% | изменился более чем на 30% |
| **Общий риск платежеспособности** |  | **30%** |  |
| **Б. Ликвидность** |
| I. Показатели ликвидной позиции |
| Показатель денежной позиции | [5.10%](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8504&Date=2018-03-01) | 0% | более 1% |
| Чистая ликвидная позиция | [1.57](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8505&Date=2018-03-01) | 0% | более 0.9 |
| Показатель заимствований в ЦБ | [0](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8509&Date=2018-03-01) | 30% | нет остатка |
| II. Сбалансированность операций по срокам |
| Активы до 1 месяца | [47 008 450](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8510&Date=2018-03-01) |  |  |
| Пассивы до 1 месяца | [465](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8511&Date=2018-03-01) |  |  |
| Сбалансированность до 1 месяца | [101093.44](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8512&Date=2018-03-01) | 0% | более 0.9 |
| Активы до 3 месяцев | [47 085 418](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8513&Date=2018-03-01) |  |  |
| Пассивы до 3 месяцев | [465](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8517&Date=2018-03-01) |  |  |
| Сбалансированность до 3 месяцев | [101258.96](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8520&Date=2018-03-01) | 0% | более 0.9 |
| Активы до 6 месяцев | [47 482 650](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8518&Date=2018-03-01) |  |  |
| Пассивы до 6 месяцев | [724](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8519&Date=2018-03-01) |  |  |
| Сбалансированность до 6 месяцев | [65583.77](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8521&Date=2018-03-01) | 0% | более 0.9 |
| Активы до 1 года | [59 670 447](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8522&Date=2018-03-01) |  |  |
| Пассивы до 1 года | [48 751 329](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8523&Date=2018-03-01) |  |  |
| Сбалансированность до 1 года | [1.22](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8524&Date=2018-03-01) | 0% | более 0.9 |
| **Общая сбалансированность** |  | **0%** |  |
| III. Ликвидационная стоимость баланса |
| Ликвидационная стоимость по балансу | [1.08](http://www.analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=8525&Date=2018-03-01) | 0% | более 0.9 |
| **Общий риск ликвидности** |  | **30%** |  |
| **Общий риск КАЛИПСО** |  | **30%** |  |

Анализ платежеспособности банка дал положительные результаты, а именно: анализ показал отсутствие неоплаченных документов, а так же отсутствие скрытой просрочки у банка. В результате риск платежеспособности банка, то есть опасность и вероятность неуплаты по выставленным счетам составляет 30%. Чистая ликвидная позиция или разрыв между суммой поступления и суммой использованных средств составляет 1,57%, что свидетельствует об излишке ликвидности, который необходимо инвестировать. Ликвидационная стоимость ПАО «Почта Банк» показывает денежное выражение объекта оценки, уменьшенный на величину издержек, которые связаны с его продажей (например, комиссии, расходов на рекламу, хранение, доставку и т. д.). По результатам расчетов общий риск КАЛИПСО составляет 30%.

**2.3. Анализ состояния ликвидности**

Для оценки ликвидности, рассмотрим период примерно в 30 дней, в течение которых банк будет в состоянии (или не в состоянии) выполнить часть взятых на себя финансовых обязательств (т.к. все обязательства вернуть в течение 30 дней не может ни один банк). Эта «часть» называется «предполагаемым оттоком средств». Ликвидность можно считать важной составляющей понятия надежности банка.

Структура высоколиквидных активов представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7. - Структура высоколиквидных активов ПАО «Почта Банк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 01 Марта 2017 год | 01 Марта 2018 год |
| тыс. руб | Уд. вес, % | тыс. руб | Уд. вес, % |
| Средств в кассе | [5 423 320](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4385&Date=2017-03-01) | 71.84 | [12 058 408](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4385&Date=2018-03-01) | 19.28 |
| средств на счетах в Банке России | [831 068](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4523&Date=2017-03-01) | 11.01 | [2 919 235](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4523&Date=2018-03-01) | 4.67 |
| корсчетов НОСТРО в банках (чистых) | [1 295 065](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4541&Date=2017-03-01) | 17.15 | [557 219](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4541&Date=2018-03-01) | 0.89 |
| межбанковских кредитов, размещенных на срок до 30 дней | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6674&Date=2017-03-01) | 0.00 | [47 000 000](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6674&Date=2018-03-01) | 75.16 |
| высоколиквидных ценных бумаг РФ | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6607&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6607&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| высоколиквидных ценных бумаг банков и государств | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6608&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6608&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| высоколиквидных активов с учетом дисконтов и корректировок (на основе Указания №3269-У от 31.05.2014) | [7 549 453](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6611&Date=2017-03-01) | 100.00 | [62 534 862](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6611&Date=2018-03-01) | 100.00 |

Из таблицы 2.7. видно, что незначительно изменились суммы высоколиквидных ценных бумаг РФ, высоколиквидных ценных бумаг банков и государств, значительно увеличилась величина средств в кассе, средств на счетах в Банке России, межбанковских кредитов, размещенных на срок до 30 дней, сильно уменьшились суммы корсчетов НОСТРО в банках (чистых), при этом объем высоколиквидных активов с учетом дисконтов и корректировок (на основе Указания №3269-У от 31.05.2014) вырос за год с [7,55](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6611&Date=2017-03-01) до [62,53](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6611&Date=2018-03-01) млрд.руб.

Графическое представление структуры высоколиквидных активов банка приведено на рисунка 2.9. и 2.10.

Рисунок 2.9. - Структура высоколиквидных активов ПАО «Почта Банк» по состоянию на 1 марта 2018 года, %

Как показывает рисунок 2.9., в структуре высоколиквидных активов банка по состоянию на 1 марта 2018 года наибольший удельный вес занимают средства в кассе – 72%.

Рисунок 2.9. - Структура высоколиквидных активов ПАО «Почта Банк» по состоянию на 1 марта 2017 года, %

По состоянию на 1 марта 2017 года структура высоколиквидных активов ПАО «Почта банк» представлена главным образом межбанковскими кредитами, размещенными на срок до 30 дней – 75% от общей структуры. 19% высоколиквидных активов представлены средствами в кассе.

Для более полной оценки ликвидности ПАО «Почта Банк» проанализируем структуру текущих обязательств (см. таблицу 2.8.).

Таблица 2.8. – Структура текущих обязательств ПАО «Почта Банк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 01 Марта 2017 год | 01 Марта 2018 год |
| тыс. руб | Уд. вес, % | тыс. руб | Уд. вес, % |
| Вкладов физ.лиц со сроком свыше года | [19 296 725](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6612&Date=2017-03-01) | 40.87 | [94 213 931](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6612&Date=2018-03-01) | 48.72 |
| Остальных вкладов физ.лиц (в т.ч. ИП) (сроком до 1 года) | [23 779 423](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6613&Date=2017-03-01) | 50.37 | [91 455 817](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6613&Date=2018-03-01) | 47.30 |
| Депозитов и прочих средств юр.лиц (сроком до 1 года) | [73 247](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6615&Date=2017-03-01) | 0.16 | [106 910](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6615&Date=2018-03-01) | 0.06 |
|  в т.ч. текущих средств юр.лиц (без ИП) | [73 247](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6675&Date=2017-03-01) | 0.16 | [106 910](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6675&Date=2018-03-01) | 0.06 |
| Корсчетов ЛОРО банков | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4983&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=4983&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| Межбанковских кредитов, полученных на срок до 30 дней | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6676&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6676&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| Собственных ценных бумаг | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6677&Date=2017-03-01) | 0.00 | [0](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6677&Date=2018-03-01) | 0.00 |
| Обязательств по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность | [4 064 499](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6678&Date=2017-03-01) | 8.61 | [7 593 148](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6678&Date=2018-03-01) | 3.93 |
| Ожидаемый отток денежных средств | [7 436 576](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6617&Date=2017-03-01) | 15.75 | [21 492 190](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6617&Date=2018-03-01) | 11.11 |
| Текущих обязательств | [47 213 894](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6679&Date=2017-03-01) | 100.00 | [193 369 806](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6679&Date=2018-03-01) | 100.00 |

Анализ данных таблицы 2.8. позволяет сделать вывод, что за рассматриваемый период отмечаются следующие изменения в ресурсной базе: незначительно изменились суммы корсчетов ЛОРО банков, межбанковских кредитов, полученных на срок до 30 дней, собственных ценных бумаг, увеличились суммы депозитов и прочих средств юридических лиц (сроком до 1 года),  в т.ч. текущих средств юридических лиц (без ИП), сильно увеличились суммы вкладов физических лиц со сроком свыше года, остальных вкладов физически лиц (в т.ч. ИП) (сроком до 1 года), обязательств по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность, при этом ожидаемый отток денежных средств увеличился за год с [7,44](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6617&Date=2017-03-01) до [21,49](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6617&Date=2018-03-01) млрд. руб.

На рассматриваемый момент соотношение высоколиквидных активов (средств, которые легко доступны для банка в течение ближайшего месяца) и предполагаемого оттока текущих обязательств дает нам значение [290.97%](http://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=650&BankMenu=check&PokId=6618&Date=2018-03-01), что говорит хорошем запасе прочности для преодоления возможного оттока средств клиентов банка.

В корреляции с этим важны для рассмотрения нормативы мгновенной (Н2) и текущей (Н3) ликвидности, минимальные значения которых установлены в 15% и 50% соответственно. Тут мы видим, что нормативы Н2 и Н3 сейчас на достаточномуровне (см. таблицу 2.9.).

Таблица 2.9. – Динамика изменения ликвидности ПАО «Почта Банк» в течение анализируемого периода

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 1.04 | 1.05 | 1.06. | 1.07 | 1.08 | 1.09 | 1.10 | 1.11 | 1.12 | 1.01 | 1.02 | 1.03 |
| Норматив мгновенной ликвидности Н2 (мин.15%) | 65.3 | 76.1 | 79.9 | 128.4 | 59.3 | 54.8 | 69.7 | 75.0 | 66.2 | 101.8 | 78.6 | 49.6 |
| Норматив текущей ликвидности Н3 (мин.50%) | 64.4 | 80.5 | 89.9 | 131.3 | 137.1 | 140.1 | 114.5 | 123.2 | 148.5 | 193.3 | 191.6 | 161.3 |
| Экспертная надежность банка | 138.7 | 142.0 | 159.2 | 259.8 | 251.8 | 284.1 | 164.8 | 166.2 | 206.8 | 274.6 | 281.9 | 291.0 |

Графическое представление динамики ликвидности ПАО «Почта Банка» приведено на рисунке 2.10.

Рисунок 2.10. – Динамика изменения ликвидности ПАО «Почта Банк»

Данные рисунка 2.10. показывают, что во всех показателях отмечается идентичная тенденция: в период с 1 апреля по 1 июня 2017 года все показатели демонстрируют рост. В июне 2017 года отмечается резкий рост, после чего снижение величин всех показателей. С октября 2017 года до конца года наблюдается постепенный рост. С начала 2018 года снова отмечается снижение анализируемых показателей ликвидности.

В таблице 2.10. приведены суммарные значения показателей ликвидности на 1 марта 2018 года.

Таблица 2.10. - Суммарные значения показателей ликвидности ПАО «Почта Банк» на 1 марта 2018 года.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Минимальное установленное значение | Сумма на 01 Марта 2018 года |
| Нормативы ликвидности |
| Норматив мгновенной ликвидности (Н2) | 15 | 49,61 |
| Норматив текущей ликвидности (Н3) | 50 | 161,34 |
| Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) | 120 | 105,74 |

По медианному методу (отброс резких пиков): сумма норматива мгновенной ликвидности Н2 в течение года имеет тенденцию к незначительному росту, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к увеличению, сумма норматива текущей ликвидности Н3 в течение года и последнего полугодия неустойчива и имеет тенденцию к значительному росту, а экспертная надежность банка в течение года имеет тенденцию к увеличению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к значительному росту.

Таким образом, говорить об абсолютной ликвидности средств банка да отчетную дату нельзя. Так же отрицательным фактором является присутствие колебаний в динамике ликвидности средств в анализируемом периоде.

**Источники по 1 главе:**

1. Амосов, А.Н. Особенности антикризисного управления / А.Н. Амосов // Финансист. – 2015. – №2. – С.45-47.
2. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. В 2-х т. Т. 1 / Р.А. Исаев. - 2-e изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. —286 с.
3. Баринов, В.А. Антикризисное управление / В.А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2016. – 520 с.
4. Водолажская, Е.Л. Причины возникновения экономических кризисов и их характеристика / Е.Л. Водолажская // Вестник Казанского технологического университета.- 2013.- Том 16, №13. - С.215-218.- Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniyaekonomicheskih-krizisov-i-ih-harakteristika Дата обращения 30.03.2017
5. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: учебник /– М.: 6-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2014. – 514 с.
6. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. — 3-е изд., стер. — М. КНОРУС, 2016. — 504 с.
7. Качалов, М.И. Три параметра кризиса / М.И. Качалов // Управление компанией. – 2015. – №12. – С. 25-29.
8. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 432 с.
9. Крассов О. И. Антикризисное управление в современной России. — М., 2015. —С. 44.
10. Крюков, А.Ф., Егорычев, И.Г. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов / А.Ф. Крюков, И.Г. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 28-33.
11. Морозова Т.Ю. О совершенствовании проверки и оценки качества управления кредитной организацией // Аналитический банковский журнал. 2016. - № 3. - C. 28-36.
12. Муртазина А.И., Егоров В.А. Причины и типология кризисов // Инновации, технологии, наука: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. - С. 149-151.
13. Бойко И. И. Меры по преодолению кризисных ситуаций в экономике. – СПб. 2017. – С. 68.
14. Ткаля, А.И. Неплатежеспособность в современных условиях / А.И. Ткаля // Экономика и жизнь. – 2016. – №3. – С. 5-6.
15. Федеральная служба государственной статистики - http://www.gks.ru
16. Ханова Л.Р., Егоров В.А. Инновации в антикризисном управлении современной организацией // Экономика. Менеджмент. Актуальные научные проблемы. Рассмотрение, решение, практика Сборник научных статей. 2016. -С. 25-27.
17. Черненко В.А. Шведова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 409 с.
18. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. М. : Альпина Бизнес Букс, 2013.- 388 с.
19. Энциклопедия экономиста - http://www.grandars.ru
20. Remaking financial services: risk management five years after the crisis: a survey of major financial institutions. EYGM Limited., 2013. – 543 с.
1. Черненко В.А. Шведова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 409 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Амосов, А.Н. Особенности антикризисного управления / А.Н. Амосов // Финансист. – 2015. – №2. – С.45-47. [↑](#footnote-ref-2)
3. Баринов, В.А. Антикризисное управление / В.А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2016. – 520 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Крассов О. И. Антикризисное управление в современной России. — М., 2015. —С. 44. [↑](#footnote-ref-4)
5. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: учебник /– М.: 6-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2014. – 514 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. — 3-е изд., стер. — М. КНОРУС, 2016. — 504 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Водолажская, Е.Л. Причины возникновения экономических кризисов и их характеристика / Е.Л. Водолажская // Вестник Казанского технологического университета.- 2013.- Том 16, №13. - С.215-218.- Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniyaekonomicheskih-krizisov-i-ih-harakteristika Дата обращения 30.03.2017 [↑](#footnote-ref-7)
8. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 432 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Качалов, М.И. Три параметра кризиса / М.И. Качалов // Управление компанией. – 2015. – №12. – С. 25-29. [↑](#footnote-ref-9)
10. Крюков, А.Ф., Егорычев, И.Г. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов / А.Ф. Крюков, И.Г. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 28-33. [↑](#footnote-ref-10)
11. Муртазина А.И., Егоров В.А. Причины и типология кризисов // Инновации, технологии, наука: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. - С. 149-151. [↑](#footnote-ref-11)
12. Бойко И. И. Меры по преодолению кризисных ситуаций в экономике. – СПб. 2017. – С. 68. [↑](#footnote-ref-12)
13. Крюков, А.Ф., Егорычев, И.Г. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов / А.Ф. Крюков, И.Г. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 28-33. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ткаля, А.И. Неплатежеспособность в современных условиях / А.И. Ткаля // Экономика и жизнь. – 2016. – №3. – С. 5-6. [↑](#footnote-ref-14)
15. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. В 2-х т. Т. 1 / Р.А. Исаев. - 2-e изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. —286 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Морозова Т.Ю. О совершенствовании проверки и оценки качества управления кредитной организацией // Аналитический банковский журнал. 2016. - № 3. - C. 28-36. [↑](#footnote-ref-16)
17. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. М. : Альпина Бизнес Букс, 2013.- 388 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ханова Л.Р., Егоров В.А. Инновации в антикризисном управлении современной организацией // Экономика. Менеджмент. Актуальные научные проблемы. Рассмотрение, решение, практика Сборник научных статей. 2016. -С. 25-27. [↑](#footnote-ref-18)
19. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 432 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Амосов, А.Н. Особенности антикризисного управления / А.Н. Амосов // Финансист. – 2015. – №2. – С.45-47. [↑](#footnote-ref-20)
21. Remaking financial services: risk management five years after the crisis: a survey of major financial institutions. EYGM Limited., 2013. – 543 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ханова Л.Р., Егоров В.А. Инновации в антикризисном управлении современной организацией // Экономика. Менеджмент. Актуальные научные проблемы. Рассмотрение, решение, практика Сборник научных статей. 2016. -С. 25-27. [↑](#footnote-ref-22)