

## МЕРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)

Дейна А.С. (ИТМО)

Научный руководитель – доцент факультета технологического менеджмента и инноваций, Павлова Е.А. (ИТМО)

В ходе работы проводится анализ внедрения мер антикризисного управления в банковском секторе. Рассмотрены основные финансовые показатели ПАО «Сбербанк» за несколько лет, соотносимых с периодами экономического кризиса в России. На основе проведённого анализа сделаны выводы об эффективности внедрения применяемых мер антикризисного управления в коммерческом банке.

**Введение.** С начала 20 века в российской экономике произошло четыре крупных кризиса: мировой кризис 2008–2009 г., кризис 2014 года (после первого крупного введения санкций против России), кризис 2020 года на фоне пандемии, а также кризис 2022 года (после введения последующих пакетов санкций против России). Последствия кризисов варьируются от уменьшения прибыли и увеличения массы нереализованной продукции до девальвации национальной валюты и падения фондового рынка [1]. Так, вне зависимости от масштаба как самого кризиса, так и его последствий, страдает качество жизни всех субъектов экономики страны.

В таких условиях перед организациями на всех уровнях экономики появляется задача адаптации к ведению бизнеса в условиях кризиса. Антикризисные меры могут отличаться и в зависимости от масштаба организации и правовой формы, и от отрасли экономики, где функционирует организация. Зачастую от успеха проводимых мероприятий зависит сам факт продолжения функционирования предприятия или его банкротства. Так, по итогам 2020 года около 1/3 российских компаний оказались в убытке, а около 1,16 млн предприятий малого и среднего бизнеса закрылись, что в 2,3 раза больше, чем в предыдущий год [2].

**Основная часть.** Меры антикризисного управления подразделяются по областям работы предприятия: кадровые, финансовые, маркетинговые, операционные (или производственные), управленческие и др. меры реагирования: перераспределение денежных средств между видами деятельности (в приоритет выходит увеличение финансирования на профильные виды деятельности), реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности, реорганизация компании, привлечение дополнительного финансирования и другое. В докладе были рассмотрены примеры реализации мер антикризисного управления в банковском секторе на примере мероприятий, проводимых ПАО «Сбербанк» в 2008 г., 2014 г., 2020 г. и 2022 г.

При проведении мероприятий по антикризисному управлению в 2008 году курс Президента Банка был направлен на уменьшение кредитного портфеля через уменьшение кредитов с низким кредитным рейтингом для дальнейшей стабилизации экономической ситуации и сохранения возможности отвечать по обязательствам как перед клиентами банка, так и перед акционерами [3]. Такие меры, как уменьшение операционных расходов или их перераспределение на профильные виды деятельности, не применялись (так как на тот момент банк ещё не обладал своей экосистемой).

Согласно Отчёту об управлениями рисками Сбербанка в 2014 году, основными направлениями антикризисного управления являлись: реализация системного подхода к управлению кредитными рисками и оптимизация кредитного портфеля на разных уровнях, повышение конкурентных преимуществ группы Сбербанка за счёт более точной оценки рисков, а также сохранение устойчивости группы при расширении ассортимента продукции

всей группы Сбербанка при адекватной оценке и грамотным управлением кредитными рисками [4].

При анализе финансовых показателей было замечено, что при проведении мер антикризисного управления в 2020 году, как и во время кризиса 2014 года, значительно были увеличены расходы на формирование резервов под ожидаемые кредитные убытки. Помимо этого, для поддержки клиентов и функционирования банка в целом были предприняты следующие меры: клиентам банка была предложена реструктуризация кредитов, согласно государственным программам поддержки, а для тех, кто не попадал под критерии гос. поддержки были разработаны свои программы реструктуризации долгов, также были разработаны новые продукты с использованием удаленных каналов связи и сбыта.

В 2022 году, в сравнении с 2021 годом, так же, как и в предыдущие кризисы, значительно были увеличены расходы на создание резервов под кредитные убытки. Также применялись такие меры антикризисного управления, как сокращение расходов на содержание персонала и административные расходы.

**Выводы.** В результате проведённого анализа можно сделать вывод, что одни из самых распространённых меры реагирования в условиях кризиса в банковском секторе — это увеличение расходов на создание резервов под кредитные убытки переоценка кредиторской задолженности клиентов за счёт её справедливой стоимости. Так, в ходе реализации этих мер ПАО «Сбербанк», во-первых, сохранил свою способность отвечать по своим обязательствам перед клиентами, несмотря на то что, во время трёх кризисов (2014 г., 2020 г., и 2022 г.) прибыль организации падала, как и рентабельность капитала. Во-вторых, в трёх случаях акционерам были выплачены дивиденды и только в одном правлением банка было принято решение этого не делать в связи с особо нестабильной экономической ситуацией в экономике страны и мира (в 2021 году дивиденды банк не выплачивал).

#### **Список использованных источников:**

1. Экономический кризис что это, причины и последствия, примеры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/news/article/62b331049a79474260be9166> (дата обращения: 28.01.2024)
2. Ушли в минус сколько российский бизнес потерял в кризис. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa/](http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa/) (дата обращения: 28.01.2024).
3. Кризис добрался до Сбербанка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/1035043> (дата обращения: 30.01.2024).
4. Раскрытие информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом банковской группы ОАО «Сбербанк России» на 01 июля 2014 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/otchet\\_3080-u\\_2014\\_1\\_p\\_g\\_final.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/otchet_3080-u_2014_1_p_g_final.pdf) (дата обращения 30.01.2024).