# ПЛАН:

# 1. Введение

**2. Реструктуризация как стратегия развития предприятия**

**2.1 Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной**

**ситуации.**

**2.2 Причины кризисов предприятий**

**2.3 Классификация кризисных ситуаций**

# 2.4 Цели реструктуризации и критерии их достижения

# 3. Реструктуризация в России на примере реструктуризации банковской

# системы.

**3.1 Необходимость реструктуризации банковской системы**

**3.2 Проблемы банковской системы**

**3.3 Схема развития кризиса платежеспособности банка**

**3.4 Методология реструктуризации**

**3.5 Комплекс мер по реструктуризации банковской системы**

**3.6 О роли и месте АРКО в оздоровлении банковской системы России**

**3.7 Использование банковского консалтинга**

**3.8 Роль банковских технологий**

1. **Заключение**
2. **Литература**

***Реструктуризация – это процесс без конца.***

***Ее надо проводить, не отставая от изменений***

***внешней среды, не боясь перемен и боли.***

***Nomura Research Institute***

**1. Введение**

За рубежом понятие «реструктуризация» давно превратилось в образ жизнедеятельности компаний, в постоянный процесс, без которого невозможно удержаться на рынке. В условиях рыночной экономики неизбежно возникают кризисные ситуации как для системы в целом, так и для отдельных хозяйствующих субъектов.

Организация новых производственных структур на основе продуманного реформирования предприятий – залог устойчивого роста экономики, укрепление межотраслевых и региональных связей, ускорения технического перевооружения производства и выпуска конкурентоспособной продукции.

Во второй половине XX века в мире произошли крупные перемены в формах собственности вследствие концентрации производства и создания корпораций, способствующих сращиванию промышленного, торгового и финансового капиталов.

Это потребовало усиления воздействия государства на регулирование не только финансов,

но и производственной, коммерческой деятельности хозяйственных структур. В данных условия частная собствен­ность более органично сочетается с коллективной ее формой. На этой основе получила развитие смешанная рыночная система хозяйствования.

На жизнеспособность корпораций воздействуют различные организацион­но-экономические факторы. В Японии, например, большое значение придают росту технического уровня производства, усилению роли фундаментальной и прикладной наук в создании новейших технологий, экономическому стимули­рованию повышения производительности труда и улучшению потребительских свойств конкурентоспособных изделий. В связи с усилением ориентации на эффективность производства предприятия используют развитую маркетинго­вую службы с учетом перспективы. Благодаря этому японская продукция за­нимает видное место на международных рынках.

Немаловажно улучшение размещения коммерческих, а также государст­венных банков в связи с созданием крупных корпораций и усилением роли

кредитной системы в развитии производства. Словом, одна из неотложных задач состоит в том, чтобы повысить роль инфраструктуры в использовании интенсивных факторов экономического роста. Именно такой путь развития производства и повышения социальной направленности рынка имеет перво­степенное значение.

В России экономический рост затруднен систематической нехваткой средств для финансирования производства и чрезмерно высокими процентами по банковским кредитам. Пока еще кредитно-банковская систе­ма страны не реализует свои возможности в обеспечении роста производства ВВП. В частности, кредит из-за чрезмерно высоких процентов не служит ре­альным фактором развития промышленности и агропромышленного комплек­са. Вследствие взрыва в августе 1998 г. финансовой системы многие коммер­ческие банки обанкротились. Назрела необходимость в корректировке законов о Центральном Банке и о порядке функционирования коммерческих банков. Для лучшего использования преимуществ рыночных отношений следует вне­сти коррективы в структуру и размещение банков, а также в порядок их дея­тельности, отвечающей интересам людей.

Принимая во внимание известную реплику о том, что к концу кризисного периода в России останется до 300 банков, можно прогнозировать, что процесс реструктуризации российской банковской системы «сверху» будет заключаться в поощрении и стимулировании концентрации банковского капитала, например, путем создания многофилиальных кредитных учреждений на базе существующих банков. Можно предположить, что такой процесс будет превалировать в развитии российской банковской системы, пока начало экономического подъема не потребует чисто количественного ее роста. Отсюда ясно, что лидерами в этом процессе могут стать средние банки, достаточно сильные, чтобы взять на себя роль локальных организующих центров этой обновленной банковской системы, и достаточно гибкие, чтобы интегрировать специфику деятельности и клиентуры всех концентрирующихся вокруг более слабых банков.

# 2. Реструктуризация как стратегия развития предприятия

# 2.1 Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации

* Кризисная ситуация характеризуется не только неплатежеспособностью предприятия, но и ущемлением интересов его собственников и кредиторов
* При определении эффективности вложений в собственный капитал необходимо учитывать возможности альтернативного использования инвестированных ресурсов
* Выбор концепций реструктуризации должен производиться с учетом их рискованности и финансовой осуществимости

В условиях рыночной экономики неизбежно возникают кризисные ситуации как для систе­мы в целом, так и для отдельных хозяйствую­щих субъектов. Часто в ответ система сама вы­рабатывает адекватные механизмы, которые сначала проходят апробацию на практике, а затем обосновываются теоретически.

Одним из таких механизмов является *кор­поративная реструктуризация.* Согласно общепринятой теории к ней относят любые из­менения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании.

Деятельность по реструктуризации мож­но разделить на два вида.

1. Стратегическая реструктуризация направлена на увеличение стоимости собственного капитала для акционеров, сохранение корпоративной собствен­ности и другие задачи, связанные с поддержа­нием компании как действующей.
2. Реструкту­ризация компаний*,* находящихся в кризисной ситуации*,* сконцентрирована на решениях, нацеленных на реорганизацию неплатежеспо­собных фирм или фирм- банкротов с целью вернуть их в состояние функционирующих предприятий. Исходя из положения, сложившегося в России, наибольший интерес пред­ставляют цели, принципы и техника реструк­туризации компаний, переживающих кризис­ную ситуацию.

**2.2 Причины кризисов предприятий**

За годы радикальных реформ еще не созданы условия для устойчивого со­циально-экономического развития. Не преодолен системный кризис, охватив­ший все отрасли производства и обращения товаров, а также финансово-кредитную сферу.

Главная причина продолжительного кризиса состоит в том, что реформы слабо затронули производственную, торговую и финансовую деятельность предприятий. Практически не сформирована новая, отвечающая требованиям развитого рынка организационная структура производства, не подготовлен высокопрофессиональный слой предпринимателей. Все это нега­тивно сказалось на реформировании собственности и использовании внутрен­них ресурсов, на укреплении межхозяйственных, межрегиональных и межго­сударственных экономических и финансовых связей.

Инвестиции в реальный сектор эконо­мики в настоящее время наиболее рискованны. Практически все промы­шленные предприятия находятся в «лежачем» состоянии. Немаловажным фактором является и внут­ренняя неготовность предприятий к инвестициям. Можно утверждать, что даже в случае появления таких инвести­ций многие из них не смогли бы воспользоваться этими инвестициями надлежащим образом. Полностью отсутствует система маркетинга, ориен­тированная на рынок; основные фон­ды изношены, продукция, которую выпускают заводы, имеет достаточно низкую конкурентоспособность. Боль­шинство крупных промышленных пред­приятий представляют собой огром­ные неиспользуемые мощности, кото­рые никогда не будут востребованы в прежнем объеме. Исключение состав­ляют лишь сырьевые предприятия. И только отдельные предприятия раз­виваются достаточно динамично и эффективно.

**2.3 Классификация кризисных ситуаций**

Западные экономисты выделяют три стадии развития кризисной ситуации:

1. Ранняя стадия характеризуется отдельны­ми случаями проявления неэффективности в производстве и сбыте, которые выражаются в увеличении товароматериальных запасов при стабильных или снижающихся темпах роста объемов продаж, ускорении оборачиваемости кредиторской задолженности, возникнове­нии проблем с поставками и качеством производимой продукции.

2. Промежуточная стадия отличается не­хваткой материалов (как следствие экономии денежных ресурсов посредством сокращения уровня товароматериальных запасов), более частыми проблемами, связанными с качест­вом продукции, приостановкой поставщика­ми продаж в кредит и требованиями оплаты наличными, несвоевременной выдачей зара­ботной платы.

3. На поздних этапах кризиса компания в це­лом находится в состоянии хаоса. Производ­ственные графики не выполняются, нередки возвраты продукции из-за низкого качества, производство сдерживается хроническим не­достатком материалов, увеличивается период сбора дебиторской задолженности. Кроме то­го, поставщики требуют наличной оплаты, а кредиторы - изменения условий кредита. На­конец, у компании наблюдается серьезная не­хватка собственных оборотных средств.

Исходя из данных критериев можно за­ключить, что большинство российских пред­приятий находится на поздней стадии кризис­ной ситуации. Это вызывает необходимость совершенствования методов, принятых в оте­чественной теории и практике антикризисно­го управления.

Мы предлагаем расширить понятие кри­зисной ситуации и разграничить понятия кри­зиса и несостоятельности (банкротства). Опи­санная ниже концепция предполагает более раннюю идентификацию кризисной ситуации с целью адекватного реагирования на негативные тенденции в условиях, когда предприятие еще полностью находится под контролем собствен­ников и управляется привлеченными ими ме­неджерами, а следовательно, имеет большую свободу маневра и более широкий выбор антикризисных процедур по сравнению с кругом ме­роприятий, осуществляемых в процессе законо­дательного антикризисного регулирования.

Кризисную ситуацию можно охарактери­зовать как недостаточно эффективное управление активами и кредиторской задолженно­стью предприятия, что обусловливает отток денежных средств от собственников и в ко­нечном итоге приводит к не полному удовлетворению требований кредиторов. Существует следующая классификация этапов кри­зисной ситуации:

1) кризис для собственников предприя­тия;

2) кризис для кредиторов;

3) законодательное регулирование в инте­ресах кредиторов.

1 этап выражается в ухудшении финансово-экономического состо­яния предприятия, которое пока не сказывается на расчетах с кредиторами. В качестве его крите­рия выступает ущемление интересов собст­венников, т.е. реальные потери ресурсов, ин­вестированных в собственный капитал.

Если текущая стоимость альтернативных вложений превышает текущую рыночную сто­имость собственного капитала, можно гово­рить о реальных потерях для собственников и начале первой стадии кризисной ситуации.

2 этап отражает нали­чие у предприятия просроченных обяза­тельств на сумму не менее 500 минимальных размеров оплаты труда при недостатке у дол­жника собственных оборотных средств для немедленного погашения обязательств.

3 этап - сфера управленческих воздействий со сторо­ны собственников предприятия законодате­льно ограничена с целью защиты интересов кредиторов. Его начало определяется принятием ар­битражным судом заявления о признании должника банкротом. С этого момента ин­формация, которая могла представлять ком­мерческую тайну, становится доступной уча­стникам разбирательства по делу о банкротст­ве. Предприятие на данной стадии не является полностью самостоятельным хозяйствующим субъектом, так как его деятельность контро­лируется арбитражным судом, собранием кре­диторов, арбитражным управляющим.

# 2.4 Цели реструктуризации и критерии их достижения

Главная цель реструктуризации — выведение компании из кризиса. При этом необходимо достигнуть таких подчиненных целей, как по­вышение эффективности производства, изме­нение характера управления активами, испо­льзование возможностей заемного финанси­рования.

В качестве важнейшего показателя эф­фективности деятельности предприятия выступает рост стоимости собственного капита­ла, поэтому реструктуризация традиционно проводится в данном направлении. Выбор по­казателя стоимости компании как критерия реструктуризации не случаен. Собственников предприятия в конечном итоге мало интересу­ют тип и технология производства, параметры продукции, рынки сбыта. Критерием эффек­тивностиих вложений в конкретную компа­нию является постоянный рост стоимости вкладов, обусловливающий как повышение уровня личного благосостояния собственни­ков, так и стабильное развитие предприятия.

# 3. Реструктуризация в России на примере реструктуризации банковской

# системы.

# 3.1 Необходимость реструктуризации банковской системы

Необходимость структурной перестройки встала перед банками еще до кризиса. Многие банки унаследовали свою структуру от бывших специализированных государственных банков, из которых они развились в самостоятельные кредитные учреждения. Унаследованная структура постепенно пришла в несоответствие с объективными условиями и потребностями рынка.

Структура, существующая сегодня в большинстве банков, зачастую не соответствует и структуре производимых банком операций, происходит смешение между операциями, ряд операций производится на стыке между отделами, что приводит к технологическим сложностям и усложнению процедур внутреннего контроля.

Необходимость реструктурировать банковскую деятельность не зависит от финансового кризиса. Кризис лишь ускоряет процесс и усложняет условия реструктуризации деятельности кредитной организации, что, в конечном счете, неизбежно приведет от реструктуризации отдельных банков к реструктуризации всей кредитно-финансовой системы России.

Два сопутствующих фактора определяют в настоящий момент характерные черты этого перехода. Во-первых, чрезвычайно слабость кредитно-финансовой системы России в целом, существующей в ее нынешнем виде срок исторически ничтожный сравнительно с системами других стран. Во-вторых, процесс реструктуризации банковских систем шел в других развитых странах естественным путем «снизу», на базе постепенно возникавших низовых банковских учреждений, сумма которых и создавала, в конце концов, банковскую систему нового качества. В России этот процесс идет одновременно на двух уровнях: на локальном – на уровне отдельных банков, и на уровне общегосударственном – при активнейшем влиянии государственных органов, прежде всего ЦБ РФ. Если первый фактор носит объективный характер и его бессмысленно оценивать с точки зрения, хорошо это или плохо, то второй носит субъективный характер и имеет свое как положительное, так и отрицательное влияние.

В конечном счете, под воздействием этих факторов и условий процессы, потребовавшие десятилетий в других развитых странах, в России займут несколько лет. В этом опять-таки есть свои как положительные, так и отрицательные стороны. Вопрос в том, насколько быстро участники российской банковской системы осознают всю совокупность сложившихся факторов и насколько адекватны сложившимся обстоятельствам будут их действия.

# 3.2 Проблемы банковской системы

В общественном сознании прочно сформировалось мнение, что главной причиной громких банковских крахов стала увлеченность банков спекулятивными операциями с ГКО и валютой. На этом фоне мелкие и средние банки усиленно занялись саморекламой, упирая на то, что они спекуляциями не злоупотребляли, занимались промышленностью и за ними будущее. Однако их оптимизм вряд ли оправдан, поскольку увлечение спекуляциями было не единственной и, даже не главной причиной банковского кризиса.

Характеристика существующих проблем российской банковской системы была дана в известном официальном документе «О мерах по реструктуризации банковской системы Российской Федерации». В качестве основных проблем были названы следующие:

1. Низкий уровень банковского капитала.
2. Значительный объем невозвращенных кредитов, в результате чего значительная часть

банковских активов оказалась обесцененной и иммобилизованной.

1. Высокая зависимость ряда банков от состояния государственных и местных бюджетов.
2. Чрезмерная концентрация усилий на развитии тех направлений банковской деятельности, которые приносили немедленный, в основном «спекулятивный» доход; недостаточное внимание к кредитованию реального сектора экономики; пренебрежение к вопросам освоения перспективных банковских технологий.
3. Значительная зависимость банков от крупных акционеров, являющихся одновременно клиентами и участниками их финансово-промышленных групп.
4. Низкий профессиональный уровень руководящего звена ряда банков, а, в отдельных случаях, - личная заинтересованность банковских менеджеров в проведении операций, нарушающих экономические интересы клиентов и акционеров.
5. Политизированность мышления и действий высших руководителей некоторых крупных банков, масштабное использование ими находящихся в их распоряжении ресурсов для решения политических целей, выходящих за рамки собственно банковского дела.
6. Недостаточная жесткость надзорных требований.
7. Недостатки действующего законодательства, нерегулированность многих юридических аспектов деятельности банков, осуществления банковского надзора; отсутствие системы страхования вкладов населения, организации процедур санирования, реструктуризации и банкротства банков.

Все указанные проблемы не являются независимыми друг от друга. Их можно разделить на две группы. Это внешние по отношению к банкам проблемы, решение которых практически не зависит от самих банков (п.п. 3,8,9) и внутренние, связанные с непосредственной деятельностью банков.

Внутренние проблемы условно можно разделить на три группы. Сформулированные в перечне четвертая и шестая проблемы возникли как следствие недостаточной квалификации или низкого качества работы высших руководителей конкретных коммерческих банков. Пятая и седьмая проблемы – в результате сочетания недостаточного контроля за работой банков со стороны акционеров и несовершенства банковского надзора. Первая и вторая – как бы итог совместного влияния двух названных выше групп. Внешние проблемы действовали практически одинаково во всех банках.

Во многих банках плохо налажено управление рисками, нарушались размеры риска на одного заемщика. К обычным банковским рискам добавлялись риски, связанные с владением промышленными и другими предприятиями. Из всего этого следует вывод – причины кризиса накапливались задолго до его начала.

# 3.3 Схема развития кризиса платежеспособности банка

**«Скажите: что делать?**

**Кто виноват – и так все знают»**

*В. Цыганков, С.-Петербург*

1. Появление условий, способствующих возникновению кризиса:

* грубые ошибки в планировании платежных потоков, приведшие к серьезной несбалансированности активно-пассивных операций;
* отсутствие необходимого для управления ликвидностью объема высоколиквидных активов на балансе банка;
* постоянное привлечение с межбанковского рынка средств в объемах,

близких к суммарному лимиту кредитования;

* допуск халатности в работе, приводящей к сбоям отдельных платежей и несвоевременному исполнению платежей;
* недостаточная квалификация кадров;
* неадекватное состояние технического обеспечения проводимых банком операций;
* снижение маржи банка;
* рост доли госбумаг и прочих высоколиквидных активов, находящихся под залогом;
* рост принятых на себя гарантий по сделкам третьих лиц;
* снижение диверсификации активов и пассивов по видам операций и по срокам;
* негативные изменения в структуре ресурсной базы и направлений вложений средств, при достаточном уровне накопленной и покупной ликвидности (рост привлеченных межбанковских кредитов и использование их как часть постоянного ресурса, рост доли неустойчивых пассивов, снижение собственного капитала, нарастание убытков, предельно малое значение высоколиквидных активов и предельно высокое значение выданных кредитов и вложений в фондовый рынок, высокое значение открытой валютной позиции, рост дебиторской и кредиторской задолженности и т.д.);
* мошенничество руководителей или сотрудников банка;
* нарушение нормативной и законодательной базы;

1. Появление признаков неплатежеспособности банка:

* частое возникновение дефицита ликвидной позиции банка;
* появление и рост задержек платежей по количеству и суммам (увеличение времени прохождения платежей и наличие картотек);
* активизация рекламной деятельности и повышение процентных ставок выше средних;
* наличие формы 1328 «Перечень платежей, не принятых к проводу по причине отсутствия средств на корсчете кредитной организации»;
* увеличение платы и введение регламентов, увеличивающих время проведения платежей;
* предельно низкий уровень ликвидных активов на счетах банка;
* рост технологических сбоев;
* закрытие лимитов на банк;
* отток средств клиентов, приближенных к руководству банка;

1. Кризис платежей:

* хроническое нарастание задержек и неисполнение платежей;
* информация в прессе и на рынке о проблемах банка;
* массовый отток средств со счетов клиентов (в пределах сумм, которые банк в состоянии проплатить);
* начало массовых претензий и судебных разбирательств;
* свертывание масштабов деятельности, максимальное сокращение издержек;
* продажа основных средств;
* сокращение персонала банка;
* свертывание отдельных операций, значительное снижение балансовых показателей (валюты баланса, капитала, ликвидных активов, расчетных счетов), рост доли просроченных и заложенных активов, снижение качества обеспечения выданных кредитов, нарушение нормативов деятельности и ряд других;
* возможные изменения в руководстве или его бегство;
* выход отдельных учредителей из состава банка (или получение ими кредитов на суммы, близкие к доле их участия);
* ввод временной администрации;

1. Банкротство:

* отсутствие средств для проведения платежей;
* массовые судебные разбирательства;
* отзыв лицензии;
* образование ликвидационной комиссии;
* распродажа оставшегося имущества, возврат кредитов, реализация залогов по невозвратным ссудам.

Анализ представленной схемы позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, реальные проблемы банка могут начаться после того, как

установиться постоянная тенденция к чистому оттоку средств клиентов из банка. Особенно сильной проблема оказывается в случае сильного дисбаланса активно-пассивных операций по коротким срокам при недостаточном объеме ликвидных средств на балансе банка.

Во-вторых, в процессе развития кризиса начинает постепенно сокращаться

запас ликвидных активов на балансе и выдача новых кредитов, что не только снижает доходы банка, но и ухудшает качество его активов, так как проблемные кредиты никуда не исчезают и, следовательно, их доля в портфеле банка растет.

В-третьих, для удержания и привлечения заемных средств банк может начать

начислять все больший и больший процент, что значительно (порой в несколько раз) увеличивает его расходы и быстро приводит к потере капитала.

В-четвертых, как следствие двух предыдущих, - значительное превышение

расходов над доходами способно еще до конца текущего года «съесть» весь или большую часть капитала банка, что не только значительно снизит его способность защищаться от рисков, но и может привести к ликвидации банка со всеми вытекающими последствиями.

В-пятых, параллельно с перечисленными проблемами, во многом их

провоцируя, ускоряя и являясь их следствием, начинает расти отток средств с депозитных счетов клиентов. И если этот рост будет опережать возможности по высвобождению средств для оплаты собственных обязательств, в банке начнется кризис неплатежей. Если к этой стадии банку не удастся выровнять свой платежный баланс, либо привлечь достаточно средств для покрытия разрыва ликвидности, дальше может произойти неуправляемая цепная реакция по росту требований, предъявляемых банку, с одновременным значительным снижением каких-либо поступления в банк.

Далее, наиболее вероятным развитием событий может оказаться либо санация банка сторонней организацией, либо его ликвидация, потому что восстановление нормальной работы банка обойдется уж очень дорогой ценой.

# 3.4 Методология реструктуризации

Не только выбор методологии, но и особенно практическая реализация всего комплекса мероприятий по реструктуризации – сложнейший процесс.

Традиционный подход к модернизации организации – осуществление изменений в структуре ее отдельных подразделений, что обеспечивает решение некоторых частных задач без значительной перестройки бизнес-процессов в целом. Более выгодным сегодня может оказаться метод, направленный прежде всего на улучшение потока продуктов, услуг и информации в целом, т.е. реинжиниринг бизнес-процессов (BPR- Business Process Reengineerig). Реинжиниринг является одной из самых популярных управленческих теорий 90-х годов. Основы этой теории были заложены в 1984-90-х годах в ходе исследовательских работ, проводимых Массачусетским технологическим институтом. Теория получила широкое распространение после выхода в начале 90-х годов статьи и книги профессора Майкла Хаммера.

В настоящее время все согласны с утверждением, что рынки и экономическая ситуация становятся все более и более динамичными – быстрая оптимизация бизнес-процессов с учетом меняющихся условий становиться основным фактором, определяющим успех деятельности любой организации. Теперь успех -–уже производная не от статической мощи или от удерживаемой доли рынка и тому подобного, а прямое следствие способности быстро и адекватно реагировать на изменение внешних условий.

Реинжиниринг предполагает более глубокую перестройку, чем другие способы модернизации бизнес-процессов. Относительная величина изменений при реализации программы BPR может достигать 40%, в то время как другие способы модернизации приводят к изменениям порядка 10-20%.

Кроме того, реинжиниринг рассматривается как подход, обратный принципам тейлоризма, или научного управления. Согласно этим принципам для обеспечения необходимой эффективности любая работа должна быть разбита на множество элементарных, зачастую повторяющихся операций. Эти операции обычно выполняют разные люди или даже разные подразделения. Наиболее полное воплощение принципов тейлоризма – конвейер. Однако в настоящее время этот подход не оптимален, особенно применительно к финансовым организациям.

Наиболее важная особенность BPR – акцент на повышение общей эффективности бизнес-процессов вместо повышения эффективности отдельных его частей. В ходе работ необходимо прежде всего сформировать идеальное решение, модель to be (должно быть).

Формирование идеальной схемы необходимо, чтобы отвлечь мышление от существующего в конкретной организации бизнес-процесса. В противном случае, в качестве исходной точки во всех построениях будут неосознанно использоваться уже существующие схемы.

# 3.5 Комплекс мер по реструктуризации банковской системы

Комплекс мер по реструктуризации банковской системы состоит их двух этапов. Целями реструктуризации в краткосрочной перспективе являются: восстановление способности банковской системы оказывать базовый комплекс услуг, повышение ликвидности банков и попытки улучшения качества их активов.

В среднесрочной перспективе ставятся следующие задачи: реструктуризация отдельных неплатежеспособных банков, ликвидация которых принесла бы значительные социальный и экономические издержки; недопущение утраты банковских технологий и имущественных комплексов, которые могут быть использованы для ведения конкурентоспособной банковской деятельности; привлечение к участию в капитале банков новых собственников, в том числе и иностранных инвесторов

Целью программы является восстановление деятельности банковской системы на коммерческих принципах и создание условий для активизации ее работы с реальным сектором экономики, повышение ответственности руководителей и собственников за результаты их деятельности по управлению банками.

Основными принципами реструктуризации банковской системы является минимизация государственных издержек при проведении процесса реструктуризации и максимально возможное сохранение имущества банковской системы Осуществление процесса реструктуризации предполагает равное отношение к защите интересов всех кредиторов и клиентов, выраженной в сокращении доли объема принадлежащего им банковского капитала и привлечении всех заинтересованных сторон к процедуре реструктуризации.

Решения о процедурах реструктуризации будут приниматься на основе комплексного анализа финансового положения проблемных кредитных организаций, перспектив их дальнейшей деятельности с учетом информации, полученной от кредитных организаций, в том числе и о качестве их активов, размере собственных средств.

По результатам анализа проведен предварительный расчет затрат на реструктуризацию банковской системы и выработан подход к реструктуризации банков, отнесенных к одной из следующих групп:

1-я группа: стабильно работающие банки, не испытывающие значительных затруднений в управлении текущей ликвидностью, способные работать без дополнительной государственной поддержки и самостоятельно решать свои текущие проблемы;

2-я группа: региональные банки, которые должны стать "опорными" в будущей региональной банковской системе России;

3-я группа: отдельные крупные банки, не имеющие возможности самостоятельно продолжать банковские операции, которые, однако, нецелесообразно закрывать по причине слишком высоких социальных и экономических издержек;

4-я группа: банки, испытывающие существенный дефицит ликвидности или собственных средств (капитала).

Для каждой группы банков предлагается своя стратегия поведения, подходы к участию государства в их поддержке.

Финансовая поддержка кредитных организаций связана с получением возможности определять решения, принимаемые кредитной организацией, в том числе путем приобретения ее контрольного пакета акций. Оказание финансовой поддержки может осуществляться путем участия в увеличении уставного капитала, предоставлении кредитов, приобретении долговых обязательств или активов, предоставления финансирования под уступку прав требования, исполнения обязательств кредитной организации.

Одновременно должны осуществляться организационные меры, включая замену руководящего состава кредитной организации, реорганизацию, в том числе слияние с другими кредитными организациями, продажу части принадлежащего этой кредитной организации имущества.

В Банке России исходят из того, что финансовая поддержка может оказываться только жизнеспособным кредитным организациям. У кредитных организаций, которые, по оценке Банка России, не имеют перспектив на восстановление нормальной деятельности, лицензии будут отбираться.

Предполагается упорядочить и активизировать процессы торговли банковскими активами, для чего предусматривается организовать соответствующие торговые площадки.

Участие государства в процессе реструктуризации возможно только в отношении ограниченного круга проблемных банков, относящихся к категории так называемых опорных региональных банков и крупных многофилиальных банков Данные банки в совокупности с банками, сохранившими финансовую устойчивость, должны обеспечить потребности в банковских услугах всех регионов России.

Минимально необходимые затраты на рекапитализацию этой группы банков можно оценить в сумму, не меньшую чем 40 млрд. рублей. Ввиду ограниченности ресурсов на проведение реструктуризации банковской системы поддержка банков со стороны государства будет производиться постепенно, в течение определенного времени.

В целях установления очередности решения вопросов о поддержке регионов в ходе реструктуризации их банков, целесообразно исходить из приоритетов, определяемых не только Банком России, но и правительством. При этом должны быть учтены два обстоятельства: приоритетность региона с точки зрения государственной социально-экономической политики и уровень обеспеченности региона банковскими услугами. Соответствующие расчеты Банка России проведены. Предпочтение следует, естественно, отдавать регионам с низким уровнем обеспеченности банковскими услугами. Остальные банки должны решать свои проблемы самостоятельно, без финансовой поддержки со стороны государства.

С целью создания благоприятных условий для рекапитализации проблемных банков предпринят целый ряд мер, в том числе отменен запрет на оплату взносов в уставные капиталы кредитных организаций в иностранной валюте. Участникам предоставлено право производить оплату увеличенного капитала кредитных организаций материальными активами, в том числе и недвижимым имуществом.

Программа реструктуризации должна учитывать и опыт других развивающихся рынков, где в основе подобных программ лежали четыре принципа, уже доказавшие свою действенность:

* укрупнение финансовых учреждений, сокращение количества банков с целью

формирования более жизнеспособных единиц и концентрации ограниченных

ресурсов в немногих кредитных учреждениях;

* создание универсальных финансовых институтов, участвующих во всех направлениях финансовой деятельности, в частности более активная интеграция

банков и страховых компаний, а также коммерческих и инвестиционных банков;

* налаживание корпоративного управления, введение механизмов жесткого

контроля за деятельностью банков;

* увеличение доли иностранного капитала в финансовом секторе с целью

привлечения нового капитала, свежих идей, навыков и технологий, а также

восстановления доверия инвесторов и вкладчиков.

# 3.6 О роли и месте АРКО в оздоровлении банковской системы России

Есть три группы субъектов, которые традиционно несут основные затраты по оздоровлению банков. Это акционеры банков, кредиторы и государство. Степень участия каждой из указанных групп определяется в зависимости от модели реструктуризации банковского сектора, используемой в конкретной стране.

В России одним из ограничивающих факторов стали финансовые возможности государства. В связи с этим Правительство России и Банк России были вынуждены сконцентрировать свои усилия по оздоровлению относительно небольшой группы банков, проблемы которых оказывали достаточно сильное влияние на общую ситуацию в экономике.

Правительством России при непосредственном участии Банка России было создано в качестве специализированной организации Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО).

Такой подход к управлению процессом реструктуризации опирается на мировой опыт. Он достаточно хорошо зарекомендовал себя в целом ряде стран, переживших системный банковский кризис.

В России такая организация выступает как один из рабочих инструментов непосредственного участия государства в процессе финансового оздоровления банков.

Деятельность Агентства направлена на практическую реализацию государственной политики о реструктуризации банковской системы Российской Федерации. Это обусловливает основные цели его деятельности - способствовать преодолению кризиса российской банковской системы восстановлению ее способности в полной мере обеспечивать выполнение своих базовых функций осуществление платежей и расчетов, предоставление кредитов субъектам экономики, аккумуляция и обеспечение сохранности денежных средств юридических лиц и населения.

Необходимо подчеркнуть, что реструктуризация банковской системы не сводится к созданию и деятельности Агентства, хотя последнему и отводится важная роль. Происходит, естественно и саморегулирование банков.

Сегодня АРКО имеет четко очерченный горизонт ответственности. Он определен рамками Федерального закона «О реструктуризации кредитных организаций», положения которого были согласованы с международными финансовыми организациями.

На финансирование деятельности АРКО в 1999 году было выделено 10 млрд. рублей, что составляет 0,2 % ВВП по итогам 1998 года. Это достаточно скромный показатель на фоне стран, тративших на реструктуризацию банковских систем до 50 и выше процентов ВВП.

# 3.7 Использование банковского консалтинга.

В настоящее время в России существуют как небольшие банки с количеством сотрудников не более десяти, так и огромнейшие банки с трудовыми коллективами свыше тысячи человек.

Банки, которые не в состоянии иметь собственный аналитический отдел, отдел банковских технологий, могут прибегнуть к помощи специальных консалтинговых (консультационных) фирм. Для этого по договору с консалтинговой фирмой создается антикризисная команда, состоящая из сотрудников фирмы и служащих банка. Такая команда в состоянии предложить и осуществить реальные действенные меры по внедрению процессов, повышающих доходность банка.

В крупном банке, имеющем свой аналитический, технологический отдел, отдел банковских технологий, сотрудники консалтинговой фирмы проводят совместный анализ программ, разработанных отделами этого банка, выявляя специфику и формируя новую структуру внедряемых технологий – программу преобразования деятельности банка.

Прибегая к услугам внешней консалтинговой фирмы, организация получает возможность взглянуть на себя одновременно и «изнутри», и «извне». Этого трудно добиться, пытаясь решить проблемы исключительно собственными силами. Совмещение этих двух точек зрения при выработке стратегии и тактики реструктуризации деятельности банка дает особенно четкую картину существующего положения и наиболее ясное понимание того, как нужно действовать дальше. Сформулировав совместно с консультируемым банком предложения и меры по совершенствованию его деятельности, консалтинговая фирма может принять участие в их реализации.

# Основные направления банковского консалтинга

1. ***Базовый консалтинг*** – информационное обследование кредитной организации с целью подготовки рекомендаций по оптимизации ее структуры и технологии работы. В рамках базового консалтинга проводится полное обследование банка с целью анализа технологических процессов, выработке рекомендаций по улучшению ситуации в банке, по изменению структуры затрат, оптимизации организационной структуры банка, развитию новых направлений деятельности, повышению эффективности технологии управления и т.д. На этом этапе создается бизнес-модель банка as is (как есть). Такая модель может служить обоснованием необходимости структурной перестройки банка в целом или его отдельных подразделений.
2. *Организационно-технологический консалтинг* – проведение анализа необходимой структурной перестройки банка, что позволяет оценить реальные взаимосвязи между сотрудниками подразделений и, при необходимости, оценить профессиональную деятельность каждого сотрудника банка.   
    В рамках проведения этого вида консалтинга можно сформировать внутреннюю нормативную документацию банка: положения о подразделениях, о взаимодействии ее подразделений, должностные инструкции и другие. Опыт показывает, что в большинстве банков такие документы отсутствуют, но их наличия требует ЦБ РФ.
3. *Информационно-технологический консалтинг* – консультирование в области оптимизации информационных технологий. Главная цель информационно-технологического консалтинга - оптимизация действующей информационной системы банка, оценка необходимости ее модернизации или полной замены.

Отсутствие оперативной и достоверной информации у руководителя может привести к негативным, возможно, непоправимым последствиям. Только четкая организация потоков информации и возможность быстро отфильтровывать из них данные, нужные именно сегодня, позволяют руководству банка принимать решения в нестабильной кризисной обстановке.

1. *Нормативно-бухгалтерский консалтинг* – представляет наибольший интерес для небольших региональных банков. В рамках данного вида консалтинга разрабатываются наиболее эффективные схемы бухгалтерского учета и налогообложения.

В последнее время ужесточились требования к качеству управления кредитными организациями. Оно характеризуется, в частности, наличием добротной «Учетной политики банка», должностных инструкций, положений о подразделениях банка.

«Учетная политика» – это один из самых серьезных банковских документов, который охватывает все нюансы деятельности кредитной организации. Аудитор может не подписать аудиторское заключение, если в результате проверки будут обнаружены документы или проводки, не нашедшие отражения в «Учетной политике банка».

Разработка «Учетной политики банка» - еще один повод пристальнее присмотреться к деталям организации денежных потоков внутри банка, выявить и устранить узкие места.

1. *Маркетинговый консалтинг* – формирование новых услуг, анализ рынка потенциальных клиентов, привлечение новых клиентов.
2. *Финансовый консалтинг* – это консалтинг в области финансово-экономического анализа, финансового управления банком. Проводится анализ финансовых коэффициентов, анализ его финансового состояния, анализ управления ликвидностью, разработка антикризисных программ.
3. *Структурная перестройка и реинжиниринг* – практическая реализация программы антикризисного управления. Разработанные на предыдущих этапах консалтинговых процедур меры антикризисной программы выполняются на данном этапе. В рамках этого вида консалтинга возможен целый спектр мероприятий, начиная от структурной перестройки и изменения взаимосвязей между подразделениями до выработки системы материального стимулирования, системы формирования бюджетов подразделений.

Реинжиниринг, полная перестройка банка – весьма трудоемкий процесс. Его продолжительность даже для среднего банка составляет не менее года. Реинжиниринг в чистой форме на данном этапе нельзя назвать широко распространенной процедурой, но потребность в структурной перестройке, в мерах, способных удержать банки от «падения в пропасть», очень велика.

# Роль банковских технологий

Огромную роль в кардинальной технологической перестройке финансовых учреждений всего играли информационные и банковские технологии.

Но прежде чем говорить о перестройке, нужно сказать, что информационные технологии вообще играют огромную роль в банковской деятельности. По существу, банковская деятельность сводится к созданию, обработке и хранению очень специфической по содержанию и весьма строго формально организованной информации. С содержательной точки зрения безразлично, каковы носители этой информации ( пергамент, бумага, магнитная пленка). С формальной точки зрения, внедрение электромагнитных носителей создает объективную необходимость привести способы организации банковской деятельности в самом широком смысле в соответствие с характером новых средств обработки информации – реструктурировать банковскую деятельность.

Традиционно существующие в банке подразделения банковских технологий и автоматизации состоят из наиболее квалифицированных сотрудников. Они хорошо ориентируются в технологиях работы банка, современных методах решения сложных задач, таких как структурный анализ системный и объектно-ориентированный подходы и так далее. Они способны активно осуществлять реструктуризацию банка на основе этих методов и подходов. Таким образом, можно предвидеть повышение роли подразделений, непосредственно связанных с современными банковскими технологиями, в обновлении российской банковской системы.

Вместе с тем можно констатировать, что, наряду с прочим, отсутствие во многих российских банках специалистов, близко знакомых с современными банковскими технологиями управления, в частности, реструктуризации, привело к тому положению, в котором находится сейчас наша банковская система.

# 4. Заключение.

Правительство России не совсем довольно тем, как проходит реструктуризация банковской системы. Власти опасаются, что слабые банки не смогут адекватно обслуживать быстро растущую промышленность. Агентству по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) не хватает средств на быстрое оздоровление системообразующих проблемных банков.

Чтобы форсировать процесс оздоровления банковской системы, правительство рассматривает вопрос возврата к ситуации, когда банк может по собственной инициативе обратиться в АРКО за помощью. Сейчас же по Закону о реструктуризации банков он должен дожидаться момента, когда он окажется на грани банкротства. И лишь после этого ЦБ может рекомендовать АРКО взять этот банк под свою опеку.

Финансовые возможности агентства пока не позволяют заниматься оздоровлением банковской системы. В ходе рассмотрения бюджета 2000 года в Думе Минфин нашел для АРКО 1 млрд. руб. прямого финансирования и 4 млрд. руб. гарантий под выпуск облигаций агентства.

Однако правительство скорее всего в этом году лишь ограничиться констатацией того факта, что денег на банки мало. Увеличить финансирование помешает жесткое ограничение бюджетных расходов. Кроме того, до сих пор не понятно, какую именно банковскую систему хочет увидеть государство и хочет ли оно возрождать прежние системообразующие банки.

Единственное, что сейчас реально сможет сделать правительство, - это внести поправки к Закону о реструктуризации кредитных организаций, позволяющие АРКО договариваться с банками о реструктуризации на добровольной основе. С надеждой, что в следующем году на это будут выделены какие-то средства.

Накопленный за последние 16 лет опыт Чили, Аргентины, Мексики, а недавно – и Южной Кореи позволяет говорить о некоторых принципах, которые могли бы использовать для успешной реструктуризации финансового сектора в России. Конечно, речь идет не о простом механическом переносе этого опыта, а о его умелой адаптации к российской действительности.

Важной предпосылкой для успешной реструктуризации является готовность правительства создать условия, привлекательные для инвестирования в реальный сектор экономики. На данном этапе, как в прочем, и на протяжении прошедших семи лет, непомерные процентные ставки, обусловленные бюджетным дефицитом, а также несовершенный законодательный и бюджетный режимы способствовали тому, что появилось два разобщенных мира: финансовый и «реальный».

Очевидно, что осуществление программы реструктуризации банковской системы требует сильной политической воли. Однако успешной такая программа может быть только при условии одновременного решения проблем реальной экономики. Финансовый сектор будет играть жизненно важную роль при оказании помощи другим отраслям экономики, но в конечном счете без решения структурных проблем в этих отраслях не обойтись

# Литература

1. О мерах по реструктуризации банковской системы Российской Федерации
2. М. Голубев – «Лучше меньше, да лучше», журнал «Рынок ценных бумаг», № 18 (153),1999
3. А. Нещадин, И. Липсиц (Экспертный институт) - «Выход из кризиса: иллюзии или реальность. К проблеме реструктуризации российской промышленности», Бюллетень финансовой информации, № 12 (55) 12.1999- № 1 (56) 01.2000.
4. В. Иванов (ГУ ЦБ РФ) – «Организация антикризисного управления в коммерческом банке», Бюллетень финансовой информации, № 12 (55) 12.1999- № 1 (56) 01.2000.
5. В. Иванов (ГУ ЦБ РФ) – «Факторы, способствующие банкротству банков и определяющие его», журнал «Банк», июль 1999.
6. А. Турбанов (ген. директор Агентства по Реструктуризации Кредитных Организаций) – «О роли и месте АРКО в оздоровлении банковской системы России», Бюллетень финансовой информации, № 2 (57) 02.2000.
7. А. Гузнов (Юридический департамент Банка России) – «Законодательные основы реструктуризации банковской системы России. Правовые проблемы кредитных организаций», Бюллетень финансовой информации, № 2 (57) 02.2000.
8. Г. Баранов – «Непосильный рост», журнал «Коммерсант-Деньги» №50 (253), 22.12.1999.
9. А. Бочкарев – «Директор-мультипликатор. Новая технология – бизнес-моделирование», журнал «Эксперт», № 39, 19.10.1999.
10. И. Швакман – «Как оживить российские финансы», журнал «Эксперт», № 35, 21.09.1998.
11. В.А. Москвин – «Проблема реструктуризации и банковские «болезни», журнал «Деньги и кредит», № 3,1999.
12. В. Геращенко (Председатель ЦБ РФ) – «Пути развития и реструктуризация российской банковской системы», Бюллетень финансовой информации, № 4 -5 (47-48), 1999.
13. И. Моисеев – «Банки не успели вырасти», газета «Ведомости», 20.03.2000.
14. Л. Макаревич (эксперт АРБ) – «Кризис, который потряс Россию», Бюллетень финансовой информации, № 4 -5 (47-48), 1999.
15. Ричард Томас, Таня Азарч (Standart&Poors) – «Российские банки: отчаянные попытки восстановить платежеспособность», Бюллетень финансовой информации, № 4 -5 (47-48), 1999.
16. А. Тютюнник (компания «Диасофт») – «Реструктуризация деятельности банков в условиях кризиса», журнал «ДиасофтИНФО», №1, 1999
17. М. Левченко, А.Тютюнник (компания «Диасофт») – «Реинжиниринг сверхкрупных банков» журнал «ДиасофтИНФО», №12, 1999
18. Е. Ситникова - «Реструктуризация стихии. Как Онэксимбанк стал Росбанком », журнал «Компания», № 9 (105), 13.03.2000
19. М. Рубченко – «Банковский кризис-99», журнал «Эксперт», №43(159), 15.11.1998
20. С. Пятовский - «Банки России через год после кризиса», журнал «Банковские технологии», №7-8, 1999