

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Верендякина Е. С.,

студентка 4 курса экономического факультета,
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск

Наумова Е. Н.,

студентка 4 курса экономического факультета,
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск

Статья посвящена вопросам формирования стратегии коммерческих банков в условиях экономического кризиса. В статье представлены три направления совершенствования стратегических планов российских банков: анализ институциональной среды, вопросы социальной ответственности, кадровый вопрос.

Ключевые слова: антикризисная стратегия, финансовая устойчивость, кадровый потенциал, социальная ответственность

Основным уроком глобального финансово-экономического кризиса стало осознание необходимости совершенствования институциональной среды функционирования российских банков. Без этого не могут быть успешными действия по обеспечению устойчивости банков как к внутренним рискам, так и к внешним шокам [5]. Это, как показывают активно развернувшиеся дискуссии в экономической литературе в течение 2008 – 2010 гг., осознано и регулятором, и органами управления банков, и банковским сообществом.

На современном этапе преодоления последствий такого масштабного кризиса и восстановления потенциала развития российского банковского сектора сохраняется актуальность совместной работы надзорных органов, органов управления банков, всего банковского сообщества по обеспечению финансовой устойчивости как каждого отдельного банка, так и банковской системы в целом. Для российских банков актуальной является задача построения и совершенствования систем корпоративного управления, внутреннего контроля и управления банковскими, в том числе обеспечения их соответствия характеру, масштабам и условиям деятельности. Неадекватность внутренних банковских систем, как показывает российская и международная практика, зачастую выступает основной предпосылкой развития кризисной ситуации в отдельном банке, является угрозой стабильного развития банковского сектора в целом. С учетом осознания недостаточной гибкости и несвоевременности корректировки стратегии российских банков в условиях развития кризисной ситуации полагаем целесообразным остановиться на рассмотрении трех основных аспектов, связанных с разработкой и реализацией стратегии:

1. Что понимается под стратегией и какие изменения институциональной среды необходимы для разработки качественной стратегии.

2. Социальная ответственность как главная составляющая антикризисной стратегии.

3. Подготовка высококвалифицированных кадров, которые способны разрабатывать и реализовывать антикризисную стратегию.

Еще летом 2010 г. многие исследователи отмечали, что мировая и национальная российская экономики находятся на стадии выхода из кризиса [6]. Вероятность дальнейшего подъема связана с возможными сценариями экономического развития. Однако следует иметь в виду, что многие исследователи и топ-менеджеры транснациональных компаний предсказывают вторую волну кризиса. Сейчас, когда наблюдается высокая социальная турбулентность в Северной Африке, на Ближнем Востоке, ее отголоски в Китае, стоит еще раз внимательнее проанализировать уроки мирового финансово-экономического кризиса и предпринять меры для их усвоения.

Как известно, экономике свойственна цикличность. Термин «экономический цикл» означает следующие один за другим на протяжении определенного периода, иногда нескольких лет, подъемы и спады уровней деловой активности. Отдельные циклы существенно отличаются друг от друга по продолжительности и интенсивности, тем не менее, они все проходят одни и те же фазы: пик, спад, низшая точка спада (депрессия), подъем (оживление)» [2]. Именно в период спада от банков требуются особые усилия для сохранения своих позиций на рынке и поддержания надежности своей деятельности.

«В целом за период 1970 – 2007 гг. произошло 124 банковских кризиса, 208 валютных кризисов и 63 кризиса (дефолта) суверенного долга. В эти годы также имели место кризисы, сочетающие банковский и валютный кризисы и кризис суверенного долга, в ряде стран имел место одновременно тройной кризис. Из 124 банковских кризисов 42 следует отнести к двойным, а 10 кризисов к тройным» [4]. Если говорить о современном кризисе в России, то его влияние на банковский сектор имело крайне негативный характер. Количество банков в РФ в последние годы постоянно снижается. Это подтверждает заключения экспертов, которые уже давно говорят, что в ближайшие годы в России останется около 500 – 600 банков. И действительно, прогнозы аналитиков по количеству банков вполне реальны. Общее количество банков России в разрезе Федеральных округов отражено в таблице 1.

Из таблицы видно, что основное количество банков зарегистрировано в европейской части страны, и очень мало региональных банков за Уралом. На 01.01.2011 года количество банков составило 1012. Так, количество банков за 2008 год сократилось на 28 банков (2,76%), за 2009 год на 50 банков (4,94%), а за 2010 год еще 46 банков (4,55%), и сокращение по Федеральным округам распределяется почти одинаково. Если тенденция продолжится, то региональные банки в ближайшее время просто могут исчезнуть.

Данные цифры свидетельствуют о необходимости разработки эффективной системы антикризисного менеджмента в коммерческих банках, которая смогла бы противостоять кризисным проявлениям в экономике.

Исходя из изучения многочисленных определений терминов «стратегия», «антикризисное управление», «стратегия коммерческого банка», целесообразно

придерживаться следующего определения антикризисной стратегии коммерческого банка.

Т а б л и ц а 1

Общее количество банков России в разрезе Федеральных округов

	Количество действующих банков России	На 01.01.2008 г.	На 01.01.2009 г.	На 01.01.2010 г.	На 01.01.2011 г.	снижение (-)/рост (+) к 01.01.2010 г.
1	ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	632	621	598	585	- 13
	г.Москва	555	543	522	514	- 8
2.	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	81	79	75	71	- 4
3.	ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	118	115	113	47	- 66
4.	СЕВЕРО- КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	-	-	-	57	+57
5.	ПРИВОЛЖСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	134	131	125	118	- 7
6.	УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	63	58	54	51	- 3
7.	СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	68	68	62	56	- 6
8.	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	40	36	31	27	- 4
	Всего по Российской Федерации	1 136	1 108	1 058	1 012	- 46

Антикризисная стратегия коммерческого банка – это стратегия, предусматривающая систему мер, единый для финансово-кредитного института (в т.ч. международной транснациональной компании) перспективный план действий в области операционной, финансовой и маркетинговой деятельности банка, а также риск-менеджмента и кадрового управления, который позволяет коммерческому банку работать эффективно, бесперебойно, смягчая угрозы или последствия кризиса и используя последствия кризиса для своего развития и достижения конкурентных преимуществ.

В этой статье остановимся на рассмотрении подходов к антикризисной стратегии посткризисного периода. Наличие хорошо продуманной антикризисной стратегии позволяет банку решать ряд основных задач:

1. На основании антикризисной стратегии тактические решения принимаются более осмысленно и целеустремленно.

2. Минимизируются несогласованные действия различных подразделений банка.

3. Менеджеры получают возможность в процессе текущей деятельности отделять главные проблемы и задачи от второстепенных. В противном случае происходит нерациональный разброс в действиях и подходах, приводящий к распылению ресурсов банка.

4. Сотрудники работают более согласованно, в тех направлениях, которые определены в стратегии банка.

5. Укрепляется имидж банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов.

О наличии у банка стратегии могут свидетельствовать следующие обстоятельства:

– банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;

– внедрены система сбалансированных показателей успешности или другие показатели, критерии, характеризующие успешность выполнения стратегии;

– текущая деятельность планируется и направляется на основе долгосрочных целей и планов;

– сотрудники банка знают и разделяют перспективные цели развития организации и методы их достижения;

– банк занимает устойчивую конкурентную позицию на рынке;

– банк успешно развивается, увеличивая свою прибыль, долю на рынке;

– банк работает в определенной нише на рынке.

Для определения подходов к антикризисной стратегии целесообразно учитывать, что антикризисное управление – это особый вид управления, который отличается специфическими условиями и технологиями. Различия между управлением в стабильных системах и антикризисным управлением представлены в таблице 2 [3].

Анализ отличий антикризисного управления от управления в стабильных системах позволяет выделить ряд характеристик, которыми должна обладать антикризисная стратегия. Антикризисная стратегия должна:

– учитывать ограниченность в ресурсах и времени;

– включать в себя меры как краткосрочного, так и долгосрочного характера;

– в первую очередь решать острые проблемы, существующие в коммерческом банке;

– иметь ясно сформулированную цель (например, решение проблемы ликвидности);

– быть комплексной, учитывать все сферы деятельности, все внешние и внутренние ресурсы и факторы деятельности;

– адекватно реагировать на существующие проблемы и идентифицировать причины кризисного состояния.

Т а б л и ц а 2

Различия между управлением в стабильных системах и антикризисным управлением

Основные параметры	Управление в стабильных системах	Антикризисное управление
Цели	Повышение эффективности деятельности	Минимизация отрицательных последствий кризиса
Основные ограничения	Ресурсные мягкие	Временные, ресурсные жесткие
Характеристика внешней среды	Благоприятная	Неблагоприятная
Внутренняя среда	Стабильная	Множество острых конфликтов
Результат	Рост эффективности и жизнеспособности	Переход в стабильное состояние

Необходимо отметить, что разработка и реализация антикризисной стратегии – сложный и трудоемкий процесс, который может состоять из следующих этапов:

1. Анализ причин возникновения кризиса.
2. Формулирование основных целей антикризисной стратегии.
3. Формулирование общих ограничений для реализации стратегии.
4. Выработка альтернативных вариантов антикризисной стратегии.
5. Оценка вариантов, выбор варианта антикризисной стратегии.
6. Разработка антикризисных программ.
7. Ресурсное обеспечение антикризисных программ.
8. Организация выполнения антикризисной стратегии.
9. Контроль и оценка результатов выполнения антикризисной стратегии и антикризисных программ.
10. Корректировка антикризисных программ и стратегий [3].

Необходимо отметить, что для составления антикризисной стратегии крайне важна не просто развитая, а адекватная законодательная база. За последнее десятилетие правовая база в области банковского дела претерпела коренные изменения, произошли масштабные перемены: было издано множество законодательных актов, указов, постановлений, рекомендаций, регулирующих банковскую деятельность. Но ни в законах, ни в нормативных актах или рекомендациях надзорного органа нет даже минимального определения антикризисной стратегии. Также необходимо отметить, что сама правовая среда еще нуждается в корректировке (включая устранение пробелов в регулировании

деятельности банковских групп и банковских холдингов, как российских, так и транснациональных), что является задачей отдельного исследования.

В условиях финансового кризиса необходим комплексный подход к измерению финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость коммерческого банка – категория динамическая, отражающая способность банка к устойчивому развитию, в том числе к выполнению финансовых обязательств, зависящая от широкого комплекса факторов. В условиях кризиса соблюсти правильный баланс между всеми внешними и внутренними факторами оказалось достаточно сложно. Одна из причин нарушения финансовой устойчивости – это невозможность проведения в рамках кредитной организации комплексного анализа финансовой устойчивости и коррекции стратегии в соответствии с выявленными изменениями в деятельности кредитной организации.

Кроме того, значимость маркетинговой стратегии в условиях кризиса существенно возрастает. Необходимо сочетать стратегию «качественного обновления» со стратегией «кроссирования продаж». Кризис порождает определенный парадокс: клиент знает о мировом финансовом кризисе и ощущает собственную важность для банка, даже не принося тому сверхприбыли, при этом клиент активно манипулирует кризисом и настаивает на максимально выгодных условиях, иначе он воспользуется другим банком. В данном случае привлечь клиента может широкая дифференциация ассортимента банковских продуктов. Программы лояльности – самое необходимое средство удержания и привлечения клиентов в современных условиях. Для проведения программ лояльности необходимо осуществлять оценку совокупной жизненной ценности клиента, в соответствии с которой разрабатывать новые продукты и программы.

Успех маркетинговой и финансовой стратегии зависит в первую очередь от «интеллектуальных» инноваций и кадровой стратегии. В условиях дефицита финансовых ресурсов и невозможности применения активных приемов привлечения клиентов финансовая стабильность банка становится еще более зависимой именно от кадрового ресурса и кадровой стратегии банка. Сокращение персонала – далеко не самый эффективный и рациональный способ сокращения расходов. Необходимо сохранить опытный и высококвалифицированный персонал, обеспечив достойные условия труда.

Следует отметить, что для успешного выхода из кризиса коммерческому банку необходимо координировать все стратегии, проводить постоянный мониторинг изменений и адаптировать стратегии в соответствии с ними.

Для создания антикризисной стратегии, а также ее корректировки крайне важны система риск-менеджмента и система внутреннего контроля, причем не только на микроуровне. Важна адекватная институциональная среда на макроуровне, включая банковский надзор и регулирование.

Первые уверенные шаги на протяжении последних пяти лет в России уже сделаны: внедряется риск-ориентированный контактный надзор. В рамках проверок на местах появилась возможность выявления ключевых рисков деятельности и проблем, которые не только приводят или могут привести к нарушению

ям нормативных требований, но и создают потенциальные угрозы клиентам кредитной организации, в том числе вследствие недостатков внутренних систем банков. Банковское сообщество инициировало работу по саморегулированию в области построения внутренних систем [5]. Рабочей группой АРБ с участием Банка России разрабатываются проекты стандартов качества банковской деятельности. В 2007 г. проведена самооценка группы банков, добровольно приступивших к применению первых стандартов. В 2009 г. эта работа вновь активизировалась, но уже в сторону пересмотра ранее принятых стандартов. Анализ разрабатываемых проектов обновленных стандартов качества банковской деятельности (например, по внутреннему контролю и обеспечению непрерывности деятельности) показывает, что в банковском сообществе происходит не только осознание уроков нынешнего кризиса, но и признание целесообразности системно-комплексного подхода к процессу разработки стандартов и системности в содержании самих стандартов.

При этом каждое из направлений совершенствования институциональной среды деятельности российских банков фактически можно разделить на несколько относительно самостоятельных этапов «зрелости», характеризующихся осознанием проблем методологического и методического характера, общих как для органа банковского надзора и регулирования, так и для банковского сообщества.

Для оценки адекватности организации управления в финансово-кредитных институтах характеру, масштабам и условиям их деятельности банковскому менеджеру, аудитору, куратору или инспектору необходимо не только качественно делать выводы о соответствии внутренних документов банка действующему законодательству и нормативным актам Банка России, но и выносить мотивированное (профессиональное) суждение о следовании банками рекомендациям Банка России при разработке внутренних регламентов. Остается неясным, какую оценку проводить, если речь идет о стандартах качества банковской деятельности, разработанных Ассоциацией российских банков и принятых банками к добровольному исполнению. Этот вопрос требует решения. Ведь, по сути, качественно разработанный и одобренный банковским сообществом стандарт может быть не просто инструментом реализации минимальных требований законодательства к банковской деятельности, инструментом восполнения недостатков в методическом обеспечении деятельности банков, но и катализатором совершенствования самой институциональной среды.

Другой аспект проверки и оценки внутренних систем в банках, проводимых как представителями надзорного органа дистанционно или на местах, так и специалистами внутреннего контроля и внешнего аудита, также оказывается непростым и требует от проверяющих фундаментальных и прикладных знаний теории систем и системного анализа. Проведение такой оценки внутренних систем в банках предполагает наличие опыта и навыков системного анализа, который всегда будет оригинальным применительно к каждой конкретной кредитной организации, если учитывать специфику кредитного института и достаточно лабильную среду его функционирования на современном этапе развития глобализирующегося финансового рынка. В этих условиях следует

также обратить внимание на особенности оценок внутрибанковских систем управления в международных транснациональных компаниях. Различие национальных законодательств стран происхождения и пребывания, внедрение Базеля II свидетельствуют, что сложно не только оценить состояние внутрибанковских систем, но и их разработать, а тем более на практике обеспечить их своевременную корректировку, адекватную достаточно быстро меняющимся условиям функционирования, зачастую разнонаправленным в странах пребывания и происхождения.

Степень социальной ответственности бизнеса во многом связана с типом национальной экономики, государственным устройством и стадией социально-экономического развития общества. Наряду с достижением основной цели в виде получения прибыли компании обязаны выполнять такие важнейшие социальные функции, как полноценная уплата налогов, своевременная выплата заработной платы, поддержка и обучение персонала и т.д.

Посттрансформационные экономики, к которым можно отнести и российскую национальную экономику, несмотря на их относительную устойчивость и способность формировать государственные финансы и бюджет в полном объеме для полноценного выполнения государственных функций, в кризисный период нуждаются в «социальном договоре» с успешными организациями. Вместе с тем в связи с разразившимся глобальным финансово-экономическим кризисом в финансовых организациях часть программ по корпоративной социальной ответственности была свернута, и многие компании перестали думать о социальных функциях, пытаясь выжить в условиях кризиса, выйти на безубыточную деятельность.

По мнению экспертов, в том числе зарубежных, эффективность стратегии организации существенно зависит от психологического климата, эмоционально-психологического настроения коллектива, на котором отражаются личные и деловые взаимоотношения его членов, что влияет на уровень производительности и конкурентоспособность организации. «Тот, кто делает ставку на долгосрочную работу и хочет подготовиться к послекризисному периоду, не должен пренебрегать человеческим капиталом. Сотрудники будут благодарны за более высокую мотивацию и будут более полно использовать свой потенциал» [1].

Остановимся на том, каким образом кадровая антикризисная стратегия коммерческого банка может служить базой для формирования социальной ответственности бизнеса. В условиях кризиса кадровые стратегии коммерческих банков претерпели коренные изменения, но, к сожалению, в большинстве банков данные изменения не были продуманной, эффективной стратегией. Большинство банков действовало по принципу сокращения сотрудников и повышения требований к оставшимся сотрудникам.

Уже в 2010 г. стало очевидно, что данные методы не привели к ожидаемому результату. Многие банки сейчас испытывают колоссальный дефицит профессиональных кадров. В основном банки начали сокращение в середине 2009 г., хотя при сокращении им приходилось выплачивать от двух до пяти зарплат и отпускные увольняющимся сотрудникам, при этом для данных сотрудников на год вперед был оплачен социальный пакет (страхование, обеды и

другие условия). А уже к концу 2009 г. банки стали ощущать нехватку кадров, и начался новый набор специалистов.

В данном случае коммерческие банки сэкономили максимум от одной до пяти зарплат сотрудников, но если подумать, во сколько обойдется новое обучение сотрудников, создание благоприятной атмосферы в коллективе и недовольство клиентов некачественным обслуживанием, можно прийти к выводу, что сэкономить не удалось. Более того, многие коммерческие банки понесут так называемые «моральные издержки», которые могут привести к большим финансовым расходам. На наш взгляд, это не самый оптимальный выход из положения. Конечно, необходимо пересмотреть эффективность работы персонала, выявить сотрудников, работающих с клиентами, но не приносящих доход, выяснить причины; таким образом можно избавиться от наименее эффективно работающих сотрудников.

Следовательно, первым пунктом кадровой корпоративной стратегии в условиях кризиса является сохранение персонала. В коммерческом плане это невыгодно. Но в социальном аспекте сохранение персонала – это предотвращение роста безработицы на рынке труда и создание условий, когда государство сможет сэкономить на выплате пособий по безработице.

Если поток клиентов невелик, есть время заняться карьерным обучением сотрудников. Это могут быть специальные тренинги по законодательным базам, по продажам, по изучению новых продуктов. Как показывает практика, у сотрудников, постоянно работающих с клиентами в отделениях банка, не хватает времени на дополнительное образование. Именно в условиях кризиса необходимо заняться повышением квалификации и дополнительным образованием сотрудников (включая их переобучение с учетом пересматриваемой стратегии развития). Образование должно происходить в рамках кредитной организации – более опытные сотрудники или приглашенные специалисты должны прочитать специальные лекции для сотрудников. В этом случае банк не несет дополнительных расходов на образование или повышение квалификации сотрудников и в то же время повышает их профессиональный уровень, что позволит им улучшить свою эффективность.

Вторым пунктом антикризисной кадровой стратегии является обучение и повышение квалификации сотрудников в кризис. В коммерческом плане это увеличит будущие доходы и уменьшит операционные риски, в социальном плане повышение грамотности, образованности специалистов – одна из важнейших функций организации.

Третьим направлением корпоративной социальной ответственности в области кадровой стратегии является обеспечение достойного социального пакета сотрудникам (медицинские страховки как сотруднику, так и членам его семьи, оплата лекарств, такси при ненормированном рабочем графике, санаторно-курортные путевки и т.д.).

Естественно, о повышении зарплаты в кризисные годы не приходится задумываться, но психологически банковским специалистам необходима мотивация. Так же, как и у клиентов, необходимо вырабатывать лояльность у сотрудников.

Под лояльностью можно понимать приверженность сотрудников своей компании, одобрение ее философии, стратегических целей и способов их достижения, позитивное отношение к компании, благодаря которому сотрудники отдадут этой компании предпочтение перед конкурентами. Компании, учитывающие гармонию ценностей, как правило, являются наиболее успешными в финансовом плане.

Каким образом компания может быть лояльнее к своим сотрудникам, не увеличивая заработной платы? Обычно в коммерческом банке на обслуживании находится большое количество юридических лиц. Можно заключить взаимовыгодные соглашения, где будет указано, что сотрудникам банка предоставляется определенная скидка в данных компаниях. Компания, таким образом, получает бесплатную рекламу, а банк – лояльных сотрудников.

Выполняется социальная функция – поддержка работающего персонала.

В периоды кризиса, если объем работы уменьшился, лучше предложить некоторым сотрудникам отправиться в ежегодный оплачиваемый отпуск, чтобы в случае, когда увеличится объем работы, не было нехватки персонала. Лояльность компании может также проявляться в гибком рабочем графике. Это может быть и гибкость графика с учетом снижения интенсивности, объема работы по обслуживанию клиентов при наличии взаимозаменяемости работников банка (численность работников сохраняется, а продолжительность их работы и расходы на содержание могут сократиться).

Сотруднику необходимо ощущать собственную ценность и вовлеченность в процесс управления компанией. Необходимо такое общение начальника с подчиненным, при котором подчиненный сможет выражать различные инициативы, предлагать идеи по совершенствованию бизнес-процессов. Именно у рядовых сотрудников, имеющих высокую квалификацию, часто появляются интересные идеи, как можно использовать имеющиеся у компании ресурсы более эффективным образом. Если сотрудник работает эффективно, но нет возможности повысить ему заработную плату, можно предложить ему продвижение по карьерной лестнице без повышения заработной платы.

Необходимо отметить, что кадровый ресурс в коммерческом банке – один из важнейших. Известны случаи, когда менялась команда сотрудников, работающих с клиентами, и банк терял большую часть клиентов, так как клиенты следовали за сотрудниками в другие банки. Поэтому в кризис необходимо очень осторожно относиться к вопросам сокращения персонала, работать над системой оценки эффективности его работы и создавать лояльные и благоприятные условия для работы сотрудников. Более того, необходимо отметить, что наиболее успешными будут компании, которые активно внедряют в свою работу корпоративную социальную ответственность, так как профессиональные сотрудники стремятся работать в максимально благоприятных условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Весеннее совещание МВФ и Всемирного банка: МВФК настоятельно призывает к последовательному подходу к реформе финансового сектора. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imf.org> – Загл. с экрана.

2. Макконнелл К. Р. Экономикс / К. Р. Макдонелл, С. Л. Брю. – М., – 2006.
3. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием /С. Е. Кован. – М., 2008.
4. Лэвен Л. Системные банковские кризисы: новые данные / Л. Лэвен, Ф. Валенсия// Банки: мировой опыт. – 2008. – № 6
5. Морозова Т. Ю. О совершенствовании проверки и оценки качества управления кредитной организацией / Т. Ю. Морозова// Аналитический банковский журнал. –2008. –№ 3.
6. Nink M. Emotionale Mitarbeiterbindung: Ungenutztes Potenzial // Bank. Koln, 2009. № 4. S. 78–83.

THE DEVELOPMENT OF THE COMMERCIAL BANKS STRATEGY IN THE CRISIS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

E. S.Verendyakina,

4th year student of the Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

E.N.Naumova,

4th year student of the Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

The article is devoted to forming a strategy of commercial banks during the economic crisis. The article presents three ways of improving the strategic plans of Russian banks: an analysis of the institutional environment, social responsibility, personnel issue.

Key words: anti-crisis strategy, financial strength, human resources, social responsibility