

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ РОЗВИТКУ КРИЗИ У БАНКУ

У статті розглянуті основні елементи розвитку кризи у банку, які складають основу для її розпізнавання, ідентифікації та застосування антикризових заходів. Визначені екзогенні та ендогенні причини виникнення кризи, ідентифіковані прямі та непрямі симптоми її прояву та виділені основні кризові фактори. Доведено, що криза у банку є результатом негативних процесів, які відбуваються в кредитній установі протягом тривалого часу. Обґрунтовано, що розуміння сутності основних елементів розвитку кризи у банку з урахуванням логіки сучасних процесів, що відбуваються у банківському бізнесі, повинно стати важливим компонентом антикризового менеджменту.

**Ключові слова:** банківська установа, криза, причини кризи симптоми кризи, фактори кризи, антикризовий менеджмент.

В статье рассмотрены основные элементы развития кризиса в банке, которые являются основой для его распознавания, идентификации и применения антикризисных мер. Определены экзогенные и эндогенные причины возникновения кризиса, идентифицированы прямые и косвенные симптомы его проявления и выделены основные кризисные факторы. Доказано, что кризис в банке является результатом негативных процессов, происходящих в кредитной организации на протяжении длительного времени. Обосновано, что понимание сущности основных элементов развития кризиса в банке, принимая во внимание современные процессы, происходящие в банковском бизнесе, должно стать важным компонентом антикризисного менеджмента.

**Ключевые слова:** банковское учреждение, кризис, причины кризиса, симптомы кризиса, факторы кризиса, антикризисный менеджмент.

In the article considered the basic elements of the crisis in the bank, which are the basis of the recognition, identification and implementation of anti-crisis arrangements. Defined exogenous and endogenous causes of the crisis, identified direct and indirect the symptoms of manifestations and singling main factors of the crisis. Proved that the crisis in the Bank is the result of negative processes toward in the credit institution for a long time. Validly, that the understanding of the basic elements of development the crisis in the Bank, with regard modern process in the banking business should be an important part of crisis management.

**Key words:** banking institution, crisis the causes of the crisis, the symptoms of the crisis, factors of the crisis, crisis management

**Постановка проблеми.** Криза – неминучий супутник, фаза життєвого циклу будь-якої системи, у тому числі і банку, який здійснює залучення тимчасово вільних коштів і розміщення їх на умовах повернення, платності, строковості і забезпеченості. Загальновідомо, що банківські установи відіграють стратегічну роль у розвитку національної економіки, тому виникнення кризової ситуації у будь-якому банку має негативні наслідки для широкого кола суб'єктів господарювання, або може призвести до депресивних процесів у всій економіці.

Криза у банку – це результат негативних процесів, які відбуваються в ньому протягом тривалого часу. Тому, виявлення кризових явищ якомога раніше, з одного боку, може дозволити керівництву банку виправити ситуацію шляхом ухвалення відповідних рішень, а з іншого, – знизити ризики для інших суб'єктів господарювання, уникнути ланцюгової реакції.

Однак, до сьогодні розуміння основних елементів розвитку кризи у банку, дослідження основних причин, симптомів та факторів її виникнення, характеру протікання та наслідків залишаються до кінця не розкритими. В економічній літературі висвітлюються лише окремі аспекти цього напрямку дослідження. Дискусійними є питання, пов'язані із виявленням ранніх симптомів кризи у банку, недостатньо дослідженими залишаються також основні фактори кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічну сутність категорії «криза» у її класичному розумінні розглядали у своїх працях Г. Шпітхоф, С. Буз, К. Маркс, П. Самуельсон, М. Туган-Барановський, Дж. М. Кейнс та ін. В подальшому механізм виникнення кризи та її наслідки досліджували у своїх працях такі зарубіжні дослідники, як І. Ансофф, Л. Бартон, П. Грін, Е. Морен, Б. Підженбург, Т. Пошан, Ю. Розенталь, К. Ру-Дюфор, Г. Фостер, К. Херманн, Дж. Хікс, Дж. Х'юзенбер. Кризу як загострення суперечностей, що загрожує життєстійкості системи, розглядали у своїх працях вітчизняні науковці: А. Андронов, С. Горлов-Марченко, А. Зуб, А. Єпіфанов, С. Козьменко, В. Кулешов, А. Крутик, П. Лагадек, А. Муравйов, О. Скібіцький та ін. Дослідженню кризових явищ, які виникають у банківській установі, присвятили свої праці такі науковці, як Г. Капріо, Д. Клінжебіель, Р. Дугагупта, П. Віблій, С. Гагарін, П. Ільчук, П. Кашін, М. Колісник, Ю. Нікольський, Г. Шамаєв та ін. У роботах багатьох

дослідників чітко окреслені основні характеристики кризи: невизначеність, втрата контролю над ситуацією, загроза існуванню організації, складно передбачувані наслідки та потреба у прийнятті нагальних рішень. Однак, питання, пов'язані із дослідженням основних елементів розвитку кризи у банку, залишається неоднозначними і потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** – дослідити основні елементи розвитку кризи у банку, визначити основні причини, симптоми та фактори кризових явищ та обґрунтувати доцільність запровадження заходів антикризового менеджменту у реалізації бізнес-стратегії банківської установи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для підтримки життєдіяльності банку необхідна своєчасна реакція на перші ознаки кризового стану. Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє середовище динамічне, криза може настати практично в будь-який момент. Тому важливим принципом менеджменту банку має бути постійне очікування сигналів про виникнення кризового стану банку для негайної реакції на ці сигнали.

Пропонуємо такий ланцюг основних елементів розвитку кризи у банку, які можуть скласти основу для її розпізнавання, ідентифікації та застосування антикризових заходів: *причини кризи → симптоми кризи → фактори кризи*

Причини кризи – явища, події у діяльності банку, внаслідок яких з'являються симптоми, а далі і фактори кризи. Відомо, що будь-яка кризова ситуація у банку може бути спричинена різкою зміною зовнішніх і внутрішніх умов діяльності установи, внаслідок чого вона стає неспроможною стабільно функціонувати та виконувати свої основні функції. Причини кризи визначають її властивості, характер перетікання і наслідки для банку та банківської системи і економіки в цілому.

Як правило, поштовхом до кризи у банку є зовнішні (екзогенні) чинники, що супроводжуються різкою девальвацією національної валюти, значним дефіцитом бюджету, банківською панікою, біржовими кризами, високою інфляцією, знеціненням банківських вкладів і фінансових активів (рис.1).

Так, Ф. С. Мишкін як зовнішній чинник виникнення кризових ситуацій у банку визначає результат негативного впливу асиметрії інформації на банківську систему, на фінансовий і реальний сектори економіки. Вчений стверджує, що асиметрія інформації охоплює відносини між банком і позичальником, між банком і вкладником [9, с. 28].

С. Едвардс і С. Вег наголошували, що шоківі зміни у макроекономічних умовах за певного обмінного курсу національної валюти можуть спричинити кризу у банківському секторі, яка, у свою чергу, посилює кризові явища у решті секторів економіки [6, с.240].

Б. Ейхенгрін і А. Роуз виокремлювали 5 можливих причин, які ведуть до кризи у банку: внутрішня макроекономічна політика; зовнішні макроекономічні умови; режим обмінного валютного курсу; фінансова структура країни; проблеми контролю й регулювання [7, с.60].

Д. Даймонд і П. Дібвіг пов'язують зовнішні причини появи кризи у банку з інформаційними факторами, що впливають на поведінку вкладників банків [5, с. 405]. У разі виникнення будь-яких негативних явищ починається так звана банківська паніка через недовіру до банківської системи. Найбільшою проблемою є те, що паніка в неплатоспроможних банках здатна охопити і платоспроможні банки, які не мають проблем із ліквідністю.

На підставі дослідження банківських криз у різних країнах Д. Харді та С. Пазарбасіоглу дійшли висновку, що кризові явища у банку зумовлені значним уповільненням темпів економічного зростання, девальвацією національної валюти і зростанням реальних відсоткових ставок [8, с. 19].

О. В. Назарова до зовнішніх причин кризи відносить: соціально-політичну ситуацію, загальноекономічну ситуацію в країні, стан фінансового ринку, ступінь розвитку банківської системи [4, с.120].

Д. Даймонд і П. Дібвіг [5, с. 405] пов'язують зовнішні причини появи кризи у банку з інформаційними факторами, що впливають на поведінку вкладників банків.

Багато провідних економістів вважають, що більшість банкрутств банків зумовлено як правило, *внутрішніми (ендогенними) причинами*, до яких можна віднести стратегію банку, низький рівень ризик-менеджменту неефективність маркетингової політики, некомпетентність та низький професійний рівень персоналу банку, неадекватний контроль, що пов'язано із низьким рівнем розвитку інформаційних технологій тощо (рис. 2).

О. Барановський вважає, що внутрішніми причинами виникнення криз нерідко є «низька якість процесу управління ризиками; недостатній рівень знань і недосконалий інструментарій передбачення можливостей настання кризи; випадкові помилки, відхилення й недоліки суб'єктивного характеру (фінансові, економічні, політичні, технічні та ін.); злочинні та навмисні дії окремих осіб, груп і організацій» [1, с. 20].

Г. П. Іванов серед найбільш поширених внутрішніх причин кризи у банку називає «невдалі пошуки учасників нового капіталу; надання «поганих кредитів»; кредити, надані під знецінену нерухомість; невдала торгівля закладними цінними паперами; торговельні операції з облігаціями; корупція вищого керівництва банку; некваліфіковане керівництво, яке не вміє своєчасно розпізнати ризик втрати активів; зростання банківських витрат; перевищення можливостей банку над попитом; неякісний аналіз інформації про ситуацію на фінансових ринках; помилки у визначенні процентної ставки [2, с. 44].

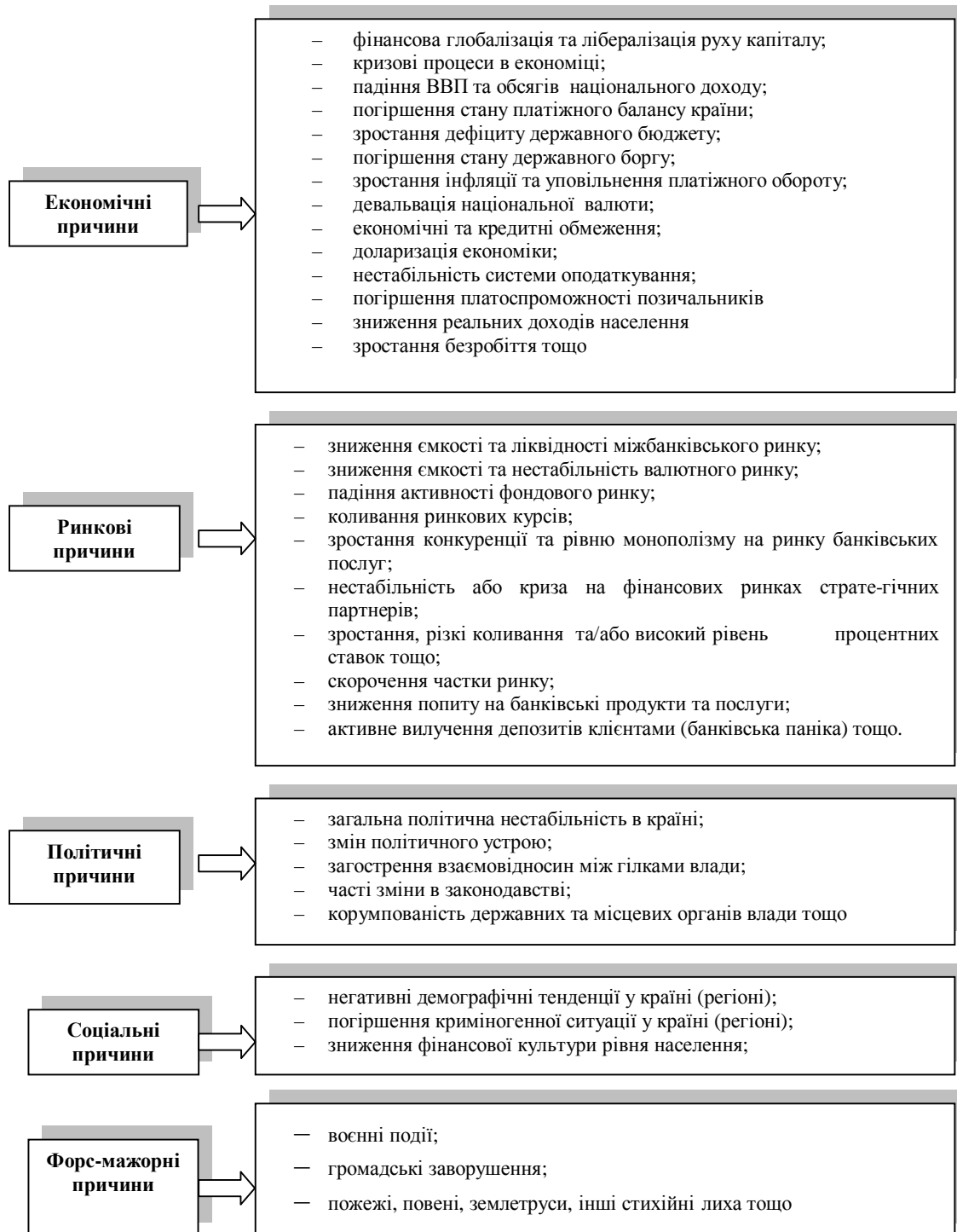


Рис. 1. Екзогенні причини виникнення кризи у банку

А. Ю. Меншова вважає основними причинами банкрутства банків їх неякісні активи; недосконалість планування, політики та управління, зловживання інсайдерів, відсутність ефективного аудиту і контролю, шахрайство, підасовка звітних даних, незабезпечені витрати [3, с. 21].

В цілому, розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії екзогенних та ендогенних чинників, частина впливу яких може бути різною. Як свідчать зарубіжні дослідження у розвинутих країнах зі стійкою економічною та політичною системою до банкрутства на 1/3 призводять зовнішні чинники і 2/3 – внутрішні. Однак, в Україні зміни, які відбуваються у банківському секторі, набули складного характеру, спричинили зміни у процесах організації управління банком та істотно вплинули на формування нових відносин між банками та їх клієнтами. Основні проблеми багатьох банківських установ пов'язані із значними обсягами токсичних активів та достатності капіталу. Тому, для банків як для

професійних фінансових посередників, які перерозподіляють грошові ресурси в економіці між вкладниками та позичальниками, головним завданням повинна бути оцінка ризиків повернення депозитів і кредитів, оскільки це і є основою їх стабільної діяльності та отримання прибутку. Саме банки, а не їх клієнти, повинні оцінювати ризики активних операцій, інвестиційних вкладень, девальвації гривні та виникнення економічної кризи. Зважаючи на це, ми не поділяємо думку, що причиною кризи багатьох банківських установ стали деякі неподолані сили у вигляді міжнародної економічної кризи. Причина – у безглузді, необґрунтованій кредитній політиці банків, у їх нестерпному бажанні отримати високий дохід на противагу ефективному ризик-менеджменту. І якщо це бажання переважає над економічною доцільністю, стабільність будь-якої банківської установи буде під загрозою.

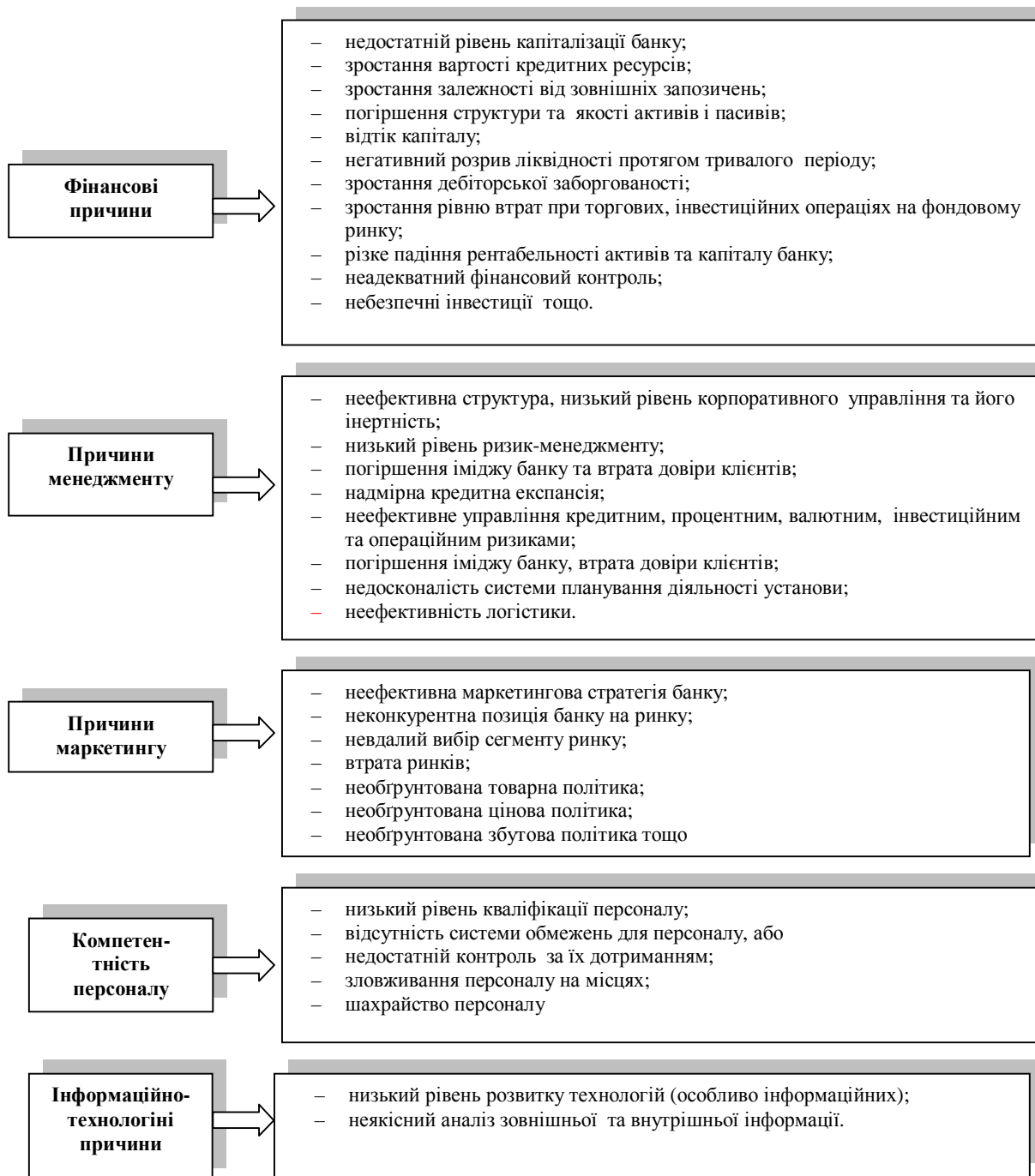


Рис. 2. Ендогенні причини виникнення кризи у банку

Тому, на сьогодні, вирішальним фактором недостатньо успішної діяльності багатьох банківських установ є низький рівень менеджменту, який повинен адекватно відповідати сучасним тенденціям розвитку банківського бізнесу, адаптуватися до майбутніх змін, слугувати своєрідним механізмом захисту інтересів

банку від неплатежів та необхідною умовою для вибору оптимальних, вмотивованих рішень та бути готовим протистояти кризі, діагностуючи перші симптоми кризової ситуації.

*Симптоми кризи у банку* – це першопочаткові зовнішні прояви її, що не завжди характеризують справжні причини кризи, але за їх допомогою ці причини можна встановити.

*Симптоми кризи у банку* можна поділити на *прямі* та *непрямі*. До перших належать такі:

- порушення банками обов'язкових економічних нормативів та недодержання вимог щодо резервування;
- різкі коливання залишків коштів на кореспондентських рахунках, особливо якщо мінімальні залишки наближаються до нуля;
- зниження прибутковості, внаслідок погіршення фінансового стану банку, скорочення джерел та резервів розвитку;
- вичерпання або брак ресурсів;
- наявність несплачених документів клієнтів;
- різка незбалансованість строків залучення та розміщення коштів;
- висока частка міжбанківських кредитів у складі залучених банком ресурсів;
- грубі порушення правил бухгалтерського обліку та звітності, навмисне подання недостовірної звітності;
- наявність аудиторського висновку, який передбачає певні обмеження у діяльності банку;
- негативна інформація рейтингових агентств, засобів масової інформації, громадських організацій, громадян про діяльність банківської установи;
- скарги клієнтів на роботу банку.

*Непрямі симптоми кризи у банку* полягають у тому, що:

- банк працює у високоризикованих і ненадійних ринках, які мають обмежені перспективи розвитку;
- часті зміни складу керівництва;
- звільнення ключових співробітників банку;
- агресивна реклама щодо залучення коштів на умовах, вигідніших за ринкові тощо.

*Фактор кризи* – подія або зафіксований стан об'єкту, або встановлена тенденція, яка свідчить про появу кризи.

Більшість дослідників вважають, що у банківській установі основними факторами кризи можуть бути: зростання простроченої заборгованості за кредитами; невиконання зобов'язань банку у встановлений договором строк; зниження дохідності за активними операціями банку; зростання витрат банку, спричинених зміною ринкової ціни фінансових інструментів, які застосовує банк, наприклад, акцій, облігацій; часті технічні збої при проведенні банківських операцій, старіння технічних засобів та порушення технологічної дисципліни; неефективна взаємодія підрозділів банку; зниження якості обслуговування клієнтів; некоректна поведінка керівництва, зумовлена його недостатньою компетентністю, низькими моральними якостями; ділові конфлікти тощо.

На нашу думку більш доцільно залежно від функціонального спрямування менеджменту банку, якість якого зумовила появу кризових явищ у діяльності банку, виділити наступні *кризові фактори*, обумовлені станом:

1) *загального менеджменту* – відсутність обґрунтованої концепції розвитку та управління; невідповідність сучасним вимогам загальних принципів в управлінні банком; недосконала система аналізу, планування, прогнозування та прийняття рішень; недосконала система інформаційного забезпечення процесу управління; слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами і, як наслідок, – неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень тощо;

2) *стратегічного менеджменту* – неефективність та/або невідповідність діючої стратегії банку /або відсутність її коригування до нових ринкових умов, відсутність інструментів для реалізації обраної стратегії, помилки в розподілі ресурсів за стратегічно важливими напрямками діяльності, втрата конкурентних переваг банку тощо;

3) *ризик-менеджменту* – високий рівень ризику банківських операцій; неефективність системи ідентифікації та аналізу ризиків; відсутність заходів, за допомогою яких можуть бути нейтралізовані та/або компенсовані ймовірні негативні результати ризику; помилкове визначення причинного взаємозв'язку між позитивними і негативними відхиленнями ефективності управління в умовах ризику; непослідовне визначення ступеню впливу і механізму взаємодії факторів ризику, обумовлених умовами та часом; відсутність процедури для дій у випадку виникнення непередбачуваного ризику тощо;

4) *фінансового менеджменту* – помилковий ретроспективний аналіз умов діяльності банку; неефективне управління процесами формування складу і структури портфелів банку; збитковість окремих видів банківських продуктів та послуг; високий рівень постійних витрат; невідповідність фінансового планування прогнозам розвитку в майбутньому; неефективність оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності банку відповідно до передбачених цілей і показників;

5) *менеджменту персоналу* – недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу; відсутність та/або неефективність системи управління розвитком персоналу; звільнення ключових високкваліфікованих працівників; відсутність резерву потенційних кандидатів на всі посади; недосконалість /або відсутність програм оцінки ефективності праці; відсутність ефективною системи оцінки кандидатів на робочі місця і добору кращих із резерву; недосконалість методики розробки структури заробітної праці та пільг з метою залучення, прийому та збереження працівників тощо

б) *маркетингу* – відсутність довгострокових програм розвитку маркетингової діяльності банку; неефективність продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики банку; незадовільне вивчення та прогнозування попиту; відсутність швидкого реагування на зміни на ринку; невідповідність стандартів функціональної або технічної якості послуг очікуванням споживачів; неефективність процедури контролю за якістю обслуговування клієнтів тощо

7) *інвестиційного менеджменту* – неефективність відбору та реалізації окремих інвестиційних проектів; незбалансованість інвестиційних потреб банку та можливостей; збитковість та неліквідність інвестиційного портфеля банку тощо;

8) *інноваційного менеджменту* – відсутність інноваційної стратегії банку; недосконалість організаційних форм реалізації інноваційних проектів; відсутність впровадження новітніх банківських технологій, інноваційних банківських продуктів та винаходів; недостатнє фінансування / або відсутність фінансування інновацій; відсутність мотивації працівників щодо реалізації інноваційних цілей тощо.

Розумінні сутності основних елементів розвитку кризи у банку з урахуванням логіки сучасних процесів, що відбуваються у банківському бізнесі є найважливішим компонентом контекстуальної грамотності менеджерів. Криза – це не статичний стан, а обмежений у часі, нестабільний, динамічний процес, який може виникати протягом усієї діяльності банку і характеризується значною дестабілізацією його діяльності, проявляється у неспроможності виконувати свої функції внаслідок критичного погіршення фінансових показників. Криза у банку характеризується різким зростанням частки сумнівної та безнадійної заборгованості у кредитному портфелі банку, зменшенням реальної вартості банківських активів та збитковою діяльністю внаслідок переоцінки непокритих ринкових позицій. Все це призводить до погіршення платоспроможності банку та відображає нездатність установи здійснювати ефективний розподіл фінансових ресурсів.

**Висновки.** Будь-яка криза у банку генерується як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Однак, неефективне управління банком, агресивна кредитна політика, прийняття надмірних ризиків, неефективність внутрішнього контролю дуже часто є причиною порушення фінансової рівноваги банку, яка за умови відсутності ефективних антикризових заходів призводить до втрати банком його ліквідності та платоспроможності. Тому криза віддзеркалює характер протиріч у банку, що виражається в неузгодженості упереджених дій менеджерів банку та ринковою кон'юктурою, і супроводжується застосуванням заходів надзвичайного характеру. Тому, самостійне місце у банківській діяльності має займати антикризовий менеджмент як комплексна програма, що забезпечує мінімізацію наслідків реалізації ризиків при найгіршому сценарії розвитку подій у банку. У якості дієвої програми антикризовий менеджмент необхідно наділити відповідними цілями, принципами, функціями, критеріями, організаційно-правовими, фінансово-економічними та методичними засобами. Ми вважаємо, що масштабне ігнорування банківського антикризового менеджменту може тільки погіршити ситуацію і призведе до негативних наслідків, оскільки:

- банки можуть ігнорувати непомітні ознаки прийдешнього неблагополуччя, своєчасно не виявивши причин та основних факторів розвитку кризових ситуацій;
- кредитні інститути недостатньо здійснюють моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища банку та несвоєчасно мають прогноз розвитку ринку;
- більшість банків не здійснюють сценарний аналіз своєї діяльності з повнотою охоплення можливих кризових ситуацій;
- кредитні організації не мають програми швидкого та ефективного відновлення банку у надзвичайних ситуаціях.

Тому ідентифікація причин кризи, розпізнавання її перших симптомів та ґрунтовне дослідження її факторів повинно стати невід'ємною складовою реалізації бізнес-стратегії банківських установ.

### **Література**

1. Барановський, О. *Проблемні банки : виявлення й лікування* / О. Барановський // *Вісник НБУ*. – 2009. – № 11. – С. 18–31.
2. Иванов, В. В. *Анализ надежности банка: Практ. пособие* / В. В. Иванов. – М.: Рус. Деловая литература, 1996. – 320 с.
3. Менишова, А. Ю. *Причини виникнення та шляхи запобігання банкрутству комерційного банку. монографія* / А. Ю. Менишова. – Х.: ХДТУ БА, 2008. – 146 с.
4. Назарова, Е. В. *Антикризисное управление кредитными организациями : учеб.-метод. комплекс* / Е. В. Назарова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 237 с.
5. Diamond, D. W., Dybvig, P. H. *Bank runs, deposit insurance, and liquidity* // *Journal of Political Economy*. – 1983. – Vol. 91 (3). – P. 401–419.
6. Edwards, S., Vegh, C. *Banks and macroeconomic disturbances under predetermined exchange rate*. “*Journal of Monetary Economics*” № 40, 1997, p. 239–278.
7. Eichengreen, B., Rose, A. *Staying afloat when the wind shifts: External factors and emerging market banking crises*. “*NBER Working Paper*”, № 6370, 1998, p. 57–88.
8. Hardy, D. C., Pazarbasioglu C. *Leading indicators of banking crises: was Asia different?* – S. l: [s. n.], 1998. – 32 p.
9. Mishkin, F. S. *Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective*. – *NBER Working Paper* 5600, 1996. – P. 28–35.