

**УДК 336. 71: 338.12**

**Манжос С.Б., докторант кафедри фінансів і банківської справи**

**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

## **ЖИТТЕВІЙ ЦИКЛ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

*У статті досліджено особливості життєвого циклу банківської установи як економічної системи, визначені основні фази та етапи розвитку банку, розглянуті особливості діяльності банківської установи на кожній фазі розвитку та виділені кризові фактори, які мають найбільший вплив на діяльність установи на конкретній фазі життєвого циклу. Обґрунтовано, що адаптація теорії життєвого циклу до діяльності банку дасть змогу передбачити появу кризових явищ, запобігти їх виникненню та/або попередити їх перебіг.*

*The article examined lifecycle features of the banking institution as the economic system, the defined main phases and stages of development of the bank, reviewed features activities of banking institution at each phase of development, and highlighted the crisis factors that have the biggest impact on the activities of the organization at a specific life cycle phase. It is proved, that adaptation of the theory of life to the activity of the bank makes it possible to anticipate the emergence of crises, warn their occurrence and reduce leakage.*

**Постановка проблеми.** Практично жодне глибоке сучасне дослідження економічних процесів не залишає поза увагою теорію циклічності та явища, які вона пояснює. В економіці термін «криза» набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

Криза – неминучий супутник, фаза життєвого циклу будь-якої системи, у тому числі і банку, який здійснює залучення тимчасово вільних коштів і їх розміщення на умовах 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 привести 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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Життєвий цикл економічної системи досліджували у своїх працях такі зарубіжні вчені як І. Адізес, Л. Гріннер, А. Доунс, К. Камерон, Р. Кан, Д. Кац, Дж. Кімберлі, Р. Куінн, Г. Ліппіт, Д. Міллер, Б. Скотт, У. Торберт, П. Фрізен, У. Шмідт та інші.

Проблеми життєздатності економічної системи на різних етапах життєвого циклу розглядають такі російські вчені, як Т. Базаров, Л. Брагин, Т. Данько, Є. Коротков, П. Малиновський, Н. Родіонова, Б. Мільнер, А. Юданов та ін. Питання структурування життєвого циклу економічної системи висвітлюють у своїх працях такі вітчизняні науковці, як І. Бланк, В. Василенко, С. Довбня, О. Копилюк, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, С. Покропивний, С. Оборська, Н. Ушакова, Ю. Шембель, З. Шершньова, А. Штангет та інші.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження життєвого циклу банку, виділення основних стадій та етапів розвитку установи та визначення кризових факторів на різних стадіях життєвого циклу з метою підвищення ефективності антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна економічна система розвивається циклічно, що супроводжується змінами всіх її елементів. При цьому криза, яка виникає на певному етапі розвитку системи, – це боротьба двох тенденцій її існування: функціонування та розвитку. В. Василенко доводить, що функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження існуючої якості системи, а розвиток – це набуття нової якості в умовах середовища, що змінюється [2, с.10].

При розгляді життєвого циклу економічної системи більшість українських [1,4] і зарубіжних авторів [7,8,9], виділяють фазу зародження, початкового та подальшого росту, зрілості та занепаду. А. Градов та Б. Кузін розглядають життєвий цикл системи як зміну життєвих циклів її конкурентних переваг. Конкурентна перевага проходить у своєму розвитку 5 фаз життєвого циклу: зародження, прискорення росту, зрілості, уповільнення росту та спад. При цьому своєчасне зародження чергового циклу конкурентної переваги дозволяє (до відповідного моменту) підтримати життєздатність системи [3]. Заслуговує на увагу підхід, в якому життєвий цикл економічної системи розглядається у вигляді послідовної зміни конкурентних стратегій, які враховують зміни зовнішнього середовища [6].

Доцільно припустити, що життєвий цикл банку – поняття більш загальне, тому його треба розглядати у взаємозв'язку з життєвими циклами банківського продукту, і технологій, попиту та конкурентних стратегій. У вітчизняній та зарубіжній літературі всі ці поняття представлені відокремлено, оскільки вони відображають розвиток різних елементів у діяльності банку як економічної системи. Проте, внаслідок тісного зв'язку між елементами системи, виправдано їх розглядати у кожному окремому банку в якості єдиного цілого, реалізуючи тим самим системний підхід. На кожному етапі життєвого циклу банку життєвий цикл продукту, технології, попиту, конкурентної переваги, конкурентної стратегії залежить від конкретної фази розвитку. Системний підхід до відстеження даних циклів дозволить контролювати діяльність банку та підтримувати високий рівень життєздатності.

Якщо взяти до відома представлені в літературі з цієї проблеми точки зору, то криву життєвого циклу банку можна представити S – подібною кривою співвідношення витрат та доходів. Причому результатом діяльності у

вартісному вираженні є прибуток банку. Якими важливими для банку не були б цілі і пріоритети, реалізовані у процесах комплексного управління активами і пасивами, банк є підприємницькою структурою, тому його головна мета – отримання прибутку. Тому, можна припустити, що динаміка зміни прибутку здатна своєчасно відобразити фазу життєвого циклу банку як економічної системи, яку доцільно використовувати в якості практичного інструменту антикризового управління. Життєвий цикл банку, побудований з орієнтацією на обраний показник, можна представити на рис. 1.

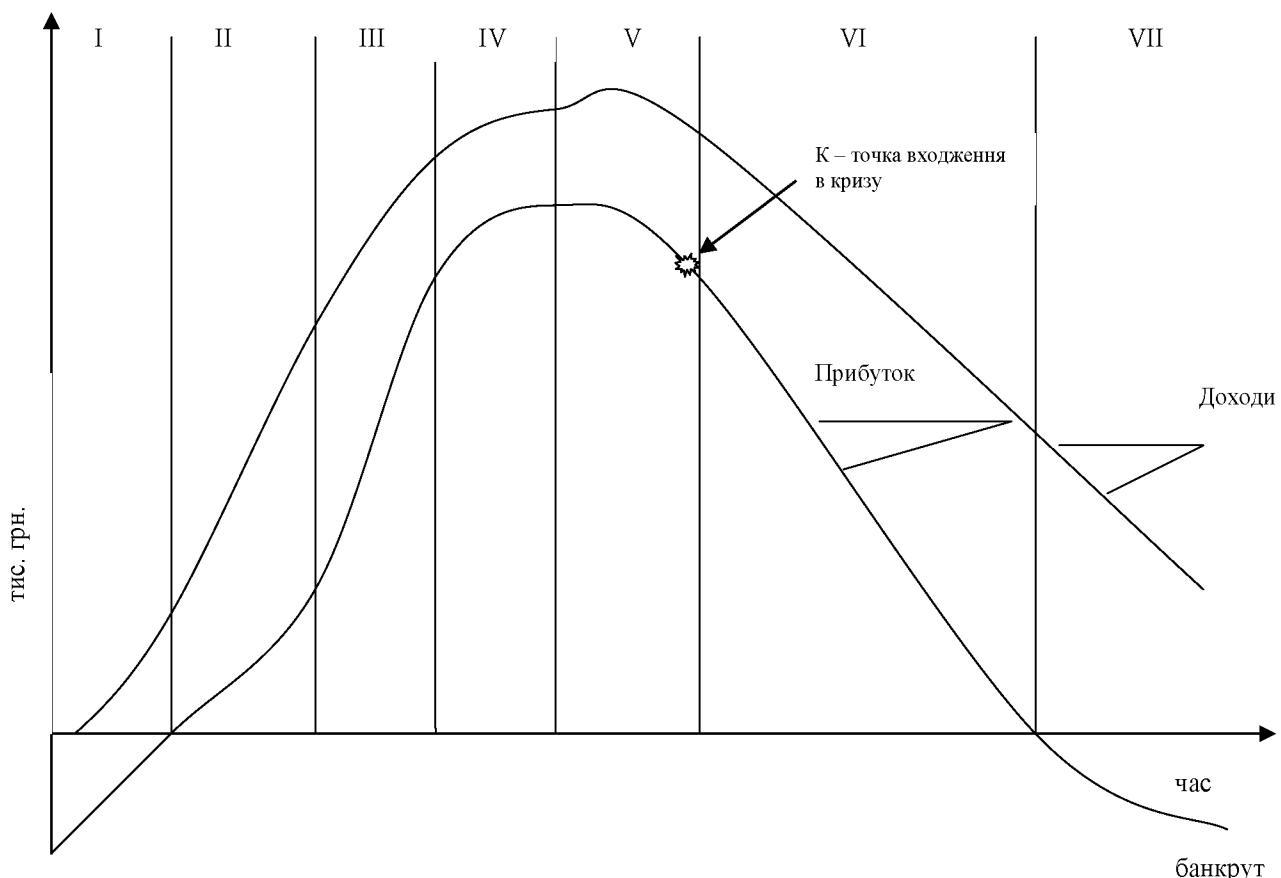


Рис. 1. Життєвий цикл банку

I – фаза створення банку, II – фаза становлення, III – етап прискореного зростання, IV – етап уповільненого зростання, V – фаза зрілості, VI – фаза спаду, VII – фаза банкрутства

I – фаза створення банку – характеризується значними витратами всіх ресурсів банку, а результати його діяльності поки що не приносять прибутку. Банк, аналізуючи попит на ринку банківських послуг, починає пропонувати клієнтам банківські продукти та послуги. При цьому значні кошти спрямовані на створення і реєстрацію банківської установи, придбання будівель, де будуть розташовані адміністративний офіс, філії та/або відділення установи, закупівлю обладнання, наймання персоналу. Характерною ознакою цього етапу є безприбуткова діяльність банку. Точка перетину кривою з віссю абсцис означає початок беззбиткової діяльності, коли вартість всіх витрачених раніше ресурсів та доходи банку зрівнюються. Основним чинником, що може зумовити

кризу є обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових). Також на цьому етапі діяльність банку може бути надто ризикованою, внаслідок помилок у прогнозуванні попиту, невдалого запровадження банківських продуктів та технологій. Найважливішим завданням цього етапу є формування та підтримання достатнього рівню капіталу, а найхарактернішими у роботі банківської установи є розрахункові операції, якість яких у подальшому буде важливим чинником поліпшення іміджу банку на ринку банківських послуг. Якщо банку успішно вдається зайняти свою нішу на ринку, він починає отримувати прибуток, оскільки певні банківські продукти можуть стати унікальними. Таким чином, банк отримує можливість для подальшого росту та переходу до наступної фази.

ІІ – фаза становлення – характеризується переходом до беззбиткової діяльності, поступово розмір прибутку банку починає збільшуватися. Установа починає формувати стратегічний потенціал, що збігається із зародженням пакету конкурентних переваг. Даний етап характеризується передусім значним розширенням спектру банківських послуг. Так, депозитні і кредитні операції розвиваються головним чином за рахунок нових продуктів. Розширюється мережа філій та відділень банку, що дозволяє захопити визначені сегменти ринку. Такі перетворення потребують якісної перебудови організаційної структури банку, тому значна увага повинна приділятися ролі маркетингу та розробці конкурентної стратегії, оскільки банк пропонує власні продукти та послуги, що дозволяє йому залучити нових клієнтів. Однак, обрана стратегія може бути не завжди вдалою, особливо на обраному сегменті ринку, тому існує небезпека кризи, але вона є малопомітною, оскільки розвиток банківської установи характеризується стійкими тенденціями. На цій фазі розвитку банку загрожують зовнішні фактори, які можуть стати причиною недостатньо ефективної діяльності. Згідно світової практики, кількість невдач банків на цій фазі розвитку становить від 40–80% [5]. Причиною цього є надто агресивна політика банків, які не завжди враховують негативний вплив зовнішніх факторів. Якщо ринок не готовий до запропонованого банком продукту чи послуги, або способу просування продукту чи послуги, то у банку можуть різко погіршитися фінансові показники та виникнути проблеми із ліквідністю. Тому основним завданням менеджменту є мінімізація рівню ризиків банку, оптимізація прибутку, що в подальшому дозволить установі перейти на наступну фазу свого розвитку – зростання, яку доцільно поділяти на етапи прискореного та уповільненого зростання.

ІІІ, ІV – етапи прискореного та уповільненого зростання. Як правило, на цих етапах банківська установа нарощує конкурентний потенціал, збільшує обсяг продажу банківських продуктів, охоплює нові сегменти ринку. На цьому етапі у банку з'являються постійні клієнти, яким установа має змогу пропонувати унікальні послуги. Водночас зростає чисельність персоналу, а операції банку характеризуються доволі високим, але допустимим рівнем ризику. На ІІІ етапі банк має значний резерв та потенціал до зростання; тому установа розвивається достатньо швидкими темпами, і як наслідок зростає

прибуток. Найважливіші проблеми на цьому етапі – підтримання досягнутих темпів зростання та підвищення рівня капіталізації. На IV етапі прибуток зростає, але уповільнюється темп його росту, що зумовлюється обмеженням кредитних ресурсів, оскільки значне зростання обсягів кредитування призводить до постійного зростання потреби в залучених та запозичених коштах. Основними чинниками, що можуть викликати появу кризи, є вичерпання ресурсів та недостатня ліквідність. Тому пріоритетними завданням менеджменту є отримання планового прибутку, а стратегічною метою – динамічне зростання та диверсифікація депозитного та кредитного портфелів. Можливості банку підходять до своєї межі, темпи розвитку та збільшення обсягів продажу банківських продуктів та послуг уповільнюються, темпи зростання прибутку знижуються й банк підходить до піку своєї життєдіяльності, до етапу зрілості (стійкості).

V – фаза зрілості – банк стає потужною установою зі стійким положенням на ринку, досягає збалансованого зростання, вершини успіху, піку доходів, а також характеризується високим рівнем освоєння банківських технологій та значним обсягом продажу банківських продуктів. Банк формує власний унікальний імідж, що дає йому змогу здійснювати найширший перелік операцій: розрахункові, кредитні, депозитні, документарні, операції з цінними паперами тощо. Значний прибуток банківська установа отримує за рахунок ефекту масштабу. Однак, на цій фазі розвитку банки можуть втрачати характерну у минулому мобільність, отримуючи стабільний дохід. Такий стан надає банку багато переваг, які забезпечуються диверсифікацією банківського бізнесу, розгалуженою мережею філій та відділень, широким асортиментним рядом банківських продуктів, значним охопленням ринку. В подальшому у банку існує небезпека того, що зберігаючи значні обороти коштів, банк поступово втрачає здатність отримувати сорозмірний прибуток. Вихід із даного кризового стану можливий, якщо банк позбавиться збиткових послуг (або продуктів), філій, відділень та скоротить витрати у діючих структурних підрозділах. При цьому банківська установа отримує певну ступінь мобільності та можливість фінансового оздоровлення. Стабілізується співвідношення прибутковості та ліквідності, прибутковості та ризику. Однак, небезпека кризи на цій стадії також може бути викликана загостренням конкурентної боротьби, організаційною складністю установи та інноваційною заспокоєністю менеджерів.

Як видно із графічної інтерпретації динаміки прибутку та доходів, саме прибуток сигналізує про досягнення на даному етапі оптимуму зростання банку як економічної системи, ідентифікація якого має принципове значення з точки зору визначення моменту раціональної дії для прийняття антикризових рішень (наприклад, закладення нової S – подібної кривої розвитку). В цілому фаза зрілості характеризується стабільністю доходів, припиненням розширення обсягів операцій банку та продажу банківських продуктів. Основне завдання менеджерів на цьому етапі – максимально продовжити стадію зрілості. Разом із тим на цьому етапі можуть виникнути проблеми, пов’язані із забезпеченням

високого рівня надійності, стійкості, платоспроможності банку та його ліквідності. Тому етап зрілості потребує від менеджменту інструментів підтримки стабільної діяльності банку, а в деяких випадках її стабілізації. Слідом за зрілістю настає старіння та етап спаду. Початком старіння є фаза, яка відображає стабілізаційне положення на ринку, але вже зі скороченими обсягами продажу продуктів, які банк підтримує шляхом підвищення ціни при зниженні актуальності останньої.

VI – фаза спаду – характеризується різким скороченням прибутку, практично всі фінансові показники діяльності банку погіршуються, що в подальшому може привести до значних проблем із ліквідністю та платоспроможністю установи, і навіть привести до її банкрутства. Головним чином, спад настає через агресивну політику конкурентів, а також старіння матеріальних, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів. На цій фазі головна проблема полягає у своєчасному виявленні симптомів кризи:

- зниження прибутковості, внаслідок погіршення фінансового стану банку, скорочення джерел та резервів розвитку;
- вичерпання і брак ресурсів;
- незбалансованість строків залучення та розміщення коштів тощо.

У банку може спостерігатися тенденція до погіршення якості обслуговування. Оскільки установа перестає застосовувати новітні банківські технології та інновації, може спостерігатися тенденція до скорочення попиту на продукти та послуги банку у межах національного або навіть регіонального ринку. В подальшому перелічені симптоми можуть привести до неплатоспроможності банківської установи. Тому під час фази спаду потрібно використовувати інструменти антикризового управління з метою недопущення банкрутства банківської установи, наприклад реструктуризація банку, або його ребрендинг. Банківські установи, які знаходяться на стадії спаду, повинні дотримуватися стратегії, яка орієнтована на диференціацію отримання доходів та зниження рівня витрат. Банку, який знаходиться на стадії спаду, необхідно переглянути масштаби своїх операцій, а у випадку падіння попиту приділити увагу скороченню обсягів продажу банківських продуктів.

Отже, різні фази розвитку банку характеризують ряд показників:

- внутрішні – це фінансовий стан, керованість, інтелектуальний та інноваційний потенціал банку;
- зовнішні – конкурентоспроможність, конкурентні переваги, імідж банку тощо.

На типовій кривій життєвого циклу банку криза настає по закінченню фази стійкості. Позначимо точкою К – точку входження в кризу. Проте така точка може «з'явитися» на кожній стадії розвитку банку та привести до його банкрутства. Відповідно до існуючих наукових концепцій, які виявлені у науковій літературі з цього питання можливість кризового стану організації або збільшення ймовірності його виникнення існує в перехідні періоди розвитку – між стадіями циклу.

**Висновки.** Банк є мікроекономічною системою і його розвитку також притаманні властивості циклічності, а отже, банк проходить певні стадії, об'єднані в загальне поняття «життєвий цикл банку». Перехід від однієї стадії розвитку до іншої має чітку внутрішню логіку та може супроводжуватися кризами різного типу, зумовленими впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Можливість модифікуватись, переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища, потребує від менеджерів банку зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Врахування процесів циклічності розвитку банку дозволяє зацікавленим особам передбачити стан установи у майбутньому, а менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Тому для менеджерів банку виявлення можливих проявів кризових явищ, визначення кризових факторів може бути основою для розробки антикризових заходів на кожній фазі життєвого циклу банку. Тому, по мірі розвитку банківської установи повинна відбуватися зміна не лише цілей бізнесу, але і стилю управління, організаційних механізмів та корпоративної культури. Певні стадії розвитку банку дозволяють достатньо точно сформувати проблеми установи і визначити перешкоди, які не дозволяють банку перейти до наступної стадії. Вивчення та врахування процесів циклічності розвитку банку дозволяє передбачити його стан у майбутньому, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

### Література:

1. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А. Б. Крутік, А. И. Муравьев. – СПб. : Пітер, 2001. – 432 с.
2. Василенко, В. О. Антикризисное управление : учебник для вузов / В. О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Градов, А. П. Стратегия и тактика управления фирмой [Текст]: Учебник для вузов / А.П. Градов, Б.И. Кузин. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 398 с.
4. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов по экон. специальностям / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
5. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр учебової літератури, 2007. – 536 с.
6. Филонович, С. Р. Теория жизненных циклов организаций И. Адизеса и российская действительность / С. Р. Филонович, Е. Р. Кушелевич // Социс. – 1996. - № 10. – С. 63-71.
7. Adizes, I. Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Prentce Hall; Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1989
8. Downs, A. The life cycle of bureaus. In: Downs A. Inside Bureaucracy. Little, Brown and Company: San Francisco, CA; 1967. – 296–309
9. Scott, W. The management of decline: Conference Board Record (8), 1976. – P. 56–59.