

SZAKDOLGOZAT

Bereczki Roland
2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS

A MAGYAR BANKSZÉKTOR HELYZETÉNEK ALAKULÁSA A
KORONAVÍRUS ÉS AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ TÜKRÉBEN

Belső konzulens: Dr.Vallyon Andrea

Készítette: Bereczki Roland

Budapest, 2023

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	4
1. A BANKOK MŰKÖDÉSÉRŐL ÁLTALÁNOSÁGBAN, HAZAI BANKRENDSZER FELÉPÍTÉSE, JOGSZABÁLYI KÖRNYEZET	7
1.1 A bank fogalma, tevékenységei, jellemzői	7
1.2 A hazai bankrendszer struktúrája	9
1.3 Szervezeti típusok, jogszabályi feltételek	10
2. A BANKI MŰKÖDÉS SORÁN FELMERÜLŐ KOCKÁZATOK	12
2.1 A bankok szerepe, banküzemtan viszonyai, banki kockázatok	12
2.2 A banki működési kockázat	14
2.3 Működési kockázati események	16
3. A VÁLSÁG ÉS A VÁLSÁGMENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSE	22
3.1 Válság és válságmenedzsment fogalma, jelentősége.....	22
3.2 Potenciális válaszstratégiák	24
4. A COVID-19 ÉS AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚS KONFLIKTUS GAZDASÁGI, TÁRSADALMI KÖVETKEZMÉNYEI, KORMÁNYZATI VÁLASZLÉPÉSEK	28
4.1 A COVID-19, az orosz-ukrán háborús konfliktus globális hatásai	28
4.2 A magyarországi kormányzati intézkedések a koronavírus és az orosz-ukrán háború idején	30
4.3 A magyar gazdaság általános helyzete, a gazdaságpolitika alakulása (fiskális, monetáris) a koronavírus idején, illetve az orosz-ukrán háborús konfliktus alatt	32
5. A COVID-19, OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ HATÁSAI A MAGYAR BANKSZEKTORRA	37
5.1 COVID-19, illetve orosz-ukrán háborús konfliktus hatásai a magyar bankszektorra	37
5.2 A bankszektor piaci konszolidációjának alakulása a és Magyarországon a koronavírus és az orosz-ukrán háború idején	44
6. COVID-19, OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ HATÁSAI A HAZAI BANKSZEKTOR MŰKÖDÉSI KOCKÁZATAIRA	48
6.1 Az operációs kockázat és a működési kockázati veszteségek alakulása	48
6.2 A banki működési kockázattal kapcsolatos mélyinterjú bemutatása és elemzése.....	51
7. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	58
ÖSSZEFOGLALÁS	62
IRODALOMJEGYZÉK	65
MELLÉKLETEK	72

BEVEZETÉS

Témaválasztásom egyik oka, hogy hosszabb ideje foglalkoztat a pénzügyi szektor, azon belül is a bankok szerepe a gazdaságban. A témaválasztást másfelől motiválta, hogy érdekel annak vizsgálata, hogy a koronavírus hogyan érintette a banki kockázatkezelést, amelynek szerepe egy olyan társadalmi, gazdasági válság idején, mint a koronavírus különösen fontos a bankok működésében. Továbbá a fogyasztók részéről egyre nagyobb az elvárás, hogy a banki szolgáltatások bárhol, bármikor, biztonságosan és egyszerűen hozzáférhetőek legyenek. A pénzügyi szektor digitális fejlődése folyamatos volt az elmúlt évtizedben, amelyet a 2020. márciusában kitört koronavírus válság még inkább felgyorsított nemcsak globális, hanem hazai szinten is. A pandémia következtében kialakult gazdasági krízis komoly problémát okozott a gazdaság összes szereplőjének, így a hazai pénzügyi intézményeknek is. A gazdasági válság következtében visszaesett a kereslet, csökkent a vállalati szektor likviditása, amelyet a monetáris politika az alapkamat csökkentésével, a fiskális politika pedig kedvező hitelekkel próbálta enyhíteni. 2021-ben a kereslet újból megnőtt a gazdaságok újra indulásával, a fejlett gazdaságok (pl.: EU, USA) jelentős növekedést értek el, így köztünk hazánk is. Ugyanakkor 2022. február 24-én kitört az orosz-ukrán háború, amelynek eredményeként energiaválság jött létre az EU-ban, így Magyarországon is, mivel mind az EU-s, mind a hazai gazdaság erősen kitett volt az orosz energiahordozóknak. Továbbá a két szembenálló ország globális nyersanyagexportőr is. A kialakult nyersanyag- és energiahiány tovább erősítette a már koronavírus okozta gazdasági válság idejében elindult globális inflációs hullámot. Ezek a globális események döntően befolyásolták a hazai bankszektor működését, fejlődését.

A dolgozat célja elemezni, hogy a koronavírus milyen hatással volt a bankok működési kockázati veszteségeire. Ezen felül a dolgozat célkitűzése elemezni a magyar bankszektor jövedelmezőségének alakulását a koronavírus, illetve az orosz-ukrán háború függvényében. További cél megvizsgálni, hogy a fiskális és monetáris intézkedések, illetve a globális események függvényében milyen hatással voltak a hazai bankszektorra.

A kutatásom egyik alapvető kérdése, hogy az egyes események (pandémia, orosz-ukrán háború) milyen mértékben befolyásolták a bankok működési kockázati veszteségeinek alakulását. A kutatás a következő kutatási kérdések megválaszolására is törekszik:

- Milyen hatással volt a koronavírus és az orosz-ukrán háború a nemteljesítő hitelek alakulására?
- Milyen új működési kockázatok jelentek meg a koronavírus és az orosz-ukrán háború következtében?
- Melyek pillanatnyilag a leghangsúlyosabb működési kockázatok, amelyekre a bankoknak figyelniük kell?

A kutatás középpontjában a hazai bankszektor áll, amely szignifikáns fejlődésen ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A '90-es évek elején a rendszerváltozást követően létrejött a kétszintű bankrendszer, amelyben az első szinten a központi bank, vagyis a jegybank, a második helyen a kereskedelmi bankok állnak. A '90-es évek közepétől kezdve egyre több külföldi pénzintézet jelent meg a magyar bankpiacon. Ennek eredményeként a hazai bankszektor komoly mértékben fejlődött nemcsak a finanszírozás, hanem a vállalatirányítás területén is. A 2008-as globális pénzügyi válság a magyar bankszektorban is komoly problémákat okozott, a külföldi tulajdonban lévő nehéz pénzügyi helyzetben lévő magyar bankokat az anyavállalataik segítették ki. A 2010-es évek közepétől a globális konjunktúra a hazai bankszektorra is kedvező hatással volt, mivel olcsón lehetett forráshoz jutni, a vállalatok, a háztartások pénzügyi helyzete stabilizálódott, ezáltal szignifikáns mértékben nőtt a hitelezés, megnőtt a hazai tulajdon mértéke. A kedvező időszak egészen a koronavírus és az orosz-ukrán háború megjelenéséig tartott, amely komoly kihívás elé állította a hazai pénzügyi intézményeket.

A dolgozat első fejezete ismerteti a bankok működését, a hazai bankrendszer felépítését és jogszabályi környezetét. A második fejezet elemzi a banki működés során felmerülő kockázatokat (banki működési kockázatok, működési kockázati események). A dolgozat harmadik fejezete bemutatja a válság és a válságmenedzsment fogalmát. A dolgozat negyedik fejezete elemzi a koronavírus és az orosz-ukrán gazdasági, szociális következményeit, illetve a kormányzati és a monetáris politikai intézkedéseket. Az ötödik fejezet áttekinti, hogy a világjárvány, illetve az orosz-ukrán háborús konfliktus milyen mértékben befolyásolta a hazai bankszektor jövedelmezőségi, tőkehelyzetét, illetve a nemteljesítő hitelek alakulását. A hatodik fejezet elemzi a hazai bankok működési kockázatkezelésének és a működési kockázatból származó veszteségeinek alakulását a világjárvány, illetve az orosz-ukrán háború idején. A dolgozat a következtetések megfogalmazásával és az eredmények összefoglalásával zárul.

A dolgozat során vegyes kutatási módszereket alkalmaztam. A szakirodalom áttekintése és feldolgozása szekunder módszer alapján zajlott. Ennek során hazai, illetve nemzetközi szakkönyvek, tanulmányok lettek felhasználva. A banki működési kockázatok vizsgálatához primer kutatási módszert választottam, mivel a módszer segítségével számtalan olyan információhoz lehet jutni, amely más kutatási módszerekkel (pl.: kérdőív) kevésbé kivitelezhető. A mélyinterjú során mélyebb, valamint személyesebb információkhoz lehet jutni a kutatási témakörrel kapcsolatban, amelyhez szükséges egy bizalmi légkör kialakítása, amelyhez célszerűbb a mélyinterjút alkalmazni.

1. A BANKOK MŰKÖDÉSÉRŐL ÁLTALÁNOSÁGBAN, HAZAI BANKRENDSZER FELÉPÍTÉSE, JOGSZABÁLYI KÖRNYEZET

1.1 A bank fogalma, tevékenységei, jellemzői

Általánosságban a bank egy olyan intézményt jelent, amely betéteket fogad be különböző számlákon keresztül és különféle hiteleket nyújt. Ennek keretében a pénzeszközöket a lakosság rendelkezésére bocsájta, segít a pénz átutalásában az egyik helyről a másikra. Tulajdonképpen egy modern bank olyan sokféle funkciót lát el, hogy nehéz lenne pontos és általános meghatározást adni rá. Szász (1947) is arra a megállapításra jut, hogy nincsen egységes meghatározása a banknak. Ugyanakkor kiemeli a bank hitelezési és pénz alkotási tevékenységét (Szász, 1947).

A bank olyan intézmény, amely pénzzel foglalkozik. Általánosságban a bankok azt a többlet pénzt, amelyet azoktól az emberektől kapnak, akik éppen nem használják fel, azoknak kölcsönöznek, akik olyan helyzetben vannak, hogy azt termelő célra használják (Deweet, 1987).

A bankok azok a szervezetek, amelyek pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak az ügyfelek számára. Ezeknek a szolgáltatásoknak a köre bankoként különböző, amely alapvetően a bankok méretétől és típusától függ (Gupta, 1992). A kereskedelmi bankok elsősorban azért jöttek létre, hogy elősegítsék a kereskedelem és a kereskedelmi szektorok fejlődését. A világ első kereskedelmi bankja a Bank of England volt, amelyet Nagy-Britannia központi bankjaként alapítottak. A bank egyik alternatív kifejezése a pénzügyi intézmény, amelybe beletartozik a pénzügyi piac és annak összes szereplője, letéti és nem letéti intézmények. A nem letéti intézmények közé tartoznak a kereskedelmi bankok, a fejlesztési bankok, a pénzügyi társaságok és a szövetkezeti bankok.

A bankok tehát komplex pénzügyi szervezetek, számos funkcióval. A bank fogalmát és funkcióit az 1979-ben elfogadott angliai banktörvény határozta meg a legpontosabban. Ez a törvény széleskörűen megfogalmazta a kereskedelmi bankok tevékenységeit, amellyel egyúttal a bank fogalmát is leírta, mivel banknak azokat az intézményeket tekintette, amelyek ellátták a banki funkciókat. Ide tartozik a betétgyűjtés, a fizetési forgalom lebonyolítása és a hitelnyújtás. Ezek az úgynevezett tradicionális banki funkciók, amelyek az elmúlt évtizedekben a pénzügyi szektor fejlődésével egyre több funkcióval egészült ki, mint például

pénz teremtése befektetések révén, lízing, tanácsadás kockázati tőke szerzéshez és részvénykibocsátáshoz, vagyonkezelő szolgáltatások, faktorálás (James – Smith, 1996).

Fontos megjegyezni, hogy a nemzetközi szakirodalomban egyre inkább elterjedt az a nézet, hogy a hagyományos banki definíció már nem használható. Ennek oka, hogy a bankok funkciói dinamikusan bővülnek, ezáltal egyre nagyobb kihívás a bankok pontos definícióját meghatározni. Ebből kifolyólag a nemzetközi szakirodalom a hagyományos meghatározás helyett a bankot úgy definiálja, hogy az a szervezet, amelyet az egyes országok hatósági bankként bejegyeznek (James – Smith, 1996).

A bankok a gazdasági és pénzügyi stabilitás biztosítása érdekében az esetek többségében szigorúan szabályozott. Az országok többségében egy intézményesített rendszer működik, amelyben a banki tartalékok (pl.: betétgyűjtés révén) egy része fedezi a pillanatnyi kötelezettségeinek egy részét. A banki szabályozás megköveteli, hogy a bankok biztosítsák a likviditásukat. Ezen felül vannak nemzetközi standardok, amelyek megszabják a bankoknak, hogy milyen tőkekövetelményeket kell betartaniuk. Ide tartoznak például a Bázeli szabályok (Baksay – Horváth, 2017).

Az elmúlt évtizedekben nemcsak a banki funkciók bővültek, hanem a bank definíciója is. A bankok azok a pénzügyi szervezetek, amelyeket az állami szabályozói hatóság, mint bank regisztrál (Dancsik – Hosszú, 2017).

A bankok profitorientált szervezetek, amelyeknek a célja a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása. A hatékonyság áll a költséghatékonyságból, profit hatékonyságból, valamint alternatív profit hatékonyságból. A költségek hatékonysága azt jelenti, hogy a banki kiadások azon a szinten vannak, amely a kibocsátáskor a fennálló körülmények között a legoptimálisabb. A profitnak a hatékonysága azt jelenti, hogy a nyereség mekkora a maximálisan hozzáférhető nyereséghez az aktuális bemeneti, valamint kimeneti árak függvényében. Ezzel szemben az alternatív profithatékonyság azt jelenti, hogy a nyereség milyen közel van a maximumhoz, ha a kimeneti szint adott és nem a kimeneti ár (MNB, 2013).

A bankok hatékonyságát számos tényező befolyásolja, mint például a méretük, a területi lefedettségük vagy a tevékenységi profiljuk. A hatékonyság növelhető a méretgazdaságosság fokozásával, a szervezeti struktúra átszervezésével. Az infokommunikációs technológia fejlődése komoly hatással van a bankszektorra. Ide tartozik például az internet banking, amelyet manapság már nemcsak számítógépről vagy laptopról érhető el, hanem okostelefonra

kifejlesztett alkalmazásokról is. Ezeknek a banki alkalmazások segítségével bankkártya nélkül lehet tranzakciót lebonyolítani, befektetéseket eszközölni. Az újdonságok közé tartozik az online számlanyitás, amely napjainkban már internet segítségével kivitelezhető.

Összességében megállapítható, hogy a bankok kialakulása hosszú múltra tekint vissza, amelyek kezdetben a betétek gyűjtését, a hitelek nyújtását és a pénzforgalom lebonyolítását végezte. Ugyanakkor a gazdaságok, a kereskedelem és a technológia fejlődésével bankok tevékenységei egyre inkább bővültek, specializálódtak, ezáltal egyre komplexebb szervezetekké váltak. Ebből kifolyólag a bankoknak nincsen egy mindenki által elfogadott egységes definíciója.

1.2 A hazai bankrendszer struktúrája

A bankok együttese a bankrendszer, illetve ezeknek az intézményeknek az egymással létrejövő kapcsolata. A bankok mérlegfőösszege adja a bankrendszer vagyonát. Magyarországon 1987 óta kétszintű bankrendszer működik, amelynek lényege, hogy a központi bankon felül alárendelt pozícióban további bankok is működnek. A gazdasági szereplők közül a vállalatok és a háztartások a második szinten lévő pénzügyintézetekkel vannak közvetlen kapcsolatban. A jegybank, azaz a központi bank Magyarországon a Magyar Nemzeti Bank (MNB). Az MNB elsődleges célkitűzése az árstabilitás megőrzése, és fenntartása, valamint a pénzügyi rendszer stabilitásának biztosítása. Ezt a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény, közismertebb nevén a Jegybanktörvény írja elő (Jogtár, 2023a). Ez a törvény összhangban van az EU-s jogszabályaival, illetve a nemzetközi gyakorlattal. A hazai bankszektorban a kereskedelmi bankok mellett megjelennek más szereplők is, amelyeknek a tevékenységét a Hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény rendelkezik (Jogtár, 2023b). Ide tartoznak a szövetkezetek, a szakosított hitelintézetek, akik szintén pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak a gazdasági szereplők számára. A szakosított hitelintézetek specializált pénzügyi tevékenységet végeznek. Ilyen például a jelzáloggal foglalkozó jelzálogbankok, vagy a lakáscélú megtakarítások céljából létrehozott lakáskasszák. Ezen felül vannak az állami fejlesztések, illetve beruházások finanszírozásával foglalkozó állami hitelintézetek (pl.: Magyar Fejlesztési Bank Zrt.). Ide tartoznak még a haszon- vagy gépjárművek finanszírozásával foglalkozó pénzügyi intézmények, a lízingbankok.

Az univerzális, a kereskedelmi és egyéb specializált bankok pénzügyi szolgáltatásainak köre széles. Ilyen például a kezesség és bankgarancia vállalás, a betétgyűjtés, a pénzügyi lízing, a letéti és széf szolgáltatás nyújtása, pénzváltási tevékenység, pénzügyi szolgáltatás közvetítése, átutalási rendszerek működtetése, pénzügyi ügynöki tevékenység, pénzfeldolgozási tevékenység, hitel és pénzkölcsön folyósítása, befektetési alap kezelése, kiegészítő nyújtása szolgáltatások készpénzátutaláshoz, pénzforgalmi szolgáltatások nyújtása, ügynöki tevékenység, bizományosi tevékenység, hitel-referencia szolgáltatás (Jogtár, 2023b). A bankok kötelessége az átlátható és körültekintő (prudens) működés, vagyis meg kell felelniük a jogszabályi kötelezettségeiknek, illetve a belső szabályzataiknak. Ide tartozik a tőkemegfelelés (szolvencia), valamint a likviditás fenntartása, és a kockázatvállalással kapcsolatos szabályok állandó betartása (Jogtár, 2023b).

1.3 Szervezeti típusok, jogszabályi feltételek

Magyarországon a pénzügyi intézmények két nagyobb csoportra oszthatóak. Az egyik csoportba a hitelintézetek, a másik csoportba a pénzügyi vállalkozások tartoznak. A hitelintézeteken belül vannak a bankok, a szövetkezeti hitelintézetek, valamint a szakosított hitelintézetek. A bank lehet univerzális, középbank, vagy kisbank. Ezzel szemben a szakosított hitelintézetek közé tartoznak az egyéb állami hitelintézetek, a lakástakarék pénztárok, valamint a jelzálogbankok. A szövetkezeti hitelintézetek a hitelszövetkezetek és a takarékszövetkezetek. A hazai pénzügyi szektor működését a 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról, közismertebb nevén a Hpt. szabályozza. Ennek a törvénynek a 4. paragrafusa írja elő, hogy pénzügyi szolgáltatást kizárólagosan pénzügyi intézmény folytathat. A Hpt. alapján hitelintézetnek minősül az a pénzügyi szervezet, amely legalább betétgyűjtést, vagy pénzkölcsönt, hitelt, egyéb visszafizetendő pénzeszközt nyújt a pénzügyi szolgáltatások közül. A pénzügyi intézmény létrehozásához a jegyzett tőkét pénzben szükséges megfizetni. Fontos hozzátenni, hogy a jegyzett tőke befizetését egy olyan hitelintézetnél szükséges befizetni, valamint a működés elindulásáig a pénzt olyan hitelintézetnél nyilvántartott számlán szükséges tartani, amely pénzügyi intézetben az alapító semmilyen tulajdoni hányaddal nem rendelkezik, az adott hitelintézet nem vesz részt az alapítási folyamatban, valamint az adott hitelintézet nem rendelkezik semmilyen tulajdonnal az alapítani szándékozott pénzügyi intézetben. A Hpt. a külföldi hitelintézet magyarországi fióktelep létrehozásával kapcsolatban kétmilliárd forint jegyzett tőkét ír elő, ez

a tőkekövetelmény vonatkozik a pénzügyi holding társaságokra is. A bank az a hitelintézet, amely mind a pénzforgalmi szolgáltatásokat, mind a betétgyűjtést, mind a pénzkölcsön és a hitel nyújtását üzletszerűen végzi. A pénzügyi szolgáltatások teljes körű nyújtására kizárólag bank kaphat engedélyt. A bankok alapításához minimum kétmilliárd forint jegyzett tőke szükséges, a szervezeti forma fióktelep vagy részvénytársaság. A szakosított hitelintézet a törvényi szabályoknak meghatározott tevékenységek végzésére jogosult azzal a feltétellel, hogy a pénzügyi szolgáltatások teljes körű végzésére nem kaphat engedélyt. Ezek a szakosított hitelintézetek szervezeti formája fióktelep vagy részvénytársaság, hasonlóan a bankokhoz. A szakosított hitelintézeteken belül a jelzálogbankok ingatlanokra vonatkozó jelzálogkölcsönök kötésével foglalkoznak. Ezeknek a jelzálogbankoknak a szervezeti formája szövetkezet vagy részvénytársaság (Jogtár, 2023b). A szövetkezeti formában működő jelzálogbankok jellegzetessége, hogy alapvető céljuk a saját tagjainak a hitel igényének a kielégítése, amelynek a kezelési költségeit a tagdíjak befizetéséből fedezik. A részvénytársasági formában működő jelzálogbankok a tőketulajdonosok kezdeményezése alapján jönnek létre és előleges céljuk a tőke jelzálogként történő kihelyezése. A jelzálogbankok hitelezési gyakorlata, hogy a kölcsöntőke biztosítására megállapított becsült értéknek maximum a 2/3-nak erejéig nyújtanak kölcsönt. A szakosított hitelintézetek közé tartoznak a lakás-takarékpénztárak, amelyek alapvetően lakáscélú betétek gyűjtésével, valamint lakáscélú hitelek folyósításával foglalkozik. Fontos megjegyezni, hogy a lakáscélú hitellel kapcsolatos betéti kamatok mértékét, az állami támogatások mértékét, a kiutalási időszakot, a betétkezeléssel kapcsolatos szabályokat, valamint a lakáskölcsön kamatát kormányrendelet írja elő. A jelenlegi szabályozásalapján a lakás-takarékpénztárak kizárólag lakásszövetkezeteknek, lakossági ügyfeleknek, valamint társasházaknak nyújthat lakáscélú hiteleket. A szövetkezeti hitelintézet esetében a Hpt. százmillió forintos jegyzett tőkét állapít meg. Ezen felül a Hpt. alapján szövetkezeti hitelintézet létrehozásához és működtetéséhez legalább kétszáz tagra van szükség, amelyek lehetnek természetes és jogi személyek. Ugyanakkor a törvény szabályozza, hogy a jogi személyek száma nem lehet több, mint a tagok számának egyharmada. A következő pénzügyi szervezet a pénzügyi vállalkozás, amely egy vagy több pénzügyi szolgáltatást is végezhet, kivéve a bankügynöki tevékenységet. A pénzügyi vállalkozások közé tartozik a pénzügyi holding társaság, amelynek szervezeti formája lehet szövetkezet, részvénytársaság vagy fióktelep. A pénzügyi vállalkozás tőkekövetelménye minimum ötvenmillió forint jegyzett tőke, kivétel a pénzügyi holding társaság esetében (Jogtár, 2023b).

2. A BANKI MŰKÖDÉS SORÁN FELMERÜLŐ KOCKÁZATOK

A bankok tevékenysége az elmúlt időszakban sokkal komplexebbé vált, mivel a banki szolgáltatások is szerteágazóbbak, a betétgyűjtésen és a hitelezésen felül egyre több kiegészítő szolgáltatásokat (pl.: biztosítások, befektetések) nyújtanak. A bankok üzemmérete is egyre nagyobb, a szolgáltatásaik határokon átnyúló, a banki rendszerek és infrastruktúrák egyre összetettebbek, technológiailag vezéreltek. Ennek következtében a banki tevékenységből fakadó kockázatok is megnöttek. A banki kockázatok kezelését megnehezíti, hogy a bankoknak különböző környezetben kell működniük, amelyek gazdaságilag, társadalmilag, politikailag és jogilag is eltérnek. Ezeknek a változásoknak eredményeként a működésből származó kockázatok (belső csalások, visszaélések stb.) egyre nagyobb fajsúllyal kerültek figyelembe a banki működés során. Ennek következtében 2004-ben elfogadták a Bázeli II tőkeegyezményt, amelynek lényege, hogy a bankoknak a működési kockázatok mögé is tőkét kell allokálniuk (BIS, 2023). A pénzügyintézeteknek lehetőségük van többféle módszer alapján megállapítani tőkeszükségletüket, figyelembe véve saját fejlettségi szintjüket, valamint kockázatomérési és -kezelési módszereiket. Ezen felül a hitelintézeteknek saját belső folyamataik alapján meg kell határozniuk belső tőkeszükségleteiket a különféle kockázatokra. Ennek eredményeként nemcsak a kockázatkezelési módszerek váltak egyre kifinomultabbá, hanem a tőkekövetelmények meghatározása is egyre pontosabb lett. Később a 2008-as globális pénzügyi válság következményeként 2010-ben létrejött a Bázeli III egyezmény, amelynek célja a bank tőkekövetelményeinek megerősítése a bank likviditásának növelésével és a bank tőkeáttételének csökkentésével (BIS, 2010). A Bázeli III bevezetését eredetileg 2013 és 2015 közötti időszakban tervezték, de ezt később többször módosították, először 2019. március 31-re, majd legutóbb 2022. január 1-jére (BIS, 2022). Fontos megjegyezni, hogy a hatékony szabályozás lényeges része a hatékony kockázatkezelésnek. A szabályozásnak hozzá kell járulnia a prudens és transzparens banki tevékenységhez. Amennyiben a szabályozás nem biztosítja a szabályos működés, abban az esetben komoly veszteségek keletkezhetnek.

2.1 A bankok szerepe, banküzemtan viszonyai, banki kockázatok

A pénzügyintézetek az egyik legmeghatározóbb szereplői a gazdaságnak (Kovács – Marsi, 2018), amelyeknek a tevékenysége a kockázatvállaláson alapul. A kockázatok mértékét

befolyásolja az adott pénzügyi intézmény mérete, szervezeti struktúrája, tevékenységi köre, illetve az a környezet, amelyben végzi a tevékenységét. Az egyik leghangsúlyosabb kérdés azt meghatározni, mekkora az a kockázati szint, amely nincs negatív hatással a bank stabil működésére. A nagyobb mértékű kockázati szint nemcsak az adott bankot, hanem a többi piaci szereplőre is negatív hatással lehet, ezáltal pénzügyi krízist okozva a pénzügyi és gazdasági rendszerben. A bankrendszer központi szereplői közé tartoznak a jegybankok, a szabályozói hatóságok, valamint a nemzetközi banki szereplők (Kovács – Marsi, 2018). A bankszektor szereplői még az egyéb pénzügyi jellegű vállalkozások, mint például a befektetési alapok, a pénztárak és a különféle biztosítók. A bankrendszerhez tartoznak a nem pénzügyi jellegű vállalkozások, illetve a háztartások. Ennek a rendszernek a méretéből és szereplőinek számaiból fakadóan számos működési kockázat származik.

A banki működési kockázatok áttekintése előtt célszerű a kockázat meghatározását is értelmezni. A kockázat egy kulcsfontosságú tényező a vállalkozások szempontjából, mivel minden profitorientált tevékenység kockázattal jár. A kockázat az eredmények változékonyságát jelenti a nyomás alatt lévő tényezők hatására, amelyek abból a környezetből származnak, amelyben a szervezet működik. A kockázatok bizonytalan események, amelyek hatással lehetnek vállalat stratégiai, működési és pénzügyi célkitűzéseire. A kockázat a többé-kevésbé kedvező vagy kedvezőtlen feltételek mellett elért különböző lehetséges eredmények közötti ellentmondás mérőszáma. A kockázat kapcsolódhat egy olyan helyzethez, amelyben különböző lehetséges hatások léphetnek fel, és van egy múltbeli releváns tapasztalat, amely lehetővé teszi bizonyos statisztikák készítését és a hatások becslését (Kovács, 2011).

A bankok működése számos kockázattal jár, ebből kifolyólag számos különböző kockázat merül fel a tevékenységük során. Az egyik a hitelkockázat (credit risk), amely az adósság nemteljesítésének a kockázata. Ez abban az esetben merülhet fel, ha a hitelfelvevő nem teljesíti a szükséges befizetéseket. A banki kockázatok közé tartozik az ügyfélkockázat (customer risk), a partnerkockázat, a kibocsátói kockázat, az országkockázat (country risk), az elszámolási kockázat, a biztosítéki kockázat és a koncentrációs kockázat. A piaci tényezők változásából származó kockázatot piaci kockázatnak (market risk) hívják. Ide tartozik a kamatláb kockázat (rate of interest risk), a devizakockázat (currency risk), az árfolyam változásából származó kockázat, vagyis az árfolyamkockázat (exchange risk), illetve az egyéb piaci kockázat. A belső és külső működésből fakadó kockázatok a működési kockázat (operational risk). A belső működésből származó kockázatok közé tartoznak a rendszerek, a folyamatok és a személyek. Ezzel szemben a külső működési kockázatok közé sorolhatóak a

környezeti katasztrófák, válságok (gazdasági, egészségügyi, szervezeti) és személyek. Az egyéb kockázatok közé tartozik a likviditási kockázat (liquidity risk), amely az a kockázat, hogy a bankok az érvényes kötelezettségeit kizárólag veszteségek árán képesek teljesíteni. Ide tartozik a politikai kockázat (political risk). Ez annak az országnak a gazdaságpolitikai döntései, ahol a bank a tevékenységét végzi és befolyásolja a bankok működését. Az egyéb kockázatoknak a része egy rendkívül hangsúlyos kockázat, a hírnév kockázat (reputational risk) amely a nyilvánosságban megjelenő valós vagy valótlanság. Az üzleti, vagy a stratégiai kockázat (business and strategic risk) is az egyéb kategória része, amely a vállalatok piaci tevékenységéből, pénzügyi, gazdasági és működési környezetéből eredő kockázatokat jelenti (Chernobai et al., 2007, p. 27).

2.2 A banki működési kockázat

A működési kockázat az egyik legnehezebben meghatározható terület a banki kockázatok közül, mivel mind a szakirodalom, mind a banki gyakorlat különböző oldalról közelítik meg és másképpen gondolkodnak az alkalmazható módszerekről is (Kovács – Marsi, 2018). Ebből kifolyólag hosszú ideig nem volt egységes meghatározása a működési kockázatnak, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben komoly változások mentek végbe, a pénzügyi piacok globálissá váltak, amelynek következtében megerősödtek a bankbiztonsággal kapcsolatos kockázatok kezelése. A pénzpiacok liberalizációjának eredményeként a banki szolgáltatások és termékek is egyre komplexebbé váltak, amelyek szintén hozzájárultak ahhoz, hogy a működési kockázat fókuszba került. Ezen felül a folyamatot tovább erősítette számos globális pénzintézet nemzetközi botránya, mint például a Deutsche Bank legutóbbi esete (Reuters, 2019). Ezeknek az eseteknek a többségről kijelenthető, hogy a nem megfelelő belső ellenőrzési folyamatok hiánya okozta.

A működési kockázatot számos nemzetközi intézmény és pénzintézet próbálta meghatározni. Ezek közül az egyik legelterjedtebb definíció a Bázeli II tőkeegyezményben került meghatározásra. A Bázeli II megállapítása szerint a működési kockázatok közé a hiányos vagy elmaradt belső folyamatok, a rendszerhibák, az emberi mulasztások, illetve a külső események során bekövetkező veszteségek tartoznak. Fontos megjegyezni, hogy ez a típusú értelmezés a működési kockázatokat kiváltó okokra összpontosít. Meglátásom szerint ez is hozzájárult ahhoz, hogy ez a meghatározás ennyire elfogadottá vált. Fontos hozzátenni, hogy a Bázeli II definíciója tartalmazza a compliance (megfelelőség), illetve a jogi

kockázatokat is. Ugyanakkor a stratégiai vagy a reputációs kockázatot nem tartalmazza. Ugyanakkor a banki működési gyakorlat alapján megállapítható, hogy szorosan kapcsolódnak a működési kockázathoz. Például egy rosszul megtervezett banki rendszerátállítás komoly stratégiai és reputációs kockázattal járhat, amelynek következtében csökkenhetnek a bank ügyfelei, drámaian mérséklődhet az ügyfélelégedettség. Összességében elmondható, hogy a tőkeegyezmény azért nem veszi bele ezeket a kockázatokat a működési kockázatba, ugyanis ezeket a kockázatokat nehezen lehet számszerűsíteni.

A COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) értelmezése szerint a működési kockázatok közé a belső ellenőrzési folyamatok és rendszerek gyengeségeiből fakadó kockázatok tartoznak. Fontos különbség, hogy nem említi sem a külső, sem az emberi tényezőket (COSO, 2023).

A Brit Bankszövetség 1999-ben felmérést végzett a pénzüintézetek között, hogy állapítsák meg, hogy mit tekintenek működési kockázatnak. A válaszadók többsége a működési kockázatok közé sorolja azokat a rizikókat, amely se nem hitelkockázat, se nem piaci kockázat. Az előzőek alapján láthatjuk, hogy ezeken felül számos egyéb kockázattal kell számolniuk a pénzüintézeteknek (Chernobai et al., 2007).

Mindazonáltal vannak olyan pénzüintézetek, amelyek saját definícióval rendelkeznek, mint például a brit Barclays Bank. A Barclays a működésből származó rizikóknak az informatikai biztonságot, az üzleti partnerektől való függőséget, a kiszervezett tevékenységeket, a belső működési eljárásokat, a stratégiai és szervezeti változásokat, a fluktuációt, a jogszabályi környezetet és az ügyfélszolgálat minőségét tartja. Ezzel szemben a Deutsche Bank a működési kockázatok legfőbb forrásainak az ügyélkapcsolatokból, a különféle dokumentációk hiányosságaiból, a banki infrastruktúra hibáiból eredő lehetséges veszteségeket jelölte meg (Chernobai et al., 2007, p. 17-18).

A hazai banki felügyelet, amelyet manapság az MNB végez (korábban PSZÁF¹) megfogalmazása szerint: „Működési kockázat a nem megfelelő belső folyamatok és rendszerek, külső események vagy a személyek nem megfelelő feladatellátása miatt felmerülő, illetőleg jogszabály, szerződés vagy belső szabályzatban rögzített eljárás megsértése vagy nem-teljesítése miatt keletkező, jövedelmezőséget és tőkehelyzetet érintő veszteségek veszélye.” (PSZÁF, 2010a.)

¹ Pénzügyi Szervek Állami Felügyelete 2013-ben összevonásra került a Magyar Nemzeti Bankkal és megszűnt.

Összegzésként megállapítható, hogy a definíciók többsége az okokat kiváltó tényezőkre koncentrál. A szakirodalomban fellelhető értelmezések széleskörűek és általános érvényűek. Ugyanakkor a pénzügyintézetek meghatározásairól elmondható, hogy sajátosságosak, saját ellenőrzési prioritásaikat, tapasztalataikat és szervezeti specifikusságaikat veszi figyelembe.

2.3 Működési kockázati események

A működési kockázatokról vagy más néven az operációs kockázatról elmondható, hogy rendkívül összetettek és rengeteg körülötte a bizonytalanság, amelynek elsődleges forrása a kiváltó okok és a lehetséges események száma (emberi szempontok, környezeti ráhatások). A működési kockázatok másik jellemzője, hogy kevés adat érhető el hozzá, amely erős gátja bármilyen statisztikai vizsgálatnak (Chernobai et al., 2007). Ebből kifolyólag célszerű a kockázatot többféle szempontból is elemezni, amely előmozdíthatja a kockázat hatékonyabb kezelését.

Az egyik ilyen lehetséges vizsgált szempont, hogy a veszteséget kiváltó okokat szervezeten kívüli vagy szervezeten belüli faktorok idézik elő. A külső történések kategóriájába a harmadik személy által okozott károk tartoznak, mint például betörés, rablás vagy környezeti katasztrófa (földrengés, szökőár stb.). A belső történések közé sorolhatóak rendszer- és folyamatbeli, emberi erőforráshoz kapcsolódó hibák, mint például szervertelenség, belső visszaélés stb.

Abban az esetben, ha ezeket a kockázatokot szükséges kezelni, akkor érdemes az előidéző okokat, a kockázati eseményeket és a különféle hatások viszonyait együttesen tanulmányozni. A bázeli tőkeállomány meghatározása szerint az operációs kockázat alapjai a banki architektúra, a humán erőforrás, az eljárások és a környezeti hatások (Chernobai et al., 2007). Ezekről a tényezőkről kijelenthető, hogy meglehetősen sokfélék. Például a belső ellenőrzésen fellépő hiányosságok vagy az elégtelen kiválasztási folyamat következtében olyan személy is bekerülhet az intézménybe, aki szakmailag inkompetens. Ebben az esetben a kockázati esemény az adatok hiányos kezelése, a banktitok megszerzése vagy a belső visszaélés. Amennyiben a banki rendszerek leállnak vagy meghibásodnak hosszabb időre, abban az esetben nagyobb üzemzavarokat válthatnak ki a napi üzletmenet során. A következmények alatt legfőképp a pénzügyi kárt, az elvárt bevételeket és hozamok hiányát, a különböző

büntetések vagy bírságokat, kártérítéseket, jogi költségeket és a különféle gépek, berendezések pótlását értjük.

A másik értelmezési nézőpont a káresemények rendszerezése. A következő táblázat a Bázeli Bizottság ajánlásait tartalmazza, amely megegyezik az EU-s és hazai szabályozással és ez egyúttal azt is jelenti, hogy pénzüzeteknek eszerint kell a gyakorlatban kategorizálniuk a káreseményeket. A táblázat első oszlopa az esemény típusát jelöli, a második a meghatározását, a harmadik oszlop egy konkrét példát tartalmaz.

1. táblázat: Az operációs kockázati esetek fajtái

Esemény	Meghatározás	Példa
Belső visszaélés	szándékosan elkövetett cselekmény, amelyben legalább az egyik fél az adott szervezet munkatársa	jogosulatlan tevékenység, hűtlen kezelés, csalás, sikkasztás
Külső visszaélés	harmadik fél által elkövetett szándékos cselekmény	lopás, csalás, hackertámadás
Munkáltatói gyakorlat, munkabiztonság	foglalkoztatási, egészségügyi és munkabiztonsági szabályok be nem tartása, egyenlő bánásmódra vonatkozó előírások megsértése	zaklatás, hátrányos megkülönböztetés, személyi sérülés
Ügyfelek, termékpolitika és üzleti gyakorlat	ügyféllel szemben nem szándékosan elkövetett esemény, valamint egy termék jellemzőiből vagy tervezéséből adódó kár	dokumentációs hiányosságok
Gépeket, berendezéseket, eszközöket ért károk	a tárgyi eszközöket (ingatlanok, ingóságok) sújtó, azok részleges vagy teljes értékvesztését okozó természeti katasztrófa vagy emberi cselekedet	árvíz, villámsapás, vandalizmus, terrorizmus
Üzletmenettel kapcsolatos problémák	az informatikai és telekommunikációs hálózat és infrastruktúra meghibásodásai	szerverhiba
Végrehajtás, teljesítés és folyamatkezelés	tevékenységek, feladatok nem megfelelő végrehajtása	ügyletek hibás feldolgozása, beszállítókkal kapcsolatos probléma

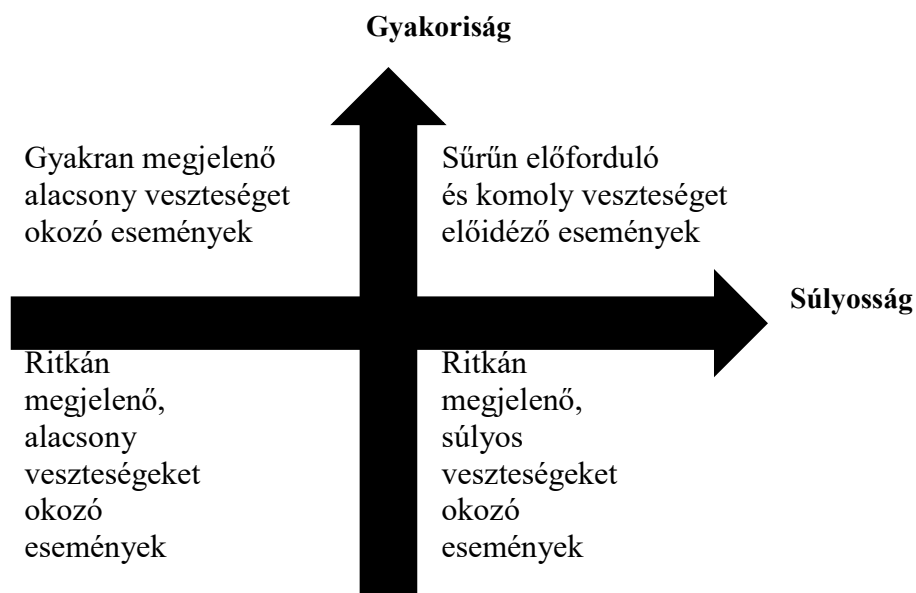
Forrás: Chernobai et al. (2007.) és Mkr. 13. §. alapján saját szerkesztés

A jogszabály és ennek következtében a pénzüzetek is a táblázatban felsorolt eseményeket a banki tevékenység szerint a következő nyolc funkcionális terület szerint listázza: vállalati banki (corporate), lakossági banki (retail), lakossági közvetítő, kereskedelmi banki, ügynöki tevékenység, fizetési és elszámolási, illetve értékesítési és kereskedési aktivitás. Az események üzletági csoportosításával egy 7x8-as kétdimenziós mátrix jön létre (1. táblázat). Fontos megjegyezni, hogy ez a felosztás kisebb bankok esetében túlságosan

feldarabolttá teszi az operációs kockázathoz való viszonyulást és annak statisztikai mérését megnehezíti. Ennek oka, hogy az alacsony számú megfigyelés miatt előfordul olyan esemény, amely egyáltalán nem vagy kizárólag alkalmanként jelenik meg. Ennek következtében a kevés rendelkezésre álló adat eredményeként a problémák kezelése komoly kihívás elé állítja a bankokat, amelyeket főleg a csoportok összevonásával küszöbölnék ki.

Az operációs kockázatok esetében meghatározó tényező az adott esemény előfordulása és súlyossága. Ezek alapján a kockázatokat az alábbi kétdimenziós mátrix alapján lehet besorolni, négy kategóriába téve a potenciális kockázati eseteket (1. ábra).

1. ábra: Az operációs kockázati események mátrixa



Forrás:

Saját szerkesztés alapján

A mátrixban a ritkán megjelenő, alacsony veszteségeket okozó események figyelmen kívül hagyhatók, ugyanis az elkerülésre, a létrejövő károk fedezésére szánt erőforrások költségei meghaladják a megelőzés révén szereshető haszon mértékét. A sűrűn megjelenő és komoly veszteséget előidéző események által érintett területek megszüntetésére van szükség bank részéről, mivel a létrejövő veszteség döntően befolyásolhatja az adott szervezet megmaradását. Például, ha egy bankfiók olyan területre épült, amelyet gyakran árvíz súlyt és

emiatt sűrűn szüneteltetnie kell a tevékenységét, az jelentős problémát és veszteséget idézhet elő a bank részére. Ebből kifolyólag a fiók megszüntetése vagy áthelyezése logikus üzleti döntés. A gyakran megjelenő és kis veszteségeket okozó események összességében komoly károkat idézhetnek elő. Ebből fakadóan kezelésük kiemelt jelentőségű a pénzügyi intézmény részére. Végül, de nem utolsósorban a ritkán megjelenő, de súlyos veszteségeket okozó eseményeket prioritásként kell kezelni, amelyekre az intézménynek fel kell rá készülnie és védekezni kell ellene. A súlyossági és gyakorisági jellegzetességek alapján két meghatározó csoportok kapunk, amelyek alapján egyéb kategorizálásra van lehetőség. Az egyik csoportba, a várható veszteségekbe a sűrűn megjelenő, de alacsony kárt kiváltó esetek tartoznak, a nem várható veszteségek kategóriájába a ritkán megjelenő, ugyanakkor komoly károkat kiváltó esetek. A várható veszteségek csoportjába tartoznak például a hitelkártya visszaélések, a nem várható veszteségek közé például a terroristámadás sorolható. Fontos kiemelni a ritkán előforduló, de komoly veszteségeket okozó eseményeknél azokat a természeti katasztrófákat és azokat az ország kockázatából eredő ráhatásokat, amelyek egyfolytában hatással vannak a működési környezetre és a banki infrastruktúrára, ezáltal akadályozva a banki tevékenység zavartalan végzését, amely a gazdaság működése és a fenntartható növekedés szemszögéből alapvető fontossággal rendelkezik. Az elmúlt években erre számos példa előfordult (pl.: földrengések, árvizek, szökőárok, atomerőmű katasztrófa, energiahordozó ellátási probléma). Fontos hozzátenni, hogy ezek az események rámutatnak arra, hogy a megújuló és alternatív energiahordozók nemcsak a környezet kímélése szempontjából előnyösek, hanem hozzájárulhatnak a folyamatos üzletmenet biztosításához. Például előfordulhatnak olyan esetek, amikor a teljes fiókhálózat nem tud kinyitni, amely az egyik legsúlyosabb probléma a banki tevékenység során, ugyanis a pénzügyi veszteségen felül csökkentheti az ügyfelek bizalmának szintjét és ügyfelek elvesztését idézheti elő. Abban az esetben, ha egy bank a konvencionális energiaforrások mellett vagy helyett alternatív forrásokra is támaszkodik, akkor mérsékelheti az ilyen típusú események bekövetkezésének a lehetőségét. Továbbá a bank hírnevének szempontjából is meghatározó lehet. Például léteznek speciális befektetési formák, mint például kizárólag megújuló energiaforrással foglalkozó vállalkozások értékpapírjai.

Napjainkban (2023. szeptember) elterjedt a „green banking” kifejezés, amelynek lényege, hogy a banki tevékenységekbe igyekeznek beépíteni a környezetbarát gyakorlatokat. Ezek olyan technológiák és anyagok használatát jelenti, amelyek mérsékelik a környezet terhelését, mint például a modern világítási és fűtési rendszer, energiatakarékos épületek és eszközök.

Ebbe a kategóriába tartoznak még a papírhasználat mérséklése (elektronikus fióki tranzakciós bizonylat vagy elektronikus számlakivonatok), olyan projektek finanszírozása, amelyek a megújuló energiahordozókhoz kapcsolódnak. A magyarországi helyzetről elmondható, hogy egyre inkább elterjedőben van a „green banking”, a nagyobb bankok többségében már elérhető az elektronikus számlakivonat, egyre jobban elterjednek a digitális és papírmentes megoldások a belső banki folyamatokban is. Például a magyarországi Erstebank 2016-ban indította el „Erste Green” programját, amelynek célja a környezettudatos működés és elkötelezettség növelése a dolgozók körében (Erstebank, 2023). Mindenképpen pozitívum, hogy a bankok felismerték ennek fontosságát és törekednek a hazai környezettudatos hozzáállás növelésére, mivel nem mondható fejlettnak. Fontos megjegyezni, hogy a bankok először is minél nagyobb haszon elérésére törekednek, ennél fogva célszerű a környezet iránti elkötelezettségüket más nézőpontból megvizsgálni. A „green banking” termékek a legtöbb pénzügyi intézmény kínálatában elérhetőek, de a kockázatosabb termékek, mint a befektetési alapok nem annyira elterjedtek az ügyfelek körében. Annak ellenére, hogy az ilyen típusú befektetések kifejezetten eredményesen teljesítenek (Portfolio, 2015). Ennek egyik lehetséges oka, hogy nincs meg a szükséges tudás a megújuló erőforrásokkal kapcsolatban, ezért csak egy bizonyos kör részesíti előnyben az ilyen fajtájú befektetéseket. A megújuló energiaforrásokkal összefüggésben többször megemlítik a támogatási rendszerrel összefüggő bonyolult adminisztrációs kötelezettségeket, valamint a nem átlátható kapcsolatrendszereket és a korrupciós kockázatokat. Utóbbi kategóriába sorolhatóak: a pénzügyi források nem megfelelő alkalmazása, az elérhető információk és a transzparencia hiánya, a következtelen szabályozás, amelyek mind előfordulhatnak az engedélyezéskor, a pályázataskor, illetve az ellenőrzéskor. A szakirodalomban olyan modellekre tesznek javaslatot, amelyek alkalmazásával mérhetővé válna a korrupció és annak jóléti hatása. Ezeket pedig át lehet venni a banki termékek árazásában (Bulte – Barbier, 2005). Ezek az ismérvek komoly működési kockázattal járhatnak. Abban egyetértés mutatkozik a piaci szereplők és a szabályozók között, hogy a pénzügyi rendszer lényeges eleme a fenntarthatóságnak. Az EU is elkötelezett az úgynevezett „Green Finance” irányába, amelynek célja a fenntartható pénzügyek elősegítése. Ebbe nemcsak a különböző környezeti és egyéb célok (Párizsi klímaegyezmény, ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok 2030) adaptálása tartozik, hanem a pénz- és tőkepiacok által olyan társaságok finanszírozása, amelyek környezettudatos termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő vagy üzleti működésükben a megújuló energiahordozókat preferálják (Európai Bizottság, 2023). A szakirodalomban Costa Rica példáját lehet megtalálni, ahol kiderült, hogy a zöld projektek támogatása gazdasági

növekedéssel párosult és pozitív hatással volt más szektorokra és iparágakra (Goldstein, 2001). A minél elterjedtebb érdekeltség magával hozza a kockázatok növekedését, amelyeknek része a működési kockázat. Akár a termék kialakítását, akár a finanszírozással kapcsolatos adatok megbízhatóságát vizsgáljuk a működési kockázatot és annak kezelését nem lehet figyelmen kívül hagyni. Fontos megjegyezni, hogy a „green banking” a működési kockázatokra is hatással van, mint például a jogi és a reputációs kockázat. Ugyanis jogi kockázattal járhat, ha egy bank nem tartja be a környezetvédelmi előírásokat. Fennállhat annak a kockázata is, hogy a hitelezők közvetlenül felelnek a károk rendezéséért, ha ténylegesen birtokukba veszik a szennyezést okozó tárgyi eszközöket. Hírnév kockázattal járhat, ha a bank olyan tevékenységet folytat, amely közvetve vagy közvetlenül káros a társadalomra és a környezetre, amelynek forrása olyan projektek támogatása, amelyek a környezet nézőpontjából kifogásolhatóak (Singh, 2017). Összegzésként a működési kockázattal kapcsolatban kijelenthető, hogy több dologban is lényegesen különbözik más kockázatoktól. Ennek következtében a kockázatkezelési módszerek, a kockázatok beazonosítása, értelmezése és csökkentése is eltér a bevált módszerektől. A működési kockázat kezelésének szabályozói megjelenése, jogszabályokban való megjelenése nagyban elősegítette, hogy a bankok nyitottak legyenek a működési kockázatokkal kapcsolatos elvárások beépítésére a napi működésükbe.

3. A VÁLSÁG ÉS A VÁLSÁGMENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSE

3.1 Válság és válságmenedzsment fogalma, jelentősége

A 2020. márciusában kitört koronavírus válság olyan társadalmi és gazdasági hatásokkal járt, mint korábban egyetlen más válság sem, ezáltal a válságmenedzsment az elmúlt években egyre nagyobb figyelmet kapott. A világválság kitörését követően a gazdasági élet teljesen a feje tetejére állt szinte a világban. A kormányok világszerte szigorú intézkedéseket vezettek be a vírus terjedésének a megakadályozására. Ilyen volt például a személyes kapcsolatok korlátozása, a higiéniai előírások szigorítása, az országhatárok, az oktatási intézmények bezárása, illetve bizonyos szolgáltatások és vállalati tevékenységek felfüggesztése. Az esetek többségében a legtöbb vendéglátó- és turisztikai vállalkozás, a nem élelmiszer-kiskereskedők és számos, közvetlen ügyfélkapcsolattal rendelkező szolgáltató vállalkozás teljesen bezárt, míg másokat jelentősen korlátoztak, és kreatív megoldásokat kellett találniuk, hogy a vállalkozásaik továbbra is bevételt termeljenek.

A válság, vagy más szóval a krízis több szinten is meghatározható, mint például társadalmi, egyéni, nemzeti, illetve szervezeti szinten. A krízis és a hozzá kapcsolódó folyamatok a különféle szinteken komoly egyezést mutatnak, ugyanakkor a dolgozat alapvetően a szervezeti szintet vizsgálja. A válság egyszerűen megfogalmazva egy olyan esemény, amely váratlan és értékromboló (Hendershott et al., 2015). Ugyanakkor ez a definíció nem veszi figyelembe a válság különféle társadalmi, politikai, technológiai dimenzióját. Ennek alapján a válság egy olyan esemény, amely nagy hatással van és a valószínűsége alacsony, amelyet a kulcsfontosságú érintettek a szervezet működőképességét veszélyeztető faktorként észlelnek, illetve társadalmi és személyes veszélyként érzékelnek (Pearson – Clair, 1998). Fontos megjegyezni, hogy a krízis, illetve a krízis menedzsment egy olyan terület, amely magába foglalja a stratégiai menedzsmentet, a szervezeti magatartást és a vállalati kommunikációt. Ennek alapján a krízis egy olyan esemény, amelyet mind a vállalati menedzsment, mind az érdekelt felek jelentősen kirívónak, meglepetésszerűnek, valamint destruktívnak tartanak (Bundy et al., 2016). Fontos hozzátenni, hogy a 21. században, a szociális média korában egy vállalat bármikor, különösebb indok nélkül szembe találkozhat egy válsággal (Phillips, 2013).

A válság különböző meghatározásainak több közös pontja van. Az egyik ilyen pont, hogy egy váratlan esemény történik, amelyet néhány érdekelt fél észlel. A másik ilyen közös pont,

hogy a bekövetkezett váratlan esemény negatív hatással lehet a vállalat helyzetére, hírnevére, mivel az érdekelt felek fenyegető helyzetnek vélik az eseményt. Például egy belső visszaélés során a menedzsment nagyon hamar azonosíthatja a problémát, ugyanakkor az egyéb érdekelt felek (befektetők, ügyfelek) később szerezhetnek tudomást róla, ezáltal hirtelen eseményként jelenik meg számukra. A 21. században a szociális média egyfelől csökkentette a vállalatok képességét, hogy a hírnevüket megvédhessék, de a közösségi média egy új válságkezelési eszköz és hálózat (Veil et al., 2011). A másik közös pont, hogy az információ nyilvánosságra kerül. Ilyen volt például a német Volkswagen autóiipari konszern esete, amikor az autók kibocsátásáról szóló jelentések valótlanok voltak, amely a nyilvánosságra kerülésekor lett válsághelyzet a vállalat számára (Bachmann et al., 2017). Ennek következtében az ilyen krízishelyzetek a hagyományos módszerekkel nem kezelhetők hatékonyan, ezáltal egy olyan megoldásra van szükség, amely kategorizálja a működési kockázatokat a valószínűségük alapján, illetve összekapcsolja a potenciális kockázatkezelési intézkedésekkel.

A koronavírus világjárványról megállapítható, hogy válságnak tekinthető. 2020. márciusában a járvány 213 országban, illetve területen jelent meg, a fertőzéses megbetegedések száma elérte a hárommilliót, a halálesetek száma meghaladta a kétszázötvenezeret (WHO, 2020). A világjárvány egy nyilvános és destruktív esemény volt, amely sürgős válaszokat igényelt a vállalatok részéről. Mindazonáltal a járvány egy olyan ritkán megjelenő esemény volt, amely hatással volt a vállalatok működésére, ezáltal nagymértékű veszteségeket okozva számukra. Ebben a helyzetben a vállalat hírneve akkor sérülhet jelentős mértékben, ha a vállalati krízismenedzsment megvalósítása alacsony színvonalon teljesül, vagy rosszabb esetben meghiúsul.

A válsághelyzetek kezelésére a vállalati válságmenedzsment szolgál, amelynek célja azoknak az eseményeknek a kezelése, amelyek kockáztatják a vállalat pénzügyi helyzetét és hírnevét. A válságmenedzsment esetén két megközelítés is alkalmazható. Ezek közül az egyik a külső megközelítés, amelyben a válságkezelés központjában az érintett felekkel való kapcsolattartás, az elvárásaik teljesítése, valamint a válságkezelési erőfeszítések társadalmi megítélése tartozik. Ezzel szemben a belső megközelítés esetén a középpontban a válság alatti vezetés és szervezeti fejlődés képességének fontossága, illetve a vállalati felkészültség áll (Bundy et al., 2016).

3.2 Potenciális válaszstratégiák

Az egyik lehetséges válaszstratégia a vállalatok részéről az innováción keresztül történő proaktív viselkedés. Ez elsősorban a kis- és középvállalkozásokra vonatkozik, mivel nem rendelkeznek elegendő likviditással ahhoz, hogy egy hosszú válságon keresztül menjenek. Ennek oka, hogy kis méretük miatt nem tudnak egyszerűen pénzt szerezni a tőkepiacokról vagy a bankoktól. Fontos hozzátenni, hogy a koronavírus okozta gazdasági válság főleg a kkv-kat sújtotta, de nem csak ezek a vállalkozások voltak azok, akik az innovációt hasznos válaszstratégiának tekintették (Kraus et al., 2020).

A válságra adott lehetséges válaszstratégiák rövid- vagy hosszútávra szólhatnak, amelyek a 3. ábrán láthatóak.

2. ábra: Krízis válaszstratégiák



Forrás: Kraus et. al (2020) alapján saját szerkesztés

A rövidtávra szóló stratégia közé tartozik az ellenőrzött leállítás, amely az üzleti tevékenység azonnali, ellenőrzött leállítását jelenti a likviditás biztosítása érdekében (3. ábra). Ez magába foglalja a nem alapvető költségek elkerülését, mint például a fix költségek csökkentése. Ugyanakkor a stratégia egyik meghatározó része a pénzforrás szerzése, mint például a hitelkeret meghosszabbítása vagy a banki kölcsön visszafizetésének a felfüggesztése, illetve a kormányzati támogatás módzatainak a feltárása. A következő rövidtávú válasz az operatív válságkezelés. Ide tartozik a koronavírus ellen konkrét egészségügyi intézkedések bevezetése a munkahelyeken. Ilyen például a kötelező otthoni munkavégzés (home office) bevezetése, online eszközök biztosítása az online munkavégzéshez, munkanapok átszervezése abból a célból, hogy a munkavállalók rugalmasabban dolgozhassanak otthonról. A harmadik, egyben az utolsó rövidtávú válasz az üzleti modell ideiglenes módosítása. A koronavírus idején a nagymértékű korlátozások miatt

számos szektor (pl.: turizmus, kereskedelem) jelentős keresletcsökkenést vagy akár teljes leállást tapasztalt. Ebből kifolyólag számos vállalat kiterjedt erőforrásai kihasználatlanul maradtak, ezért célszerű volt kreatív módszereket találni az üzleti modell ideiglenes kiigazítására, hogy a vállalkozások ezeket a kihasználatlanul maradt erőforrásokat újra felhasználhassák, és így a vállalat továbbra is pénzt termelhesen (Kraus et al., 2020). Ilyen volt például, hogy számos kereskedelemmel és bolti hálózattal rendelkező vállalkozás áttért az online értékesítésre.

A hosszútávú válaszok közé tartozik a folyamatok racionalizálása. Ebben az esetben a cél a nem hatékony üzleti folyamatok és a felesleges kiadások azonosítása. A válság kíméletlenül feltárja a vállalat erősségeit és gyengeségeit, és lehetőséget teremt a meglévő folyamatok és felelősségi körök megkérdőjelezésére és szükség esetén ezeknek a racionalizálására. Az alkalmazottakkal való fokozott kommunikáció segít a vezetőknek abban, hogy segítségüket igénybe vegyék ezeknek a lehetőségek a behatárolásában, illetve növeli a költségcsökkentő intézkedések elfogadottságát (Chesbrough, 2020). A következő válasz, amely hosszútávra szól a reflexió. A koronavírus válság a legtöbb vállalat számára egy olyan ismeretlen kihívást jelentett, amelyre nem voltak felkészülve. A vállalatoknak a válság idején lehetőségük volt, hogy tanuljanak a válságból és annak kihívásaiból, illetve a tapasztalatokat tervként használják fel a jövőbeli válságok kezeléséhez. Ezért fontos, hogy hosszú távon meg kell vizsgálni a koronavírus válságból származó legjobb gyakorlatok megragadásának és a jövőre vonatkozó válságstratégiákba való átültetésének lehetőségeit. Az utolsó hosszútávú válasz az üzleti modell innovációja (Breier et al., 2020). A koronavírus válság máris rövid távú kiigazításokat váltott ki az üzleti modellekben, és lehetőséget teremtett a mélyreható, hosszabb távú innovációra. A régóta működő vállalkozások, mérettől függetlenül különösen hatékonyak az újra feltalálásban és az alkalmazkodásban, mivel sokan közülük már más válságokkal is megbirkóztak és radikális technológiai változásokat hajtottak végre. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalatok azért változtatták meg üzleti modellt teljesen vagy legalábbis részben, mivel a válság teljesen vagy részben megzavarta, illetve vállalati vezetők nem tudtak tovább foglalkozni a szokásos feladataikkal (Breier et al., 2020). Ennek eredményeként a vezetők számára több idő és energia maradt a vállalat stratégiai irányának átgondolására és új ötletek generálására, ez különösen a kkv-knál jelent meg, ahol a vezetés még mindig erősen részt vett a napi üzletmenetben. Ugyanakkor a válság megmutatta a vállalatoknak a gyenge pontjaikat is. A vállalatok rájöttek, hogy nem elég rugalmasak a válsághelyzetekkel való megbirkózáshoz, amely innovációs folyamathoz vezetett a meglévő

üzleti modellek újragondolása és a válsággal szemben ellenállóbb alapok megteremtése érdekében.

A válság kezdetén egy vállalat első számú feladata a likviditás megőrzése a túlélés érdekében. Ugyanakkor egy idő után tisztában vannak vele, hogy rövid távon meddig bírják, és elkezdnek innovációkat végrehajtani, hogy hosszú távon biztosítsák a vállalat túlélését. Fontos hozzáenni, hogy ez az innovatív magatartás és a stratégiai gondolkodás erősebbé teszi a vállalatot a válság után, különösen, ha a vállalatok szorosan nyomon követik a válság által teremtett lehetőségeket (Chesbrough, 2020). Fontos megjegyezni, hogy a vállalatok számára számos lehetőség adódik azokból a hatásokból, amelyeket egy külső válság - például a jogszabályi változások vagy a társadalmi változások - gyakorolnak a vállalat általános környezetére. Például a munkavállalók hozzáállása megváltozott a koronavírus válság idején a digitális megoldások bevezetésével kapcsolatban, mivel ahogy a munkavállalók elkezdtek használni a digitális eszközöket, felismerték azok előnyeit, és megbarátkoztak azok működésével. Ezeknek az eszközöknek a használata hosszú távon megváltoztathatja az alkalmazottak gondolkodásmódját, és ezáltal megalapozhatja a digitális üzleti modellek integrációját (Chesbrough, 2020). A vállalatok számára fontos felmérni, hogy a válság miatt a lehetőségek csak átmeneti jellegűek-e, vagy a válság elmúltával is megmaradnak. Ez megakadályozza, hogy olyan lehetőségekbe fektessenek be, amelyek olyan gyorsan eltűnnek a piacról, amilyen gyorsan jöttek. Az elmúlt években a kutatások révén hatalmas mennyiségű válsággal foglalkozó szakirodalom jött létre. A tapasztalatok azt mutatják, hogy hosszú ideig tartó válságok esetében a kivárás nem működik és a válságból való kilábaláshoz a stratégiai válaszok keveréke szükséges. Az üzleti modell innováció egy olyan stratégiai válasz, amely segíthet a vállalatnak átvészelni a rövid távú válságokat, és hosszú távú pozitív hatásokat is létrehozhat. Az üzleti modelljüket megújító vállalatok általában olyan új képességek kiépítésébe kezdenek, amelyek a jövőben még inkább segítik őket az innovációban. A koronavírus válság megmutatta az infrastruktúra és az üzleti modellek digitalizálásának fontosságát, mivel azok a vállalatok, amelyek ezt megtették, azokat a válság kevésbé sújtotta érintette. A válság idején a vállalatoknak gyorsan kell alkalmazkodniuk a dinamikusan változó környezethez. Az új helyzethez való alkalmazkodás első lépéseként a vállalatnak figyelembe kell vennie a válságra adott válaszstratégiákat (Breier et al., 2020). A kezdeti kihívások leküzdésére célszerű rövidtávú válaszstratégiát választani, majd ezt követően a vállalatok elkezdhetnek a környezetük hosszú távú változásainak elemzésére összpontosítani, és ennek megfelelően innovációkat létrehozni, mivel a rövid távú problémák

a válság elmúltával megszűnhetnek. A vállalatok ezen innovációs képessége a válság alatt is elősegíthető, és a válság után megerősítheti a vállalatot. Ez megteremti a hosszú távú pozitív hatások alapját. A koronavírus válságot túlélő vállalatoknak tanulniuk kell a tapasztalatokból, amely segíthet az ellenálló képesség javításában, és biztosítja, hogy jobban felkészüljenek más válságokra.

4. A COVID-19 ÉS AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚS KONFLIKTUS GAZDASÁGI, TÁRSADALMI KÖVETKEZMÉNYEI, KORMÁNYZATI VÁLASZLÉPÉSEK

4.1 A COVID-19, az orosz-ukrán háborús konfliktus globális hatásai

A koronavírus (COVID-19) világjárvány hivatalosan 2020. márciusától kezdődött, mivel a megbetegedések száma meghaladta a hárommilliót, a halálos esetek száma kétszázezer fölé növekedett, illetve 213 országban és területen bukkant fel (WHO, 2020). Mindazonáltal a világjárvány drámai hatással volt a globális gazdaságra is. A hatások megértéséhez először érdemes megnézni, hogy a koronavírus megjelenése előtt milyen állapotban volt a világgazdaság. A 2008-as globális pénzügyi válságot követően a globális gazdasági 2011-re konszolidálódott és újból növekedésnek indult, a 2011-2019 között a globális gazdaság átlagos GDP növekedése elérte 2,7%-ot (Világbank, 2022). Ez az időszak egy példátlan hosszúságú prosperáló gazdasági ciklus volt a világgazdaság történetében. Mindazonáltal ebben az időszakban már számtalan olyan tényező volt, amely veszélyeztette a világgazdaság stabilitását. Ilyen volt például, hogy a forráshoz jutás rendkívül könnyű és olcsó volt az alacsony kamatkörnyezetnek köszönhetően, a jegybankok a fejlett gazdaságban expanzív monetáris politikát folytattak az olcsó hitelek kihelyezésével, állampapírok vásárlásával. Ebből kifolyólag a vállalatok és a háztartások eladósodottsága drasztikusan megnőtt. A világkereskedelem, ezáltal a világgazdaság stabilitását befolyásolta a világ két legnagyobb gazdasága, az Egyesült Államok és Kína között kialakult gazdasági és politikai konfliktus. A 2020. márciusában megjelent koronavírus a bizonytalansági tényezőket csak tovább fokozta, létrejött egy világgazdasági válság, mivel a fejlett gazdaságok a járvány terjedésének megfékezése érdekében komoly lezárásokat hajtottak végre, szolgáltatásokat függesztettek fel. Ennek következtében leálltak a gyárak, drámai mértékben csökkent a fogyasztás, a gazdaságok tulajdonképpen leálltak. Ennek következtében 2020-ban a világgazdaság GDP-je 3,11%-kal csökkent 2019-hez képest (Világbank, 2020). 2020-ban a fejlett gazdaságok közül a GDP az EU-ban 5,68%-kal, az Egyesült Államokban 2,77%-kal, Kínában 6,55%-kal esett vissza az előző évhez viszonyítva (Világbank, 2020). A vírus okozta gazdasági válság következtében egy keresleti sokk jött létre. 2020-ban a kereslet a légiközlekedésben közel 66%-kal csökkent az előző évhez viszonyítva, a globális turizmus gyakorlatilag leállt. A válság elsősorban azokat a szektorokat érintette a leginkább, amelyek gyártási, termelési, kereskedelmi, illetve értékesítési tevékenységet folytattak. 2021-ben a járványhelyzet

komoly mértékben javult, ezáltal a kormányok szerte a világban feloldották a korlátozásokat, kivéve Kína, amely eltérő védekezési stratégiát választott a nyugati országokkal szemben. Ennek eredményeként a fejlett gazdaságok újból elindultak, egy rapid és magas visszapattanás történt a világgazdaságban. 2021-ben az EU GDP-je 5,38%-kal, az Egyesült Államok gazdasága közel 6%-kal nőtt 2020-hoz képest (Világbank, 2023). Fontos megjegyezni, hogy a nagymértékű növekedés az alacsony bázisnak is köszönhető. A gazdaságok újranyitása révén a kereslet jelentősen megnövekedett. Ez annak volt köszönhető, hogy a háztartások döntően megtakarítottak a lezárások során, illetve a kormányzati támogatási programok (pl.: USA) is komoly mértékben növelték a megtakarításokat, és a háztartások a korlátozások feloldását követően újból fogyasztani kezdtek. Ugyanakkor a vállalatok a leállást követően képtelenek voltak ezt a keresletet kielégíteni, mivel a vállalatok a korábbi felesleges erőforrásaikat leépítették, illetve a lezárásokat Kínában (számos nyersanyag és gyártási kapacitás központja) még mindig nem szüntették meg. Ennek eredményeként egy kínálati sokk jött létre. Ez elsősorban olyan szektorokra volt jellemző, mint például az elektronika, az autógyártás vagy a gyógyszeripar. A világgazdaságban megroppantak az ellátási láncok, nyersanyag- és alkatrészhiány jött létre. A kereslet nagymértékű növekedése, illetve a kínálati sokk következtében egy globális inflációs folyamat indult el. Ezt a folyamatot döntően felerősítette a 2022. februárban kirobban orosz-ukrán háborús konfliktus, mivel mindkét szembenálló fél a globális nyersanyagpiacon (nyersanyag, energiahordozók, agrártermékek) meghatározó szereplő. 2019-ben Oroszország a világ második legnagyobb kőolajtermelője volt, 12,4%-os részesedéssel, a földgáz esetében szintén a második volt a világon 18%-os részaránnyal, de a világon a legnagyobb nettó exportőr. A széntermelés területén a hatodik legnagyobb, a nukleáris energia előállításában a negyedik legnagyobb a világon (IEA, 2021). 2019-ben Ukrajna a világ hetedik legnagyobb nukleáris energiatermelő volt (IEA, 2021). A mezőgazdasági termékek területén 2019-ben Oroszország a világ harmadik legnagyobb búzatermelője és a legnagyobb kukoricatermelője volt a világon (IEA, 2021). Ezzel szemben Ukrajna 2019-ben a világ hetedik legnagyobb búzatermelője és Oroszország mögött a második legnagyobb kukoricatermelő volt. Az orosz-ukrán háború következtében az USA, az EU gazdasági és pénzügyi szankciókat vezettek be Oroszország ellen, befagyasztották a nyugati jegybankokban elhelyezett oroszországi megtakarításokat, nagymértékben korlátozták az Oroszországba irányuló fejlett, úgynevezett kettős felhasználású (katonai és polgári célra felhasználható) eszközök exportját. A gazdasági szankciókra válaszul Oroszország döntően csökkentette a kőolaj- és földgázszállításokat az EU-ba, ezáltal gáz ára hét és félszer került többbe, mint egy évvel korábban, a villamos energia (döntően földgáz szükséges az

előállításához) ára kilőtt, 2022. július 6-án 515,4%-kal volt magasabb, mint 2021. májusában (Kovalszky et. al, 2022), amely révén egy komoly energiaválság alakult ki, mivel az EU-s gazdaságok, főleg Németország, illetve a kelet-európai országok (Csehország, Szlovákia, Magyarország) jelentősen függött az orosz energiahordozóktól. Továbbá a gáz iránti kereslet tovább nőtt a földgáztárolók feltöltésének igénye miatt is. Ezek a folyamatok a globális inflációs folyamatot tovább erősítették, amelyre válaszul a jegybankok el kezdték növelni az alapkamatot, hogy a pénzkínálatot csökkentsék a gazdaságokban. Ezek a folyamatok az euróra és a más európai devizákra is hatással volt, mivel a befektetők a recesszió elleni félelemből egy biztonságosnak gondolt devizába, a dollárba menekültek (Kovalszky et. al, 2022). 2023-ra az energiahelyzet stabilizálódott, mivel az EU sikeresen és gyorsan csökkentette függőségét az orosz gáztól, a gáz és a villamos energia tőzsdei ára is a korábbi szintekre állt vissza. Továbbá elindult egy globális dezinflációs folyamat is, ezáltal az infláció a fejlett gazdaságokban (USA, EU) csökkeni kezdett. Ugyanakkor az orosz-ukrán háború továbbra is komoly kockázatot jelent a világgazdasági folyamatokra.

4.2 A magyarországi kormányzati intézkedések a koronavírus és az orosz-ukrán háború idején

A 2020. márciusában kitört vilájárványra adott válaszként a magyar kormány korlátozásokat vezetett be, hogy csökkentse a járvány további terjedését. Ennek keretében a kormány megszabta, hogy kizárólag munkába járás, illetve alapvető bevásárlás esetén lehetett elhagyni a lakóhelyet. Az intézkedések közé tartozott az összes szabadidős tevékenység (szabadtéri sport- és kulturális rendezvények) betiltása, a távoktatás bevezetése az általános iskolai intézményekben. Az intézkedések kiterjedtek az egészségügyre is, amelynek következtében a nem alapvető egészségügyi ellátásokat felfüggesztették. A koronavírus terjedése miatt Magyarország az összes határátkelőjét lezárta. A kormány a koronavírus megbetegedések miatt szigorított a házi karantén szabályokon. A kormányzati intézkedések külön figyelmet fordítottak az idősekre, mint a járvány miatt veszélynek kitett társadalmi rétegre, és egyedi vásárlási időszakot határozott meg számukra. A koronavírussal kapcsolatos kormányzati rendelet korlátozta a nem létfontosságú üzletek nyitvatartási idejét is, az egészségügyben a honvédség átvette a kórházak logisztikájának irányítását (Portfolio, 2021a).

2020. novemberében kitört a járvány második hulláma, amely újabb kormányzati intézkedések bevezetését tette szükségessé. Ennek keretében kijárási tilalom lépett életbe este nyolc és reggel öt között, az összes publikus gyülekezés tiltott volt. Ugyanakkor a magánrendezvényeket meg lehetett tartani maximum tíz fő részvételével, illetve a szabadtéri tevékenység is engedélyezett volt, a sporteseményeket is újból megtartották, de szigorúan nézők kizárásával. 2021. május 1-jéig az összes szórakoztató, illetve szabadidős létesítmény bezárt. Az egészségügyben a szív- és érrendszeri, illetve rákkezelések, a termékenységgel kapcsolatos programok, a rákszűrések, a transzplantációval kapcsolatos műtétek és a járóbeteg-ellátás a megszokott módon folytatódott, ugyanakkor a nem elengedhetetlen kezeléseket továbbra is felfüggesztették. Ebben az időszakban a középiskolai oktatás, illetve a felsőoktatás kötelezően átállt távoktatásra. Az étteremi szolgáltatók kizárólag elvitelre nyújthattak szolgáltatást, de az üzemi étkezdék (kantin) nyitva voltak. A kormányzati intézkedések a szállodai szolgáltatásokat is korlátozta, mivel 2021. április 30-ig kizárólag üzleti célból fogadhattak vendégeket (Portfolio, 2021a).

2021. márciusában a járvány harmadik hullámában a kormány elrendelte a kereskedelmi egységek és szolgáltatók üzlethelységeinek a bezárását április 8-ig. Ez a korlátozás nem vonatkozott a gyógyszertárakra és drogériákra, az üzemanyagtöltő állomásokra, illetve az élelmiszerüzletekre. Ebben az időszakban bezártak az óvodák és az általános iskolák, az alsósok részére április 19-ig, a felsősök részére május 10-ig. A középiskolák is május 10-ig bezártak (Portfolio, 2021a).

A koronavírus válság elleni intézkedések egyik része az egészségügyi vészhelyzet kezelését szolgálta. Az intézkedések másik aspektusába a gazdasági- és munkahely védelmi intézkedések tartoztak, mivel a kormánynak úgy kellett egyensúlyoznia az intézkedésekkel, hogy a gazdaság ne álljon le teljesen, a munkahelyek megmaradjanak, a vállalkozások - főleg a kkv-k, amelyek a leginkább alultőkésítettek - ne menjenek csődbe. Ennek keretében a kormányzat támogatást nyújtott a kkv-k munkavállalóinak, a szálláshely-szolgáltatóknak, kedvezményes, 5%-os áfakulcs került bevezetésre a vendéglátóipari szolgáltatások után, ha a fogyasztás elvitelre történt. A második hullámban a kormányzat négyszáznegyven forintban rögzítette a benzinárakat (Portfolio, 2021b). A kormány továbbra is fenntartotta a családtámogatásokat (kedvezményes lakáshitelek, adókedvezmények), a hitelek törlesztése felfüggesztésre került, azaz létrejött a fizetési moratórium (KPMG, 2020). A kormányzati intézkedések az élelmiszerárak drasztikus növekedése és az infláció megugrása miatt számos

alapvető élelmiszer árát, mint például búzafinomliszt, a csirkemell, a tej és a cukor hatóságilag rögzítette (Balatoni, 2022).

Az orosz-ukrán háború következtében a kormányzat 2022. november 25-ig háborús vészhelyzetet hirdetett (Portfolio, 2022). Ezen felül a kormány 2022. augusztus 1-jétől energia-veszélyhelyzetet jelentett be, amelynek keretében szigorították a kedvezményes áram- és gázár feltételeit (Magyarország Kormánya, 2022). A kormányzati intézkedések alapján megállapítható, hogy a kormányzat átfogóan, nemcsak egészségügyi, hanem gazdasági és társadalmi szempontból igyekezte kezelni a koronavírus válság, illetve az orosz-ukrán háború által jelentett kihívásokat.

4.3 A magyar gazdaság általános helyzete, a gazdaságpolitika alakulása (fiskális, monetáris) a koronavírus idején, illetve az orosz-ukrán háborús konfliktus alatt

2019-ben a magyar gazdaság GDP-je 4,86%-os növekedést ért el, amely 3%ponttal magasabb volt az EU átlagánál (Világbank, 2023). 2020. április és június közötti időszakban, a koronavírus első hullámának idején a magyar GDP 13,6%-kal csökkent (KSH, 2023a). 2020-ban a hazai GDP 4,55%-kal csökkent előző évhez képest, amely 9,41%pontos visszaesést jelent (KSH, 2023a). Ez a jelentős visszaesés többek között a szolgáltató szektor, az ipar visszaesésének (pl.: feldolgozóipar), a belső fogyasztás csökkenésének volt köszönhető. 2021-ben a vírushelyzet nagymértékben javult, a gazdasági korlátozások nagy része feloldásra került, megnőtt a kereslet, amelynek eredményeként a hazai gazdaság 7,12%ponttal nőtt, amely 1,73%ponttal meghaladta az EU-átlagot (5,39%) (KSH, 2023a). 2022-ben a magyar gazdaság GDP-jének növekedési üteme csökkent, mivel a második negyedévben mindössze 0,6%-kal haladta meg az előző negyedévet. Ez a trend a harmadik és negyedik negyedévben is folytatódott, mivel 0,7% és 0,4%-kal csökkent a GDP, ezáltal a hazai gazdaság technikailag recesszióba került. Ugyanakkor 2022-ben a magyar GDP 4,6%-kal nőtt az előző évhez képest. A növekedést döntően az ipar, azon belül is a feldolgozóipar (járműgyártás), illetve szolgáltatószektor (raktározás, szállítás, szálláshelyszolgáltatás, humán-egészségügy) adta, mivel 2,8%-kal magasabb értéket ért el az előző évhez képest. Ezzel szemben a kereskedelem teljesítménye 1,3%ponttal csökkent 2021-hez képest (KSH, 2023a). A magyar gazdaság 2023-as kilátásait nagymértékben az

energiahordozók árának, a belső fogyasztásnak, illetve az EU gazdasági helyzetének az alakulása.

A magyar gazdaság teljesítményét nagymértékben befolyásolta fiskális politika, más néven a költségvetési politika alakulása. A hazai kormányzat két intézkedési csomagot is elfogadott, az egyiket 2020-ban, a másikat 2021-ben. A kormány közel a GDP 5,1%-nak megfelelő összeget fordított a vállalati szektor pénzügyi támogatására, amelynek célja elsősorban a likviditás megőrzése volt. A cégek maximum nyolcszáz ezer euró összegig kérhettek támogatást, az állami Magyar Fejlesztési Bank (MFB) rendkívül alacsony kamatozású (0,1%) 90%-os állami hitelgaranciával támogatott hitelt vezetett be. 2020. második negyedévtől a kormányzat a társadalombiztosítási járulékot 17,5%-ról 15,5%-ra mérsékelte. A munkahelyek megőrzése céljából, ha a vállalkozásnál a foglalkoztatás legalább 15%-kal esett, akkor a kormány egy ideiglenes rövidtávú munkarendben a szabadságon lévő munkavállalók bérköltségeit 70%-ban átvállalta, maximum három hónapos intervallumban (Magyarország Kormánya, 2020). 2020 utolsó szakaszában, illetve 2021 elején a kormány a legjobban sújtott szektorokban (pl.: turizmus) bértámogatást vezetett be, amely a bérköltségek felét fedezte (Magyarország Kormánya, 2021).

A koronavírus válság nemcsak a fiskális politikára, hanem a monetáris politikára is hatással volt. 2020-an az MNB tovább mérsékelte a jegybanki alapkamatot, 0,6%-ra a korábbi 0,9%-ról (MNB, 2020), amelynek célja a vállalati szektor forráshoz jutásának a megkönnyítése volt. A jegybank másik fontos intézkedése a kötvényvásárlási program elindítása volt 2020 első negyedévében, amelynek célja hosszú lejáratú hozamok növekedésének elkerülése volt, mivel a hazai államkötvények egyre kevésbé voltak vonzóak a nemzetközi befektetők körében (MNB, 2020). A jegybank igyekezett biztosítani a kkv-k finanszírozását, ezért a Növekedési Hitelprogramban (NHP) közel két és félszeresére emelte a kereskedelmi bankoknak adott hitelek volumenét, illetve a jegybank megemelte a 0%-os kamattal futó refinanszírozási hitelek mennyiségét. A jegybank által nyújtott források mennyisége 2021. júniusáig a hazai GDP közel 8,5%-át érte el. Ugyanakkor az MNB ebben az időszakban jelentette be, hogy a kkv-k részére nyújtott három ezer milliárd forint hitelkeret kimerülését követően lépcsőzetesen kivezeti az NHP-t, de a nagyvállalatok részére továbbra is fenntartotta a kötvényalapú növekedési hitelprogramot. Ezzel párhuzamosan a jegybank szigorított a politikáján és kamatemelési ciklusba kezdett. Az alapkamat újból 0,9%-ot ért el, amely folyamatosan emelkedett, ezáltal 2021. decemberében a jegybanki alapkamat elérte a 2,4%-ot, sőt 2022. februárjában már 3,4%-os szinten volt. A kamatemelési

ciklus kiváltó oka az infláció 5,1%-os növekedése volt 2021. tavaszán, amely nagymértékben meghaladta az MNB által kitűzött 3+1%-os felső tőrés határt (MNB, 2022). 2022. júliusában az alapkamat már 9,75% volt, sőt 2022. szeptemberében már elérte a 13%-ot, amely azóta nem változott (MNB, 2023a). A kamatemelési ciklus kiváltó oka nemcsak az infláció, hanem a forint árfolyamának nagymértéke csökkenése is volt. Az árfolyamot jelentősen gyengítette, hogy a földgáz ára drámaian megnőtt és egyre több eurót kellett érte fizetni. Ez azért gyengítette a forint árfolyamát, mivel hazánk a földgázt euróban fizeti, azaz a devizapiacra egyre több forintot kellett eladni és egyre több eurót kellett vásárolni. 2022. július 29-én 1 euróért 404 forintot kellett fizetni, szeptember végén már 421 forintot (MNB, 2023c) kellett fizetni 1 euróért. Ebben a helyzetben az MNB célja a forint árfolyamának stabilizálása volt, ezért hazánk a földgáz vásárlásait az MNB devizatartalékjából fedezte. Ez az intézkedés, illetve az alapkamat 13%-ra történő emelése megtette a hatását és forint árfolyama 2022. decemberében az árfolyam elérte a 400 forintot, ugyanakkor a forint árfolyama az euróhoz képest így is 9%-kal gyengült egy év alatt. A forint erősödése 2023-ban is folytatódott, mivel az árfolyam elérte a 380 forintot, ezáltal 5%-ot erősödött három hónap alatt. Ugyanakkor az orosz-ukrán háború által kiváltott energiaár-robbanás nemcsak a forint árfolyamára volt negatív hatással, hanem az árindexre is. Fontos megjegyezni, hogy Magyarországon nemcsak az export, hanem az import volumene is magas, ezért a forint árfolyamának gyengülése megjelenik az importált termékek árában is, amely növeli az inflációt. 2019-ben az infláció 3,4%-ot ért el, amely 2020-ban 0,5%-pontos kevesebb, 3,35% volt. Ugyanakkor 2021-ben az infláció erőteljes növekedésnek indult a koronavírus okozta kínálati sokk miatt elindult egy globális inflációs hullám, amely a magyar gazdaságban is megjelent. 2022-ben, az orosz-ukrán háború évében az éves átlagos inflációs már 14,5%-ot ért el, amely egy 9,4%-os növekedés egy év alatt. Fontos megjegyezni, hogy az infláció ilyen mértékű növekedését az élelmiszer-infláció is növelte, mivel 2022-ben az élelmiszerárak 43%-kal nőttek, amely a legmagasabb érték volt az EU-n belül (MNB, 2023b). Az élelmiszerek ilyen szintű növekedését egyfelől a bizonyos alapvető élelmiszerekre (pl.: csirkemell, tojás, tej, liszt, olaj) bevezetett hatóságilag rögzített árak okozták, mivel a helyettesítő árucikkek (pl.: a sertésszár 200%-kal, az olíva olaj 150%-kal drágult), árszínvonaluk nagymértékben nőtt (MNB, 2023). Az élelmiszerár növekedés másik oka, hogy 2022-ben a mezőgazdaságot rendkívüli nagy arányú sújtotta. További ok, hogy a feldolgozott élelmiszerek esetében hazánk döntően importál - a hazai élelmiszer termelékenység, versenyképessége alacsony - és a forint nagymértékű gyengülése hamar beépült az importált élelmiszerek áraiba (MNB, 2023b). Továbbá az üzemanyag hatóságilag rögzített ára is megszűnt a vállalkozásokra számára,

amely az élelmiszerárakban is érezte a hatását. 2023. első hónapjában a magyar infláció mértéke 25,7%-on állt, amely az év második hónapjában minimálisan 25,4%-ra csökkent az előző év azonos időszakához képest. Az élelmiszerárak növekedése is enyhén lassulni kezdett, mivel a februári élelmiszer-infláció 43,3%-kal volt magasabb, mint 2022 első negyedében (MNB, 2023c). A fogyasztói árak márciusban 25,2% volt, mint 2022 első negyedében. 2023. áprilisban az infláció 24%-ot érte el, 2023. májusában 21,5%-ra csökkent az inflációs, amely az előző havi értékhez képest egy 2,5%-os javulás (KSH, 2023b). A jegybanknak egyensúlyoznia kell az alapkamat és a forint árfolyamának stabilan tartása között, mivel jelenleg a forint árfolyamának a legnagyobb támasza a magas alapkamat (2023. augusztus 9-én 15%). Ebből kifolyólag ez a monetáris politika legnagyobb kihívása, amelyet nehezít az instabil világgazdasági környezet (recessziós félelmek, az amerikai jegybank monetáris politikája, energiaárak, orosz-ukrán háború alakulása), a hazai EU-s támogatások kifizetésének a felfüggesztése, illetve egy alacsonyabb recesszió a hazai gazdaságban.

A koronavírus válság a magyar munkaerőpiacra is drámai hatással volt, mivel a korlátozások következtében számos szektor (pl.: turizmus, vendéglátás) felfüggesztette a tevékenységét. 2020 első negyedében a járvány első hullámának idején, a munkanélküliségi ráta elérte a 4,1%-ot, amely 0,9%ponttal magasabb, mint 2019 első negyedében volt. 2021-ben a járvány második hullámának idején a munkanélküliségi ráta 3,7%-ra esett vissza, mivel a korlátozások egy részét feloldották és számos vállalat újból folytatta a tevékenységét. 2022. februárjában az orosz-ukrán háború kitörésekor a munkanélküliségi ráta 0,2%ponttal 3,9%-ra növekedett, amely minimálisnak mondható. 2023. februárban a munkanélküliségi ráta 4% volt, a 2023. április és június közötti időszakban 3,8% volt, amely stabilnak és alacsonynak mondható (KSH, 2023). Az adatok alapján megállapítható, hogy a magyarországi munkaerőpiacot kevésbé érintette a koronavírus válság, ugyanakkor a járvány hatásai nemcsak szektoronként változott, hanem az egyes munkaerőkorosztályokban is. Magyarország esetében például a nők foglalkoztatottsága 6,3%-kal csökkent, amíg a férfiaké csupán 5,3%-kal. Továbbá a fiatal, illetve a pályakezdő munkavállalókat nagyobb arányban érintette a koronavírus válság, mint más csoportokat. Ezen felül az adatok azt mutatják, hogy a világjárvány nagyobb hatást fejtett ki a munkaerőpiacra, mint a 2008-ban kitört globális pénzügyi krízis (Köllő – Reizer, 2021). Fontos hozzátenni, hogy a koronavírus a munkavégzés folyamatát is megváltoztatta, ugyanis a korlátozások bevezetésével a vállalatok többsége, ha a tevékenysége és az infrastruktúrája lehetővé tette, akkor áttért az otthoni munkavégzésre, más néven home office-ra. Az ilyen

típusú munkavégzés elsősorban a szolgáltatászektorban (pl.: pénzügy, marketing, informatika, humán erőforrás) volt azonnal lehetséges, mivel a munkafolyamatok többsége eddig is digitálisan zajlott. 2019-ben az EU-ban a home office-ban dolgozók aránya 5,3%-ot ért el, de 2020-ban a világjárvány felbukkanásával ez az érték felment 12%-ra, amely több mint a kétszerese az előző évhez képest. Ez a trend 2021-ben is folytatódott és a home office-ban dolgozók aránya 13,4% volt az EU-n belül. 2021-ben Magyarországon ez az érték 13,3%-ot ért el, amely nagyságrendileg az EU-átlagnak felel meg. Ugyanakkor ez az érték alacsonynak mondható az EU-ban (Eurostat, 2022). Ennek oka az eltérő gazdasági szerkezet, mivel az otthoni munkavégzés a szolgáltatászektorban jellemző, amelyben Magyarország nem tartozik az EU-s élmezőnybe (Eurofound, 2022). A koronavírus a hazai munkaerőpiacot is negatívan érintette, főleg az korlátozások miatt leginkább érintett szektorokban. Ugyanakkor a kormányzat a vállalatoknak nyújtott támogatások révén törekedett arra, hogy a vállalkozások képesek legyenek megtartani a munkahelyeket. 2020-ban a munkanélküliségi ráta enyhén nőtt, de 2021-ben csökkent, majd az orosz-ukrán háború kitörésekor gyengén nőtt. 2023. év elején a munkanélküliségi ráta változatlan maradt, viszont februárban minimálisan nőtt, de az év második felében újból lement 4% alá, amely kedvezőnek mondható. A hazai munkaerőpiac legnagyobb kihívása az infláció, mivel a munkavállalók minél több béremelésre várnak, ugyanakkor az a fő kérdés, hogy a vállalatok részéről van-e képesség és szándék ezeknek az igényeknek a kielégítésére.

5. A COVID-19, OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ HATÁSAI A MAGYAR BANKSZEKTORRA

5.1 COVID-19, illetve orosz-ukrán háborús konfliktus hatásai a magyar bankszektorra

A koronavírus a gazdaság összes szereplőjét és ágazatát érintette, beleértve a hazai bankrendszert is. A kormányzat által bevezetett munkahelyvédelmi és pénzügyi intézkedések számtalan változtatásra kényszerítették a hazai pénzintézeteket. Ugyanakkor a magyar bankrendszer a koronavírus okozta válság idején sokkal stabilabb helyzetben volt, mint például a 2008-as globális pénzügyi válság idején. A 2. táblázat szemlélteti a főbb mutatókat a globális pénzügyi válság idején, 2012-ben és 2019-ben a koronavírus megjelenése előtt.

2. táblázat: A hazai bankrendszer főbb mutatói

	2008	2012	2019
Likvid eszköz / összes eszköz	10%	17,4%	30%
Hitel / betét mutató	152%	114%	75%
Külföldi források / összes forrás	33,9%	20,5%	12,7%
Bankrendszeri tőke megfelelési mutató	11,2%	15,8%	20,6%
90 napot meghaladó késedelembe lévő hitelek	4,6%	19,5%	2%
ROE - sajáttőke-arányos jövedelmezőség	11,3%	-5,7%	11,6%
ROA - eszközarányos működési költségek	2,4%	2,2%	2%
Devizahitelállomány a háztartások esetében	67%	56%	0,5%
Változó kamatozású jelzáloghitelek a háztartások esetében	77,5%	83,4%	48,7%

Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020 alapján saját szerkesztés

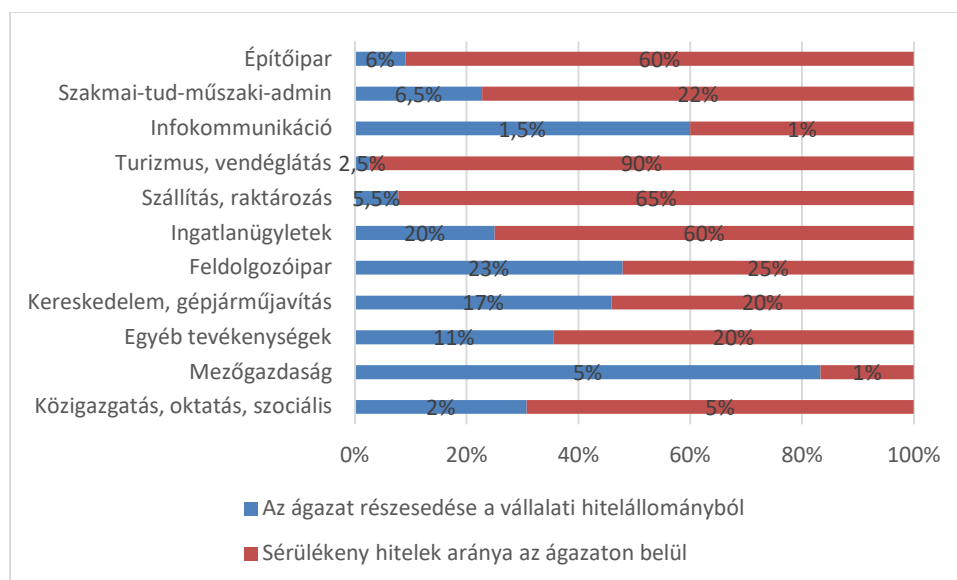
Az adatok azt jelzik (2. táblázat), hogy a magyar pénzintézetek likviditása 2008-ban alacsony volt, mivel a likvid eszközök aránya mindössze 10%-ot ért el. Ezzel szemben 2012-ben ez az érték elérte a 17,4%-ot, sőt 2019-ben a 30%-ot, amely háromszoros növekedés 11 év alatt. Ez alapján megállapítható, hogy a bankok megfelelő likviditással rendelkeztek a világválság okozta gazdasági krízis megjelenésekor. 2008-ban a hitelek aránya a betétekhez 52%-kal meghaladta a betétek arányát, amely azt mutatja, hogy ebben az időszakban nem volt elegendő pénzügyi fedezet az összes banki hitelre. Ugyanakkor ez az arány 2019-re 75%-ra csökkent, amely kedvezőnek mondható. A bankok tőke megfelelési mutatója is kedvezőnek mondható, mivel 2019-ben 20,6% volt, amely több mint a kétszerese az elvárt 10%-os érték. Ez azt jelenti, hogy a bankok tőkével való ellátottsága biztonságos

volt. 2008-ban a nemteljesítő hitelek aránya 4,6% volt, amely 2%-ra csökkent 2019-ben. Ez azt jelenti, hogy hazai bankrendszerben a késedelmes hitelek aránya nem jelentett kockázatot a koronavírus megjelenése előtt. A 2008-as globális pénzügyi válság idején az egyik legnagyobb kockázatot a háztartási devizahitelek magas aránya jelentette, amely 67% volt, amely 2019-re 0,5%-ra csökkent. A másik komoly kockázat a háztartási változó kamatozású jelzáloghitelek aránya volt, amely 2019-re 28,8%ponttal 48,7%-ra csökkent. Ezzel jelentősen elhárult annak a veszélye, hogy a nem teljesítő hitelek aránya olyan mértéket érjen el, amely kockáztatja a pénzügyi rendszer stabilitását. Az adatok alapján megállapítható, hogy a világválság kitörése előtt a hazai bankrendszer nagymértékben kedvezőbb helyzetben volt, ezáltal képes volt támogatni a gazdasági sokk kivédését.

Hitelállomány ágazat szerinti alakulása

Ugyanakkor a banki hitelportfóliónak (vállalati és lakossági) egy jelentős része, közel harmada kapcsolódott a koronavírus által leginkább érintett ágazatokhoz, mint például turizmus, szállítás, feldolgozóipar, építőipar, illetve ingatlanügyletek. A vállalati hitelállomány ágazat szerint eloszlását a 4. ábra szemlélteti.

3. ábra: A vállalati hitelállomány ágazat szerinti eloszlása vs. sérülékeny hitelek aránya 2020-ban



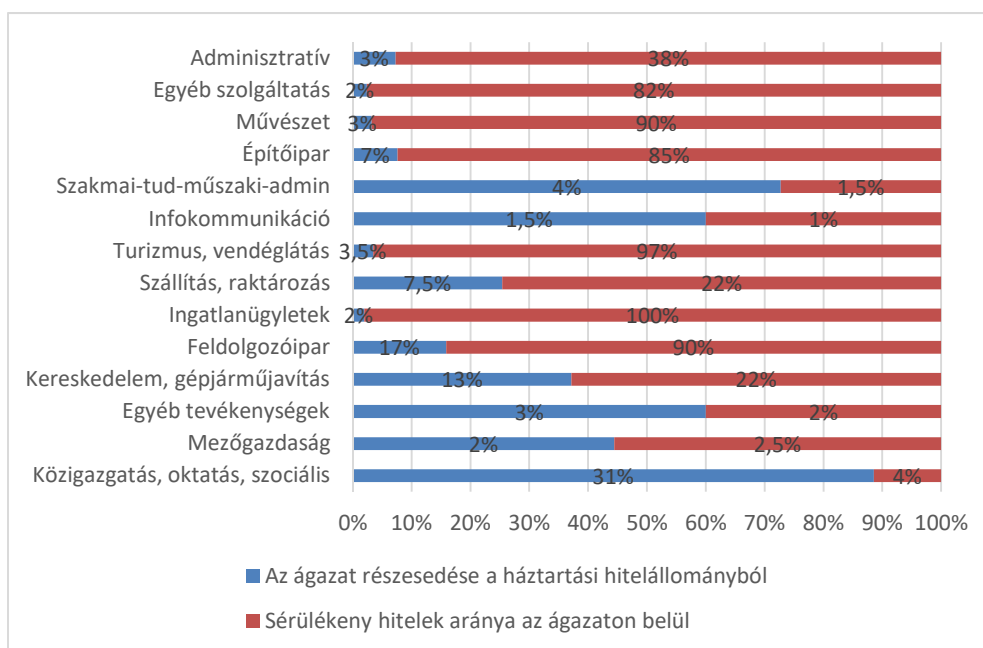
Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020, 2021, 2022, 2023 alapján saját szerkesztés

Az adatok alapján látható, hogy 2020-ban a feldolgozóipar 23%-os részaránnyal rendelkezett a vállalati hitelportfólión belül, amelyből 25% volt a sérülékeny hitelek aránya. Az ingatlanügyletek 20%-os aránnyal bírt, amelyből több mint a fele, 60% volt a sérülékeny

hitelek aránya. A kereskedelem, gépjárműjavítás 17%-os részaránnyal bírt a vállalati hitelportfólión belül, amelyből 20% volt sérülékeny. Az egyik leginkább a világvárvány által érintett szektor a turizmus volt, amely csupán 2.5%-át tette ki a vállalati hiteleknek, ugyanakkor a sérülékeny hitelek aránya elérte a 90%-ot. Fontos még megemlíteni a szállítási és raktározást, amely 5,5%-át adta a vállalati hiteleknek, ugyanakkor a sérülékeny hitelek aránya elérte a 65%-ot, az építőipar is hasonló eredményt ért el, mivel a vállalati hitelek 6%-át adta, de a sérülékeny hitelek aránya elérte a 60%-ot.

A lakossági hitelállomány érintettségét az 5. ábra szemlélteti.

4. ábra: A lakossági hitelállomány ágazat szerinti eloszlása vs. sérülékeny hitelek aránya 2020-ban



Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020, 2021, 2022, 2023 alapján saját szerkesztés

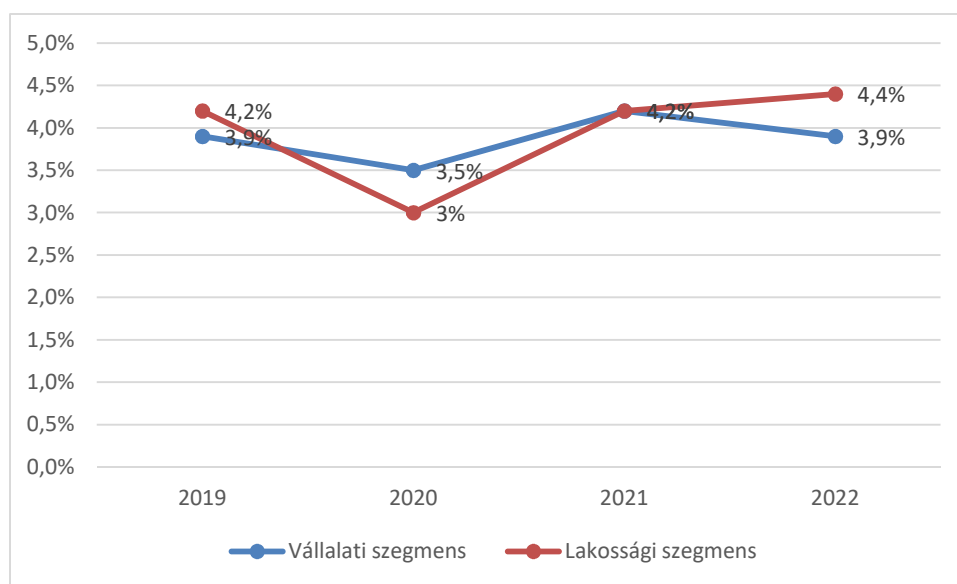
A lakossági hitelek esetében is a látható, hogy 2020-ban a világvárvány kitörésekor mely szektorokat érintette a leginkább, mivel az ingatlanügyletek csupán a lakossági hitelek 2%-át tette ki, ugyanakkor az összes hitel sérülékeny volt. Ide tartozik a művészeti ágazat, mivel a kulturális és egyéb ehhez kapcsolódó rendezvények felfüggesztésre kerültek, ezáltal a sérülékeny hitelek aránya elérte a 90%-ot, ugyanakkor alacsony volt (3%) az aránya a lakossági hitelportfólión belül. A feldolgozóipar jelentős részaránnyal (17%) bírt, amelyből 90% volt sérülékeny. Az érintett szektorok közé tartozik még a turizmus (3,5%), 97%-os, az építőipar (7%), 85%-os, az egyéb szolgáltatások (2%) 82%-os sérülékenységi részesedéssel. A világvárvány által érintett ágazatban dolgozók hiteleinek aránya elérte a 35%-ot, azaz minden harmadik lakossági hitel érintett volt. Fontos hozzátenni, hogy a bankszektor a stabil

helyzet ellenére is nehezen lett volna képes kezelni, ha az összes ügyfélszegmensben (lakossági, vállalati) lévő hitelek hitelfelvevői az érintett ágazatokban fizetéseképtelenné válnak.

Nemteljesítő hitelek alakulása (Non-Performing Loans, NPL)

Ugyanakkor a kormányzat a hitelekkel kapcsolatban fizetési moratóriumot vezetett be, hogy elkerülje a törlesztési nehézségeket, ezáltal veszélyeztetve a pénzügyi szektor stabilitását. Az intézkedés kiterjedt az összes háztartási, illetve a nem-pénzügyi vállalkozások hitelszerződéseire. Ennek értelmében a jogszabály lehetővé tette az adósok számára, hogy 2020 végéig felfüggeszék a hiteltörlesztést, illetve az ebben az időszakban felgyűlt kamattörlesztéseket a többnyire pár hónappal meghosszabbított futamidő során egyenlő részletekben törleszthették. A program sikerességét mutatja, hogy 2020-ban a nemteljesítő hitelek minden ügyfélszegmens (lakossági, vállalati) hitelportfóliójában visszaesett. A nemteljesítő hitelek arányainak (NPL-ráta) alakulását a vállalati szektorban a 6. ábra szemlélteti.

5. ábra: A vállalati és lakossági hitelportfólió nemteljesítő hiteleinek alakulása (NPL-ráta)



Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020, 2021, 2022, 2023 alapján saját szerkesztés

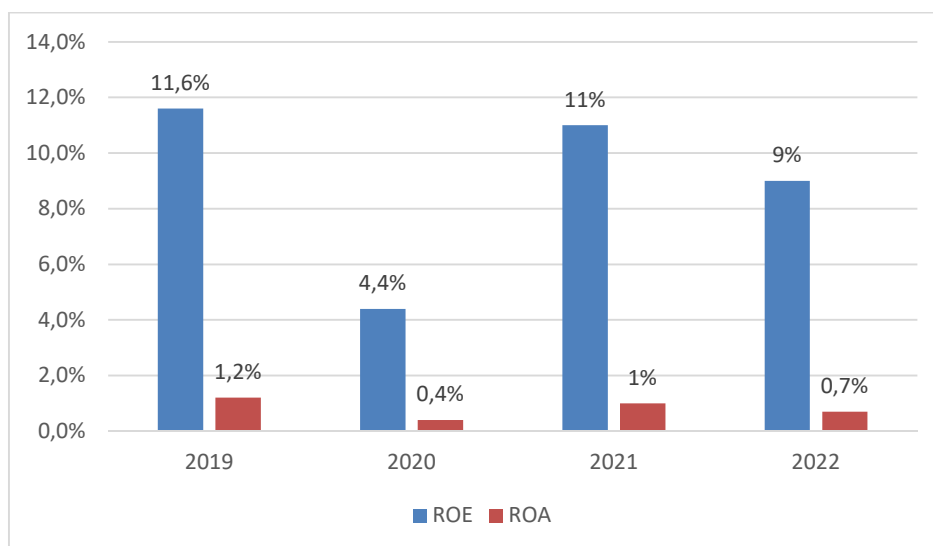
Az adatok alapján megállapítható, hogy a 2020. márciusban bevezetett, illetve a később meghosszabbított fizetési moratóriumnak köszönhetően csökkent a nemteljesítő hitelek aránya. 2020-ban a vállalati szegmensben az NPL-ráta 0,4%ponttal 3,5%-ra csökkent 2019-hez képest. A lakossági szegmens esetében az NPL-ráta 1,2%ponttal 3%-ra mérséklődött. Ugyanakkor 2021-ben a vállalati nemteljesítő hitelek aránya 0,7%ponttal 4,2%-ra nőtt, mivel

2021 utolsó negyedévében az általános fizetési moratórium kivezetésre került a vállalati szegmensen belül (MNB, 2022). Ezzel szemben 2021-ben a lakossági nemteljesítő hitelek aránya 1,2%ponttal 4,2%-ra nőtt. Ennek elsődleges oka, hogy a 90 napon belül késedelemmel bíró, de nemteljesítő hitelek állománya 171 milliárd forinttal nőtt az előző évhez képest, amely döntően az utolsó negyedévben keletkezett (MNB, 2022). 2022-ban az NPL-ráta a vállalati szegmensben 0,3%ponttal 3,9%-ra csökkent. Ugyanakkor a nemteljesítő hiteleken belül a 90 napon túli késedelemben lévő hitelállomány közel megduplázódott egy év alatt, amelynek értéke elérte a 148 milliárd forintot. 2022-ben a lakossági szegmensben az NPL-ráta 0,2%ponttal 4,4%-ra növekedett 2021-hez képest, amelynek elsődleges oka az általános moratórium kivezetése volt. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a világjárvány következtében bevezetett fizetési moratórium és a kamatstop intézkedések hozzájárultak a késedelmes hitelállomány csökkenéséhez, illetve a fizetési moratórium kivezetése érdemben nem növelte a nemteljesítő hitelek állományát sem a vállalati, sem a lakossági szegmensben.

Jövedelmezőség alakulása

A hazai bankszektor 2019-ben a világjárvány megjelenése előtt 499 milliárd forint adózott nyereséget ért el. Ez az érték 5,5%ponttal alacsonyabb 2018-hoz képest, ugyanakkor a 2015-2019 közötti időszakban a hitelintézeti ágazat 2100 milliárd forint összegben ért el eredményt.

6. ábra: A hazai bankszektor jövedelmezőségének alakulása 2019-2022 között



Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020, 2021, 2022, 2023 alapján saját szerkesztés

A 7. ábra adatai alapján megállapítható, hogy a világjárvány számottevően mérsékelte a pénzügyintézetek jövedelmezőségét, mivel a ROE 7,2%ponttal 4,4%-ra, a ROA 0,8%ponttal

0,4%-ra csökkent. Továbbá 2020-ban az ágazat adózott eredménye 293 milliárd forinttal visszaesett, amely nagyságrendileg 60%-os visszaesés 2019-hez képest. 2021-ben a hitelintézetek jövedelmezősége nőtt a járványhelyzet javulásának köszönhetően, a ROE 6,6%ponttal 11%-ra, a ROA 0,6%ponttal 1%-ra növekedett. Fontos hozzátenni, hogy ez az érték nem érte el a pandémia előtti szintet, de megközelíti a 2019-es szintet. Ugyanakkor a bankszektor adózott eredménye 2021-ben 553 milliárd forint volt, amely 11%pontos növekedés 2019-hez képest, ezzel megelőzve a járványhelyzet előtti értéket. 2022-ben a bankok ROE mutatója 2%ponttal 9%-ra, a ROA mutatója 0,3%ponttal 0,7%-ra mérséklődött. Ezzel párhuzamosan az ágazat adózott eredménye is csökkent 2022-ben, ugyanakkor csak mérsékelten. 2022-ben a hitelintézetek adózott eredménye 485 milliárd forint volt, amely 5%ponttal alacsonyabb 2021-hez képest. Fontos hozzátenni, hogy a tulajdonosok a nyereség egy jelentős hányadát visszaforgatták a bankok működésébe, ezáltal növelve az ágazat ellenálló képességét a (MNB, 2020) a krízisekkel szemben. A szektor sajáttőke-arányos jövedelmezősége (Return on Equity, ROE) 2019-ben 11,6%-ot ért el, amíg az eszközarányos eredménye (Return on Assets, ROA) 1,2%-ot tett ki (7. ábra).

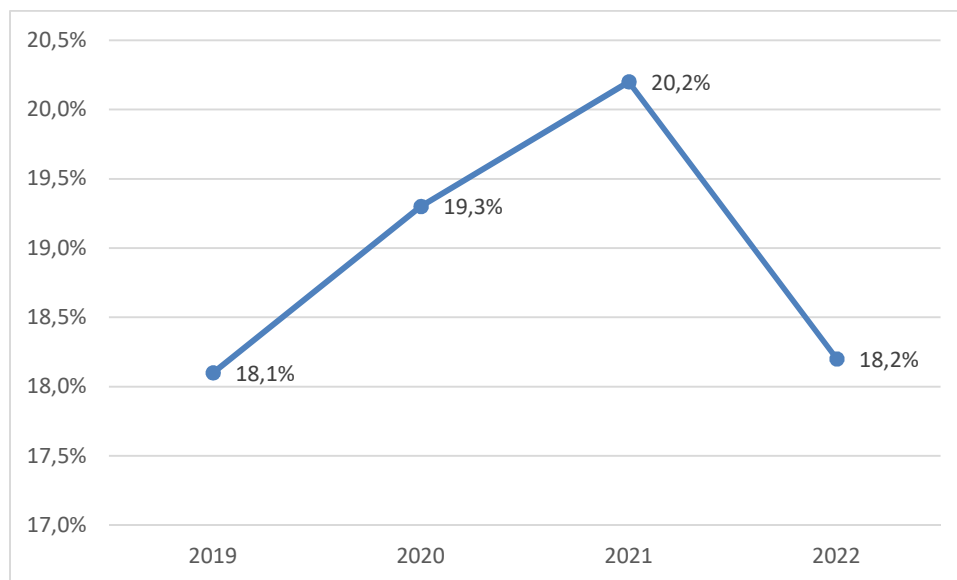
Az eredményt nagymértékben befolyásolta az extraprofitadó, illetve kamatstop intézkedéseinek a hatása. Az elemzés alapján megállapítható, hogy 2020-ban a koronavírus megjelenése nagymértékben csökkentette az ágazat jövedelmezőségét, amely 2021-ben a korlátozások feloldásával, a gazdaságok újra nyitásával meghaladta a válság előtti szintet. Ugyanakkor 2022-ben a szektor jövedelmezősége mérséklődött, amely elsősorban nem az orosz-ukrán háború hatásainak köszönhető, hanem a szektort érintő kormányzati intézkedéseknek.

Tőkehelyzet alakulása

A koronavírus megjelenése előtt, 2019-ben a bankszektor tőkemegfelelési mutatója 18,1%-ot ért el. Ez az érték kielégítőnek mondható, mivel 7,6%-kal magasabb az érvényes 10,5%-os minimum elvárásnál. Továbbá az összes jelentősebb ágazati szereplő teljesítette a minimálisan elvárt szintet (MNB, 2020). A világjárvány hatásainak csökkentése céljából az MNB több intézkedést is bevezetett, hogy könnyítsen a bankok tőkemegfelelési helyzetén. Ennek keretében az MNB a kereskedelmi ingatlanokkal kapcsolatos projekthitelek kitétségiére vonatkozó tőkepuffer végrehajtása alól felmentést adott (MNB, 2020). Fontos

hozzátenni, hogy a rendelkezésre álló tőketartalék 65%-a három nagy bankhoz tartozott. A bankok tőkehelyzetének alakulása a 2019-2022 közötti időszakban a 8. ábrán látható.

7. ábra: A tőkemegfelelési mutató alakulása 2019-2022 között



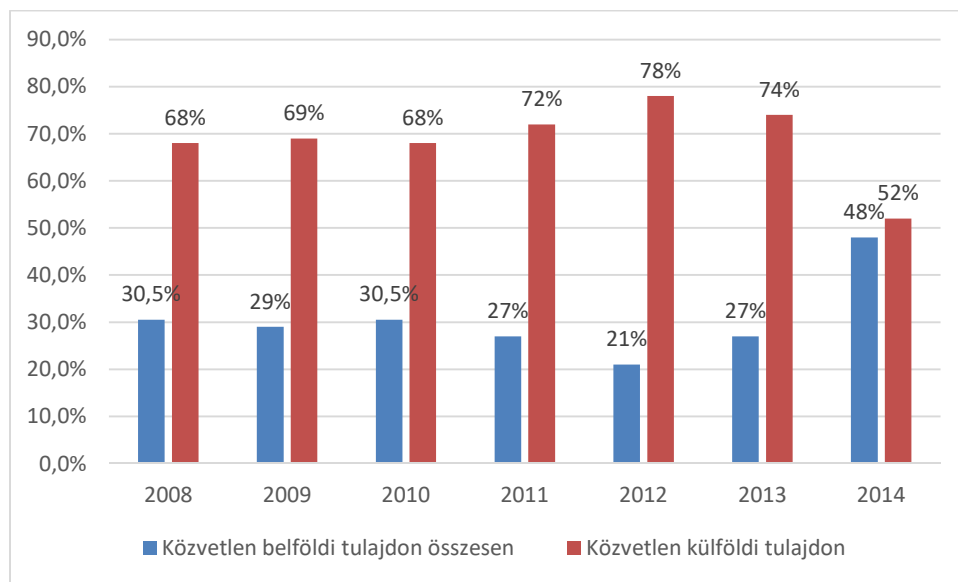
Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020, 2021, 2022, 2023 alapján saját szerkesztés

2020-ban a tőkemegfelelési mutató 1,2%ponttal 19,3%-ra növekedett, amelynek fő oka az MNB által 2021. szeptember 30-ig bevezetett osztalékfizetési korlátozás volt (MNB, 2021). A szabad tőke összege elérte 2110 milliárd forintot. 2020-ban a pénzügyintézetek szabad tőke tartaléka 4% fölött volt. 2021-ben a szektor tőkemegfelelési mutatója 0,9%ponttal 20,2%-ra rekordmagasra nőtt, a szabad tőke 5,3% volt, a szektor továbbra is stabil tőkehelyzettel rendelkezett. Fontos hozzátenni, hogy 2021. júniusától az összes pénzügyintézet számára kötelezővé vált a 3%-os tőkeáttételi követelmény, amelyet 2021-ben az összes bank teljesített. 2022-ben a tőkemegfelelési mutató 2%ponttal 18,2%-ra csökkent, amelynek elsődleges oka a 2021. szeptember 30-án lejárt osztalékfizetési korlátozás volt. 2022-ben a tőkeáttétel szempontjából a szektor kedvező helyzetben volt, mivel az összes pénzügyintézet esetében meghaladta a 4%-ot. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a koronavírus megjelenésével az ágazat tőkehelyzete stabil maradt, amelynek oka a szabályozói intézkedések (tőkekövetelmények lazítása), illetve a kedvező eredmény volt. Az adatok alapján kijelenthető, hogy a 2022-ben februárban kirobbanó orosz-ukrán háborús konfliktus nem befolyásolta negatívan a bankszektor tőkehelyzetét. Az ágazat tőkehelyzete a világjárvány által okozott sokkhatásokkal szemben ellenálló volt.

5.2 A bankszektor piaci konszolidációjának alakulása a és Magyarországon a koronavírus és az orosz-ukrán háború idején

A hazai bankszektor konszolidációja már a koronavírus előtti időszakban elindult. A 2008-2009-es pénzügyi válság idején elég kockázatosnak tűnt bármelyik bank felvásárlása, mivel nem számos bank volt tele rossz hitelekkel, illetve kockázatokkal. Ugyanakkor válságot követő években felgyorsult a hazai bankszektor konszolidációja. 2012-ig folyamatosan nőtt a külföldi tulajdoni hányad a hazai bankszektorban, amely 2014-ben megváltozott és hazai tulajdoni hányad megközelítette a külföldiét (9. ábra).

8. ábra: A magyar bankszektor tulajdonosi szerkezetének alakulása 2008-2014



Forrás: MNB Hitelintézeti adatok alapján saját szerkesztés

A 9. ábra alapján látható, hogy 2014-ben jelentősen megnőtt a közvetlen belföldi tulajdon, mivel 21%ponttal nőtt előző évhez képest. Fontos hozzátenni, hogy a hazai tulajdoni szektor bővülésének alapvető oka, hogy az állami tulajdon 2014 végére 35%-ra növekedett. Fontos megjegyezni, hogy a közép-kelet-európai banki piac konszolidációjában a vezető szerepet a régióban is erős pozíciókkal rendelkező bankok töltötték be, mint például az osztrák Erste, amely 2017-ben a legnagyobb (11,3%) eszközállománnyal rendelkezett. Ide tartozik a belga KBC (11,3%), az olasz UniCredit (7,7%), az osztrák Raiffeisen (7,3%), az OTP (5,4%), valamint az olasz Intesa Sanpaolo (4,3%). Ezeknek a bankoknak a hazai leányvállalatai a legnagyobb piaci szereplők közé tartoznak. Ezeknek a piaci szereplőnek a régiós helyzete befolyásolta a hazai banki konszolidációt is (pl.: Citi – Erste tranzakció). A bankpiaci tranzakciók alakulását a 2015 és a 2018 közötti időszakban a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat: A hazai bankpiaci felvásárlások alakulása 2015 és 2017 között

Év	Céltársaság	Eladó	Vásárló	Felvásárolt üzletrész	Tranzakció értéke (millió EUR)
2017	Gránit Bank Zrt	Magyar Állam	Menedzsment	37%	14.4
2017	MKB Bank Zrt.	Blue Robin Investments S.C.A.; Minerva Capital Fund Management	Konzum Nyrt.	49%	n.a.
2016	Erste Bank Magyarország Zrt.	Erste	Magyar Állam; EBRD	30%	247.8
2016	MKB Bank Zrt.	Magyar Állam	Pannonia Pension Fund; METIS Private Capital Fund; Blue Robin Investments S.C.A.	100%	118
2016	AXA Bank	AXA Bank	OTP	100%	n.a.
2015	FHB Kereskedelmi Bank Zrt.	FHB Jelzálogbank	Magyar Posta Zrt.	49%	90.6
2015	Citi lakossági üzletág	Citibank	Erste	100%	n.a.
2015	Budapest Bank Zrt.	GE Capital	Magyar Állam	100%	614.9

Forrás: Deloitte (2021) alapján saját szerkesztés

A 3. táblázat alapján látható, hogy az amerikai GE Capital 2015-ben eladta a Budapest Bank Zrt., amely egy nagy üzlet volt a magyar bankszektorban. A vevő a magyar állami tulajdonban lévő Corvinus befektetési alap volt, amely 615 millió eurót fizetett. 2015-ben a Citibank eladta a lakossági üzletágát az osztrák Erste-nek. 2016-ban az OTP megvásárolta az AXA Bankot. 2015-től a Magyar Állam aktivitása a hazai bankpiacon jelentősen felerősödött mind vásárlói, mind eladói oldalon. Például a magyar állam 2016-ban tulajdonosi részesedést szerzett az osztrák Erste-ben, de közben eladta a teljes részesedését az MKB Zrt.-ben. A 2015 és 2017 közötti időszakban összesen nyolc tranzakció volt. A 2020-ban megjelenő koronavírus a révén mind a régiós, mind a hazai bankok új kihívásokkal szembesültek. A világegészségi okozta gazdasági válság következtében csökkent a bankok

nyereségessége, a kevésbé robusztus, alacsonyabb tőkésítettségű bankok még sebezhetőbbé váltak. Ennek következtében fő szempont lett az eredményesebb működési hatékonyság, a kedvezőbb méretgazdaságosság. A válság felerősítette a hazai bankszektor konszolidációját és a 2022-ben kitört orosz-ukrán a rövid- és a hosszútávú gazdasági kilátásokat tovább rontotta, mivel a makrogazdasági környezet tovább romlott (magas energiaárak, globális inflációs hullám, magas kamatok, csökkenő kereslet). Ebben az időszakban négy nagyobb felvásárlás valósult meg, amelyek a 4. táblázatban láthatóak.

4. táblázat: A hazai bankpiaci felvásárlások alakulása 2020-tól

Év	Céltársaság	Eladó	Vásárló	Felvásárolt üzletrész	Tranzakció értéke (millió EUR)
2021	Commerzbank Zrt.	Commerzbank AG	Erste	100%	n.a.
2021	Sberbank	Sberbank	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d., Kranj, Agri Europe Cyprus Limited	100%	14.4
2021	Sopron Bank	Hypo-Bank Burgenland AG	Gránit Bank Zrt	100%	n.a.
2020	Gránit Bank Zrt	Tőkenövelés	Magyar Állam; privát befektetők	12%	12
2020	Takarék Csoport Zrt.; MKB Bank Zrt.; Budapest Bank Zrt.	n.a.	Konzum Nyrt.	-100%	n.a.

Forrás: Deloitte (2021) alapján saját szerkesztés

A 4. táblázat alapján látható, hogy az egyik legjelentősebb tranzakció a 2020. októberében bejelentett Budapest Bank, Takarékcsoport és az MKB Bank háromoldalú fúziója volt. Az integráció 2023-ban lezárult és három bank együttesen Magyarország második legnagyobb bankját alkotja, Magyar Bankholding néven. 2020. novemberében a magyar állam alaptőke-emelést hajtott végre a Gránit Bankban, a tőkeemelés összege 12 millió euró volt,

amely nagymértékben biztosította a tőkét. 2021. októberében a Hypo-Bank Burgenland megállapodott abban, hogy a Sopron Bankban lévő részesedésének 100%-át eladja a MagNet Banknak. 2021. novemberben a Commerzbank bejelentette, hogy kivonul a magyar piacról a szerkezetátalakítási tervének részeként, a vállalat a becslések szerint 100 millió euró körüli értéket érhet el. A tender során az Erstebank lett a befutó és a tranzakció 2022. decemberében lezárult. Az elemzés alapján megállapítható, hogy 2015 óta összesen 12 akvizíció ment végbe a hazai piacon. A konszolidáció során a magyar tulajdon növekedett, amíg a külföldi tulajdon csökkent. A megnövekedett tranzakciók egyik oka, hogy egyre fontosabbá vált az eredményes működés, a méretgazdaságosság. Erre a trendre ráerősített a koronavírus válság, mivel a kisebb bankok kevésbé voltak képesek ellenállni a világjárvány negatív hatásainak. Az orosz-ukrán háború hatásai egyelőre nem láthatóak a felvásárlások területén, mivel az orosz Sberbank már 2014-ben szankció alá került, ezért a magyarországi tevékenysége is nagymértékben visszaszorult.

6. COVID-19, OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ HATÁSAI A HAZAI BANKSZEKTOR MŰKÖDÉSI KOCKÁZATAIRA

Ebben a fejezetben a banki működési kockázattal kapcsolatos változások kerülnek bemutatásra a koronavírus, valamint az orosz-ukrán háborús konfliktus fényében. Ennek folyamán az első alfejezet elemzi, hogy a koronavírus idején a bankoknak milyen típusú működési kockázati veszteségeik voltak. Az elemzés az MNB által készített felmérést veszi alapul. A második alfejezetben a dolgozat bemutat egy mélyinterjút, amely egy Magyarországon működő bank, regionális vezető kockázatkezelőjével készült.

6.1 Az operációs kockázat és a működési kockázati veszteségek alakulása

A 2020-ben kitört világjárvány alapvetően meghatározta a bankok működését, mivel a bankszektor szereplőinek számára elsődleges volt a biztonságos működés, valamint az üzletmenet folytonosságának a biztosítása. A koronavírus következtében a pénzüintézetek kockázati kárai megnöttek, illetve a világjárvány ideje alatt a lehetséges működési kockázatok kitettsége is nagymértékben növekedett. Ennek eredményeként a bankok veszteségei is megnőhetnek olyan tételekkel, amelyek valamilyen mértékben a koronavírushoz kapcsolódik. A beazonosított kockázatok, illetve a bekövetkezett veszteségek egyrésze közvetlen költségek, mint például a járvány elleni védekezéssel kapcsolatos költségek. A költségek másik része közvetett költségek, amelyek a koronavírushoz társadalmi, gazdasági hatásaihoz kapcsolódnak.

Az Európai Unió a koronavírussal kapcsolatos egyszeri költségeket működési kockázati veszteségnek tekinti, amelyek az üzlet-folytonosság fenntartásához kapcsolódnak. Továbbá 2021-ben az Európai Bankhatóság (EBA) előírta, hogy a koronavírussal összefüggő közvetlen veszteségeket összefüggő eseményként szükséges kezelni, illetve a rendszerhiba és üzletmenet kategóriában kell nyilvántartani (EBA, 2021). Ebből kifolyólag ezek a költségek csoportos működési kockázati eseménynek számítanak, ezért ezek a működési kockázati tőkeszámításban jelennek, valamint a kockázati (belső, külső) jelentésekben jelenik meg aggregáltan. Fontos hozzátenni, hogy ezek a működési kockázattal kapcsolatos káresemények a bank egész működését érintette. Ennek alapján az eseményekkel kapcsolatos adatgyűjtés nem volt megszabva a pénzüintézetek számára, ezért a bankok által alkalmazott adatgyűjtési

módszer volt a mérvadó. Ez azt jelentette, hogy a bankok a veszteségeiket kimutathatták a pénzügyintézet meghatározó üzletágán, technikai üzletágán, vagy megoszthatták az egyes banki üzletágakon belül is.

A bankok felé a jegybank az EBA iránymutatásával szinkronban meghatározta az egyes veszteségek kategóriákat, amelyekhez példákat is mellékelte a magyar bankszektorra alkalmazva. Ezen felül az MNB iránymutatása megszabta a veszteséggel összefüggő adatokra kapcsolódó besorolási előírásokat a bankszektor szereplői számára. Ennek a tájékoztatónak a legfontosabb célkitűzése az volt, hogy a hazai bankok mélyrehatóan, illetve időben felismerjék a koronavírussal összefüggő káreseményeket (MNB, 2021b). Ennek alapján a bankok nyolc kategóriába sorolhatták be a közvetlen veszteségeiket. A költségek közé tartoztak a válságmenedzsmenttel összefüggő költségek, a védelemmel és megelőzéssel kapcsolatos költségek, a törölt rendezvényekkel, utazásokkal kapcsolatos költségek, az addicionálisan kifizetett tanácsadói díjak, az addicionális humán erőforrással kapcsolatos költségek, az egyéb költségek, a rendhagyó épületberuházással és üzemeltetéssel kapcsolatos költségek, illetve a távoli munkavégzés kialakításával összefüggő költségek. Fontos megjegyezni, hogy az addicionális humán erőforrással kapcsolatos költségek elsősorban a járvány következtében felmerült többletmunkavégzéssel összefüggő béreket és járulékokat tartalmazza. Az MNB által megszabott módszertan alapján a megelőzési költségekhez tartozik a munkavállalók egészségének megőrzésével kapcsolatos intézkedések költségei, a fertőtlenítéssel, illetve a takarítással összefüggő anyagköltségek. A rendhagyó üzemeltetési költségekbe döntően olyan tételek tartoznak, mint például a banki irodákban felszerelt paravánok és üvegfalak költségei. A távmunka kialakításával kapcsolatos költségek közé tartoznak az olyan extra kiadások, amelyek nincsenek benne az éves üzleti tervben. Ide tartoznak például a VPN licencekkel és a különféle informatikai berendezésekhez kapcsolódó költségek, a laptop beszerzések. Az egyéb kategóriába azok a veszteségek kerültek, amelyeket egyik kategóriába sem lehetett besorolni.

Az 5. táblázat szemlélteti, hogy a bankok által jelentett veszteségek hogyan alakultak az egyes kategóriák alapján.

5. táblázat: A bankok által jelentett veszteségek alakulása

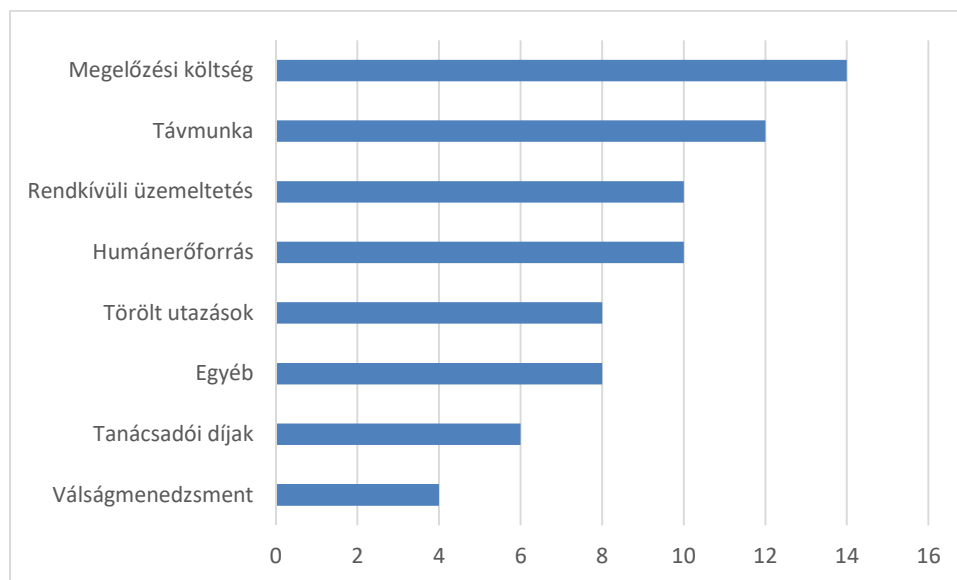
Kategória	Bankszektor szintű arány	Intézményi arány	
		Minimum	Maximum
Megelőzési költség	66.59%	7.57%	100.00%
Táv munka	16.31%	0%	44.71%
Rendkívüli üzemeltetés	7.34%	0%	29.29%
Humán erőforrás	3.63%	0%	19.28%
Törölt utazások	1.32%	0%	24.32%
Válságmenedzsment	1.30%	0%	17.97%
Tanácsadói díjak	1.04%	0%	25.64%
Egyéb	2.64%	0%	52.08%

Forrás: Doma - Kozma (2022) alapján saját szerkesztés

Az adatok azt mutatják (5. táblázat), hogy a veszteségek döntően a megelőzéssel (66,59%) voltak kapcsolatosak, amelynek összegén elérte a 6,3 milliárd forintot (Doma – Kozma, 2022). A második legnagyobb költség a távmunka kialakítása során felmerült költségek, amely 16,31%-ot ért el. Ennek összege elérte az 1,5 milliárd forintot (Doma – Kozma, 2022). A harmadik legnagyobb részarányt (7,34%) a rendkívüli üzemeltetési költségek tették ki. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a működési kockázati veszteségek döntően (90,24%) a megelőzéssel, a távmunka kialakításával és a rendkívüli üzemeltetéssel kapcsolatos költségek voltak. A humán erőforrás csupán a veszteségek 3,63%-át tette ki, a törölt utazásokból (1,32%), a válságmenedzsmentből (1,30%), illetve a tanácsadói díjakból (1,04%) származó veszteségek marginálisnak mondhatóak. Az 5. táblázat adatai alapján látható, hogy az összes bank beszámolt megelőzői költségekkel összefüggő veszteségekről, ugyanakkor eltérő mértékben. Az egyik bank például az összes működési kockázati veszteségét megelőzési költségként tüntette fel, amíg az egyik bank a működési kockázati veszteségeinek csupán a 7,57%-át könyvelte el ily módon. Fontos hozzátenni, hogy az MNB által nyilvántartott adatok alapján 2020-ban a koronavírussal kapcsolatos működési veszteségek a teljes veszteségek 49%-át tették ki, ugyanakkor a teljes hazai bankszektor vesztesége mérsékeltebb volt a korábbi évekhez képest (Doma – Kozma, 2022).

A működési kockázati veszteségek arányain felül célszerű megvizsgálni, hogy az egyes típusokat mennyi pénzintézet jelentette, amely a 10. ábrán látható.

9. ábra: A működési kockázati veszteségek típusainak eloszlása a pénzintézetek között (darab)



Forrás: Doma - Kozma (2022) alapján saját szerkesztés

A 10. ábra adatai alapján látható, hogy megelőzési költségeket 14 pénzintézet, a távmunkával kapcsolatos működési kockázati veszteségekről 12 intézmény jelzett. Ezzel szemben a rendkívüli üzemeltetéssel, illetve humán erőforrással kapcsolatban 10-10 intézmény számolt be. A törölt utazásokkal és egyéb működési kockázati veszteséggel összefüggésben 8-8 intézmény számolt el veszteségeket. A tanácsadói díjakból származó veszteségekről 6 intézmény, a válságmenedzsmentről 4 intézmény jelentett ilyen jellegű költséget. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a működési kockázatok típusok eloszlása megegyezik a veszteségek alakulásával.

6.2 A banki működési kockázattal kapcsolatos mélyinterjú bemutatása és elemzése

A kutatás interjúalánya egy globális bank magyarországi leányvállalatának regionális operációs kockázati vezetője. Az interjúalany 25 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik a banki működési kockázatkezelés területén. Az interjú célja volt felmérni a banki működési kockázat alakulását a koronavírus, valamint az orosz-ukrán háború idején. További cél volt bemutatni, hogy pillanatnyilag melyek a leghangsúlyosabb banki működési kockázatok, mi

várható 2023-ban a banki kockázatok területén. A banki vezető kockázatkezelővel kétszer kétórás interjú készült, 2023. augusztus 23-án és 2023. augusztus 27-én, mivel a banki kockázatkezelő rendkívül elfoglalt volt. Az interjúalanyt interneten keresztül Microsoft Teams megbeszélés formájában kérdeztem. Az interjú során tájékoztattam az interjúalanyt a mélyinterjú célkitűzéséről, illetve kértem a szóbeli hozzájárulását annak felvételére, amelyet megadott. Az interjúalany kizárólag anonimitással vállalta az interjút.

Az interjúalany elmondta, hogy feltehetően az összes operációs kockázatkezelő, beleértve saját magát is, örömmel látták, hogy a 2020-as, 2021-es év lezárult. Ugyanakkor a kockázatkezelők továbbra sem nyugodhattak meg, mivel a koronavírus által okozott operatív kockázatok - az opportunisták kibertámadásai, a kreatív pénzmosási technikák, és a belső csalások hatalmas új lehetőségei – még a koronavírus járvány megszűnésével sem tűnnek el. Azoknak a kockázatoknak a listája, amelyekre a bank a leginkább helyezi a hangsúlyt a világjárvány következtében sem változtak, ugyanakkor a koronavírus következtében máshogy kell hozzáállni ezeknek a kockázatoknak a kezeléséhez. Az interjúalany elmondta, hogy a bank továbbra is a legfontosabb kockázatok között tartja számon az informatikai rendszerek zavarát. Ezzel kapcsolatban az interjúalany kiemelte, hogy az informatikai zavarok következményei valószínűleg nagyobbak lesznek, mert egyre inkább nő a függőségünk a technológiától. Továbbá az adatok kompromittálását, az ellenálló képesség kockázatát. Ezen felül a lopást és a csalást is, mivel a koronavírus következtében megváltoztak a munkamódszerek, ezért kiemelten kell figyelni az intézmény elleni pénzügyi bűncselekményekre. A bank által a leghangsúlyosabb kockázatok közé tartozik a harmadik fél kockázata, mivel a pandémia és a felhőszolgáltatásokra való áttérés növelheti a bank kockázatát. Az interjúalany a kockázatok során megemlítette a viselkedési kockázatot, mivel a távmunka jelentősen megnehezíti a vezetők munkáját. A bank kiemelten monitorozza a geopolitikai kockázatokat is, mivel a koronavírus következtében erősödött a nacionalizmus, számos EU-s országban vannak kormányválságok (pl.: Szlovákia, Románia). Ezen felül a szomszédos országban orosz-ukrán háború is komoly kockázatok rejt magában. A bank működési kockázatainak között új elemként megjelent a munkavállalók jóléte, amely a pandémia során vált egyre fontosabbá. Ennek oka, hogy számos gazdasági szektor leállt, amely érintette a bank egyes funkcionális területeit, csökkent a hitelezés, a kkv-k egyre nehezebben tudták kigazdálkodni a havi törlesztőrészleteiket. Továbbá elindult egy inflációs hullám, az orosz-ukrán háború következtében drasztikusan megnöttek az energia- és élelmiszerárak. Ennek következtében a munkavállalók megélhetése is egyre nehezebbé vált. Az interjúalany

elmondta, hogy ez egyfelől pozitív, mivel a vezetők komolyan veszik az emberi tényezőt, de egyben aggasztó is, hogy olyan nagy a probléma, amellyel érdemben foglalkoznia kell a bank menedzsmentjének.

Az interjú következő szakaszában az interjúalany részletesen kifejtette azokat fő működési kockázatokat, amelyek a koronavírus és az orosz-ukrán háború révén elsődleges prioritássá váltak a bank számára. Az interjúalany elmondta, hogy 2020-ra úgy tekint vissza, mint az az év, amikor az informatikai zavarok fenyegetése - egy olyan már most is széleskörű, mindent felölelő a véletlen rendszerösszeomlástól a szándékos külső szereplők által elkövetett támadásokig – amely több ezer home office-re kiterjed. Az interjúalany elmondta, hogy a távmunkára való áttérés miatt a pénzügyi cégek minden eddiginél jobban ki vannak téve a kibertámadásoknak, a különféle hátsó ajtókon keresztül érkező fenyegetéseknek, illetve a kritikus harmadik fél beszállítóin keresztül érkező támadásoknak. Az otthon dolgozó alkalmazottak jól ismerik azt a zűrzavart, amelyet a gyanús Wi-Fi-kapcsolatok, a virtuális magánhálózat (VPN) leállása okozhat. Az interjúalany kiemelte: „A zsarolóprogramok által jelentett fenyegetések továbbra is növekednek, a hackerok pedig új módokat keresnek a váltságdíjfizetés megkönnyítésére. Ilyen például a felsővezetői postafiókok megcélzása.” Az interjúalany megjegyezte, hogy a pandémia nagymértékben felgyorsította a banki digitalizációt. Ennek következtében új platformok kerültek bevezetésre, mint például az online számlanyitási platform, a banki netbank és mobilbank alkalmazások egyre több új funkcióval bővültek. Ugyanakkor az új rendszerek és platformok bevezetése mindig kockázatokat hordoz, némelyiküket még nehezebb is számszerűsíteni. A rendszerek kiesése miatti bírságok azonban egyre nagyobbak. Az interjúalany elmondta: "Ha új rendszert állítunk fel, és az nem működik, a szabályozó hatóságok ránk fognak zúdulni, de a legnagyobb kár a pénzügyi veszteség mellett a reputációs veszteség lesz, amelyet nehéz pénzben kifejezni.” Ebből kifolyólag a legfontosabb megérteni az ügyfélre gyakorolt hatását a rendszernek vagy a szolgáltatásnak, legyen szó csalásról vagy kibernetikai zavarról, illetve normál változásmenedzsmentről. Az operációs kockázati vezető még hozzátette, hogy az IT kockázatokon belül kockázatnak tartják számon azoknak a kulcsfontosságú alkalmazottaknak a kiégését a koronavírus okozta bizonytalanság következtében, akik a banki kritikus rendszerek karbantartásával és korszerűsítésével foglalkoznak.

Az interjúalany kifejtette, hogy a koronavírus és az orosz-ukrán háború következtében a bank kiemelt kockázatként kezeli a geopolitikai kockázatot. A koronavírus megjelenése egy olyan globális esemény volt, amelynek a súlyosságát és a hosszan tartó alattomos hatásait

kevesen jósolták meg. Továbbá a kormányok részéről bevezetett vírus elleni intézkedések is példátlanok voltak. A fejlett gazdaságok egész sora egyik napról a másikra leálltak és a piacokat gyorsan lezárták, amelyeket masszív fiskális és monetáris ösztönzőkkel igyekeztek kompenzálni. Az Európai Központi Bank (EKB), az amerikai jegybank (Fed), illetve a magyar jegybank is drasztikusan csökkentette az alapkamatot, hogy likviditást biztosítsanak a gazdasági szereplőknek. Ebből kifolyólag a banknak hatalmas erőfeszítésekre volt szüksége, hogy lépést tartsanak és alkalmazkodjanak ezekhez a hatalmas változásokhoz. Továbbá a lezárások következtében a bank számára is megnehezítette a toborzást, illetve a munka megszervezését. Például 2020. márciusában volt olyan operációs osztály, amelynél néhány banki alkalmazott nem tudott gyorsan alkalmazkodni az otthoni munkavégzéséhez, ezért a bank nem tudta időben elkészíteni a kulcsfontosságú jelentéseket a menedzsment és a szabályozók számára. További probléma volt, hogy a bank nem tudta külföldre küldeni a munkatársakat a nemzetközi banki projektek keretében, ezért néhány projekt más országba került. Ebből kifolyólag több munkavállaló hazatért és a másik országba került projektnek új embereket kellett felvennie. Az interjúalany hozzátette: „Ez azért probléma, mivel, ha olyan vezető projekt emberek érkeznek, akik a magasabb bér miatt távoztak, az nyomást gyakorol a projektekre, amely növeli a költségeket.” Az interjúalany elmondta, hogy 2020-ban a bank összes vezetője a koronavírusra fókuszált, ugyanakkor az a geopolitikai nyomás, amely 2020 előtt kezdődött továbbra sem szűnt meg. Ide tartozik a nemzetközi protekcionizmus, a növekvő nacionalizmus, az elmélyülő kereskedelmi háborúk az USA és Kína között. A politikai változások hatással lehetnek a szabályozói környezetre is. Az interjúalany kiemelte, hogy az Egyesült Királyság 2019-es kilépése az Európai Unióból szintén megteremtette a maga sajátos bizonytalanságát, mivel a banknak döntenie kellett, hogy mennyi alkalmazottat tartson meg az országban, és mennyit helyezzenek át máshová. Ezek a kihívások teret adhatnak a működési hibáknak, amelyek nemcsak reputációs veszteséget okozhatnak, hanem felügyeleti bírságokat is. Ugyanakkor a jelenlegi legnagyobb geopolitikai kockázat a bankok számára Oroszország ukrajnai inváziója, amelynek a kiszámíthatatlan és messzemenő hatásai miatt, egy összetett fenyegetést jelent a bankszektor számára. Az interjúalany kifejtette, hogy a geopolitikai események közvetlen és közvetett kockázatot jelentenek a pénzügyi vállalkozások számára. A közvetlen kockázatok közé tartoznak az állami szereplők által okozott pénzügyi vagy fizikai következmények. A közvetett kockázatok közé tartoznak a téves lépések vagy a visszaélések által okozott veszteségek valószínűsége a gazdasági káosz közepette. Az orosz-ukrán háború esetében a legnagyobb aggodalom a háborúnak az ellátási láncra és a világgazdaságra gyakorolt hatása, mivel az az energia- és

nyersanyagárak hihetetlen módon megnőttek. Az interjúalany megemlítette, hogy például az energiaárak esetében a helyzet stabilizálódott, mivel az EU képes volt gyorsan, hatékonyan csökkenteni az orosz gáz elleni függőséget, és a földgáz ára is konszolidálódott. Az interjúalany rámutatott, hogy a háború következtében az állam által támogatott kiberkockázatok megnőttek az Oroszország elleni szankciókra válaszul. A bankok és más kulcsfontosságú intézmények ezeknek a támadásoknak a természetes célpontjai közé tartoznak. Az interjúalany kiemelte: „A geopolitikai kockázatnak kibernetikai eleme van, de az ellátási lánc és az ellenálló képesség terén is tartalmaz elemeket.” Az orosz inváziót követően Oroszországot átfogó szankciókkal sújtotta az USA, az EU, illetve az Egyesült Királyság Ezen felül az orosz központi banknak a 600 milliárd dolláros tartalékjának a nagy részét befagyasztották a nyugati szövetségi rendszerhez (NATO, EU) tartozó jegybankok, amely jelentősen korlátozta Oroszország azon képességét, hogy a rubel árfolyamát stabilan tartsa. Az interjúalany megjegyezte, hogy az orosz-ukrán háború következtében reputációs kockázattal is számolniuk kell, ha úgy tűnik, hogy tevékenységükkel támogatják az orosz államot. Az invázió óta számos nagyvállalat igyekezett megszakítani kapcsolatait Oroszországgal. A hazai vonatkozásban érdemes megemlíteni az OTP bank esetét, amely rendelkezik oroszországi kitétséggel és továbbra is folytatja tevékenységét. Ebből kifolyólag az ukrán kormány rátette az OTP-t az Oroszországot támogató vállalatok listájára, ezáltal diplomáciai konfliktust is okozva, mivel a magyar kormány élesen követeli az ukrán kormánytól, hogy vegye le az OTP-t erről a listáról. A legutóbbi ukrán nyilatkozatok szerint a háttérben elindult az egyezkedés és az OTP-nek bizonyos feltételek teljesítése mellett lekerülhet erről a listáról. Az interjúalany hozzátette, hogy az OTP-nek a hazai bankpiacon azért nem kell számolnia reputációs kockázattal. A reputációs kockázat döntően a globális, nyugati vállalatokra vonatkozik. Az interjúalany kiemelte, hogy a bank az orosz-ukrán háború miatt nem hozott külön intézkedéseket, mivel nincs kitétsége, munkavállalója sem Oroszországban, sem Ukrajnában.

Az interjúalany a működési kockázatok között új kockázatként a munkavállalók jólétét jelölte meg. Ennek oka, hogy a 2020-ban kitört világjárvány nemcsak humanitárius, hanem súlyos mentális (stressz, kiégés) egészségügyi válsággal is járt a bankszektorban. Az interjúalany elmondta, hogy nemcsak a bank, hanem az egész bankszektor bebizonyította a rugalmasságát azzal, hogy képes volt tovább működni több ezer alkalmazottal, akik otthonról, néha rögtönzött irodákból dolgoztak, gyakran versenyezve a helyért és a figyelemért a gyerekekkel. Ugyanakkor rengeteg munkavállaló számára a világjárvány első

napjaiban és heteiben, amikor a piacok szabadesésben voltak, az ellenőrzési környezet az egyik napról a másikra megváltozott. Ebből kifolyólag részükről ez inkább hőstetnek mondható. Az interjúalany megjegyezte, hogy a pandémia miatt megváltozott a munkakörnyezet, amely mentális kihívást okozott a banki dolgozóknál. A koronavírus által okozott szorongás a termelékenység, a koncentráció, illetve a morál felbomlásához vezetett, amelynek következtében nőtt annak az esélye, hogy a dolgozók hibákat kövessenek el. Az interjúalany elmondta, hogy a világvjárvány idején a bank menedzsmentje számára a legfőbb gondja a munkatársainak fizikai és mentális jóléte lett. Az interjúalany megjegyezte: „A munkatársaink nem tudtak elutazni nyaralni, nem találkozhattak a családjukkal, néhányan közülük veszteséget éltek át - akár elvesztettek valakit a koronavírus miatt, vagy valamelyik családjuk elvesztette a munkáját.” Ezeknek a kihívásoknak a kezelése volt a legnehezebb a menedzsment számára tette hozzá az interjúalany, mivel „vállalkozásként korlátozottak vagyunk abban, hogy mit tehetünk a kockázat mérséklésére, ezért szerintem ez még nagyobb kockázat. Nem tudtunk elmenni a kormányhoz, és azt mondani, hogy nyissák meg újra a határokat, mert az alkalmazottjainknak utazniuk kell, hogy találkozzanak a családjukkal.” Az interjúalany kiemelte, hogy a bankoknak jó okuk van arra, hogy féljenek az elégedetlenkedő alkalmazottak fenyegetéseitől. Ennek oka, hogy az elégedetlenkedő alkalmazottak a banknál növelik a vállalat belső kockázatát. Ide tartozik a kibertámadók segítése és felbujtása, valamint a csalás és a lopás. Az interjúalany megjegyezte, hogy már a világvjárvány kitörése előtt is azt mutatták kutatások, hogy a rossz egészségi állapot az iparágak többségében világszerte az egyik legnagyobb kiváltó oka az üzletmenet megszakadásának, megelőzve az olyan egyéb működési kockázatokat, mint például a kibertámadások, illetve az informatikai zavarok. Az interjúalany hozzátette, hogy a mentális egészséggel összefüggő távollét sokkal költségesebb egy vállalat számára, mint a fizikai betegség vagy sérülés. A nemzetközi felmérések azt mutatják, hogy a stressz, a szorongás és a depresszió miatt hiányzó munkavállalók átlagosan 40%-kal tovább maradnak távol a munkából, mint azok, akik minden más betegség típus, vagy sérülés miatt hiányoznak. Az operációs vezető az interjú során kihangsúlyozta, hogy az alkalmazottak támogatása az egyik legfontosabb prioritása a bank menedzsmentjének, ugyanakkor hozzátette, hogy mivel az alkalmazottok többsége, illetve rengeteg menedzser otthon van, ezért ez továbbra is kihívást jelent a bank számára. Az interjúalany hozzátette, hogy a rugalmasabb munkavégzéssel kapcsolatos gyakorlatok segíthetnek a probléma kezelésében. Továbbá más az otthoni munkavégzés, ha az a munkavállaló szabad akarata alapján történik, mint ha kényszerből. Ennek révén növelhető a munkavállaló bizalma a munka iránt tette hozzá az

interjúalany. A munkavállalók jóléte, mint működési kockázat nemcsak a koronavírus által okozott mentális problémákra terjed ki, hanem a megélhetéssel kapcsolatos költségekre is tette hozzá az interjúalany. Ennek oka, hogy már 2021-ben elindult egy globális inflációs hullám, mivel a keresleti sokkot követően egy kínálati sokk jött létre, ezáltal nőttek az árak. Ez még nem okozott olyan jelentős problémát a banki alkalmazottak számára, mint a 2022-ben kitört orosz-ukrán háború. A háború következtében az energiaárak kilóttek, amelyek nehéz terhet róttak nemcsak a vállalatokra, hanem a lakosságra is. Ehhez járult hozzá a forint árfolyamának gyengülése, valamint az élelmiszerárak drasztikus növekedése. Az interjúalany hozzátette, hogy komoly belső működési kockázatot jelent, ha a munkavállalók nem képesek a munkájukra összpontosítani, mivel megélhetési problémáik vannak. Az interjúalany elmondta, hogy a bank vezetősége a helyzet kezelése érdekében 2022-ben és 2023-ban is egy nagyobb béremelést hajtott végre azoknál a munkavállalóknál, akik nem értek el egy bizonyos bruttó bért. Az interjúalany kifejtette, hogy reméli ezzel az intézkedéssel a bank kezelte ezt a kihívást és a jövőben javulni fog az inflációs környezet.

Az interjú zárásaként megkérdeztem az interjúalanyt, hogy 2023-ban melyik a legfontosabb működési kockázat, amelyet a bankoknak kiemelten kell figyelniük. Ezzel kapcsolatban az interjúalany elmondta, hogy a jelenlegi körülmények között a geopolitikai kockázat az egyik legfontosabb a bankok számára, szélesebb értelemben véve az egész gazdaság számára. Ennek oka, hogy mind a politikai, mind a gazdasági rivalizálás fokozódik, ahogy a szuverenitással kapcsolatos viták is, amelyek hatással lehetnek a kereskedelemre és a befektetésekre is. Az ilyen jellegű bizonytalanságok kezelésére nincsenek könnyű válaszok, de a pénzügyi intézményeknek azonosítaniuk kell sebezhetőségüket, és fel kell mérniük az üzleti modelljükre gyakorolt várható hatásokat. Ugyanakkor az is látható, hogy egyes országok a szankciókat politikai eszközként használják. A bankoknak megfelelő rendszerekkel és ellenőrzésekkel kell rendelkezniük a szankciós listák és a vagyon befagyasztási célpontok hatékony ellenőrzéséhez, valamint annak megállapításához, hogy mikor van szükség engedélyekre az egyébként tiltott tevékenységek engedélyezéséhez. A bankok kötelesek jelenteni, ha a szankciók megszegését észlelik. Az interjúalany hozzátette, hogy biztos benne, hogy a szabályozó hatóságok magas elvárásokat fognak támasztani a megfeleléssel kapcsolatban.

7. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A dolgozat célkitűzése volt megvizsgálni, hogy a világjárvány idején hogyan alakult a hazai bankszektor működési kockázati vesztesége. A dolgozat további célja volt megvizsgálni, hogy a pandémia és az orosz-ukrán háború hogyan érintette a hazai bankszektor jövedelmezőségét. A dolgozat további célja volt a következő kutatási kérdések megválaszolása:

- Milyen hatással volt a koronavírus és az orosz-ukrán háború a nemteljesítő hitelek alakulására?
- Milyen új működési kockázati típusok jelentek meg a koronavírus és az orosz-ukrán háború következtében?
- Melyek pillanatnyilag a leghangsúlyosabb működési kockázatok, amelyekre a bankoknak kiemelten figyelniük kell?

Az elemzés alapján megállapítható, hogy 2020-ban a világjárvány kitörésekor a hazai bankszektornak 6,3 milliárd forint volt a megelőzéssel, illetve 1,5 milliárd forint volt a távmunka kialakításával kapcsolatos működési kockázati veszteségei. A költségek legnagyobb arányban 66,59%-kal a megelőzési költségek voltak a veszteségeken belül. Ebbe a kategóriába sorolhatóak az alkalmazottak egészségének megóvása céljából hozott intézkedések költségei, valamint a fertőtlenítéssel összefüggő anyagköltségek. Ezen felül a költségek jelentős hányadát (16,31%) tette ki a távmunka kialakítása során jelentkező költségek. Ide tartoznak a VPN-licenck, az informatikai berendezések és eszközök (pl.: laptop) költségei. Ezzel összhangban a rendkívüli üzemeltetési költségek is a harmadik legnagyobb arányban (7,34%) szerepeltek az összes típuson belül. Ebbe a kategóriába olyan költségelemek tartoznak, mint például a különféle üvegfalak, valamint paravánok kialakításának a költségei. Az elemzés alapján kijelenthető, hogy döntően ezek a költségek adták a koronavírussal kapcsolatos működési veszteségeket. A működési kockázati veszteségeken belül jelentkeztek még olyan tételek, mint például törölt utazásokkal, válságmenedzsmenttel, illetve tanácsadói díjakkal összefüggő költségek, de ezek aránya elhanyagolható. 2020-ban a veszteségeken belül a világjárványhoz kapcsolódó költségek 49%-ot ért el, de a hazai bankszektor vesztesége alacsonyabb volt a korábbi időszakokhoz képest. Az elemzés alapján megállapítható, hogy ennek elsődleges oka az MNB által

bevezetett törlesztési moratórium volt, amely nagymértékben csökkentette a hitelkockázatokhoz kapcsolódó veszteségeket.

Az elemzés vizsgálta, hogy a hazai bankszektor jövedelmezősége milyen módon változott a koronavírus és az orosz-ukrán háború idején. Fontos megjegyezni a hazai bankszektortal kapcsolatban, hogy a világjárvány megjelenése előtt az ágazat olyan helyzetben volt, amely képest volt támogatni a gazdasági sokk hatásainak csökkentését. Ennek okai több tényezőtől tevődnek össze, az egyik, hogy 2019-ben a hazai pénzügyintézetek likvid eszközeinek aránya elérte a 30%-ot. A másik, hogy 2019-re a hitelek aránya a betétekhez képest 75%-os kedvező értéket el. További tényező, hogy a 2019-ben a tőkearányos mutató 20,6% volt (kétszerese az elvárt 10%-nak), a devizahitelek aránya 0,5%-re mérséklődött. 2020-ban a koronavírus jelentősen csökkentette a bankok jövedelmezőségét, mivel a tőkearányos megtérülés (ROE) 4,4%-ra csökkent, amely 7,2%ponttal kevesebb volt az előző évhez képest. Ezzel párhuzamosan 2020-ban az eszközarányos megtérülés (ROA) is 0,8%ponttal 0,4%-ra mérséklődött. 2021-ben a gazdasági korlátozások feloldásával újra indult a gazdaság, amelynek eredményeként a tőkearányos jövedelmezőség 11%-ra, az eszközarányos megtérülés 1%-ra nőtt 2020-hoz képest. 2021-ben a hazai bankszektor adózott eredménye 11%ponttal nagyobb volt a világjárvány előtti évhez képest. 2022-ben az orosz-ukrán háború kitörésekor a hazai pénzügyintézetek tőkearányos megtérülése 9%-ra, az eszközarányos megtérülése 0,7%-ra csökkent, a szektor adózott jövedelme 5%ponttal mérséklődött 2021-hez képest. Az elemzés alapján kijelenthető, hogy 2020-ban a világjárvány kitörése negatívan érintette a magyar bankszektor eredményét, valamint a jövedelmezőségét. Ugyanakkor 2021-ben az ágazat jövedelmezősége elérte a válság előtti szintet, amely a korlátozások feloldásának volt köszönhető. 2022-ben az ágazat eredménye visszaesett, amely főleg a szektort negatívan érintő kormányzati intézkedéseknek köszönhető (pl.: extraprofitadó).

Az elemzés célja volt megvizsgálni, hogy a nemteljesítő hitelek aránya (NPL-ráta) hogyan változott a COVID-19 idején, valamint az orosz-ukrán háborút követően. 2020-ban a vállalati hitelportfólió NPL-rátája 3,5%-ot ért el. Ez az érték 0,4%ponttal kisebb a 2019-es adathoz viszonyítva. A lakossági hitelportfólióban is hasonló trend figyelhető meg, mivel az NPL-ráta 3%-ra csökkent, amely 1,2%ponttal alacsonyabb 2019-hez képest. 2021-ben az NPL-ráta a vállalati szegmensben és a lakossági szegmensben is 4,2%-ra növekedett. 2022-ben a vállalati hitelportfólió NPL-rátája 3,9%-ra mérséklődött, ugyanakkor a lakossági hitelportfólió NPL-rátája 4,4%-ra növekedett. Az elemzés alapján kijelenthető, hogy

a nemteljesítő hitelek arányának alakulását nagymértékben befolyásolta a jegybank által 2020. márciusában bevezetett fizetési moratórium, mivel 2020-ban az NPL-ráta nagymértékben csökkent az összes ügyfélszegmensben (lakossági, vállalati). Ugyanakkor 2021-ben a vállalati szegmensben, 2022-ben a lakossági szegmensben is nőtt az NPL-ráta, amelynek elsődleges az általános fizetési moratórium kivezetése volt. Az elemzés alapján kijelenthető, hogy a koronavírus járvány 2020. márciusi kitörésekor a jegybank gyorsan és hatékony lépett fel a fizetés moratórium bevezetésével, hogy a nemteljesítő hitelek arányának növekedését megakadályozza. A fizetési moratórium kivezetése negatívan hatott a nemteljesítő hitelek arányára, ugyanakkor nem okozott jelentős növekedést sem a vállalati, sem a lakossági hitelportfólión belül, az NPL-ráta értéke messze alulmúlta a 2008-ban kitört pénzügyi válság idejében lévő NPL-rátát.

A dolgozat célkitűzése volt megvizsgálni, hogy milyen új banki működési kockázatok jelentek meg a koronavírus, illetve az orosz-ukrán háború következtében. Az elemzés további célja volt feltárni, hogy melyek azok a működési kockázatok, amelyek most a legkritikusabbak a bankok számára. Az elemzés alapján kijelenthető, hogy a koronavírus felgyorsította a banki digitalizációt, a távmunka egyre elterjedtebbé vált. Ezzel párhuzamosan megnőtt a kibertámadások kockázata, mivel a rosszindulatú támadások az alkalmazottak által használt otthoni hálózatokon is megjelenhetnek. A világjárvány egyik hatása, hogy a munkamódszerek megváltoztak a bankszektorban is, ezáltal a banki kockázatkezelésnek nagyobb figyelmet kell fordítania az intézmény elleni bűncselekmények megelőzésére. További hatása a koronavírusnak, hogy megjelent a viselkedési kockázat, ugyanis a vezetők számára az alkalmazottak munkájának koordinálása, felügyelete nehezebbé vált a távmunka következtében. A koronavírus következtében megnőtt a harmadik fél kockázata, ugyanis a digitalizációnak köszönhetően a felhőszolgáltatásokra való átállás fokozhatja ezeket a kockázatokat. A banki működési kockázatok bővültek a munkavállalók jóléte, amely a koronavírus megjelenésével vált igazán kritikussá. A világjárvány idején számos gazdasági szektor leállt, 2020-ban létrejött egy keresleti sokk, számos szektorban (pl.: turizmus, kereskedelem) nőtt a munkanélküliség, majd 2021-ben a gazdaságok újra indulásával a kereslet megnövekedett, de a kínálat tudta ezeket kielégíteni. Ennek eredményeként megnőtt a fogyasztás, amelyet a kínálat nem volt képes kielégíteni, ezáltal egy kínálati sokk jött létre és világszerte megnőtt az infláció. A 2022-ben kitört orosz-ukrán háborús konfliktus következtében az energia- és élelmiszerárak drasztikusan megnöttek, az infláció tovább növekedett, ezáltal az alkalmazottak megélhetésének biztosítása még nagyobb kihívássá vált,

amely komoly kockázat a banki működésre. Az orosz-ukrán háború kitörése megnövelte a geopolitikai kockázatot, amely pillanatnyilag az egyik leghangsúlyosabb kockázat. Ennek oka, hogy ennek a háborúnak a hatása kiszámíthatatlanok, ezáltal egy szerteágazó fenyegetést jelent a bankok számára. A geopolitikai kockázatok két részre oszthatóak: közvetlenre és közvetettre. A közvetlen kockázatok közé tartoznak az állami aktorok által generált fizikai vagy pénzügyi következményei. A közvetett kockázatok közé sorolhatóak a visszaélésekből származó veszteségek, illetve a téves lépések valószínűsége. Az orosz-ukrán háború egyik hatása, hogy az állam által támogatott kiberkockázatok szintje megnőtt az Oroszország elleni gazdasági szankciókra válaszul. Ezeknek a potenciális támadásoknak a természetes célpontjai közé tartoznak a bankok, mivel szerepük a gazdaságban kulcsfontosságú. Az orosz-ukrán háború esetében a bankok reputációs kockázattal is számolni kell, ha a gazdasági szereplők számára úgy tűnik, hogy tevékenységükkel támogatják Oroszországot. Az elemzés alapján megállapítható, hogy jelenleg a leglényegesebb működési kockázatok a bankok számára a geopolitikai kockázat, a munkavállalók jólétének kockázata, az informatikai zavarok kockázata és a kiberkockázatok.

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat célja volt elemezni, hogyan alakult a koronavírus, illetve az orosz-ukrán háború idején a hazai bankszektor működési kockázatának, a jövedelmezőségének alakulása. További célkitűzés volt megvizsgálni, hogy a fiskális és monetáris intézkedések a válság idején milyen hatással volt a bankok tőkehelyzetére, hitelportfóliójára.

A dolgozat első fejezete a bank fogalmát, jogszabályi háttérét, illetve a hazai bankszektor tulajdonosi struktúrájának alakulását ismertette. A bankok hosszú ideje része a gazdaságoknak, amelyek elsősorban a betétek gyűjtésével, a hitelek folyósításával, valamint a pénzforgalom lebonyolításával foglalkoztak. Ugyanakkor a 21. században az infokommunikációs technológia fejlődésével bankok tevékenységei egyre inkább bővültek, specializálódtak, ezáltal egyre komplexebb szervezetekké váltak. Ennek eredményeként különféle banktípusok jöttek létre (pl.: jelzálogbank, befektetési bank, univerzális bank). A bank fogalmával kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a bank fogalmának nincsen egy mindenki által elfogadott egységes definíciója a szakirodalomban. Összességében a magyar bankrendszer stabilnak mondható, erős tőkehelyzettel, illetve tőkeerős tulajdonosi háttérrel rendelkeznek. A 2017-es évre visszatekintve elmondható, hogy a hitelezés fellendülésének köszönhetően a hazai bankszektor rendkívül nyereséges volt.

A dolgozat második fejezete a banki működési kockázatokat mutatta be. A bankok tevékenységének alapja a kockázatvállalás, ezért is fontos, hogy egyik pénzintézet se vállaljon túlzott kockázatokat, mivel komoly negatív hatással lehet a szektorra, ezáltal a teljes gazdaságra. A pénzpiacok liberalizációjának, illetve az infokommunikációs fejlődés következtében a bankok mérete, szervezeti felépítése, infrastruktúrája sokkal komplexebbé vált. Ezeknek a változásoknak köszönhetően a működés során felmerülő kockázatok (informatikai üzemzavar, belső visszaélés és csalás) is felerősödtek. Összegzésként a működési kockázattal kapcsolatban kijelenthető, hogy több dologban is lényegesen különbözik más kockázatoktól. Ennek következtében a kockázatkezelési módszerek, a kockázatok beazonosítása, értelmezése és csökkentése is eltér a bevált módszerektől. A működési kockázat kezelésének szabályozói megjelenése, jogszabályokban való megjelenése nagyban elősegítette, hogy a bankok nyitottak legyenek a működési kockázatokkal kapcsolatos elvárások beépítésére a napi működésükbe.

A dolgozat harmadik fejezete a válság, valamint a válságmenedzsment fogalmát tekintette át. A válság egy olyan esemény, amely nagy hatással van és a valószínűsége alacsony, amelyet a kulcsfontosságú érintettek a szervezet működőképességét veszélyeztető faktorként észlelnek, illetve társadalmi és személyes veszélyként érzékelnek. A válság, valamint válságmenedzsment egy olyan terület, amely magába foglalja a stratégiai menedzsmentet, a szervezeti magatartást és a vállalati kommunikációt. A válsághelyzetek kezelésére a vállalati válságmenedzsment szolgál, amelynek célja azoknak az eseményeknek a menedzselése, amelyek negatívan befolyásolhatják a szervezet pénzügyi helyzetét, illetve hírnevét. Ennek alapján a koronavírus válságnak tekinthető, mivel publikus, valamint destruktív esemény volt. A koronavírus válság megmutatta az infrastruktúra és az üzleti modellek digitalizálásának fontosságát, mivel azok a vállalatok, amelyek ezt megtették, azokat a válság kevésbé sújtotta érintette. A válság idején a vállalatoknak gyorsan kell alkalmazkodniuk a dinamikusan változó környezethez.

A dolgozat negyedik fejezete a koronavírus válság és az orosz-ukrán háború gazdasági, szociális következményeit, valamint kormányzati intézkedéseit elemezte. Az elemzés alapján kijelenthető, hogy a 2020. márciusában kitört koronavírus okozta gazdasági válság nemcsak egészségügyi, hanem társadalmi és gazdasági válságot is okozott. Ennek oka, hogy a világjárvány megfékezése érdekében a kormányok, köztük a magyar kormány is, korlátozásokat vezettek be. A magyar kormány lezárta a határokat, felfüggesztett minden kulturális és sportrendezvényt, bezártak a kereskedelmi egységek (kivéve az élelmiszerboltok, gyógyszertárak), gyakorlatilag megszűnt a turizmus, korlátozásokat vezettek be az egészségügyben is. Továbbá az iskolák áttértek a digitális oktatásra, a munkahelyek többsége pedig átállt távmunkára (Home Office). A magyar kormányzat a munkahelyek megőrzése érdekében különféle bértámogatási programokat vezetett be a turizmusban, illetve a kereskedelemben. Ezen felül a kormány a jegybankkal közösen kedvező kamatozású garanciahitel programokat vezetett be (2021. júniusáig a GDP 8,5%-át érte el), hogy biztosítsa a vállalati szektor, főleg a kkv-k likviditását. Ezen felül a jegybank folyamatosan csökkentette az alapkamatot, amely 2020-ban 0,6%-ot érte el. 2020-ban a magyar gazdaság GDP-je 4,55%-kal csökkent, ugyanakkor 2021-ben a vírushelyzet nagymértékben javult, a gazdasági korlátozások nagy része feloldásra került, ezáltal megnőtt a kereslet, amelynek eredményeként a magyar GDP 7,12%-os növekedést ért el. 2022-ben az orosz-ukrán háború következtében soha nem látott mértékben megnöttek az energia- és élelmiszerárak (43%-os élelmiszerinfláció) Magyarországon. Ezzel párhuzamosan a forint árfolyama is gyengült

az euróhoz képest, megdrágult az import, ezáltal a fogyasztói árindex is drasztikus növekedésnek indult. Ugyanakkor 2022-ben a magyar gazdaság GDP-je 4,6%-kal nőtt 2021-hez képest.

A dolgozat célja volt megvizsgálni a banki működési kockázati veszteségek hogyan alakultak 2020-ban a koronavírus válság idején. Az elemzés során összegyűjtött és vizsgált adatok alapján kijelenthető, hogy 2020-ban a működési kockázati veszteségek főleg a védekezéssel és a távmunka kialakításával kapcsolatos költségek voltak. Ugyanakkor a hazai bankszektor működési vesztesége nem nőtt, mivel az általános fizetési moratórium jelentősen mérsékelte a hitelkockázati veszteségeket.

A dolgozat elemezte, hogy a bankszektor jövedelmezőségét hogyan befolyásolta a pandémia, valamint az orosz-ukrán háborús konfliktus. 2020-ban a bankok jövedelmezősége szignifikánsan csökkent, majd 2021-ben visszapattant a gazdaságok újra indulásának eredményeként, de 2022-ben az ágazat jövedelmezősége csökkent. A koronavírus válság negatívan befolyásolta, az orosz-ukrán háború kitörése érdemben nem volt hatással a bankszektor jövedelmezőségére. A negatív hatás elsődlegese okozója a kormányzat által bevezetett extraprofitadó volt.

A dolgozat a kutatás során vizsgálta, hogy a banki működési kockázatok hogyan változtak a koronavírus, illetve az orosz-ukrán háború következtében. A koronavírus során megnőtt a harmadik fél kockázata, a kibertámadások kockázata, illetve megjelent a viselkedési kockázat a távmunka megjelenésével. A banki működési kockázatok bővültek a munkavállalók jólétének kockázatával. Az orosz-ukrán háború hatása, hogy megnőtt a geopolitikai kockázat, amely jelenleg az egyik leghangsúlyosabb működési kockázat. Ennek magyarázata, hogy a háború hatásai megjósolhatatlanok, ezért egy komplex fenyegetést jelent a bankok részére.

A dolgozat által biztosított keretek arra adtak lehetőséget, hogy a témát egy szűkebb körben vizsgáljam. A továbbiakban érdemes lehet elemezni, hogy a koronavírus révén milyen mértékben gyorsult fel a digitalizáció a bankszektorban, illetve hogyan változtak meg a banki digitális szokások, folyamatok.

IRODALOMJEGYZÉK

Bachmann, R., Ehrlich, G., Ruzic, D. (2017). *Firms and Collective Reputation: The Volkswagen Emission Scandal as a Case Study*. CESifo Working Paper, No.6805, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), Munich.

Balatoni, A. (2022). Ársapkák és infláció: mit üzen a múlt és mit mutat a jelen?. Link: <https://www.mnb.hu/letoltes/balatoni-andras-arsapkak-es-inflacio-mit-uzen-a-mult-es-mit-mutat-a-jelen.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 12.

Banai, Á., Király, J., Várhegyi, É. (2010). A rendszerváltás 20 évének egy egyedi fejezete: külföldi bankok dominanciája a kelet-közép-európai régióban, különös tekintettel magyarországra. Link: <http://mek.oszk.hu/12100/12167/12167.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 2.

Baksay, G., Horváth, G. (2017). Bankrendszeri versenyképesség: mérhetővé válik az eddig mérhetetlen? MNB Bankrendszeri versenyképességi index. Link: https://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2017/09/versenykepesség_Baksay_Gergely_Horvath_Gabor.pdf Letöltés ideje: 2023. július 2.

BCBS (2006). Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version. Forrás: <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm> Letöltés ideje: 2023. június 29.

BIS (2023). Basel II: Revised international capital framework. Link: <https://www.bis.org/publ/bcbsca.htm> Letöltés ideje: 2023. június 29.

BIS (2010). Group of Governors and Heads of Supervision announces higher global minimum capital standards. Press Release. <https://www.bis.org/press/p100912.pdf> Letöltés ideje: 2023. június 29.

BIS (2022). Basel III – Implementation. Link: <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/implementation-monitoring/monitoring-of-priority-areas/basel-iii/> Letöltés ideje: 2023. június 29.

Bulte, E., Barbier, E. (2005). Trade and Renewable Resources in a Second Best World: An Overview. Link: 10.1007/s10640-004-5022-2 Letöltés ideje: 2023. június 30.

Bundy, J., Pfarrer, D., M., Short, E. C., Coombs, W., T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, May,

<https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2017/03BundyPfarrerShortCoombsinpress.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 11.

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2020). *The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis*. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

Chernobai, A. S. – Rachev, S. T. – Fabiozzi, F. J. (2007): *Operational Risk: A Guide to Basel II Capital Requirements, Models and Analysis*. John Wiley & Sons Inc. Oxford 2007.

Forrás: https://www.academia.edu/32535271/Operational_Risk_y_Basel

Letöltés ideje: 2023. június 29.

Chesbrough, H. (2020). *To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective*. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.

COSO (2023). *Enterprise Risk Management*. COSO. Link: <https://www.coso.org/guidance-erm> Letöltés ideje: 2023. június 29.

Csiki, G. (2022). Megjelent a rendelet az "extraprofitadóról" - Minden részlet egy helyen!.

Portfolio.hu. Link: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220604/megjelent-a-rendelet-az-extraprofitadokrol-minden-reszlet-egy-helyen-548917>

Letöltés ideje: 2023. július 11.

Dancsik, B., Hosszú, Zs. (2017). Banki hatékonyság és piaci erő mérése a háztartási és a vállalati hitelpiacon a hitelezési kockázatok figyelembevételével. Link:

<https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-tanulmany-133-vegleges.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 2.

Deloitte (2021). CEE banks steering through the pandemic Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence. Link:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/financial-](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/financial-services/Deloitte_CEE_banking_MA_study_2021.pdf)

[services/Deloitte_CEE_banking_MA_study_2021.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/financial-services/Deloitte_CEE_banking_MA_study_2021.pdf) Letöltés ideje: 2023. július 12.

Deweet, K.K. (1987). *Modern Economic Theory*. New Delhi: S. Chand and Company Ltd.

Doma, T., Kozma, N. (2022). A COVID-19 járvány hatása a magyarországi bankok működési kockázati veszteségeire. Link: http://real.mtak.hu/156861/1/356-375Doma_kozma.pdf

Letöltés ideje: 2023. július 12.

EBA (2021). EBA Report on the Implementation of Selected COVID-19 Policies https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2021/962557/Report%20on%20the%20implementation%20of%20selected%20COVID-19%20policies.pdf Letöltés ideje: 2023. július 12.

Goldstein, D. (2001). Financial sector reform and sustainable development: the case of Costa Rica. *Ecological Economics* 2001.Vol. 37. p. 199–215. Forrás: https://www.academia.edu/32760061/Financial_sector_reform_and_sustainable_development_the_case_of_Costa_Rica Letöltés ideje: 2023. július 5.

Eurofound (2022): Recovery from COVID-19: The changing structure of employment in the EU. Link: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22022en.pdf Letöltés ideje: 2023. július 5.

Eurostat (2022): Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%). Link: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en Letöltés ideje: 2023. július 5.

Európai Bizottság (2023). Sustainable finance. Európai Bizottság. Link: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en Letöltés ideje: 2023. július 9.

Erstebank (2023). Vállalati fenntarthatóság és felelősségvállalás az Erste Banknál. Link: <https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas> Letöltés ideje: 2023. július 8.

Gupta, S.B. (1992). *Monetary Economics: Institutions, Theory and Policy*. New Delhi: S.Chand and Company Ltd.

Hendershott, T., Livdan, D., Schürhoff, N. (2015). *Are institutions informed about news?* *Journal of Financial Economics* 117(2), 249–287.

IEA (2021). World total energy supply by source. Link: <https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2021/supply> Letöltés ideje: 2023. július 8.

James, C. M. – Smith, C. W. (1996). *Tanulmányok a pénzügyi intézményekről*. Panem-McGraw-Hill. Budapest.

Király, J. (2016). A magyar bankrendszer tulajdonosi struktúrájának átalakulása. *Közgazdasági Szemle*, LXIII. évf., 2016. július–augusztus (725–761. o.). Link: http://epa.oszk.hu/00000/00017/00239/pdf/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2016_0708_725%E2%80%93761.pdf Letöltés ideje: 2023. július 5.

Kovalszky, Zs. (2022). Az importföldgáz-árakról tényszerűen. KSH. Link: https://www.ksh.hu/statszemle_archive/all/2022/2022_10/2022_10_983.pdf Letöltés ideje: 2023. július 9.

Kovács, E. (2011). A kockázat mint látens fogalom, *Hitelintézeti Szemle*, 10. évfolyam 4. szám, Magyar Bankszövetség, Budapest. Forrás: http://www.bankszovetseg.hu/Content/Hitelintezeti/349_359_kovacs.pdf Letöltés ideje: 2023. július 6.

Kovács, L. – Marsi, E. (2018). Bankmenedzsment – Banküzemtan, Magyar Bankszövetség. Forrás: http://www.bankszovetseg.hu/Public/publikacio/Bankmenedzs_bank%C3%BCzemtan.pdf Letöltés ideje: 2023. július 6.

Köllő J., Reizer, B. (2021). A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére – *Közgazdasági Szemle*. Link: <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1963> Letöltés ideje: 2023. július 13.

KPMG, 2020. Jogszabályok. Link: <https://kpmg.com/hu/hu/home/tanulmanyok/2020/04/laws.html> Letöltés ideje: 2023. július 12.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). *The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.

KSH (2023a). Gyorstájékoztató. Link: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/gdp/gdp2212.html> Letöltés ideje: 2023. július 13.

KSH (2023b). Fogyasztói árindex. https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0040.html Letöltés ideje: 2023. július 13.

Magyarország Kormánya (2021). 196/2021. (IV. 28.). rendelet. Link: <https://njt.hu/jogszabaly/2021-196-20-22> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Magyarország Kormánya (2020) 569/2020. (XII. 9.). rendelet. Link: <https://njt.hu/jogszabaly/2020-569-20-22> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Magyarország Kormánya (2023). Élelmiszerár-stop – meghosszabbítva 2023. április 30-ig. Link: <https://kormany.hu/arstop> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Magyarország Kormánya (2022). A Kormány Energia-Veszélyhelyzetet Hirdetett Link: <https://kormany.hu/hirek/a-kormany-energia-veszelyhelyzetet-hirdetett> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2013). Átalakulóban a magyar bankrendszer. Vitaindító a magyar bankrendszerre vonatkozó konszenzusos jövőkép kialakításához. Link: <http://mek.oszk.hu/13300/13385/13385.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2020). Jegybanki alapkamat alakulása. Link: https://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkamat_alakulasa Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2023a). Havi elemzés az infláció alakulásáról. Link: <https://www.mnb.hu/letoltes/inflacios-alapmutato-aktualis-havi-ertekeles.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2023b). Az élelmiszerek és üzemanyagok inflációja Magyarországon. Ársapkák közvetlen és közvetett következményei. Link: <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-abrakeszlet-az-elelmiszerek-es-uzemanyagok-inflacioja-magyarorszagon.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2023c). Inflációs jelentés. Link: <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/inflacios-jelentes/2023-03-30-inflacios-jelentes-2023-marcius> Letöltés ideje: 2023. március 31.

MNB (2022). MNB inflációs jelentés. Link: <https://www.mnb.hu/letoltes/ir-infografika-2022-12.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2020). Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2020. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2020-may.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2021). Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2021. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2021-junius.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2022). Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2022. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2022-majus.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MNB (2023). Pénzügyi Stabilitási Jelentés 2023. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2023-majus.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Palkó, I. (2018). Friss rangsor: mekkora pénzgyár lett a magyar bankokból!. Portfolio.hu. Link: <https://www.portfolio.hu/bank/20180328/friss-rangsor-mekkora-penzgyar-lett-a-magyar-bankokbol-280830> Letöltés ideje: 2023. július 1.

Pearson, M. C., Clair, A., J. (1998). *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review 23(I), 59–76.

Phillips, B. (2013). Eight truths of Crisis Communication. Financial Executive. April.

Portfolio.hu (2015). Itt a bizonyíték: az olajnál is többet hoznak a zöld részvények. Link: <https://www.portfolio.hu/befektetes/20150921/itt-a-bizonyitek-az-olajnal-is-tobbet-hoznak-a-zold-reszvenyek-219847> Letöltés ideje: 2023. július 8.

Portfolio.hu (2021a). Koronavírus: megjöttek a védelmi intézkedések részletei, vannak ám újdonságok. Link: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20211118/koronavirus-megjottek-a-vedelmi-intezkedesek-reszletei-vannak-am-ujdonsagok-511622> Letöltés ideje: 2023. július 8.

Portfolio.hu (2021b). 480 forintos ársapka: csak három napig jelentkezhetnek azok, akik átvennék a magyar benzinkutakat. Link: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20211115/480-forintos-arsapka-csak-harom-napig-jelentkezhetnek-azok-akik-atvennek-a-magyar-benzinkutakat-510894> Letöltés ideje: 2023. július 8.

Portfolio (2022). Jóváhagyta az Országgyűlés, meghosszabbíthatja a kormány a veszélyhelyzetet. Portfolio.hu. Link: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230503/jovahagyta-az-orszaggyules-meghosszabbithatja-a-kormany-a-veszelyhelyzetet-612922> Letöltés ideje: 2023. július 8.

PSZÁF (2010a). A tőke megfelelés belső értékelési folyamata (ICAAP) – Útmutató a felügyelt intézmények részére. Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/icaap-archive.pdf> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Reuters (2019). German authorities raid Deutsche Bank over Danske scandal. Reuters. Link: <https://www.reuters.com/article/us-deutsche-bank-raid/german-authorities-raid-deutsche-bank-over-danske-scandal-idUSKBN1WA1IX> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Singh, R. (2017). Green Banking: All You Need to Know. Bank Exams. Link: <https://www.bankexamstoday.com/2017/02/green-banking-all-you-need-to-know.html>

Letöltés ideje: 2023. július 9.

Szász, A (1947). *Banküzemtan*. TÉBE. Budapest.

Várhegyi, É. (1998). A magyar banktulajdonosi szerkezet sajátos vonásai. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. október (906—922. o.). Link: <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=214> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Veil, R. S., Buehner, T., Palenchar, J., M. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 9(2), June 110–122.

Világbank (2023). World GDP. Link: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> Letöltés ideje: 2023. július 6.

WHO (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): situation report, 73. Link: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331686/nCoVsitrep02Apr2020-eng.pdf>

Letöltés ideje: 2023. július 12.

Jogszabályok:

Jogtár (2023a). 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300139.tv> Letöltés ideje: 2023. július 6.

Jogtár (2023b). 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300237.tv> Letöltés ideje: 2023. július 6.

MELLÉKLETEK

Ábrák jegyzéke:

1. ábra: Az operációs kockázati események mátrixa.....	18
2. ábra: Krízis válaszstratégiák	24
3. ábra: A vállalati hitelállomány ágazat szerinti eloszlása vs. sérülékeny hitelek aránya 2020-ban	38
4. ábra: A lakossági hitelállomány ágazat szerinti eloszlása vs. sérülékeny hitelek aránya 2020-ban.....	39
5. ábra: A vállalati és lakossági hitelportfólió nemteljesítő hiteleinek alakulása (NPL-ráta). 40	
6. ábra: A hazai bankszektor jövedelmezőségének alakulása 2019-2022 között.....	41
7. ábra: A tőkeemfelelési mutató alakulása 2019-2022 között	43
8. ábra: A magyar bankszektor tulajdonosi szerkezetének alakulása 2008-2014	44
9. ábra: A működési kockázati veszteségek típusainak eloszlása a pénzintézetek között (darab)	51

Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: Az operációs kockázati esetek fajtái	17
2. táblázat: A hazai bankrendszer főbb mutatói	37
3. táblázat: A hazai bankpiaci felvásárlások alakulása 2015 és 2017 között.....	45
4. táblázat: A hazai bankpiaci felvásárlások alakulása 2020-tól.....	46
5. táblázat: A bankok által jelentett veszteségek alakulása.....	50

NYILATKOZAT

Alulírott Bencsik Roland büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2013. év 12 hónap 04 nap

..... Bencsik Roland

hallgató aláírása