

більший обсяг інвестицій у модернізацію обладнання та підвищення фондоозброєності праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Діденко Н.В. Вплив макроекономічних чинників на стабільність функціонування вітчизняних коксохімічних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_21/u1121did.pdf
4. Карчевська Г.Г. Інноваційно-інвестиційна складова соціально-економічного розвитку коксохімічних підприємств України [Текст] / Г.Г.Карчевська // Держава та регіони. – 2012. – №2. – С. 118 – 122.
5. Мировой рынок кокса 2012: Кто заменит Китай? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ugmk.info/art/mirovoj-gynok-koksa-2012-kto-zamenit-kitaj.html>
6. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат.зб. – К.: Держкомстат, 2013. – 287 с.
7. Огляд ринку коксу України за 9 місяців 2013 року // Національне рейтингове агентство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rurik.com.ua/documents/research/coke_9m_2013_review.pdf
8. Рудика В.І. Оцінка і прогнозування впливу зовнішнього середовища на виробництво продукції підприємствами коксохімічної промисловості: автореф. дис. к.е.н: 08.00.04 / В.І.Рудика.; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Харків: 2007. – 22 с.
9. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций [Текст]: монография / А.В.Сидорова, О.А.Курносова. – Донецк: ДонГУ, 2012. – 204 с.

УДК 005.01:336.71(477)

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКАХ УКРАИНЫ

М. Ф. Волкова, М. А. Стегниенко, Р. А. Герасименко

Резюме. В данной работе выявлены основные проблемы и особенности внедрения стратегического менеджмента в банки Украины.

Ключевые слова: банк, стратегический менеджмент, стратегический шок.

Постановка проблемы. В настоящее время банковская система Украины находится в стадии рецессии. Если по итогам работы первого квартала 2013 г. она, судя по финансовому результату, практически восстановилась после кризиса и вышла на докризисный уровень по низкому количеству убыточных игроков (негативный финансовый результат получили всего девять банков, тогда как в последнем докризисном периоде — III квартале 2008 года — убытки понесли пять банковских учреждений), то в последующие периоды ситуация изменилась. Так, уже к концу первого полугодия 2013 г. количество убыточных банков по сравнению с первым кварталом этого года возросло почти в 2 раза (убыточные финансовые результаты имели 17 банков). В сентябре 2013 г. общий сальдированный убыток действующих украинских банков составил 770 млн грн, или в 6,5 раза больше, чем в сентябре 2012 года (118 млн грн). Совокупная сальдированная прибыль в целом по банковской системе в январе-сентябре составила 1,732 млрд грн., что на 37,6% ниже аналогичного прошлогогоднего показателя (2,775 млрд грн) [1]. Во многом это обусловлено углублением рецессии в отечественной экономике, в которую страна погрузилась еще в 2012 году. В настоящее время в Украине отмечается устойчивый спад производства в промышленности и строительном секторе и резкое замедление темпов роста сельскохозяйственного производства. В этих условиях особую актуальность имеет наличие у банков эффективной стратегии управления их деятельностью при разных ситуациях, складывающихся как на внутреннем, так и международном финансовом рынке, а также в экономике.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованию эффективного стратегического менеджмента в банках посвящены научные труды А. Алдашева, С.

Базарова, Н. Гавкалова, А. Гиленко, Т. Донгузова, С. Егоричева, В. Жданова, О. Кириченко, А. Костюк, Т. Лобанова, В. Медведев, Д. Мустафаева, Н. Пугачева, И. Роголь, С. Сиротян, В. Травина, Э. Уткина, С. Шилов, С. Шекшня, С. Ярыгин и др.

Однако, не смотря на глубину проведенных исследований, недостаточно изученными остаются особенности применения банками Украины стратегического менеджмента и имеющиеся проблемы повышения его роли в обеспечении эффективной деятельности банков в условиях экономической нестабильности.

Целью данной статьи является выявление особенностей и проблем внедрения в практику управления деятельностью банков в Украине стратегического менеджмента.

Основной материал. Стратегический менеджмент в коммерческом банке – это процесс управления банком, ориентированный на достижение конкретных целей его деятельности на рынке. Он представляет собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянного изменения рынка и правил государственного регулирования [4].

Стабильное положение банка зависит не только от взвешенных решений топ-менеджеров в области финансовой политики, но и от ежедневной кропотливой работы всех сотрудников банковского учреждения, их способностей и направленности на достижения положительного результата. Однако, в настоящее время практически во всех банках Украины основное внимание уделяется обеспеченности банка финансовыми и материальными ресурсами, а не человеческому капиталу. Более того, не исключением является подход к персоналу как к издержкам, которые всегда можно минимизировать [8]. Недооценка человеческого фактора, в конечном итоге, негативно отражается на качестве обслуживания клиентов и, как результат, приводит к ухудшению финансовых результатов работы банковского учреждения.

Банками постсоциалистических стран, в том числе и украинскими банками, до последнего времени уделялось недостаточное внимание разработке и внедрению стратегий управления собственной деятельностью, на что неоднократно указывалось в экономической литературе [3; 4; 7; 8; 9]. В настоящее время, несмотря на наличие фундаментальной теоретической базы и доступа к изучению богатого опыта западных банков (которые учились стратегическому менеджменту у промышленников), инструменты стратегического управления в практической деятельности большинства отечественных коммерческих банков или не используются вообще, или в лучшем случае используются с неполной отдачей.

Как свидетельствуют результаты проведенного исследования, недостаточное внимание к стратегическому управлению деятельностью отечественных банков обусловлено действием причин субъективного и объективного характера. Они имеют как глубокие исторические корни, так и современные предпосылки и условия для их проявления.

Поскольку банковская система Украины является в определенной мере преемницей банковской системы, существовавшей в рамках бывшего СССР, она до сих пор ощущает наследие командно-административной системы управления экономикой. В рамках единой банковской системы СССР, с одной стороны, банки практически не уделяли внимания любым долгосрочным, а тем более стратегическим планам своего развития, поскольку существовала централизованная система планирования, которая распространялась и на банковский сектор страны. С другой стороны, банки вообще не испытывали необходимости в стратегическом управлении своей деятельностью, основной задачей которого является завоевание конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе, поскольку в условиях монопольного разделения сфер деятельности и административного закрепления источников денежных ресурсов за большими отраслевыми банками о конкуренции не могло быть и речи.

В период становления национальной банковской системы Украины причиной недостаточного внимания к стратегическому управлению банковской деятельностью послужило отсутствие понимания его важности и элементарная психологическая неготовность большинства украинских банковских топ-менеджеров к переосмыслению обычных методов управления. Благоприятная государственная политика предоставляла возможность банкам присваивать часть инфляционного и спекулятивного дохода, в то время, как слабость кредитного портфеля, недостаток квалифицированного персонала, нестабильная экономическая ситуация в стране, недостаток информации и вмешательство государства в финансовый сектор мешали созданию эффективной стратегии и составлению каких-либо долгосрочных планов.

Последующее углубление рыночных отношений в Украине и обострение конкуренции и ее банковском секторе не сопровождалось усилением роли стратегических подходов в управлении коммерческими банками, причем, как государственными банками и теми банками, которые были созданы на базе бывших государственных банков (многие из которых сохранили доступ к государственным деньгам), так и новыми коммерческими банками.

Существенной помехой на пути дальнейшего внедрения стратегического управления банковской деятельностью в новых условиях были не столько отсутствие ресурсов и нестабильность внешней среды, сколько непонимание или нежелание понимать жизненно необходимое значение таких методологий со стороны руководителей и высшего менеджмента банков, а главное – со стороны преимущественного числа рядовых сотрудников.

К сожалению, осознание необходимости стратегического управления банком наступило лишь только почти через 15 лет функционирования национальной банковской системы Украины – в 2006 году, после проявления системы факторов, которые свидетельствовали о том, что задержка его внедрения может привести к непредвиденным последствиям [4, с. 71]. Среди таких факторов следует выделить:

- а) неудовлетворительное финансовое состояние учреждений банковской системы страны в целом;
- б) возрастающая конкуренция в банковской сфере, обусловленная усилением позиций иностранных банков в банковском секторе страны и все более ощутимым конкурентным давлением со стороны небанковских финансово-кредитных институтов;
- в) неожиданные и непредвиденные серьезные потери банковской системы Украины;
- г) стратегический шок (разнообразные непредвиденные события, к которым вследствие объективных или субъективных причин не было готово высшее руководство банка)

Подтверждением тому служат данные, приведенные в (табл.1).

Таблица 1

Данные, характеризующие деятельность банков Украины в 2005 –2013 гг. [10]

Показатели	Годы									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
									01.01	01.09
Количество банков по реестру (на конец периода)	186	193	198	198	197	194	198	176	176	180
Количество банков, имеющих лицензию на осуществление банковских операций (на конец периода)	165	170	175	184	182	176	176	175	176	178
Количество банков, в которых отозваны лицензии на осуществление всех банковских операций (за период)	1	5	2	1	8	9	4	4	1	нет
Количество банков, исключенных из Госреестра (за период)	1	6	1	7	6	6	0	26	0	нет
Количество банков, находящихся в стадии ликвидации (за период)	20	20	19	19	13	14	18	21	22	19
Результат деятельности, млн грн.	2170,1	4144,5	6620	6620	7304	-38450	-13027	-7708	4899	2502

Анализ этой таблицы свидетельствует о том, что за последние 9 лет в Украине ликвидировано 53 банка и по состоянию на 01.01.2013 г. в стадии ликвидации находится еще 22 банка – наибольшее их количество с 2005 года (процедура ликвидации банков длится 3 года). Это в значительной мере было связано с недостаточным вниманием со стороны собственников и высшего менеджмента банков разработке и реализации стратегии управления деятельностью банковского учреждения.

Особенно остро это проявляется в условиях кризиса. Не имея разработанных стратегических планов развития в условиях экономической нестабильности и неопределенности, многие банки в Украине в период финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. оказались в сложном финансовом положении. Так, по состоянию на 01.01.2010 г из 176 действующих банков отрицательные финансовые результаты деятельности имели 41 банк (или более 23 % их общего количества), в числе которых 13 из 18 банков первой группы (ПАО КБ «УкрСибБанк», ПАО КБ «ВТБ Банк», ПАО КБ «Проминвестбанк» и другие), что составляло более 70% от количества банков этой группы. В 13 банках (ПАО КБ «Надра Банк», ПАО КБ «Родовид Банк», ПАО КБ «Арма Банк», ПАО КБ «Биг Энергия Банк» и др.) была введена временная администрация НБУ. Всего за годы финансового кризиса временная администрация НБУ действовала в 26 банках страны. По итогам работы кризисного 2009 года банковская система страны понесла убытки в размере 38,450 млрд. грн. Убыточными оставались финансовые результаты деятельности банков до 2013 г.

Однако и до настоящего времени разработка стратегических планов развития не стала приоритетной в системе финансового менеджмента украинских банков. Система

управления деятельностью банков в Украине на данном этапе ее развития характеризуется:

- отсутствием в большинстве банков стратегии развития, планов повышения конкурентоспособности, общекорпоративных целей;
- слабой информированностью сотрудников о стратегических планах развития банка;
- нечетким распределением служебных функций и делегирования ответственности по вертикали управления деятельностью банка (в связи с отсутствием опыта, знания и долгосрочной стратегией развития);
- недостаточной ориентацией на потребности и цели клиентов, их стратегию развития;
- использованием премирования как основного и единственного рычага мотивации персонала.

В настоящее время совершенствование стратегического планирования банковской деятельности заключается в эффективном использовании сильных сторон банка и минимизации рисков.

Реальной для практического применения является стратегия банка, разработанная заданной степенью точности (достоверности). На практике достаточной степенью точности прогнозов считается коридор $+ (-) 10 - 20 \%$. Более высокая точность значительно снижает величину обозримого периода, меньшая точность не позволяет считать разработанную стратегию приемлемой [6, с. 46].

Однако далеко не все украинские банки имеют стратегические планы развития. А те банки, которые имеют такие планы, в ряде случаев составляют их на 3 года, тогда как в мировой банковской практике такой временной горизонт составляет 5 лет. Лишь отдельные украинские банки придерживаются этой мировой практики и имеют разработанный 5-ти летний стратегический план развития. Наряду с субъективными причинами, это обусловлено отсутствием на государственном уровне долгосрочных программ стратегий развития финансового сектора страны на срок 5-20 лет.

Стратегический менеджмент должен охватывать планы развития банка как в части наращивания объемов предлагаемых услуг, так и расширения их ассортимента, что требует адекватных изменений в организационном построении банка.

Любая организационная структура имеет свои преимущества и недостатки. Выбранная и модифицируемая организационная структура в зависимости от изменений стратегического плана банка должна наилучшим образом соответствовать изменениям рыночных условий, рациональной организации работы банковских сотрудников всех уровней, успешному осуществлению всех функций управления, максимальному удовлетворению потребностей клиентов в банковских услугах по качеству и ассортименту, и, в конечном итоге, способствовать максимальному достижению стратегических целей и задач, поставленных перед банком.

В этой связи заслуживает внимания опыт тех отечественных банков, которые имеют 5-ти летний стратегический план развития, и его наличие дало положительный эффект. В эти число следует выделить ПАО КБ «Приватбанк», занимающий в настоящее время в банковской системе страны лидирующие позиции по размерам активов, обязательств, капитала и прибыли.

Чтобы достичь поставленных целей ПАО КБ «Приватбанк» разработал кодекс корпоративной этики, включающий в себя заботу о клиентах, персонале и руководителях.[2]

Для клиентов ПАО КБ «Приватбанк» предлагает лучшее обслуживание, превосходящее ожидания клиентов; ненавязчивый сервис; доброжелательное отношение; максимально прозрачные, понятные и справедливые условия предоставления банковских услуг.

В руководителях ПАО КБ «Приватбанк» ценятся такие качества, как: доброжелательность, умение сделать работу своих подчиненных интереснее и эффективнее, внимательность к проблемам подчиненных и т.д. Руководитель ценится, главным образом, за текущие достижения, а не прошлые заслуги.

Основными требованиями к персоналу ПАО КБ «Приватбанк» являются позитивность; творческий подход к происходящему вокруг; ответственность; бережное отношение к собственности банка и т.п.

ПАО КБ «Приватбанк» стремится работать как маленький стартап; не терпит лишней бюрократии; является социально активной компанией; стремится быть самой технологичной и инновационной компанией; уважает своих конкурентов, но всегда стремится опережать их на несколько лет и т. п.

Наличие стратегии развития позволило этому банку сохранить прибыльные результаты деятельности в условиях кризиса 2008–2009 г и оставаться лидером на рынке банковских услуг в посткризисный период и в настоящее время. По итогам работы за первое полугодие 2013 г. ПриватБанк получил прибыль в размере 1382,571 млн. грн, что, по нашим расчетам, превышает совокупный финансовый результат всей банковской системы страны на 201, 837 млн. грн.

Выводы. В условиях углубления рыночных отношений и обострения банковской конкуренции возникает острая необходимость в выработке и внедрении правильной стратегии – как основного фактора выживания банка в условиях экономической неопределенности. Не осознание этого украинскими банками может привести к негативным последствиям как для отдельных из них, так и банковской системы страны в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Збитки українських банків у вересні зросли в 6,5 разів – НБУ / Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~1/2013/10/27/311691>.
2. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, схвалено Постановою НБУ від 28.03.2007 р. №98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Добровенко, А.А. Стратегическое планирование в банковских учреждениях Украины: правовой аспект / Добровенко А. А. // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. – 2011 – Т. 24 (63). № 2 – С. 212–217.
4. Єгоричева С. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація [Текст] / С. Єгоричева // Банківська справа. – 2009. – № 6. – С. 63–72.
5. Кириченко О. А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / [Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С., Сиротян С. В.]. – К.: Знання–Прес, 2002. – 438 с.
6. Любунь О. Особливості розробки стратегічного плану діяльності банківської установи в умовах трансформації економіки [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 42–46.
7. Принципи корпоративного управління ОЕСР [Електронний ресурс] / Організація економічного співробітництва та розвитку, 2004. – Режим доступу: <http://www.finrep.kiev.ua/download/>.
8. Удосконалення корпоративного управління в банківських установах [Електронний ресурс] / Базельський комітет по банківському нагляду, 2005. – Режим доступу: <http://www.ifc.org/ifcext/ubcg.nsf/>.
9. Т.В. Мазило, Актуальні питання управління персоналом банку в умовах кризи [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2009_2/27.2.07.pdf.
10. Попередні підсумки діяльності банків України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798 htm

УДК 330.564.2

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ И ИХ НЕРАВЕНСТВО

А. Г. Волошина, Т. А. Лех

Резюме. В статье исследованы доходы населения с точки зрения уровней хозяйства, рассматривается проблема неравенства доходов в Украине и в развивающихся странах.