



М.П. ЗЕЛЕНКЕВИЧ, Т.А. КОСТИНА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

В последние годы конкуренция в банковской сфере приобрела особые размах и остроту в результате новых технологических возможностей, растущего переплетения экономик и финансовых рынков, устранения барьеров между различными кредитными институтами. Государственные органы развитых стран в последнее время все чаще проводят «политику развития конкуренции» в банковской сфере, т. е. стимулируют и расчищают для нее место, включая меры, направленные против антиконкурентного сотрудничества¹.

Современный рынок банковских услуг – сфера, в которой подвергаются рыночной проверке не столько сами предлагаемые продукты и условия их реализации, сколько системы планирования, способности кредитных институтов планомерно, систематически изучать экономическую ситуацию, делать правильные выводы из потоков деловой информации и на этой основе принимать и реализовывать тщательно продуманные решения. Главным инструментом деятельности банка выступает план, ориентированный на перспективу, без чего невозможно добиться согласованных действий, поддерживать приоритеты важнейших направлений деятельности. Процессу планирования предшествует прогнозирование, т. е. обоснованное мнение о будущем. Точные прогнозы сделать сложно из-за быстрых изменений деловой среды в банковском секторе. Чем короче изучаемый период, тем больше вероятности, что предлагаемые оценки будут верны. Основное в данном случае – выбор целей и определение системы действий, для чего необходима информация о ходе собственного бизнеса и внешней деловой среды. В ранних исследованиях (60-е гг.) суть теории стратегического планирования раскрывается как определение долгосрочных целей предприятия, адаптация курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных задач. В более поздних работах (80-е гг.) понятие стратегического планирования все теснее увязывается с проблемами конкурентной борьбы². Кеничи Омаи в своей работе «Мышление стратега» пишет, что термин «стратегия» необходимо использовать для обозначения мер, нацеленных непосредственно на укрепление сильных сторон конкурирующего предприятия. Важно отличать эти действия от тех, которые направлены на достижение оперативных улучшений, таких как повышение нормы прибыли и эффективности управленческих процедур, упорядочение организационной структуры, совершенствование подготовки персонала³. В 80-х гг. понятие бизнес-стратегии стало чаще использоваться в связи с теми целями предприятия, которые имеют непосредственное отношение к ее конкурентным преимуществам, но совершенно необязательно видеть сущность стратегического планирования и управления бизнесом именно в развитии конкурентоспособности. В этот период задачи выживания предпри-



ятия становятся доминирующими над другими, определяющими перспективную линию их поведения. Вместе с тем нельзя считать, что вне рыночной среды не стоял вопрос о перспективах развития.

Многоаспектность планирования отражает разнообразие проблем, которые решаются в процессе управления развитием общества. Являясь ведущим элементом системы управления, планирование выполняет роль инструмента реализации экономической политики государства, отдельных субъектов рынка, в том числе и коммерческих банков. В связи с характером динамики экономических и социальных процессов, быстрым изменением конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, необходимостью обеспечения стабильного развития общества в долгосрочной перспективе все больше возрастает на макро- и микроуровнях роль стратегического планирования. Оно является особым видом практической деятельности людей, состоящей в разработке перспективных решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих постановку вопросов и принципов поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в будущем, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды⁴.

В настоящее время чаще встречается оперативное планирование, нежели стратегическое, которое и является главным фактором в борьбе за место на рынке. Текущие планы модифицируются в результате происходящих изменений и отражают условия и оценку среды, в которой кредитному учреждению предстоит функционировать; приоритеты рынка, предопределяющие распределение ресурсов; выявление сильных и слабых сторон банка, предполагаемых угроз, проистекающих из внешних условий; уточнения стратегии в целях реализации вновь возникающих рыночных возможностей; оценку временного интервала предполагаемых действий и ожидаемые результаты.

Стратегическое планирование является составной частью управления, включающего определение долгосрочных перспектив развития кредитного учреждения и его главных подразделений; разработку мероприятий по осуществлению перспектив реализации планов: осуществление контроллинга, в рамках которого выявляются все основные проблемы, возникающие в ходе практики, и устраняются отклонения от основной линии. Стратегическое планирование должно широко использоваться при разработке перспектив развития. В его рамках формулируются задачи и цели, анализируется состояние экономики, конкурентоспособности и потенциала банка в каждом отдельном сегменте рынка, стратегия развития портфеля услуг, прогнозируются предполагаемые финансовые результаты. Поставленные задачи определяют всю хозяйственную деятельность и в конечном счете конкурентоспособность. При этом принимаются во внимание внешние возможности, внутренние проблемы и ресурсы, которыми банк располагает. Причем выявляются не только его сильные и слабые стороны, качества услуг по их относительной стоимости, но и делается сопоставление положения данного института с ситуацией у основных конкурентов.

Характеризуя значение планирования, следует отметить, что оно является единственной возможностью прогнозирования появляющихся новых проблем и возможностей, ведет к росту производительности труда, создает условия для удовлетворенности работой, формирования хорошего психологического климата. Сегодня эффективно работающие зарубежные банки переходят от проектирования, основанного на составлении годового бюджета, к составлению дальнейшей работы в рамках общей процедуры руководства. Стратегическое управление и планирование представляют собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями и имеющимися у банка ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования, а цель – внедрять и развивать новые направления деятельности и банковские продукты так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и увеличивали стоимость акций⁵.

Планирование имеет своим исходным пунктом общую цель организации, обозначающую как миссия банка. Постановка и реализация целей плана нужны для осуществления главной задачи и выступают в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус учреждения, помогает определять главные ориентиры для выявления целей и стратегий на различных организационных уровнях, отличает его от конкурентов как в глазах общества, так и коллектива, четко определяет намерения, юридические нормы и практические подходы в управлении. Важнейшие направления банковской деятельности формулируются на основе конкретных ценностей, на которые опирается высшее его руководство⁶. Эти ориентиры должны быть направлены во времени, в течение которого ожидается результат; конкретны и измеримы, что обеспечивает базу для последующих решений и оценки хода работы, а также определения насколько эффективно функционирует организация. Цели призваны отражать общественные ценности и реалии кредитного института и являются основой процесса стратегического планирования, если руководство правильно их сформулирует, эффективно их институционализирует, информирует о них коллектив и стимулирует их осуществление. Существуют два вида ориентиров: *финансовые* и *стратегические*.

Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств банк может остаться без ресурсов, необходимых ему для развития, а также предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности, размеры займов и дивидендов.

Стратегические – направлены на укрепление конкурентных позиций организации на рынке и на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по банковской сфере, на увеличение доли рынка, на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами, на снижение издержек, на улучшение репутации банка.

Проникновение на зарубежные рынки, использование передовых технологий и развитие возможностей роста также являются элементами стратегии. Таким образом, при определении целей надо иметь в виду не только достижение хороших финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса, повышение конкурентоспособности банка⁷.

Стратегическое планирование нацеливает учреждение кредитной сферы на рынок будущего, на стабильное развитие в условиях конкуренции. Об устойчивости Коммерческого банка можно судить на основе показателей, которые используются в мировой практике для оценки его реального положения. Однако следует отметить, что для анализа балансов до настоящего времени нет устоявшихся общепринятых коэффициентов. Вместе с тем существует несколько общих показателей⁸. При анализе надежности на рынке оценивается, прежде всего, **достаточность капитала** Коммерческого банка, т. к. это источник погашения возможных убытков и гарантия предприятия на проведение рискованных операций. Капитал (собственные средства) Коммерческого банка выполняет несколько важных функций в ежедневной деятельности и для обеспечения долгосрочной жизнеспособности банка: *во-первых*, он служит для защиты от банкротства, компенсируя текущие потери до решения возникающих проблем; *во-вторых*, обеспечивает средства, необходимые для создания, организации и функционирования банковского учреждения до привлечения достаточного количества депозитов; *в-третьих*, поддерживает доверие клиентов и убеждает кредиторов в силе финансового института; *в-четвертых*, обеспечивает средства для организационного роста, предоставления новых услуг, выполнения новых программ и закупки оборудования⁹. В период роста банк нуждается в дополнительной финансовой поддержке и защите от риска, связанного с развитием учреждения (в том числе созданием филиалов) и предоставлением новых услуг.

Существуют различные методики оценки достаточности собственных средств Коммерческого банка:

отношение величины собственного капитала к сумме депозитов (в США этот показатель не должен быть меньше 10 %);

отношение величины собственного капитала к сумме активов: Швейцария – 5,91 %, США – 5,33, Канада – 5,25, Великобритания – 4,76, Италия – 4,03, Франция – 2,84, Германия – 2,83, Япония – 2,24 %. Для Республики Беларусь этот коэффициент должен быть не ниже 7 %, но для региональных, небольших банков может составлять и 5–6 %;

отношение величины капитала к сумме активов, взвешенных по степени риска (в США этот показатель должен быть больше 15 %). В Республике Беларусь максимальный размер риска на одного заемщика составляет не более 30 % собственного капитала банка.

Минимальная норма достаточности капитала в международной практике определена в пределах 8 %, в России – всего 4 %. Кроме того, достаточность финансовых средств могут характеризовать следующие показатели:

соотношение собственных и привлеченных средств (в Республике Беларусь уровень данного коэффициента в размере 10 % считается нормальным);

отношение выданных кредитов к собственному капиталу (в Республике Беларусь уровень данного коэффициента в 7,5 или меньше считается нормальным)¹⁰.

Не меньшее значение имеет второй фактор – **качество активов** банка (касса и денежные средства в НБ, депозиты в других банках, долговые и другие ценные бумаги, ссуды, основные средства и нематериальные активы, резерв, доходы и пр.). Качество активов оценивается с точки зрения их возвратности (для кредитного портфеля) и способности своевременно и без потерь обращаться в платежные средства (для ценных бумаг и основных средств). Таким образом, надежность финансового института во многом будет определяться двумя величинами – размером кредитного портфеля (как основного источника риска) и объемом просроченной задолженности (потерянные активы).

Кроме вышеперечисленных факторов, требует анализа индикатор уровня надежности Коммерческого банка – **доходность и прибыльность**, призванные обеспечить стабильность его экономического положения и условия для дальнейшего развития. Эффективность функционирования на рынке выражается в уровне доходности и отражает положительный совокупный результат работы во всех сферах хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности. За счет доходов покрываются все операционные расходы, включая административно-управленческие, формируется прибыль банка, размер которой определяет уровень дивидендов, увеличение собственных средств и развитие пассивных и активных операций. Доходность кредитного учреждения является результатом оптимальной структуры его баланса как в части активов, так и пассивов, целевой направленности в деятельности персонала в этом направлении. Другими важными условиями обеспечения доходности банка являются рационализация структуры расходов и доходов, выявление тенденций в прибыльности ссудных операций и др. Условием эффективности финансовой деятельности, безусловно, являются поддержание ликвидности, управление банковскими рисками, их минимизация.

Четвертым фактором благосостояния кредитного института является **анализ его ликвидности**, с помощью которого оценивается кредитоспособность предприятия в РБ. Ликвидность оценивается на основе способности банка превращать свои активы в денежные или другие платежные средства для оплаты предъявляемых обязательств в случае, если имеющихся в наличии платежных средств для этого не хватает. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается как отношение суммы денежных средств (касса и денежные средства на корреспондентском счете в Национальном банке) и краткосрочных финансовых вложений к обязательствам.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю высоколиквидных активов в общем портфеле активов. Важное значение здесь приобретают структура активов и пассивов, состояние депозитов. Для РБ приемлемыми являются показатели ликвидности 0,2–0,5. Однако важное значение для современного состояния экономики Республики Беларусь имеет также и качество управления банком.

Общей целью анализа для всех субъектов рынка (Национальный и коммерческие банки, другие кредитные и финансовые учреждения, предприятия и организации, аудиторские фирмы, местные и центральные органы власти, физические лица) является определение эффективности деятельности и степени их надежности, т. е. платежеспособности – способности своевременно погашать свои финансовые обязательства в соответствии с наступающими сроками оплаты не только перед кредиторами и вкладчиками, но и перед бюджетом, страховыми органами и др.

Коэффициент платежеспособности – это соотношение между размерами собственного капитала банка и суммой его активов, взвешенных по степени риска. Регулирование платежеспособности осуществляется посредством установления ограничений обязательств банка, максимального размера задолженности на одного заемщика и т. д. В Республике Беларусь Национальным банком установлен норматив коэффициента платежеспособности, рассчитанный в целом по балансу, не менее 10 %¹¹.

Коэффициентный анализ позволяет оценить количественную взаимосвязь между различными позициями банковского отчета. Для комплексной оценки эффективности работы кредитного института может применяться ряд других индикаторов:

показатель эффективности использования активов, определяемый путем соотношения средних остатков по активам, приносящим доход, и средних остатков по всем активам (обычно он составляет 60–80 %);

отношение суммы предоставленных банком кредитов к общему объему депозитов; коэффициент свыше 75 % говорит об агрессивной кредитной политике учреждения, а ниже 60 % – об умеренной, минимизирующей финансовый риск стратегии;

коэффициент рентабельности, рассчитываемый как соотношение чистой прибыли и капитала банка, равный 13–16 %, считается в мировой практике нормальным.

В результате функционального анализа выявляются возможности повышения прибыльности и ликвидности банковских операций путем исключения неэффективных и поиска более прогрессивных способов выполнения необходимых актов, а также выясняется степень надежности и конкурентоспособности финансового института.

Если раньше все основные резервы искали во внутренней среде предприятия, в рационализации организации производства, снижении его издержек за счет внутрипроизводственных резервов, более эффективном использовании ресурсов, то при стратегическом подходе главные источники ищут во внешней сфере. При этом учитываются политическая и экономическая ситуации, последние достижения науки и техники, запросы рынка, деятельность конкурентов. Таким образом, вся организация внутрифирменного управления предопределяется различными воздействиями среды с учетом реальных возможностей банка. На первое место выходят перестройка мышления с проблем внутрипроизводственных на внешние, ориентация на предприятие как на социальную систему. Отсюда возникает необходимость быстрой реакции на новшества и изменения.

Стратегический план базируется на разносторонних исследованиях и большом фактическом материале. Чтобы сегодня эффективно конкурировать в бизнесе, приходится постоянно собирать и анализировать огромный объем информации о рынке и конкуренции. Стратегические подходы разрабатываются основательно, чтобы оставаться целостными в течение длительного периода, но в то же время достаточно гибкими, чтобы при необхо-

димости можно было осуществить их уточнение. Стратегический план выступает как программа, которая направляет деятельность банка в течение длительного времени и может несколько трансформироваться, когда возникает необходимость в деловой и социальной сферах. Планирование охватывает следующие стороны: анализ состояния банковского бизнеса; разработку общефирменной стратегии; определение действий в отдельных хозяйственных областях; анализ конкурентной среды; установление основных целей; управление наиболее важными факторами деятельности; определение правил поведения на рынке отдельных видов услуг и анализ жизненного цикла продукции; управление банковским портфелем; анализ рыночных сегментов; выявление прогнозируемых перспектив деятельности банка; разработку общей концепции развития, а также изучение структуры затрат. Необходимо отметить, что стратегическое планирование, которое ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет все основные направления работы банка, рассматривает последнее как единое целое.

Таким образом, стратегическое планирование выступает как совокупность решений и действий, которые обеспечивают разработку конкретных мер, предпринятых руководством банка, и практическая их реализация обеспечивает возможность достижения, удержания, развития и капитализации конкурентных преимуществ. Выбираемые способы поведения на рынке должны эффективно капитализировать сильные стороны банка, способствовать преодолению слабых показателей, извлечению преимуществ от благоприятных условий среды функционирования и успешному уклонению от внешних опасностей, что создает условия для реализации конкурентных преимуществ и является ключом к обеспечению рентабельности в долгосрочном периоде. В результате стабильное выигрышное положение является особенностью Коммерческого банка, которым можно управлять и формировать так, чтобы получать более высокую прибыль, чем у конкурентов.

¹ См.: Сарчев А. М. Ведущие коммерческие банки в мировой экономике. М., 1992. С. 69.

² См.: Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М., 1998. С.

20

³ См.: Kenichi Ohmae. The mind of the strategist. The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, Inc., 1982. P. 37.

⁴ См.: Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. М., 1998. С. 20–21.

⁵ См.: Банковское дело: стратегическое руководство / Под ред. В. Платонова, М. Хиггинса. М., 1998. С. 12.

⁶ См.: Уткин Э. А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. М., 1996. С. 34.

⁷ См.: Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998. С. 17–18.

⁸ См.: Ачкасов А. И. Балансы коммерческих банков и методы их анализа. М., 1993. С. 53.

⁹ См.: Иванов В. В. Анализ надежности банка. М., 1996. С. 22–23.

¹⁰ См.: Создание и прекращение банков. Банковский надзор: Сб. нормат. актов Нац. банка Республики Беларусь. Мн., 1996. Вып. 1. С. 169.

¹¹ См.: Банковский менеджмент / Под ред. В. Н. Бусько, В. В. Козловского, А. С. Счастленюка. Мн., 1998. С. 68.

И.В. НОВИКОВА, А.В. КОРОТКОВ

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ПРИВАТИЗАЦИЯ

Необходимость перестройки социально-экономической структуры экономики Республики Беларусь и приближение к параметрам экономически развитых стран требуют изучения западного опыта хозяйствования и современных его тенденций, являющихся зеркальным отражением прежде всего процессов, идущих в мировом хозяйстве, – глобализации и регионализации. В связи с этим возникает вопрос о месте и роли как государственных предприятий в экономической структуре западных стран и переживаемой ими эволюции и их приватизации в современных условиях, так и государственного регулирования в целом и осуществления стратегической экономи-

