

Научно обоснованная методика нормирования аудиторских работ также благоприятно скажется на организации труда аудиторов, что позволит сделать работу аудиторов более рациональной и производительной.

Методика предполагает учет всех видов аудиторских работ и сможет применяться при разработке трудоемкости в любой аудиторской фирме.

#### *Источники*

1. Асоскова, Г.Ф. Планирование и учет рабочего времени / Г.Ф. Асоскова // Отдел кадров. 2006. № 12. С. 42-45.

2. Локтев, В.Г. Нормирование и оплата труда: пособие для студентов экон. специальностей вузов / В.Г. Локтев. – Минск: Современная школа, 2006. 168 с.

3. Нормативные правовые акты, регламентирующие аудиторскую деятельность в Республике Беларусь. Сборник. Минск, 2011.

4. Рекомендации по организации нормирования труда в отраслях экономики : Постановление Министерства труда Республики Беларусь, 29 марта 2001, №33// Консультант Плюс; Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информации. Респ. Беларусь. – Минск, 2011 – Дата доступа 15.03.2011.

*И.А. Михайлова, кандидат экономических наук, доцент,  
Ю.В. Русак, БГЭУ (Минск)*

## **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И РИСКИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Банковская система Республики Беларусь на момент своего создания (1992г.) состояла из 6 коммерческих банков. На начало 2012 года она включает в себя 32 кредитные организации[1]. Однако, за 20-летний период существования банковской системы страны было ликвидировано 25 банков[2], то есть в среднем ежегодно прекращали деятельность 1-2 банка. Нам видится, что главной причиной того, что не все банки выдерживают конкуренцию, является некачественное построение их стратегии развития и не умение своевременно и эффективно корректировать содержание стратегии по мере изменения рыночной ситуации. Ни один банк не может гарантировать для себя стабильности, если он не имеет определенной экономически обоснованной долгосрочной стратегии деятельности.

В Республике Беларусь наблюдается высокая степень стратегического риска кредитных организаций. Под стратегическим риском понимают риск потери части доходов и капитала банка в связи с неверными стратегическими решениями или ненадлежащим исполнением этих решений. Значение разработки стратегии развития банка, позволяющей ему нормальное функционирование в долгосрочном периоде, чрезвычайно велико. Положение банка в будущем непосредственно зависит от выбранной стратегии в настоящем. Поэтому так необходимо правильно определить благоприятную стратегию, которая способна обеспечить единое видение целей и приоритетов развития банка, согласованную деятельность менеджмента и бизнес-единиц, своевременное определение моментов «изменения курса» и инноваций.

Базельский комитет по банковскому надзору считает, что кредитные организации уделяют недостаточно внимания стратегии своего развития. Существенный вклад в

решение данной проблемы в процессе создания соответствующих нормативных документов и стандартов вносят надзорные органы национальных банковских систем и международные организации. Национальный банк Республики Беларусь, входя в Группу банковских надзорщиков из стран Центральной и Восточной Европы, ставит задачу решения этой же проблемы для коммерческих банков нашей страны.

Одним из самых сильных рычагов воздействия на будущее банка обладают его клиенты. К примеру, крупные клиенты способны оказывать влияние на снижение процентных ставок. Так, в случае, если банк не идет на встречу интересам крупного клиента, возрастает угроза перехода клиента в другую кредитную организацию. Эффективным решением в этой ситуации являются индивидуальные условия каждому клиенту, основанные на нефинансовых стимулах. Практика показала, что стратегия, основанная на борьбе за клиента, является достаточно эффективной.

Стратегии и их приоритетность изменяются в зависимости от фазы экономического цикла национальной экономики и фазы развития самого банка. Выделяют стратегию роста и становления, стратегию выживания, стратегию «малых дел», стратегию экспансии и стратегию предпродажной подготовки. Банки разрабатывают и реализуют ряд стратегических направлений, выбирая приоритетным одно из следующих: маркетинговую стратегию, конкурентную стратегию, финансовую стратегию, коммуникационную стратегию, стратегию управления персоналом, стратегию социальной ответственности. При этом кредитная организация должна удовлетворять не только потребности клиентов, но и быть эксклюзивной среди своих конкурентов, и создавать стимулы удерживающие персонал на рабочих местах. Однако, реализуя выбранную стратегию, банк может не достигнуть желаемого результата из-за причин, не связанных с его внутренней организацией. Периодически возникают моменты, когда на рынке происходят резкие изменения, как их называют банковские специалисты, «стратегические окна». Их причинами появления служат: новые технологии, новые сегменты, новые каналы распределения, качественные изменения в законодательстве, внешние потрясения, экономические кризисы. Эти изменения вносят свои коррективы в разработанную и реализующуюся стратегию. Для ускорения приспособляемости к новым условиям и устранению негативных влияний могут использоваться: эффективные информационные системы, принципы организации, нацеленные на быстрое реагирование, быстрые кадровые перестановки.

Основными моментами любой стратегии являются настойчивость в реализации выбранной стратегии, создание конкурентоспособных предложений, гибкость и приспособляемость к условиям изменяющейся реальности, принятие во внимание потребностей клиентов. Также немаловажным принципом развития стратегии является её ресурсообеспечение: финансовыми (например, рост акционерного капитала через дополнительный выпуск акций), человеческими (например, запланированный рост объемно-количественных показателей, должен сопровождаться ростом числа работников или увеличением производительностью труда), материальными и нематериальными ресурсами. Если стратегические цели не поддерживаются соответствующими ресурсами, то цель не будет достигнута.

Необходимо отметить также важность обеспечения непротиворечивости целей применяемой стратегии. Данное условие обязательно, но не является достаточным. Эффективная стратегия характеризуется также взаимодополняемостью и взаимосвязанностью целей. Стратегические цели призваны определить конкретные пути реализации генеральных целей и концепции организации деятельности банка. Поэтому, они также должны удовлетворять следующим требованиям: конкретность и измеримость,

ориентированность во времени и достижимость. Именно некачественное выполнение стратегических целей рядом банков Республики Беларусь привели их к банкротству.

Для уменьшения стратегического риска банкам страны следует более профессионально осуществлять выбор стратегии развития, качественно разрабатывать ее внутренние структурные составляющие и быть последовательным в реализации избранной стратегии развития. От того, насколько правильно выбрана, разработана и последовательно реализована стратегия, будет зависеть эффективность и длительность функционирования кредитной организации.

#### *Источники*

1. Национальный банк Республики Беларусь. Сведения о банках, действующих на территории Республики Беларусь, их филиалах по состоянию на 22.02.2012 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/system/banks.asp>. – Дата доступа: 22.02.2012.

2. Национальный банк Республики Беларусь. Сведения о ликвидированных банках (исключенных из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) на территории Республики Беларусь по состоянию на 22.02.2012 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/system/ex-banks.asp> – Дата доступа: 22.02.2012.

*М. В. Молохович, магистр экономических наук, БГЭУ (Минск)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ АГРАРНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

Экономическая интеграция предприятий, представленная крупными корпоративными структурами, является одной из важнейших тенденций развития экономики. Именно эти структуры составляют своего рода каркас экономически развитых стран и мирового хозяйства в целом. Они повышают макроэкономическую регулируемость производства, вносят устойчивость в экономическое сотрудничество, в том числе международное, обеспечивают конкурентоспособность национальной экономики, выступают в качестве естественных партнеров государственной власти в выработке стратегической линии модернизации экономики, а также являются эффективной формой консолидации инвестиционных ресурсов, наукоемких технологий и производственного капитала разных партнеров. Данные преимущества подтверждают экономическую целесообразность становления и дальнейшего развития корпоративных форм хозяйствования в различных отраслях народного хозяйства Республики Беларусь, включая агропромышленный комплекс. При этом огромное значение для совершенствования организационных форм ведения эффективной хозяйственной деятельности в отечественном аграрном секторе имеет изучение и применение на практике положительного зарубежного опыта создания и функционирования агропромышленных корпоративных формирований.

Среди стран с наиболее высоким уровнем развития аграрного производства особый интерес представляет опыт Канады. Канада не только обеспечивает население продуктами питания, но и является одним из крупнейших в мире экспортеров продовольствия, к тому же сельское хозяйство данного государства развивается в почвенно-климатических условиях близких к условиям Беларуси. Основной формой объеди-