**Содержание**

Введение

Краткая экономическая характеристика BC «Moldova Agroindbank» S.A

Глава I. Нормативные акты, регламентирующие деятельность банковского менеджмента и сравнительный анализ зарубежной практики

1.1 Нормативные акты, регламентирующие деятельность банковского менеджмента

1.2 Обзор литературы по теме

Глава II. Организационные основы банковского менеджмента

2.1 Понятие и классификация банковского менеджмента

2.2 Выбор рациональной организационной структуры

2.3 Качество банковского менеджмента как важнейший фактор эффективности

Глава III. Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления услугами BC «Moldova Agroindbank» S.A.

3.1 Анализ показателей управления финансовой деятельностью BC «Moldova Agroindbank» S.A

3.2 Формирование современной системы стимулирования банковского персонала

3.3 Основные направления повышения эффективности управления банковскими услугами

Заключение

Библиография

Приложения

**Введение**

Переход Молдовы от командно – административной к рыночной экономике вызывает необходимость освоения нового механизма и методов управления финансами. Начало широкомасштабных процессов акционирования и приватизации, рост числа вновь создаваемых коммерческих банков обусловил громадный интерес к проблеме банковского менеджмента. Однако серьезным недостатком этой реформы явилась медленная приватизация финансовой сферы, особенно коммерческих банков, в которых государственный капитал, организационные и административные связи с государственными структурами управления по прежнему играют определяющую роль.

Критерии эффективности отходят на второй план. В частности в банковской практике имеет место недоверие к новым производственным и коммерческим структурам и готовность продолжать кредитование неплатежеспособных госпредприятий, с которыми имеются давние связи. Но банкам очень трудно размещать свои кредитные ресурсы, т.к. высока степень риска. Не работает рынок недвижимости, нет рынка ценных бумаг, не создались пока еще и структуры, которые обеспечивали бы банки полной и достоверной информацией о клиентах. До 70 % предприятий остаются в собственности государства. Не введена новая система бухгалтерского учета в банках, которая соответствует международным стандартам, согласно которым каждый выдаваемый кредит оценивается с точки зрения риска. В зависимости от степени риска банки должны создавать специальные накопления для плохих кредитов, которые засчитываются в затраты банка.

Банковский менеджмент, как особая сфера управления, возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики. При расширении круга банковских операций до уровня, принятого в цивилизованных странах, в эти услуги входят операции с ценными бумагами, кредитными карточками, валютой, помощь в экономии и распространении акций других банков и коммерческих структур, помощь клиентам в рациональном вложении их средств, оценке инвестиционных проектов, лизинг, факторинг и другие услуги. Кроме того, уставной капитал банка может стать резервным фондом для других коммерческих банков. Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования предприятий, ведущего к инфляции, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов, ориентированных на создание новой товарной массы. Банковский менеджмент призван не просто кредитовать ту или иную программу, но и следить за расходованием кредитов, особенно льготных, на заявленные цели, их своевременным возвратом. В своей работе я рассмотрю менеджмент как основную составляющую банковского менеджмента.

Сфера финансового предпринимательства является в Молдове наиболее прибыльной, но и наиболее рискованной. Хотя число коммерческих банков в Молдове неуклонно растет, сравнение с Западной Европой позволяет сделать вывод о пока еще слабом развитии банковского сектора с точки зрения его доли в валютном национальном продукте, особенно в регионах, а также ассортимента услуг и уровня менеджмента.

Крупные банки тратят огромные средства на максимальную автоматизацию банковского дела, внедрение компьютерных технологий, развитие системных продуктов, глобальных сетей и передовых коммуникаций, на проведение рекламных компаний. Однако при этом, банки часто упускают из внимания реальные потребности клиентов. Чтобы обеспечить себе успех и завоевать расположение клиентуры, необходимо осваивать новые методы банковского менеджмента, стратегического планирования и новые виды услуг, новые подходы к удовлетворению клиентов. Все это обусловило актуальность исследования проблем развития банковского менеджмента на современном этапе.

Объектом исследования данной дипломной работы выступает банк BC «Moldova Agroindbank» S.A., который был основан в 1991 году и расположено по адресу мун. Кишинэу ул. Cosmonauţilor, 9.

Целью дипломной работы является анализ, обоснование и предложение мероприятий по повышению эффективности управления банковским менеджментом BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Задачи дипломной работы: изучение теоретических основ менеджмента банковских услуг: понятия и классификации банковских услуг; маркетингового подхода к менеджменту банковских услуг; качества банковских услуг как важнейшего фактора их эффективности; финансовой технологии управления оптимальным сочетанием экономических интересов банка и клиента; организационно – экономическая характеристика BC «Moldova Agroindbank» S.A., а также разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления услугами банка: облуживание клиентов через Интернет (интернет-банкинг); разработка и апробация методики анализа клиентской базы банка; мероприятия по улучшению работы отделения.

Структура дипломной работы включает введение, три главы, заключение, библиографию и приложения.

В первой главе «Нормативные акты, регламентирующие деятельность банковского менеджмента и сравнительный анализ зарубежной практики» было рассмотрено правовое регулирование банковской деятельности. В этой части указан обзор литературы по теме банковский менеджмент.

Во второй части дипломной работы были рассмотрены вопросы, относящиеся к организационным основам банковского менеджмента. Приведен анализ показателей управления финансовой деятельностью BC «Moldova Agroindbank» S.A, а также рассмотрели качество банковского менеджмента как важнейший фактор эффективности.

В третьей части была осуществлена разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления услугами банка и выявлены основные направления повышения эффективности управления банковскими услугами.

В заключении излагаются теоретические выводы и предложения, вытекающие из содержания выполненной работы, вскрываются недостатки действующей системы в Республике Молдова и содержатся практические рекомендации по их устранению.

В приложении приводится Лицензия на деятельность BC «Moldova Agroindbank» S.A; дана таблица «Основные задачи банковского менеджмента; приводится «Организационная структура коммерческом банке BC «Moldova Agroindbank» S.A.»; «Приемы финансового менеджмента»; приводится пятиуровневая модель анализа качества взаимосвязи между клиентами и банком; приводится баланс BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Информационной базой исследования послужили отечественные и зарубежные издания, материалы прессы и фактические данные хозяйственной деятельности банка BC «Moldova Agroindbank» S.A

**Краткая экономическая характеристика BC «Moldova Agroindbank» S.A.**

BC «Moldova Agroindbank» S.A. начал свою деятельность 8 мая 1991 г., в период, отмеченный радикальной реструктуризацией общества в целом и экономики в частности. Преобразования в обществе заставили банк разработать и принять новые, хорошо обоснованные, стратегии, которые смогли бы отвечать требованиям рынка на стадии становления. В этих целях, банк расширил сеть филиалов и представительств, освоил новые сегменты рынка банковских продуктов, установил корреспондентские отношения с иностранными банками и деловые связи с международными финансовыми учреждениями, что укрепило позицию банка на банковском рынке Республики Молдова.

BC «Moldova Agroindbank» S.A. является универсальным банком и имеет лицензию Национального Банка Молдовы на выполнение всех видов операций в национальной и иностранной валюте на всей территории Республики Молдова и на зарубежных рынках.

Основным нормативно – правовым документом, который регулирует деятельность коммерческого банка, является его устав. В соответствии с уставом BC «Moldova Agroindbank» S.A. банк является правопреемником имущества (прав и обязанностей). Весь пакет акций BC «Moldova Agroindbank» S.A. принадлежит государству.

Банк входит в состав банковской системы Республики Молдова. Имеет самостоятельный баланс, корреспондентские счета в Национальном банке Молдовы.

Банк несет полную ответственность за рациональное использование, сохранение своих и доверенных ему клиентами средств, ценностей и имущества.

Государство в соответствии с Законами Республики Молдова гарантирует полное сохранение денежных средств и других ценностей граждан, доверенных банку, и их выдачу по первому требованию.

Банк и его учреждения имеют гербовую и прочие печати, штампы, бланки со своим наименованием и символикой.

Целью деятельности банка является содействие экономическому развитию Республики Молдова, а также получение прибыли в интересах Банка и его акционеров.

Предметом деятельности банка является выполнение банковских и других операций, а также предоставление услуг в соответствии с предоставленными Национальным банком Молдовы лицензиями.

Единственная модель бизнеса, ориентированная к специализированному и эффективному обслуживанию клиентов по сегментам: Коммерческие и Ритейл, наряду с высококачественными информационными и телекоммуникационными системами, конкурентоспособными продуктами и услугами, ориентированными к клиенту, хорошо обученным персоналом и развитой сетью распределения, были определяющими для того, чтобы BC «Moldova Agroindbank» S.A. стал банком первого выбора для отечественных клиентов, а имя банка стала общеизвестной.

В условиях сложной международной конъюнктуры, которая затронула как экономику Республики Молдова, так и работу банка, обеспечилось продуманное и эффективное управление банком, что находит выражение в развитие бизнеса и полученных финансовых результатах.

BC «Moldova Agroindbank» S.A. первый и пока единственный банк, который создал Лизинговую Компанию: «MAIB-Leasing» S.A. Это абсолютно новое событие, которое предоставляет клиентам самые новые и конкурентноспособные возможности финансирования. Этот продукт объединяет: финансовую силу BC «Moldova Agroindbank» S.A. желание предоставить клиентам качественные услуги профессионализм в идентификации и материализации оптимальных решений для нужд.

Виды деятельности «MAIB-Leasing» S.A.:

■ финансовый и операционный лизинг

■ факторинг с применением или нет регрессивного права

■ предоставление лизинговых и факторинговых услуг

■ предоставление финансово-консультационных и агентных услуг

■предоставление исследовательских услуг (изучение рынка)

■ привлечение финансовых источников путем контрактации банковских кредитов

Преимущества лизингового финансирования это возможность привлечения значительных инвестиций даже компаниями, которые не имеют необходимые финансовые средства, но имеют реальные перспективы развития.

Общая сумма для приобретения имущества по лизингу может быть на 10-20% ниже, чем при приобретении за наличные покупная стоимость капитальных активов распределяется на весь период их функционирования, а точный расчет всех лизинговых расходов на весь период договора избежание отвлечения, изначально, всей необходимой суммы для приобретения имущества.

Лизинговая Компания «MAIB-Leasing»S.A. зарегистрирована 10 сентября 2002. Компания является дочерним предприятием BC «Moldova Agroindbank» S.A. Банку принадлежат 100% акций. При этом банк осуществляет диверсификацию предоставленных финансовых услуг населению и предприятиям путем внедрения новой формы финансирования, каковым является лизинг.

Опыт доказал, что команда менеджеров и работников MAIB способна успешно справиться с вызовами рынка и выполнить намеченные стратегические цели банка.

Совсем неблагоприятное экономическое положение в 2009 г., тесно связанное с мировым кризисом, хотя застало банк достаточно окрепшим, породило и новые вызовы, которые заставили банк приспособить свою стратегию к новым реалиям, чтобы выдержать экзамен перед новыми требованиями рынка и быть ближе к своим клиентам.

В период своей деятельности, с момента своего образования, MAIB играл, одновременно с ролью универсального и операционного банка, и роль банка-лидера, выполняя задачи первооткрывателя и координатора. В этом смысле, банк:

■ установил отношения сотрудничества с различными международными финансовыми учреждениями, создавая предпосылки для привлечения иностранного капитала в экономику страны;

■ был инициатором создания межбанковской компании по работе с банковскими карточками, а затем получил сертификацию на чип-технологию банка в части модернизации всей сети приема чип-карточек, обеспечивающей более надежную защиту от злоупотреблений. Банк успешно завершил модернизацию всей системы приема чиповых банковских карточек, которая охватывает всю сеть банкоматов, ПОС-терминалов в предприятиях торговли, филиалов и представительств;

■ предчувствуя важность внедрения новых финансовых механизмов, банк создает в 2002 году компанию MAIB Leasing, дочернюю компанию, в которую банку принадлежит 100% акций, и которая в настоящее время возглавляет список лизинговых компаний на финансовом рынке Республики Молдова;

■ внедрил новую информационную систему Globus (Temenos) – современное и комплексное решение, поддерживающую онлайновый доступ и централизованную обработку данных в режиме реального времени, предоставляющую современные и эффективные инструменты управления и анализа и т. д.;

■ был одним из первых финансовых учреждений СНГ, которая совместно с компанией IBM в 2006 г. завершил модернизацию узлового сервера, создавая клустер-центр по обработке данных на основе платформы UNIX компании IBM с использованием технологий SAN и IBM On Demand. Cреди первых финансовых учреждений мира внедрил и использует новый, продвинутый стандарт в 4Gb Fibre Channel.

Данная архитектура информационной системы обеспечивает более надежную защиту, полный мониторинг данных и устойчивое функционирование банка, даже и в случае возможных неполадок инфраструктуры;

■ оптимизировал систему управления банковскими рисками и процедуры внутреннего контроля для защиты прибыльности банка;

■ запустил объемный план реструктуризации банка, при внедрении единственной модели бизнеса, ориентированной к специализированному и эффективному обслуживанию клиентов по сегментам: коммерческие и ритейл, будучи при этом первым банком в Республике Молдова, который создал специализированное подразделение по обслуживанию клиентов;

■ к масштабным работам по развитию систем обслуживания клиентов на расстоянии, основанные на банковской карточке и Интернет, материализуя, таким образом, предпосылки широкого применения в банке современных технологий и развития альтернативных каналов дистрибъюции: банкоматов, POS-терминалов, банковских услуг на расстоянии SMS-Banking, Telefon-Banking и Internet Banking, как для юридических лиц так и для физических;

■ расширил партнерскую сеть и усилил деятельность по осуществлению международных переводов;

■ первым в стране внедрил карточки с индивидуализированным дизайном Clic Card, предоставляющие возможность клиенту самому создать свой дизайн прямо на сайте банка;

■ внедрил программы по выработке преданности клиентов;

■ утвердил и внедрил в практику Политику корпоративного управления, которая обеспечила функционирование банка в правильное русло, а также манеру управления и внутренний контроль, ориентированные к прозрачности, ответственности, правильному информированию общественности;

■ внедрил систему «InfoTel», в помощь клиентам, заинтересованным в простом получении информации предлагаемых банком продуктов и услуг;

■ открыл первый Региональный центр – структурное подразделение банка, которое управляет и обеспечивает эффективную деятельность 22 филиалов из своего подчинения сделав акцент на такие ценности, как профессионализм, порядочность, последовательность, единство, компетентность и ответственность в деятельности филиалов, направленные на повышение эффективности и обеспечение непрерывности деятельности филиалов, представительств и ОВК из своего подчинения;

■ осуществляет, при поддержке EFSE и консультативной поддержке LFS Financial Systems GmbH, проект микрокредитования, в рамках которого применяется особая технология кредитования предпринимателей и микропредприятий работающих в сфере услуг, торговли и производства;

■ впервые банковской системе страны внедрил интегрированную систему администрирования кредитов для физических лиц - Retail Loan Application (RLA) -, функциональность которого покрывает всю деятельность пользователей в рамках банка и позволяет расширение сети банка путем использования альтернативных каналов дистрибъюции, в т. ч. совместная деятельность в рамках программ сотрудничества с коммерсантами-клиентами банка, придавая им функции агентов продаж;

■ совместно с различными международными финансовыми организациями, как EFSE, МБРР, ЕБРР, USAID, RISP, FIDA и др., банк участвует в ряде проектов по поддержке клиентов из различных сфер деятельности.

В 2009 году, ЕБРР выдал BC «Moldova Agroindbank» кредит в сумме 20 млн. евро, а EFSE 15 млн. евро, на кредитование малого и среднего бизнеса Республики Молдова, что увеличило объем наличных ресурсов остро необходимых малому бизнесу Республики Молдовы и позволило большему количеству местных предпринимателей получать банковские кредиты для развития бизнеса;

■ предложил рынку ряд новых продуктов, услуг и решений, чтобы помочь клиентам легче пройти тяжелый период нынешнего экономического кризиса, предлагая им кредитные продукты в более выгодных условиях;

■ как одно из антикризисных решений, предназначенных своим клиентам, находящихся в тяжелых условиях, банк приступил к реструктуризации кредитов или отсрочки их погашения, предлагая клиентам индивидуальные программы поддержки бизнеса;

■ успешно завершил в январе 2010 г. внедрение Проекта перехода системы Globus к версии T24;

■ в 2009 году Службой глобальных переводов "Citigroup" банку присуждена "Премия качества" за высокое качество обслуживания операций по переводу денежных средств;

■ является первым банковским учреждением Республики Молдовы, получивший в 2009 году сертификацию по самому признанному стандарту менеджмента информационной безопасности на мировом уровне - ISO 27001:2005 – предполагающий переход на качественно новую структуру организации безопасности информации, которая обеспечивает непрерывность бизнеса и рост эффективности банка.

Осознавая себя органической частью экономической системы страны, BC «Moldova Agroindbank» S.A., по-прежнему, видит главную цель своей деятельности в содействии возрождению Республики Молдова повышении уровня банковского сервиса, более полном удовлетворении растущих потребностей клиентов.

Политика банка BC «Moldova Agroindbank» S.A базируется на органическом сочетании интересов клиентов, партнеров, банка и государства, взвешенной стратегии развития, гибкой и мобильной тактике управления.

Приобретя опыт в условиях возрастающей конкуренции с коммерческими банками, BC «Moldova Agroindbank» S.A. поддерживает имидж государственного банка удерживая ведущие позиции на рынке банковских услуг и вкладов населения. В то же время, постоянно расширяя спектр банковских операций, увеличивая объемы предоставления услуг, осваивая новые сегменты рынка и диверсифицируя свою деятельность банк BC «Moldova Agroindbank» S.A уверенно приобретает черты универсального банка.

**Глава I. Нормативные акты, регламентирующие деятельность банковского менеджмента и сравнительный анализ зарубежной практики**

**1.1 Нормативные акты, регламентирующие деятельность банковского менеджмента**

Организация и деятельность банков регулируются при помощи совокупности юридических норм. К образованию и деятельности кредитных организаций имеют применение нормы, регулирующие имущественный оборот вообще, и нормы, непосредственной целью которых является урегулирование тех или иных вопросов банковской деятельности.

Закон Республики Молдова «О финансовых учреждениях» №550-XIII, с учетом изменений и дополнений по состоянию на 1 июля 2008 г. Настоящий закон направлен на защиту интересов вкладчиков и сохранение тайны вкладов, недопущение повышенного риска в финансовой системе, развитие сильного и конкурентоспособного финансового сектора и призван способствовать воздействию рыночных механизмов на оказание финансовых услуг. [Ст. 2, п.2]

В Законе рассматриваются органы управления и контроля в банке. Руководящими органами банка являются общее собрание акционеров, совет, исполнительный орган и ревизионная комиссия. Совет является органом управления банка, который выполняет функции надзора, разрабатывает и обеспечивает осуществление политики банка. Функции совета определяются уставом банка и его внутренними регламентами. [Ст. 2, п.3]

Общее руководство деятельностью осуществляет совет банка. На него возлагается также наблюдение и контроль за работой правления банка. Состав совета, порядок и сроки выборов его членов определяются уставом коммерческого банка. Совет банка определяет общие направления деятельности банка, рассматривает проекты кредитных и других планов банка, утверждает планы доходов и расходов и прибыли банка, рассматривает вопросы об открытии и закрытии филиалов банка и другие вопросы, связанные с деятельностью банка, и взаимоотношениями с клиентами и перспективами развития.

Новый «Уголовный кодекс Республики Молдова» (УК РМ), введенный в действие с 27 апреля 2001 г., в отличие от старого предусматривает уголовную ответственность за совершение преступления, связанного с нарушением правил залоговых операций (ст. 155/5 УК РМ), нарушений правил кредитования (ст.156 УК РМ) и др., что является нарушением закона, связанное с установленными правилами осуществления деятельности банков Республики Молдова. [Ст.2, п.3]

В основе банковского менеджмента лежи акт – закон «О Национальном Банке Республики Молдова» № 548 – XVIII с учетом изменений и дополнений по состоянию на 20 июня 2009 года. Данный акт определяют организацию банковской системы Республики Молдова, закладывают правовые основы, определяют правовое положение Национального банка, задачи функции, международное сотрудничество. Банку принадлежит право поддерживать денежную, кредитную и валютную систему, основанную на законах рынка, а также обращения в Экономический суд с исками, он уполномочен, устанавливать правила совершения расчетных, кредитных и иных операций, обязательных как для предприятий, так и для коммерческих банков. Национальному банку принадлежит особая роль в создании условий для устойчивого функционирования коммерческих банков.

Законодательство Республики Молдова предопределило построение ее банковской системы в соответствии с двухуровневым принципом организации. Национальный банк является банком первого уровня. Он выполняет традиционные функции, характерные для центрального банка государства: является эмиссионным и расчетным центром государства, банком банков и банкиром правительства. Национальный Банк определяет организиционно-технические принципы осуществления налично-денежного оборота:

1. правила хранения, перевозки и инкассации денежной наличности
2. правила выполнения кассовых операций банками и хозяйствующими субъектами
3. создает и управляет резервными фондами банкнот и монеты
4. устанавливает признаки платежеспособности денежных знаков

Функции Национального банка в соответствии со Статьей 5 Закона Республики Молдова:

1. согласно с разработанными Правлением Национального банка Основных принципов денежно-кредитной политики определяет и проводит денежно-кредитную политику.
2. монопольно выполняет эмиссию национальной валюты и организует ее обращение.
3. выступает кредитором последней инстанции для банков и организовывает систему рефинансирования.
4. устанавливает для банков и других финансово-кредитных учреждений правила проведения банковских операций, бухгалтерского учета и отчетности, защиты информации, ценностей и имущества.
5. организовывает и методологически обеспечивает систему денежно-кредитной и банковской статистической информации и статистики платежного баланса.
6. определяет систему, порядок и формы платежей, в том числе между банками и финансово-кредитными учреждениями.
7. определяет направления развития современных электронных банковских технологий, организовывает, координирует и контролирует изобретение электронных платежных способов, систем, автоматизации банковской деятельности и средств защиты банковской информации.
8. выполняет банковское регулирование и контроль.
9. ведет Реестр банков, их филиалов и представительств, валютных бирж и финансово-кредитных организаций, выполняет лицензирование банковской деятельности и операций в предвиденных законами случаях.
10. выполняет согласно определенных специальным законом полномочий валютное регулирование, определяет порядок проведения платежей в иностранной валюте, организовывает и выполняет валютный контроль за коммерческими банками и другими кредитными организациями, которые получили лицензию Национального банка на проведение операций с валютными ценностями.
11. обеспечивает накопление и сбережение золотовалютных резервов и проведение операций с ними и банковскими металлами.
12. реализовывает государственную политику по вопросам защиты государственных секретов в системе национального банка.
13. принимает участие в подготовке кадров для банковской системы.

Незаконная банковская деятельность выражается в осуществлении банковских операций без регистрации или специального разрешения в случаях, когда такая лицензия обязательна, либо с нарушением условий лицензирования, если это, деяние причинило крупный ущерб гражданам, организациям или государству, либо сопряжено с извлечением дохода в крупном размере.

Уголовная ответственность предусмотрена также за неправомерные действия при банкротстве, если руководителем или собственником организации должника либо индивидуальным предпринимателем при банкротстве или в предвидении банкротства были совершены действия по сокрытию имущества или имущественных обязательств сведений об имуществе, о его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, по передаче имущества в иное владение, отчуждению или уничтожению имущества, а равно сокрытию, уничтожению, фальсификации бухгалтерских и других документов, отражающих экономическую деятельность, и данные действия причинили крупный ущерб (ст. 155/3 УК РМ).

Инструкциями Национального Банка Молдовы установлены стандарты для банковской системы Молдовы, которые соответствуют положениям «Базельской конвенции». Наиболее важными среди них являются:

* Достаточность капитала;
* Оценка риска кредитов, выдаваемых коммерческими банками, и формирование скидок на потери по кредитам;
* Мониторинг «больших» кредитов, то есть кредитов свыше 10% от нормативного капитала банка;
* Мониторинг ликвидности банковской системы, которая в конечном итоге полагается на НБМ как на кредитора в крайних случаях;
* Ограничение займов, выдаваемых лицам, связанным с банком, а также кредитов, выдаваемых одному и тому же лицу или группе взаимосвязанных лиц.

Коммерческие банки, являющиеся акционерными обществами, независимы от государственных и правительственных органов, но должны иметь лицензию НБМ.

В соответствии с Законом Республики Молдова “О финансовых учреждениях”, перечень услуг, оказываемых банками, напрямую зависит от размера их совокупного нормативного капитала. [Ст. 4, п.2]

В законе говорится, что «…банк – это кредитная организация, которая имеет право привлекать денежные средства физических и юридических лиц, размещать их от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности и осуществлять расчетные операции по поручению клиентов».

Важное значение для развития рынка банковских услуг имеет концепция маркетинга. Одним из главных принципиальных отличий банковского маркетинга XXI века является принцип глубокого и точечного сегментирования рынка продуктов, клиентов и продуктового ценообразования. Если банк не сможет проводить оптимальную сегментацию рынка, то рано или поздно рынок начнет сегментировать или разбивать банк. Исследование особенностей, функций и этапов управления качеством услуг в банке дает возможность получить важную информацию для формирования эффективной модели анализа качества взаимосвязей между клиентом и банковским учреждением.

В 2001 году был принят Закон Республики Молдова «О предупреждении и борьбе с отмыванием денег», направленный на предупреждение и пресечение незаконных финансовых действий и махинаций. [Ст.4, п.3]

Правила пользования банковскими карточками устанавливают порядок пользования банковскими карточками, финансово-юридические отношения между Банком и владельцем карточного счета (счет, с которого эмитированы банковские карточки).

Настоящие правила разработаны в соответствии с требованиями:

- Регламента Национального банка РМ № 62 от 24.02.2005 г. “О банковских карточках”;

- Регламента Национального банка РМ “По валютному регулированию на территории Республики Молдова от 13 января 1994 г.”;

- Правилам международных платежных систем Visa Int. и MasterCard Int.;

- Внутренних регламентов, инструкций и правил Банка;

«Решение о Рекомендациях Национального банка Молдовы по системам внутреннего контроля в коммерческих банках Республики Молдова».

В решении определяются основные цели банковского регулирования и надзора, является поддержание стабильности банковской системы, защита интересов вкладчиков и кредиторов. Конкретные задачи, которые ставятся перед надзорными органами непосредственно определяются этой главной целью осуществления надзора за кредитными организациями и современным состоянием банковской сферы и социально-экономической ситуацией в стране в целом. В настоящее время в связи с обострением во всем мире проблемы обращения криминальных денег также поставлена задача разработки системы мер по предотвращению отмывания «грязных» денег через коммерческие банки нашей страны.

Главнаяцель надзора за банковской системой **—** сохранение общей стабильности денежно-кредитных рынков, предотвращение системных кризисов путем постоянного наблюдения за всем банковским сообществом и принятия своевременных корректирующих мер. Особое место в этом отводится механизму ранней диагностики.

Состояние и перспективы развития кредитной системы имеют важное значение для национальных экономик Республики Молдова. В связи с этим кредитно-банковская, сфера служит объектом тщательного надзора и регулирования со стороны правительственных органов и, в частности, центрального банка. Однако в каждой стране имеются свои специфические особенности контроля за деятельностью кредитных институтов, что обусловлено особенностями исторического развития и действием различных политико-экономических факторов.

Административный совет Национального банка Молдовы внес 11 марта 2010 г. изменения и дополнения в Постановление Административного совета Национального банка Молдовы №207 от 15 августа 2007 г. «О некоторых особенностях деятельности финансовых учреждений в связи с процессом легализации капитала и перевода /вывоза из Республики Молдова физическими лицами легализованных денежных средств»

В Постановление приводятся цели банковского надзора, которые заключаются в том, чтобы определить, в достаточной ли степени менеджмент способен идентифицировать, оценить, осуществить мониторинг и контроль в отношении разных типов риска, с которым сталкивается банк.

Регулирование и надзор Национального Банка осуществляет от лица государства с целью создания условий для устойчивого функционирования банков и кредитных учреждений и на этой основе обеспечения доверия общества к банковской системе.

Проводимые Национальным Банком регулирование и надзор не касаются оперативной деятельности банков, а определяют исходные требования к созданию и функционированию банков и кредитных учреждений. Основными сферами регулирования Национального Банка являются: лицензирование и регистрация банков и кредитных учреждений; установление экономических нормативов, которых должны придерживаться коммерческие банки в своей деятельности.

Постановлением Правительства Республики Молдова «Об упорядочении производства бланков, ценных бумаг в Республике Молдова» производство бланков ценных бумаг в Республике Молдова, а также ввоз на территорию РМ бланков ценных бумаг для их изготовления осуществляется на основании лицензии, выдаваемой Министерством финансов РМ.

Закон Республики Молдова «Об акционерных обществах» № 1134 от 02.04.97 г. определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров, а также обеспечивает защиту прав и законных интересов кредиторов и акционеров этих обществ.

Согласно Инструкции Министерства финансов Республики Молдова «О порядке и условиях выдачи лицензий на производство и ввоз на территорию Республики Молдова бланков ценных бумаг» установлен производства и ввоза бланков ценных бумаг».

Сергей Балабан в статье «Рейтинг надежности банков по итогам 2009 года» в журнале «Банки и Финансы. Profit» дает такое определение рейтинга банка, как о способности менеджмента банков эффективно привлекать и управлять ресурсами банка, надежно их размещать, соблюдая высокую ликвидность, и при этом добиваться максимально высокой рентабельности. Данная способность учитывает возможности банка выполнить обязательства перед клиентами и акционерами в случае наступления форс-мажорных обстоятельств. Банковский рейтинг не является рекомендацией для начала или прекращения сотрудничества с тем иным банком, а также не является мнением о рыночной цене акции банка.

**1.2 Обзор литературы по теме**

Широко используемое в настоящее время понятие "банковский менеджмент" имеет многочисленные толкования. Но в целом специалисты сходятся в одном – в том, что банковский менеджмент — это научная система управление отношения банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Именно в таком понимании банковский менеджмент рассматривается в работах таких известных авторов, как О. И. Лаврушин, Руслана Батищев, Е. Ф. Жуков, Т. В. Никитин, И. Я. Носков, О. А. Олейнчик, А. Г. Поршнева, В. М. Усоскин, Н. Д. Эриашвили.

В гораздо меньшей степени, чем общий банковский менеджмент, отечественными авторами проработана проблема банковского менеджмента в коммерческом банке. Причина в специфике деятельности коммерческого банка как финансового посредника по управлению денежными потоками, которым присуща вся совокупность функций денег. К освещению этой проблемы авторы, как правило, подходят с позиций соблюдения требований и нормативов государственных регулирующих органов, отвечающих за ликвидность банковской системы в целом.

Широко используемое в настоящее время понятие "финансовый менеджмент" имеет многочисленные толкования. Но в целом специалисты сходятся в одном — в том, что финансовый менеджмент — это управление отношениями по формированию и использованию денежных ресурсов.

В гораздо меньшей степени, чем общий финансовый менеджмент, отечественными авторами проработана проблема финансового менеджмента в коммерческом банке. Причина в специфике деятельности коммерческого банка как финансового посредника по управлению денежными потоками, которым присуща вся совокупность функций денег. К освещению этой проблемы авторы, как правило, подходят с позиций соблюдения требований и нормативов государственных регулирующих органов, отвечающих за ликвидность банковской системы в целом.

Учебное пособие Руслана Батищева «Банковский менеджмент» раскрывает сущность, содержание и основные направления банковского менеджмента. В первой части работы рассмотрены теоретические основы менеджмента банковских услуг: понятие и классификация банковских услуг; маркетинговый подход к менеджменту банковских услуг; качество банковских услуг как важнейший фактор их эффективности; финансовая технология управления оптимальным сочетанием экономических интересов банка и клиента (финансовый менеджмент клиента). [16, стр.84]

По мнению автора важное значение для развития рынка банковских услуг имеет концепция маркетинга. Одним из главных принципиальных отличий банковского маркетинга XXI века является принцип глубокого и точечного сегментирования рынка продуктов, клиентов и продуктового ценообразования. Если банк не сможет проводить оптимальную сегментацию рынка, то рано или поздно рынок начнет сегментировать или разбивать банк.

Исследование особенностей, функций и этапов управления качеством услуг в банке дает возможность получить важную информацию для формирования эффективной модели анализа качества взаимосвязей между клиентом и банковским учреждением. Применение такой модели управления качеством услуг в банке обеспечит повышение уровня прибыльности и капитализации, а также будет способствовать привлечению новых клиентов в банковские учреждения и удовлетворению интересов уже существующих клиентов банковских учреждений

Автор характеризует менеджмент банка эффективностью организации и руководства банком в постоянно изменяющихся условиях. Менеджмент является важным инструментом устойчивости банка, его неуязвимости при любых внешних потрясениях. Банковский менеджмент - это практическая деятельность, связанная с непосредственным управлением процессами осуществления коммерческим банком своих функций. В этом аспекте банковский менеджмент выступает как система разработки управляющих воздействий на объект управления: активные и пассивные операции, расчетно-кассовые операции, исполнение нормативных показателей, внутрибанковский аудит и контроль. [16, стр.69]

В пособие «Банковский менеджмент» автор Руслан Батищев представляет Банковский менеджмент в общем виде управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка, управлением финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции. Другими словами, это — управление отношениями, касающимися формирования и использования денежных ресурсов, т.е. взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом, занятым в банковской сфере. Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом, по мнению автора, в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому его можно рассматривать как деятельность по внутрибанковскому регулированию, которая направлена, в первую очередь, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора. [16, стр.103]

Автор показывает основное назначение банка — это посредничество в процессе перемещения денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям. Невозможность полного совпадения экономических интересов банка и клиента связана с тем, что банк по своей экономической природе — финансовый посредник, который обеспечивает обслуживание денежных потоков в экономике, не являясь собственником привлеченных денежных средств, тогда как клиент, как правило, — владелец произведенных товаров и услуг, имеющих в основном материальное наполнение. Реальному сектору экономики необходимы инвестиции и финансирование оборотных средств, а банкам увеличение объемов производительных активов. Для реализации коммерческим банком своих функций в рыночной экономике необходимо, чтобы эти две цели были увязаны.

В учебно – практическом пособии «Инновационный менеджмент» под редакцией Уткина Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. раскрывается современный менеджмент, который становится основой процветания рыночной экономики, то инновации, нововведения представляют его сердцевину. Изучение и использование на практике возможностей инновационного менеджмента открывает дорогу к преуспеванию в бизнесе. Путь постоянного обновления всей деятельности на рынке является сегодня самым привлекательным. В книге на материалах коммерческих банков показан огромный потенциал инновационного управления, пути, формы и методы его реализации. Изложенные в работе общие подходы позволяют использовать ее основы практически в любой сфере предпринимательской деятельности. [39, стр.109]

Развитие рыночного хозяйствования происходит с множеством трудностей. Внедрение же принципов менеджмента дает немалые импульсы в процессе прогресса рынка. Менеджмент как система современного управления производством и сбытом продукции прежде всего на основе результатов интенсивного изучения и прогнозирования рынка, постоянного обновления всех сторон рыночной деятельности играет особую роль.

Какие основные задачи стоят сейчас перед менеджером? Среди них:

• обеспечить жизнеспособность своего предприятия, банка в условиях жесточайшей конкуренции, несмотря на любые рыночные коллизии и неожиданности;

• добиться максимизации прибыли в конкретных условиях хозяйствования;

• разработать и последовательно реализовывать программу развития коллектива фирмы, включая его социальные проблемы, учитывая при этом необходимость содействия разрешению социальных вопросов общества в целом;

• постоянно и оптимальным образом совершенствовать всю работу банка на основе применения наиболее современных методов управления, заблаговременно подготавливать необходимые нововведения, улучшать в соответствии с изменяющимися требованиями организационную структуру предприятия, добиваясь эффективной работы каждого работника в отдельности и коллектива в целом как единой взаимодействующей системы;

• систематически разрабатывать и внедрять в практику более совершенные формы бизнеса, проникать в новые сферы предпринимательства;

• определять и добиваться достижения на практике целей, соответствующих интересам фирмы, исходя из запросов рынка, потребителя;

Учебник «Международный менеджмент» под редакцией С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзель включает дополненный базисный материал по международному бизнесу, освещающий с учетом специфики российской экономики зарубежную практику и методику формирования стратегических и оперативных решений в международном менеджменте. [31, стр.11]

Структура учебника вытекает из реально складывающейся структуры менеджмента в международных фирмах, базирующихся как за рубежом, так и в России; вместе с тем учтены также выявившиеся за указанный период запросы студентов, для которых определенные разделы представляли особый интерес. Авторский коллектив счел полезным начать с развернутого введения (первая часть), где показаны условия осуществления международного бизнеса и значение для него изучаемого предмета. Вторая часть посвящена организации деятельности международных фирм, их формам и взаимодействию; детально рассмотрены современные формы и особенности функционирования многонациональных компаний, финансово-промышленных групп и стратегических альянсов. В третьей части изложены важнейшие вопросы международных финансов и инвестиций, значение которых для любой международной фирмы сегодня трудно преувеличить; владеющий этой проблематикой менеджер всегда будет востребован в такой фирме. Наконец, четвертая часть освещает вопросы технологического и организационного развития международной фирмы, что особенно актуально в условиях, где опыт развития фирм по понятным причинам фактически вообще отсутствует.

Многочисленные примеры, иллюстрирующие теоретические положения, а также контрольные вопросы, приложенные к каждой главе, помогут студентам лучше разобраться в излагаемом материале. Естественно, что значительная часть примеров использует иностранный опыт; тем не менее авторы пытались везде, где это возможно, апеллировать к проблемам, оценивать возможности применения зарубежных подходов в нашей стране

В учебнике М. Т. Балабанова «Основы финансового менеджмента» автор описывает финансовую систему, которая входит в социально-экономическую систему. Главным свойством социально-экономической системы является то, что в ее основе лежат интересы людей. Совокупность общественных, коллективных и личных интересов влияет на состояние системы и процесс ее развития. Любая система состоит из элементов. Под элементом системы понимается такая подсистема, которая в условиях данного исследования представляется неделимой, не подлежит дальнейшему расчленению на составляющие. Следовательно, элемент всегда является структурной частью любой системы. Например в учебнике, финансовая система, в целом, в качестве элемента системы включает финансовые фонды (денежные, основные, оборотные фонды, фонды обращения, уставной капитал). [11, стр.6]

Для финансов хозяйствующего субъекта в качестве неделимого элемента системы рассматриваются финансы структурного подразделения этого субъекта. Для финансов подразделения хозяйствующего субъекта в качестве неделимого элемента системы рассматриваются финансовые ресурсы.

По мнению автора финансовая система является сложной, динамичной и открытой системой. Сложность финансовой системы определяется неоднородностью составляющих элементов, разнохарактерностью связей между ними, структурным разнообразием элементов. Это вызывает многообразие и различие элементов системы, их взаимосвязей, тенденций, изменений состава и состояния системы, множественность критериев их деятельности. Динамичность финансовой системы обусловливается тем, что она находится в постоянно меняющейся величине финансовых ресурсов, расходов, доходов, в колебаниях спроса и предложения на капитал. Это обеспечивает увеличение и углубление связей финансовой системы с внешней средой, так как она обменивается информацией с внешней средой, но усложняет процесс ее управления. Финансовая система является открытой системой, так как она обменивается информацией с внешней средой.

Финансовый менеджмент, как форма предпринимательской деятельности означает, что управление финансовой деятельностью не может быть чисто бюрократическим, административным актом. У автора речь идет о творческой деятельности, которая активно реагирует на изменения, происходящие в окружающей среде. Финансовый менеджмент, как форма предпринимательства предполагает использование научных основ планирования и управления, финансового анализа.

В качестве специализированного источника по изучению банковского менеджмента использовалась книга Екатерины Барбэрошие под названием «Деньги и кредит». Как утверждает автор, банковская систем является важнейшей категорией современной экономики и ее появление является продуктом длительного общественного развития. Изложенный материал позволит изучить и понять коммерческий банк, как основное звено банковской системы, роль денежно – кредитной политики в рыночной экономике, и перспективы ее развития в Республике Молдова, а также и за ее пределами. [15, стр.11]

В учебнике дано знакомство с основными банковскими услугами на международном и национальном уровне. Организация и управления банковской деятельностью, в том числе и особенности этих процессов в республике Молдова. [13, стр. 76]

Целесообразность введения понятия "банковская триада" определяется автором Е. Барбэрошие возможностью с ее помощью уточнить содержание понятия "банковская технология обслуживания клиентов" и классифицировать множество этих понятий.

Установленное соответствие позволяет классифицировать банковские технологии обслуживания клиентов аналогично банковским триадам на элементарные, комбинированные и интегрированные. Реинжиниринг - это инженерно-консультационные услуги по перестройке систем организации и управления производственно-торговым и инвестиционными процессами хозяйствующего субъекта в целях повышения его конкурентоспособности и финансовой устойчивости; это концепция по подготовке к внедрению банковских технологий и перестройка бизнес-процессов, в целях достижения устойчивости управления банков и значительных улучшений таких показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса и скорость функционирования.

В работе проанализированы различные организационные структуры, используемые в зарубежных коммерческих банках при американо-английской и континентальной европейской системах. На этой основе сделаны рекомендации для выбора наиболее рациональной структуры банками Молдовы. [15, стр.16]

При этом автором учитывается классификация этапов развития банковского менеджмента, в основе которой - многообразие финансовых услуг, технология их предоставления и степень интеграции различных финансовых институтов.

Работа коммерческого банка по организации филиала представляет собой согласованный процесс с НБМ. В учебнике систематизирован опыт практической работы по организации филиалов с учетом установленных соответствующими инструкциями НБ требований.

После регистрации филиала и организации самостоятельной работы филиала с клиентами перед головной конторой встает вопрос координации деятельности филиала в рамках общей филиальной политики. В зависимости от выбора филиальной стратегии отношения филиалов и головной конторы могут строиться по различным схемам, которые должны обеспечивать анализ деятельности филиалов и принятие мер оперативного управления. На основе методики анализа деятельности филиалов и принципов управления филиалами в головной конторе коммерческого банка формируется штатное подразделение, непосредственно осуществляющее координацию деятельности филиалов.

В учебном пособии Дронова М. Д. «Основы финансового менеджмента» раскрывается финансовая система, которая входит в социально – экономическую систему и является системой. Любая система состоит из элементов. Под элементом системы понимается такая подсистема, которая в условиях данного исследования представляется неделимой, не подлежит дальнейшему расчленению на составляющие. Следовательно, элемент всегда является структурной частью любой системы. Например, финансовая система, в целом, в качестве элемента системы включает финансовые фонды (денежные, основные, оборотные фонды, фонды обращения, уставной капитал). Для финансов хозяйствующего субъекта в качестве неделимого элемента системы рассматриваются финансы структурного подразделения этого субъекта. Для финансов подразделения хозяйствующего субъекта в качестве неделимого элемента системы рассматриваются финансовые ресурсы.

По мнению автора финансовый менеджмент является вид профессиональной деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием фирмы на основе использования современных методов. Финансовый менеджмент является одним из ключевых элементов всей системы современного управления, имеющим особое, приоритетное значение для сегодняшних условий экономики.

Финансовый менеджмент включает в себя:

- разработку и реализацию финансовой политики;

- принятие решений по финансовым вопросам, их конкретизацию и разработку методов реализации;

- информационное обеспечение посредством составления и анализа финансовой отчетности;

- оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций; оценку затрат на капитал; финансовое планирование и контроль;

- организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью.

Методы финансового менеджмента позволяют оценить:

- риск и выгодность того или иного способа вложения денег;

- эффективность работы фирмы;

- скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

По мнению автора финансовый менеджмент в коммерческом банке — это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом — управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. Наряду с проблемами финансового, организационно-технологического характера в коммерческом банке большое значение имеют проблемы информационного и логико-аналитического обеспечения финансового менеджмента коммерческого банка, оптимизации деятельности коммерческого банка как хозяйствующего субъекта и оптимизации технологических процессов и организационных структур. Последние относятся к проблемам системного анализа (исследования операций, информатики).

Цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке - определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов деятельности функционально-технологических систем, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, планирование финансовой деятельности банка и управление процессами привлечения и размещения денежных средств.

В цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке не включены следующие блоки банковской деятельности: бухгалтерский учет и отчетность, валютное регулирование, банковское право, директивная отчетность и управление экономическими нормативами, включая обязательное резервирование и создание резервов под обесценение операций с ценными бумагами и выдаваемых кредитов. Это объясняется тем, что всё вышеперечисленное является директивными нормами, которые введены на уровне государства и не подлежат управлению с использованием внутренних и внешних резервов банка, которые ему предоставляют внешние условия банковской деятельности.

Банковский менеджмент, по мнению автора это практическая деятельность, связанная с непосредственным управлением процессами осуществления коммерческим банком своих функций. В этом аспекте банковский менеджмент выступает как система разработки управляющих воздействий на объект управления: активные и пассивные операции, расчетно-кассовые операции, исполнение нормативных показателей, внутрибанковский аудит и контроль и т.д.

Особое внимание в учебнике уделяется выявлению факторов неправильного менеджмента. К ним относят: технические ошибки в процессе управления из-за слабой компетентности руководителей банка и его сотрудников попытка завуалировать создавшееся тяжелое финансовое положение путем привлечения временных источников, попытки исказить отчетность путем сокрытия нереальных активов и убытков, прямой обман и мошенничество.

Своевременное выявление фактов неправильного менеджмента является задачей органов государственного надзора, которые обладают правами воздействия на подобные банки, вплоть до снятия руководства, ликвидации или реорганизации банка.

В монографии И. О. Лаврушина «Деньги, кредит, банки» автор даёт подробную характеристику сущности роли денег и кредита в экономике. Монография посвящена банкам, их роли и деятельности в условиях перехода к рыночной экономике. Учебник имеет не только теоретическую направленность, но и определенный прикладной аспект. В нем последовательно выделены три раздела. Первый раздел посвящен деньгам, второй - кредиту, третий - банкам. Раскрываемый в учебнике отечественный и зарубежный опыт, позитивные и негативные свойства некоторых теорий денег и кредита формируют более глубокое представление о путях повышения эффективности денежно-кредитного регулирования. [12, стр. 64]

В условиях межбанковской конкуренции эффективная деятельность банка зависит от уровня предоставляемых финансовых услуг. В последнее время банк все активнее осуществляет нехарактерные для него операции, внедряясь в нетрадиционные для банков сферы финансового предпринимательства, включая операции с ценными бумагами, лизинг, факторинг и иные виды кредитно-финансового обслуживания, постоянно расширяя круг и повышая качество предоставляемых услуг, конкурируя за привлечение новых перспективных клиентов.

Автор рассматривает банк, как организация, осуществляющая управление капиталом – собственным и заемным. Этот капитал рассматривается с позиции самовозрастающей стоимости или с позиции его приращения. Есть и другие понятия капитала, например "человеческий капитал", которое рассматривается с позиции отношений между людьми, определяющими успех их общей деятельности в социально-экономических процессах. По мнению автора управление человеческим капиталом — это отношение к человеку в процессе управления кредитной организацией, основанное на понимании роли человека при достижении конечного результата или цели самой организации. Для банка это могут быть прибыль, ликвидность, устойчивость, имидж и другие параметры, которые он выделяет, исходя из своей миссии или философии своего существования в обществе. Сфера банковского менеджмента охватывает построение процессов по рациональному управлению денежными потоками и использованию знаний и опыта банковского персонала как необходимого условия эффективного менеджмента в коммерческом банке. Поэтому управление человеческим капиталом неразрывно связано с управлением собственным и заемным капиталом, обеспечивая его эффективное использование в интересах банка и его клиентов.

Банковский менеджмент представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка, управлением финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции. Другими словами, это — управление отношениями, касающимися формирования и использования денежных ресурсов, то есть взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом, занятым в банковской сфере.

Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому его можно рассматривать как деятельность по внутрибанковскому регулированию, которая направлена, в первую очередь, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора. [12, стр.19]

Как известно, основное назначение банка — это посредничество в процессе перемещения денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям. Невозможность полного совпадения экономических интересов банка и клиента связана с тем, что банк по своей экономической природе — финансовый посредник, который обеспечивает обслуживание денежных потоков в экономике, не являясь собственником привлеченных денежных средств, тогда как клиент, как правило, — владелец произведенных товаров и услуг, имеющих в основном материальное наполнение. Реальному сектору экономики необходимы инвестиции и финансирование оборотных средств, а банкам увеличение объемов производительных активов. Для реализации коммерческим банком своих функций в рыночной экономике необходимо, чтобы эти две цели были увязаны.

Экономические интересы коммерческого банка и клиента не совпадают полностью — имеются лишь отдельные точки их пересечения. Поэтому для решения вопросов, касающихся обеспечения обратной связи между продуктами и услугами банка, предлагаемыми непосредственно участникам свободного рынка - потребителям, на банковский менеджмент возлагается функция обратной связи с внешней средой коммерческого банка.

Рынок банковских услуг представляет собой совокупность отношений, возникающих по поводу удовлетворения потребностей клиентов банков в соответствующих видах услуг на определенной территории.

На рынке банковских услуг интересы потребителей приоритетны над интересами создателей услуг, продавцов. Поэтому обеспечение нормальной конкурентной среды является необходимой составляющей рынка и служит условием соблюдения интересов потребителей, повышения количества и качества предоставляемых услуг.

В книге «Основы менеджмента» автора М. Х. Мескон раскрывается менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. В книге также приводится значимость менеджмента на Западе, которое было ясно осознано в 30-е годы. Уже тогда деятельность эта превратилась в профессию, в область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу, растущая роль которой заставила заговорить о "революции менеджеров". [26, стр. 68]

В своей работе «Финансовый учет» А. Недерица рассмотрел вопросы организации, методологии и техники ведения финансового учета всех видов активов и обязательств, а также финансовых результатов деятельности предприятий. Все вопросы изложены с учетом действующих на данный момент законодательных и нормативных документов Республики Молдова, инструкций и положений по действительно бухгалтерскому учету. Для лучшего усвоения материала даны конкретные примеры, контрольные вопросы и тестовые задания.

В процессе своей деятельности коммерческий банк исходит в основном из микроэкономических факторов и устойчивости клиентов. Такой подход наиболее актуален в современных условиях, так как первичным звеном в экономической цепочке создания продукции являются создатели материальных ценностей.

В работе автора Э. А. Уткина «Управление компанией» также представлен опыт зарубежных банков. Данный опыт, безусловно, важен, однако зарубежные финансовые системы существенно отличаются от кредитно-банковской системы. Автор приводит пример, о распространении опыта Федеральной резервной системы США, которая требует тщательной нелегкой адаптации, так как отечественная банковская система в отличие от системы США построена по территориальному принципу и основана на монопольном положении, а не на экономическом районировании субъектов федерации и экономики. [39, стр.109]

Практическое внедрение банковской финансовой технологии дает банку возможность обеспечивать собственные активные операции денежными ресурсами с заданными параметрами по объемам, срокам, стоимости и в пределах установленной процентной маржи банка. Возможный "выигрыш" для кредитной организации от реализации банковской технологии складывается из следующих компонентов:

- увеличения объема продаж банковских услуг;

- диверсификации ресурсной базы банка;

- снижения риска текущей и срочной ликвидности банка за счет уменьшения объемов клиентских ресурсов с неопределенным сроком обращения;

- удовлетворения потребности клиентов в существующих и индивидуальных банковских продуктах и услугах;

- увеличения числа клиентов, пользующихся существующими и индивидуальными банковскими продуктами;

- повышения имиджа высокотехнологичного банка.

Исследование особенностей, функций и этапов управления качеством в банке дает возможность получить важную информацию для формирования эффективной модели анализа качества взаимосвязей между клиентом и банковским учреждением.

Применение такой модели управления качеством в банке обеспечит повышение уровня прибыльности и капитализации, а также будет способствовать привлечению новых клиентов.

По мнению Э. А. Уткина рынок банковских услуг представляет собой сложную область формирования спроса и предложения на производные банковской деятельности, которые относятся к товарному типу денежно-кредитных и финансовых отношении, характеризующихся свободным выбором партнеров и наличием конкуренции. Развитие этих отношений способствует увеличению спроса и предложения на услуги банков, стимулирует операции по расширению структурных элементов ассортимента и качества услуг.

Каждый банк, осуществляя деятельность в конкретных условиях места и времени, формирует собственную структуру создаваемых на рынке продуктов и услуг. При этом они исходят из сложившихся условий товарно-сырьевого, фондового, валютного и других рынков. Другими словами развитие рынка банковских услуг во многом определяется совокупностью факторов рыночной экономики, взаимно связанных с финансово-промышленным капиталом данного региона, с объёмом и структурой поступающих в отрасли экономики инвестиций и состоянием использования имеющихся здесь производственных и трудовых ресурсов.

В книге Н. Д. Эриашвили «Общая теория денег и кредита» анализируется особая сфера производственных отношений, связанная с функционированием денег, кредита, банков. На основе сопоставления западной и российской моделей денежно-кредитных и валютных отношений рассматриваются актуальные сегодня проблемы денег, кредита, рынка ценных бумаг и валютно-кредитных отношений в условиях рыночной системы хозяйствования. [41, стр.15]

Специальный раздел посвящен вопросам правового обеспечения деятельности кредитно-финансовых институтов. Представляют интерес такие темы, как рынок ссудных капиталов, современная кредитная система, валютные отношения и др.

Учебник предназначен для студентов высших и средних специальных учебных заведении, для практических работников финансовой, банковской и налоговой систем, а также для всех тех, кто интересуется проблемами денег, кредита, банков.

Авторский коллектив выражает свою точку зрения на современное денежное обращение и кредит, не претендуя на окончательное решение многих дискуссионных вопросов. На конкретном материале раскрываются основные процессы, происходящие в денежно-кредитной сфере западных стран, рассматриваются тенденции развития рынка капиталов, проблемы инфляции, сложности государственного регулирования, методы денежно-кредитной политики. Уделено внимание также различным теориям денег и кредита западных экономистов.

Книга «Деньги, кредит, банки» сочетает теоретический и практический аспекты денежных и кредитных отношений, теорию и организационные основы банковской деятельности, позволяет глубже понять их значение и механизм использования в народном хозяйстве. Деньги, кредит, банки являются частью общей экономической системы, поэтому от эффективности их функционирования зависит результативность воспроизводства. Будучи частью общей экономической системы, деньги, кредит и банки отображают закономерности и проблемы общественного развития, которые невозможно рассматривать изолированно от состояния экономики в целом. Подобное взаимодействие заметно в условиях переходного периода, в условиях кризисного состояния экономики, когда низкая эффективность производства сопровождается высокими темпами инфляции, снижением банковской активности, банкротством ряда кредитных учреждений. Раскрываемый в учебнике отечественный и зарубежный опыт, позитивные и негативные свойства некоторых теорий денег и кредита формируют более глубокое представление о путях повышения эффективности денежно-кредитного регулирования.

Наука о деньгах, кредите и банках закладывает фундамент экономических знаний в важной области экономических отношений. Она дает основу банковской профессии. В соединении с экономической теорией (политической экономией), экономикой на микро - и макроуровнях, финансами, финансовым менеджментом и другими учебными дисциплинами данный курс формирует общие взгляды банкиров на суть, значение и направление использования денег, кредита и банков в экономическом развитии. Вместе с такими направлениями науки, как банковское дело, рассматривающее организацию деятельности коммерческих банков, денежно-кредитное регулирование, раскрывающее управление денежно-кредитными отношениями на макроуровне, а также операционная техника и учет в банках, данная наука обеспечивает подготовку банкиров в качестве специалистов широкого профиля.

О важной роли качества банковских услуг является ученый-экономист Ю. Юран. Управление качеством, по мнению этого ученого, должно базироваться на трех процессах: планировании качества, контроле качества и совершенствовании качества.

Планирование качества отображается в годовых планах банка, где отмечаются ответственные за контроль процесса разработки и предоставления услуг, и указываются результаты, которые запланировано достичь в результате выполнения такого плана. Контроль по качеству призван, по его мнению, бороться с проявлениями неэффективности и ошибками, что случаются на этапе реализации банковской стратегии. А последний шаг - совершенствование качества заключается в ликвидации ошибок и способствует достижению учреждением наивысшего уровня эффективности [26, стр. 201].

Отсюда можно сделать вывод о том, что одна из особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке в современных условиях — это отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами в кредитной организации в рамках существующей кредитно-банковской системы.

Главная же особенность финансового менеджмента в коммерческом банке в нынешних условиях обусловлена тем, что коммерческий банк — это единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег (мера стоимости, функции обращения, платежа и накопления) и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики.

Постоянное изменение внешних условий, в которых осуществляет деятельность кредитная организация, требует соответствующей реакции со стороны коммерческого банка — глубокого анализа финансовой и макроэкономической политики, изыскания новых способов создания прибавочного продукта. Банки должны постоянно отвечать изменяющимся требованиям рынка, своей клиентуры, небанковских финансовых организаций и обострению неценовой конкуренции.

Постоянное формирование новых направлений банковской деятельности по разработке и реализации банковских продуктов и услуг неизбежно наталкивается на трудности, вызываемые отсутствием должного взаимодействия функциональных подразделений банка, обмена информацией между ними и координации их усилий. Именно из-за отсутствия взаимодействия подразделений банка ухудшаются его основные качественные параметры и показатели, усложняются процессы принятия стратегических решений, затрудняется оценка преимуществ и недостатков выбранных решений. Поэтому, по мнению автора учебного пособия главная задача банковского менеджмента — это построение системы отношений, связанных с оптимальной организацией взаимодействия многочисленных элементов сложной динамичной системы, которую представляет собой современный коммерческий банк, а также определение оптимальных режимов его функционирования.

Авторы учебных материалов по рассматриваемой теме, рассматривают банковский менеджмент, как особую сферу управления, возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики. При административной системе перечисление безналичных, по сути, условных сумм со счета одного предприятия на счет другого не вызывало у банка особых проблем. При переходе к рынку банк не ограничивается узким кругом функции ростовщичества - привлечением денежных ресурсов и выдачей их под проценты. При расширении круга банковских операций до уровня, принятого в цивилизованных странах, в эти услуги входят операции с ценными бумагами, кредитными карточками, валютой, помощь в экономии и распространении акций других банков и коммерческих структур, помощь клиентам в рациональном вложении их средств, оценке инвестиционных проектов, лизинг, факторинг и другие услуги. Кроме того, уставной капитал банка может стать резервным фондом для других коммерческих банков. Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования предприятий, ведущего к инфляции, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов, ориентированных на создание новой товарной массы.

**Глава II. Организационные основы банковского менеджмента**

**2.1 Понятие и классификация банковского менеджмента**

Банковский менеджмент - научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Он базируется на научных методах управления, конкретизированных практикой ведения банковского дела. [16, стр.28]

Банковская деятельность представляет собой специфичную сферу бизнеса, определяющую особенности мышления и поведения занятых в нем работников, что неизбежно отражается на содержании банковского менеджмента.

Банк представляет собой, прежде всего, общественный институт, в котором сосредоточены денежные вклады множества кредиторов (юридических и физических лиц), поэтому банковский бизнес ориентируется не только на получение прибыли, но и на обеспечение сохранности взятых взаймы денежных средств, т. е. на надежность и доверие вкладчиков.

Менеджмент банка характеризуется эффективностью организации и руководства банком в постоянно изменяющихся условиях. Менеджмент является важным инструментом устойчивости банка, его неуязвимости при любых внешних потрясениях.

Современная ситуация в сфере банковского дела подвержена очень частым изменениям в связи с нестабильным экономическим положением в Республике Молдова. В настоящее время прибыльность банков в целом снизилась, однако банковские услуги становятся все шире и разнообразнее, что, несомненно, требует их классификации по определенным признакам. Банковские услуги, это часть банковского продукта, формирование, создание которой происходит на основе поэтапных маркетинговых исследований рынка, потребностей клиентов. Она состоит из комплекса банковских операций, необходимых для выполнения требований клиентов по реализации данной услуги на рынке удовлетворения взаимных интересов, направленных на получение прибыли. [19, стр.48]

Денежные отношения по своему содержанию и составу значительно шире финансовых отношений. Так, денежные отношения, отражающие смену форм стоимости в процессе купли-продажи, не относятся к финансовым отношениям, ибо они непосредственно не связаны с формированием и использованием целевых денежных фондов общественного назначения (public finance). Если предприятие реализует товар и получает соответствующую выручку, то в данном случае происходит смена форм стоимости, которая, естественно, влияет на финансы предприятия и тесно с ними связана, так как является необходимой предпосылкой завершения кругооборота и получения денежной выручки - непосредственного источника денежных фондов и накоплений. Вместе с тем, посредством этой части денежных отношений пока что не происходит распределение и перераспределение доходов и накоплений для удовлетворения общественных потребностей. К финансовым отношениям не относятся также денежный учет и контроль за всеми видами затрат, калькулирование себестоимости и определение цен на продукцию, "купля-продажа" товаров и услуг через систему торговых организаций, учет и хранение денежной выручки, регулирование денежного обращения в стране и т.п.

Если за счет выручки предприятие выполняет свои обязятельства перед бюджетом (налог на прибыль, налог на добавленную стоимость и т.д.), формируют собственные оборотные средства, осуществляют инвестиции, расходуют средства на социальное развитие, то такие денежные отношения являются финансовыми, поскольку они непосредственно связаны с распределением денежных доходов и накоплений в целях удовлетворения общественных потребностей.

При исследовании банковского менеджмента необходимо различать финансы предприятий и государства.

Финансы предприятий представляют собой совокупность денежных отношений, связанных с образованием, распределением и использованием денежных доходов и накоплений предприятий и организаций. Очевидно, что в основе распределения этой сферы денежных отношений на отдельные звенья лежат формы собственности и, соответственно, организационно-правовые формы самих предприятий.

Финансовые ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятий, создаются за счет их доходов и накоплений. В формировании финансовых ресурсов предприятий принимают участие заемные средства (кредиты банка, дебиторская задолженность, средства, полученные от выпуска акций, операции с другими ценными бумагами).

Общегосударственные финансы включают государственный бюджет, государственное социальное страхование и государственный кредит.

Государственное социальное страхование - специфическая сфера денежных отношений, связанная с распределением и перераспределением части стоимости национального дохода, которая направляется на выплату пенсий, пособий и т.п. В настоящее время в нашей стране начался процесс образования негосударственных пенсионных фондов, которые, несомненно, расширяют возможности социального страхования.

Развитие банковского менеджмента тесно связано с формированием рыночного финансового механизма.

Финансовый механизм - совокупность экономико-организационных правовых форм и методов управления финансовой деятельностью государства и предприятий в процессе формирования, распределения и использования целевых государственных и негосударственных фондов денежных ресурсов для удовлетворения потребностей государства и предприятий.

В рамках финансового механизма выделяется два метода финансового воздействия на развитие предприятий со стороны государства: финансовое обеспечение и финансовое регулирование. Соотношение этих методов определяет стимулирующую роль финансов в экономическом и социальном развитии предприятий и всего общества.

Финансовое обеспечение может осуществляться в формах бюджетного финансирования на безвозвратной основе и кредитования на основе мобилизации и перераспределения временно свободных в экономике денежных средств. Ссуды банков, в отличие от бюджетных ассигнований, выдаются в соответствии с принципами обеспеченности, целевого характера, срочности, возвратности и платности.

Различные формы финансового обеспечения могут применяться на практике одновременно. Развитие системы финансового обеспечения происходит не путем вытеснения одной формы другой, а путем установления оптимального для данного этапа развития общества соотношения между ними. Нахождение таких пропорций является одной из задач финансовой политики государства.

Финансовое регулирование связано с регламентированием распределительных процессов на макроэкономическом и микроэкономическом уровне - предприятий, объединений и организаций. Поскольку финансы выражают распределительные отношения, то и содержание финансовых методов регулирования определяется способами распределения: сальдовым и налоговым. Сальдовый метод предполагает распределение по элементам, сметы затрат, среди которых один является консультативным, а остальные определяются на основании самостоятельных расчетов.

При налоговом методе вся сумма дохода распределяется по установленным законом ставкам и срокам. Этот метод финансового регулирования позволяет обеспечить: равнонапряженные требования со стороны государства ко всем предприятиям по поводу использования ими производственных, трудовых и природных ресурсов; создание равных финансовых условий всем предприятиям, независимо от форм собственности.

Финансовая система входит в социально-экономическую систему. Главным свойством социально-экономической системы является то, что в ее основе лежат интересы людей. Совокупность общественных, коллективных и личных интересов влияет на состояние системы и процесс ее развития. Любая система состоит из элементов. Под элементом системы понимается такая подсистема, которая в условиях данного исследования представляется неделимой, не подлежит дальнейшему расчленению на составляющие. Следовательно, элемент всегда является структурной частью любой системы.

Для финансов хозяйствующего субъекта в качестве неделимого элемента системы рассматриваются финансы структурного подразделения этого субъекта. Для финансов подразделения хозяйствующего субъекта в качестве неделимого элемента системы рассматриваются финансовые ресурсы.

Банки являются поставщиками трех основных видов финансовых услуг: трансакционных, портфельных и операционных.

Портфельные услуги связаны с традиционной деятельностью банков как ссудо-сберегательных финансовых институтов. К портфельным услугам относятся предоставление займов клиентам (кредиты) и прием денежных средств во вклады (депозиты). Банки аккумулируют временно свободные ресурсы в виде депозитов и распределяют их в форме кредитов. Оказывая эти услуги, банки перераспределяют ресурсы от лиц, совершающих сбережения, к лицам, нуждающимся в кредите, и тем самым обеспечивают предприятия дополнительными финансовыми ресурсами. Именно этот вид услуг отличает банки от других финансовых посредников. Кредитно-депозитные услуги приносят банкам около 70% дохода. [13, стр.78]

Трансакционные услуги - услуги по обслуживанию сделок. При выполнении функции обслуживания трансакций банки предоставляют два основных типа услуг по сделкам :

■ ведут систему расчетов, в которой перемещение ценностей сопровождается бухгалтерскими проводками (услуги счетоводства), при этом побочными продуктом является предоставление информации клиентам: о платежах, поступлениях и начисленных процентах);

■ обеспечивают валютную конвертируемость (депозиты, вклады и другие активы клиентов конвертируются в валюту).

Выполняя трансакционную функцию, банки предоставляют систему учета обменных операций (accounting system of exchange), в которой движение средств регистрируется в форме бухгалтерских проводок. Услуги по обмену валюты - второстепенные, и при движении общества в сторону безналичного оборота и обслуживания клиентов через удаленные терминалы, становятся все менее важными. Таким образом, бухгалтерское сопровождение обмена - ключевая услуга по совершению сделок, обеспечиваемая финансовыми посредниками.

Трансакционные услуги непосредственно связаны с обслуживанием платежного и налично-денежного оборота. В настоящее время трансакционные услуги и сопутствующие им услуги приносят банкам около 10% всей прибыли. При этом банки обрабатывают 70% всех платежей. Трансакционные услуги являются самыми технологоемкими, зависят от электронных каналов доставки и телекоммуникаций. Поэтому наиболее радикальные изменения, вызванные использованием Интернет как нового электронного телекоммуникационного канала, затрагивают их.

Операционные услуги банки используют как источник дополнительных доходов (их еще называют "платные услуги"). Операционные услуги в широком смысле представляют собой продажу банковской ликвидности. К ним относится инвестиционные услуги (в том числе и трастовые), услуги по страхованию и другие платные услуги, которые банки оказывают своим клиентам.

Инвестиционные услуги связаны в первую очередь с операциями на рынке ценных бумаг. Это услуги по привлечению капитала, управлению процентным риском и риском операций с иностранной валютой, обслуживанию слияний и поглощений, брокерские услуги банков, торговая деятельность на рынке ценных бумаг с целью обеспечения ликвидности инвестиций клиентов (управление портфелем ценных бумаг) и другие клиентские операции на рынке ценных бумаг, которые банки осуществляют на основе доверительного управления, либо в качестве брокеров.

Следует отметить, что деление услуг на трансакционные, портфельные и операционные носит теоретический характер. Развитие банковского дела в последней четверти XX в. привело к "перемешиванию" разных видов услуг. Сегодня банки предлагают к продаже не отдельные услуги, а пакеты услуг, получившие название "банковских продуктов". Банковский продукт обычно сочетает в себе услуги всех трех видов (трансакционные, кредитно-депозитные и операционные). Например, пластиковые карточки используются для расчетных операций, для покрытия овердрафтов по ним применяются различные депозитно-кредитные схемы, а за пользование пластиковой карточкой может взиматься комиссия как за операционную услугу. В качестве другого примера можно привести возникновение в 80-х и 90-х гг. в результате процессов секьютиризации активов смешанных инструментов финансирования, сочетающих в себе кредиты, гарантии и ценные бумаги (смесь кредитных и инвестиционных услуг). Обобщенная классификация банковских услуг представлена в таблице 1.

Таблица 1 **Обобщенная классификация банковских услуг**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии классификации** | **Тип предоставляемых услуг** |
| В зависимости от соответствия специфике банковской деятельности | Специфические услуги Неспецифические услуги |
| В зависимости от субъектов получения услуг | Юридические лица Физические лица |
| В зависимости от способа формирования и размещения ресурсов банка | Активные операцииПассивные операции |
| В зависимости от оплаты за предоставление | Бесплатные услуги Платные услуги |
| В зависимости от связи с движением материального продукта | Услуги, связанные с движением материального продукта Чистые услуги |

Источник: [16. стр. 43]

Каждый банк, осуществляя деятельность в конкретных условиях места и времени, формирует собственную структуру создаваемых на рынке продуктов и услуг. При этом он исходит из сложившихся условий товарно-сырьевого, фондового, валютного и других рынков. Другими словами развитие рынка банковских услуг во многом определяется совокупностью факторов рыночной экономики, взаимно связанных с финансово-промышленным капиталом данного региона, с объёмом и структурой поступающих в отрасли экономики инвестиций и состоянием использования имеющихся здесь производственных и трудовых ресурсов. Важным этапом создания и реализации банковской услуги является обеспечение эффективности. Банковская услуга должна быть построена таким образом, чтобы в процессе восприятия, общения и исполнения клиент получил экономический и моральный эффект.

Финансовые услуги составляют существенную составную часть всей сферы услуг, поэтому закономерности их развития во многом соответствуют закономерностям эволюции сферы услуг, соответственно, банковский менеджмент и маркетинг финансовых услуг - составная часть общего менеджмента и маркетинга услуг. Термином "финансовые услуги", как отмечал руководитель одного из отделов "Дрезднер банка" (Франкфурт, ФРГ) А. Унтенберг, первоначально обозначали дополнительные услуги банков, выходящие за рамки обычных кредитных и депозитных операций. Когда другие учреждения ("небанки") - универсальные магазины, компании кредитных карточек, торговцы автомобилями и т.п. - стали предлагать услуги финансового характера, прежде считавшиеся монополией банков, в понятие финансовых услуг стали включать депозитные и кредитные операции банков. [32, стр.45]

Об общей тенденции роста сферы финансовых услуг в развитой рыночной экономике свидетельствует динамика занятости в этой области. В США с 1955 по 1980 г.г. численность наемных работников в сфере услуг возросла с 30,1 до 64,8 миллиона человек или на 115,3 %, причем около 8 % из них было занято в финансово-кредитной сфере и страховании. В 1980-1985 годах темпы роста численности занятых в сфере финансово-кредитной деятельности и страховании увеличились до 2,8 % в год при общем среднегодовом уровне темпа роста занятости в США 1,9 %. [32, стр.46]

Результатом этой эволюции стал менеджмент и маркетинг фирмы финансовых услуг как основного звена индустрии финансовых услуг. Для исследования современного банковского менеджмента необходимо использование концепции синергичного маркетинга, основывающегося на системно-функциональном подходе и опыте крупных финансовых групп, оказывающих весь комплекс финансовых услуг.

Объектом современного банковского менеджмента является система следующих функционально различных элементов:

1) кредитно-депозитные услуги;

2) расчетно-клиринговые услуги;

3) страховые услуги;

4) инвестиционно-фондовые услуги;

5) трастовые услуги;

6) услуги по лизингу;

7) услуги по факторингу;

8) услуги по финансовому консультированию;

9) услуги по целевому использованию денежных средств на жилищное строительство;

10) трансферт и обмен валют и т.д.

Дальнейшее развитие рынка финансовых услуг во многом будет зависеть от:

■ удовлетворенности клиентов получаемыми услугами;

■ отношений клиентов со служащими учреждений, оказывающих услуги;

■ степени профессионального умения управленческого персонала учреждений;

■ развития программно-информационного обеспечения;

■ маркетинга финансовых услуг.

Для Молдовы особое значение имеет финансовая стабилизация и прекращение спада в экономике, развитие внешнеэкономических связей и освоение современных методов менеджмента.

Исходя из вышеуказанных финансовых услуг, предоставляемых банками и другими финансовыми учреждениями, можно провести параллель, которая показывала бы возможности их использования коммерческими банками Республики Молдова

Развитие рынка банковских услуг в Республике Молдова происходит одновременно с оздоровлением и реструктуризацией банковской системы. Процедуры оздоровления осуществлялись путем отзыва лицензий, санации и оказания финансовой помощи, рефинансирования банков под залог контрольного пакета акций, предоставления стабилизационных кредитов на срок до 1 года и др.

Процедура расширения рынка банковских услуг на этапе реструктуризации банковской системы встретилась с проблемами:

■ развития конкурентной борьбы с западными банками, работающими на рынке за привлечение и сохранение корпоративных клиентов;

■ создания на основе возрождения национальной экономики надёжной и устойчивой в финансовом отношении базы корпоративных клиентов;

■ улучшения качественных показателей кредитного портфеля и на этой основе снизить относительную долю просроченных ссуд;

■ устранения возникающих по мере универсализации деятельности банков текущих трудностей, связанных с формированием ресурсной базы.

Другими словами, банковский менеджмент представляет собой взаимосвязанные и взаимозависимые системные параметры: [24, стр. 48]

* финансово-экономических показателей (ФЭ);
* организационного построения, отвечающего решению стоящих задач (ОП);
* функционально-технологического управления продуктовым рядом банка (ФТ).

Если отранжировать системные параметры, то соподчиненность и взаимосвязи между ними можно представить так:

ФЭ – ОП – ФТ. (1)

Сфера банковского менеджмента подразделяется на два блока: финансовый менеджмент и управление персоналом.

Финансовый менеджмент охватывает управление движением денежного продукта, его формированием и размещением, в соответствии с целями и задачами конкретного банка. Основными направлениями финансового менеджмента являются: разработка банковской политики с конкретизацией по отдельным сферам деятельности банка; банковский маркетинг, управление активами и пассивами банка, управление ликвидностью, управление доходностью, управление собственным капиталом, управление кредитным портфелем, управление банковскими рисками.

Особенностью финансового менеджмента является отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами и организации банковских процедур в рамках единой банковской системы. В условиях конкуренции на денежном рынке каждый банк вырабатывает собственные правила поведения; постоянно изменяющаяся экономическая ситуация требует корректировки и совершенствования сложившихся приемов ведения банковского дела.

Второй сферой банковского менеджмента является управление персоналам, которое направлено на рациональное использование знаний и опыта банковских служащих, как Необходимое условие эффективности финансового менеджмента. Оно включает: мотивацию труда, организацию труда сотрудников банка, расстановку кадров; систему подготовки и переподготовки банковских кадров; механизм оплаты труда, поощрений и стимулирования; организацию контроля; систему продвижения по службе; принципы общения в коллективе.

Научной основной управления персоналом является психология и деловая этика, позволяющая найти дифференцированные подходы к каждому сотруднику, планировать служебную карьеру и организовать материальное стимулирование. Схематично основные направления банковского менеджмента можно представить в следующем виде:

Таблица 2 **Менеджмент банка**

| **Финансовый менеджмент** | **Управление персоналом** |
| --- | --- |
| 1. Банковская политика2. Маркетинг3. Управление активами и пассивами4. Управление ликвидностью5. Управление доходностью6. Управление собственным капиталом7. Управление кредитным портфелем8. Управление банковскими рисками (валютным, процентным и др.)9. Создание информационной системы | 1. Мотивация труда2. Организационная структура банка3. Расстановка кадров4. Система подготовки и переподготовки кадров5. Система оплаты труда, поощрений и стимулирования6. Организация контроля7. Система повышения в должности8. Принципы общения в коллективе |

Источник: [16. стр. 98]

Качество управления каждым банком в зарубежной практике подвергается оценке, поскольку от него в значительной мере зависит надежность конкретного банка и банковской системы в целом.

Стратегия коммерческого банка немыслима без обращения к банковскому персоналу. К сожалению, этой теме посвящено мало работ. В основном, когда говорят о банковских кадрах, все дело сводится к их подготовке или переподготовке, описанию должностей и профессиональным требованиям, планам развития персонала. Между тем вопрос не только в этом. При всей их важности, особенно в условиях перехода к новой банковской технологии, когда обновление знаний, освоение новой философии банковского дела становится непременным условием работы кредитного учреждения в условиях рынка, на практике встают другие вопросы, по своей значимости не уступающие проблемам профессионального обучения.

Взять, к примеру, руководство банком. Руководитель банка-это не номенклатурная должность; он не столько администратор, сколько банкир в самом прямом смысле этого слова, профессионал, обладающий коммерческими и аналитическими способностями. Во всем мире о банке судят прежде всего по тому, кто его возглавляет, какова личность председателя, его профессиональный и моральный уровень, способность организовать бизнес, его авторитет в мире деловых людей. Когда говорят о хорошем банке, то имеют в виду прежде всего банк, обладающий высококвалифицированными кадрами. И это не случайно. В банк клиенты приходят не только для того, чтобы получить ту или иную финансовую услугу, но и для того, чтобы воспользоваться советом банка, как правильно организовать бизнес. Для этого в банке должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет. Как создать такую команду? Как подчинить ее работу единым целям и сделать наиболее продуктивной? Все эти вопросы имеют важное значение для кадров хозяйства, в частности на вопрос о наборе кадров.

Надо заметить, что сложившаяся система занятия должности на основе общеобразовательного ценза нуждается в серьезных коррективах. Высшее образование, в том числе банковское, не должно быть единственным критерием для приема на работу в кредитное учреждение и тем более занятия руководящей должности. Высшее образование, которое получил тот или иной банковский служащий, формируя его общую эрудицию и профессиональные знания, должно сработать в его пользу само, должно при этом давать лишь больший шанс занять более высокое положение в банке, так и в обществе в целом. Диплом об окончании университета не должен быть постоянным пропуском для занятия кресла менеджера, таковым специалисту нужно еще стать, доказав профессиональную пригодность, умение управлять людьми. Подобные качества не приходят сами по себе вместе с дипломом, необходимы практика и опыт. В жизни может оказаться, что работник, не имеющий специальной подготовки, окажется более пригодным, чем специалист с банковским дипломом. Эти рассуждения дают основания сделать некоторые практические выводы.

Первый вывод состоит в том, что на работу в банк не обязательно брать людей, имеющих специальную подготовку. Опыт работы некоторых английских коммерческих банков показывает, что служащие, приходящие на работу в банк с дипломом физика, химика, историка, искусствоведа и пр., после определенной стажировки и обучения оказываются менее "зашоренными", меньшими догматами; обладая широким кругозором, они полнее воспринимают те или иные проблемы, в итоге оказываются более перспективными служащими. т.е. речь идет о том, что нужны действительно образованные люди, интеллектуальный потенциал которых способен вывести кредитное учреждение на более высокий виток коммерции.

Второй вывод заключается в том, что на работу в банк следует принимать не по предъявлению диплома об образовании, а на основании маленького "экзамена", теста, позволяющего определить возможности претендента. Вопросы, входящие в тест и направленные на выяснение знаний не только чисто профессионального банковского характера, но и общего кругозора экзаменующегося, в каждом банке могут быть свои. Эталон тут не нужен. Но непременно должен быть конкурсный отбор, заранее объявляемый банком в отношении определенных должностей и дающий возможность абитуриенту заранее подготовиться к предстоящему собеседованию и тесту.

Третий вывод касается переобучения и переподготовки кадров. Он состоит в том, что банк, набирающий себе сотрудников, должен позаботится об их стажировке и профессиональном росте. Набор специалистов при этом происходит не обязательно под определенную должность. Важно взять человека, потенциальные способности которого проявились достаточно убедительно и он подходит для работы в банке в принципе. Последующая стажировка покажет, где всего полнее он себя проявит, на чем целесообразно сосредоточить дополнительное обучение.

Обучение может осуществляться в разной форме. Крупные банки способны создать свои собственные школы с преподавателями-совместителями из этих кредитных учреждений. Такой путь представляется наиболее продуктивным. В сложившейся обстановке трудно от государства ждать решения вопроса о переподготовке кадров. Кроме банков, в широких масштабах этого никто не сделает. Коммерческие банки, которые берутся за это дело готовят кадры для себя и предоставляют еще одну услугу для других. Образование, таким образом, действительно становится в высшей степени коммерческим делом. Для крупного банка, который руководствуется определенной стратегической линией, было бы противоестественно не воспользоваться этим.

**2.2 Выбор рациональной организационной структуры**

Организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей избранной стратегии менеджмента. Очень часто недостатки в организационных структурах приводили даже достаточно мощные банки к кризисным ситуациям. Поэтому выбор организационной структуры, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность банка, является стратегической целью менеджмента, основой диверсификации банковского обслуживания.

Организационное устройство BC «Moldova Agroindbank» S.A. соответствует общепринятой схеме управления Акционерным обществом. Высшим органом коммерческого банка является общее собрание акционеров (участников), которое должно проходить не реже одного раза в год. На нем присутствуют представители всех акционеров банка на основании доверенности. Для участия руководителей предприятий – акционеров доверенности не требуется. Общее собрание правомочно решать вынесенные на его рассмотрение вопросы, если в заседании принимают участие не менее трех четвертей акционеров банка (см. приложение).

Общее руководство деятельностью осуществляет Совет банка BC «Moldova Agroindbank» S.A.. На него возлагается также наблюдение и контроль за работой правления банка. Состав совета, порядок и сроки выборов его членов определяются уставом коммерческого банка. Совет банка определяет общие направления деятельности банка, рассматривает проекты кредитных и других планов банка, утверждает планы доходов и расходов и прибыли банка, рассматривает вопросы об открытии и закрытии филиалов банка и другие вопросы, связанные с деятельностью банка, и взаимоотношениями с клиентами и перспективами развития.

Непосредственно деятельностью коммерческого банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. руководит правление. Оно несет ответственность перед общим собранием акционеров и советом банка. Правление состоит из председателя правления, его заместителей и других членов. В состав правлений коммерческих банков обычно входит представители наиболее крупных участников банка.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием участников и подотчетна совету банка. Правление банка предоставляет в распоряжение ревизионной комиссии все необходимые для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка. Основная задача ревизионной комиссии коммерческого банка – создать обстановку, предупреждающую злоупотребления. Ревизионная комиссия составляет заключения по годовым отчетам и балансам банка. Без заключения ревизионной комиссии баланс банка не может быть утвержден общим собранием акционеров.

В целях оперативного кредитно-расчетного обслуживания клиентов банка, территориально удаленных от места расположения банка, он может организовывать филиалы и представительства. При этом вопрос об открытии филиала или представительства коммерческого банка должен быть согласован с Главным управлением Национальным банком по месту открытия филиала или представительства.

Филиалами банка считаются обособленные структурные подразделения, расположенные вне места его нахождения и осуществляющие все или часть его функций. Филиал не является юридическим лицом и совершает делегированные ему головным банком операции в пределах, предусмотренных лицензией Национального банка. Он заключает договоры и ведет иную хозяйственную деятельность от имени коммерческого банка, его создавшего.

Представительство является обособленным подразделением коммерческого банка, расположенным вне места его нахождения, не обладающим правами юридического лица и не имеющим самостоятельного баланса. Оно создается для обеспечения представительских функций банка, совершение сделок и иных правовых действий. Представительство не занимается расчетно-кредитным обслуживанием клиентов и не имеет корреспондентского субсчета. Для осуществления хозяйственных расходов ему открывается текущий счет.

Организационная структура построена по функциональному принципу. Каждый структурный элемент выполняет строго определенный пакет функций, указанных в распределении обязанностей.

Кредитный отдел выдает и принимает к погашению кредиты, ведет менеджмент активных операций.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет деятельности банка, отчетность.

Валютный отдел осуществляет все виды операций, связанных с валютой:

- ведение валютно-обменных операций;

- ведение валютных счетов;

- оформление разрешений на вывоз иностранной валюты;

- работу с иностранными чеками;

- работу с пластиковыми карточками;

Экономическому отделу вменено в обязанности вести анализ деятельности банковского учреждения, разработку планов, отчетность по различным показателям, прогнозирование этих показателей и в целом темпов развития банка.

Кассовый узел производит выдачу и прием от клиентов денежной наличности, передачу инкассации и получение от нее наличных денег.

Служба безопасности обеспечивает охрану банка: пропускной режим, работу сигнализации и т.д.

Административно-хозяйственный отдел отвечает за бесперебойную работу всего хозяйства банка, снабжение инвентарем, уборку помещений, проведение текущих ремонтов и т.п.

Банки в рыночных условиях специализируются на оказании различных видов услуг, ставят перед собой различные цели, а, следовательно, их организационные структуры могут варьироваться в широких пределах. Каждая из видов организационных структур имеет свои преимущества и недостатки, которые должны учитываться в процессе выбора оптимальной структуры, организации, соответствующей конкретным рыночным условиям. Организационная структура банка призвана обеспечить рациональную организацию работы банковских служащих, успешное осуществление всех функций управления, максимальное удовлетворение потребностей клиентов и, в конечном счете, достижение целей, стоящих перед банковским менеджментом. На основе анализа мирового опыта можно выделить три организационные структуры.

Таблица 3 **Классификация организационных структур**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Система организационных потоков** | **Адаптивность организационной структуры** | **Степень централизации управления** |
| Функциональные | Проектные | Централизованные |
| Дивизиональные | Матричные | Децентрализованные |
| Транснациональные | Холдинговые(дочерние фирмы) |  |

Источник: [16. стр. 106]

Бюрократическая модель движения информации при этом может выступать в трех основных формах:

1. Функциональные организационные структуры.

2. Дивизиональные организационные структуры.

3. Организационные структуры банков, действующих на рынках.

При функциональной организационной структуре вся деятельность банка подразделяется между службами, осуществляющими строго регламентированные функции, выполнение которых ведет к достижению целей менеджмента.

Функциональная структура приемлема при обслуживании крупных корпораций. Она редко используется банками Молдовы, ибо каждому клиенту приходится иметь дело с многими отделами банка.

Дивизиональная организационная структура предполагает деление банковской деятельности в соответствии с видами предлагаемой банковской продукции, группами потребителей или по региональным признакам. Она наиболее приемлема для коммерческих банков Молдовы, обслуживающих, преимущественно, средние и малые фирмы.

Организационные структуры транснациональных банков, действующих на международных рынках, имеют тенденцию к глобализации. Различают глобальные структуры с региональной и продуктовой ориентацией. Выбор подходящей структуры - одна из важнейших задач в деятельности банка. В Молдове начинают действовать региональные филиалы зарубежных банков.

На имеющуюся в банке структуру особым образом "накладывается" временная матричная структура. Полученная в результате "многоэтажная" организация достаточно эффективно может решать вопросы повседневной деятельности банка и осуществления запланированного проекта. В отличие от проектных структур матричная организация находится под воздействием руководителей структурных подразделений банка, что создает условия для эффективного контроля. Это особенно важно при осуществлении банками крупных инвестиционных проектов по ресурсосбережению, развитию экспортного потенциала, туризма, организации добычи собственных энергоресурсов и т.п.

Конгломераты дочерних фирм особенно важны при открытии банками филиалов в регионах и сопредельных странах. Конгломерат представляет собой соединение нескольких структур, позволяющее банку четко реагировать на изменения рыночных условий. Появление банковских конгломератов в банковской сфере было связано с развивающейся практикой поглощений и приобретений крупными банками мелких как формы роста банковских организаций.

Выбор организационных структур, отличающихся степенью централизации, зависит от размеров и финансовой устойчивости банка, размещения его филиалов. Выбор рациональной степени централизации деятельности банка - очень сложный вопрос, решение которого приходится искать для каждого банка в отдельности. Каждая из структур, отличающаяся степенью централизации, имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при делегировании полномочий нижестоящим звеньям управления. Нижестоящие звенья банка всегда (и вполне справедливо) стремятся к большей степени децентрализации, поскольку снизу, в непосредственном контакте с клиентами, лучше видны все недостатки и наиболее перспективные направления менеджмента.

Четкое разграничение функций центра и низовых элементов управления наилучшим образом балансирует интересы структурных подразделений и банка в целом. Децентрализация управления банком в условиях зависит от компьютеризации, включения в европейские сети SWIFT и др., повышения устойчивости банков, развития страхования кредитных рисков, квалификации банковских работников.

Организационная структура не может слишком часто модифицироваться. Внесение изменений в структуру банка - процесс достаточно сложный, требующий учета целого ряда специфических факторов.

Структурная организация требует соответствующей переподготовки персонала, поскольку практически все организационные изменения связаны с повышением качества обслуживания клиентуры, расширением рынка, увеличением объемов совершаемых операций и введением новых, более совершенных технологий и методов работы.

Изменения в структуре банка, связанные с расширением сферы деятельности и предложением новых продуктов, сопровождаются, как правило, введением в штат новых специалистов по отдельным отраслям банковской и других видов деятельности. Однако любое изменение в штатах банка способно нарушить устоявшийся процесс коммуникаций и координацию деятельности отдельных служб. Интенсивное освоение все новых видов банковских продуктов и дополнительных услуг в РМ будет сопровождаться значительным увеличением штата сотрудников банка и постоянно возникающими проблемами в координации и управлении деятельностью многочисленных подразделений банка.

С другой стороны, изменения ситуации на рынке финансовых услуг, его насыщение, активность конкурентов будет приводить к необходимости новых структурных перестроек, что может быть связано с необходимостью сокращения штатов. В этих условиях любая структурная перестройка будет ассоциироваться у банковских служащих с возможным сокращением штата. Из-за отсутствия заинтересованности служащих в структурных изменениях организационная структура может потерять свое важнейшее свойство - гибкость.

Рынок банковских услуг довольно объемен, его обслуживание требует от банка сбора и обработки огромного потока информации. Разработка новых видов услуг является весьма трудоемким процессом, что отражается на их себестоимости. Колебания конъюнктуры рынка вынуждают банк к постоянному перепрофилированию и изменению стратегии действий, отнимает довольно много времени и средств. Все это ведет к распылению сил и средств банка, отчего снижается эффективность его работы, уменьшаются шансы в завоевании конкурентных преимуществ.

Стратегия создания банком дочерних фирм, специализирующихся на оказании конкретно-определенных видов услуг, решает многие проблемы процесса диверсификации банковского обслуживания и имеет значительные преимущества.

Деятельность банка, направленная на диверсификацию и освоение новых видов услуг, начинается с анализа рыночных возможностей, банковского маркетинга. Выбрав стратегию диверсификации путем создания дочерних фирм, руководство банка должно поставить перед специалистами банка конкретные задачи исследования:

1) выяснить, какие виды услуг пользуются спросом у всех групп настоящих и потенциальных клиентов банка;

2) определить, какие виды услуг пользуются спросом у наиболее прибыльной для банка группы потребителей услуг;

3) определить, какими услугами пользуются представители рыночных сегментов, на которых специализируется банк.

Анализ рыночных возможностей, определение направления диверсификации банковского обслуживания и освоения новых видов услуг позволяет на следующем этапе исследования рынка провести тщательный анализ деятельности конкурентов - действующих на рынке фирм, оказывающим услуги тем группам потребителей, которые представляют для банка наибольший интерес как потенциальные клиенты.

На основе полученной информации выбираются фирмы, которые банк определяет для себя как наиболее значимые на его потенциальном рынке. Затем разрабатываются конкретные инвестиционные проекты, способные заинтересовать эти фирмы, например, лизинговые или венчурные в долевом участии банка. При таком подходе фирмы, получая дополнительные инвестиции и поддержку банка, усиливают свои позиции на рынке оказываемых услуг.

При планировании совместной деятельности важно, чтобы банк выдвигал на первый план не получение прибыли от дочерней фирмы, а максимальное удовлетворение клиентуры. Расширение рынка и общего объема услуг обеспечивает рост суммарной прибыли и является основной причиной, побуждающей банки к расширению круга предлагаемых услуг на базе создаваемого холдинга.

Банк должен сопоставить размеры необходимых инвестиций в дочернюю фирму с теми затратами, которые необходимо было бы произвести, осваивая данную услугу в структуре банка. При этом банк должен учитывать огромный выигрыш во времени, которое может потребоваться до достижения требуемого качества обслуживания клиентов, если создавать новое подразделение в своем составе.

Диверсификация банковского обслуживания путем создания банком дочерних фирм, формирования холдингов - магистральное направление развития банковского менеджмента.

Для выполнения своих обязанностей и функций в BC «Moldova Agroindbank» S.A. создана управленческая структура, т.е. аппарат управления. Под структурой управления понимается состав звеньев и уровней (ступеней) управления, их взаимосвязь и подчиненность (приложение).

Построение структуры аппарата управления в банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. выражает ту форму разделения труда в сфере управления, которая оказывает свое воздействие на процесс развития и совершенствования системы.

Сама система управления в банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. на современном этапе удовлетворяет ряду требований, таких как: оптимальность, оперативность, надежность, которые в определенной мере отвечают требованиям переходного к рыночным отношениям периоду. В то же время эффективность управления в банке во многом зависит от его организационных форм. Функции управления BC «Moldova Agroindbank» S.A. рассматриваются с позиции объекта и субъекта управления. С позиции объекта управления функции управления подразделяются на:

1. Отражающие структуру построения банковской системы

2. Отражающие уровень операций в банке BC «Moldova Agroindbank» S.A.

3. Отражающие стадии процесса, протекающих операций

4. Отражающие составные элементы и параметры процесса управления

С позиции субъекта управления функции управления классифицируются на:

1. Стадии управления.

2. Структура объема управления.

Основными функциями управления в BC «Moldova Agroindbank» S.A. являются:

а) функции предварительного управления;

б) функции оперативного управления;

в) функции заключительного управления.

Также функции управления в BC «Moldova Agroindbank» S.A. подразделяются на: планирование, координирование, организация, контроль.

Высшим органом управления BC «Moldova Agroindbank» S.A. является Общее собрание учредителей (акционеров). К его компетенции относится:

■ утверждение и изменение устава банка;

■ утверждение Положения о Правлении банка и ревизионной комиссии;

■ определение размера номинала выпускаемых банком акций;

■ определение размера Уставного капитала и его изменение;

■ расширение числа акционеров и порядок их выхода из банка;

■ определение основных направлений деятельности банка, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;

■ определение численности и срока полномочий а также избрание и отзыв членов Совета банка и ревизионной комиссии;

■ рассмотрение и утверждение годового баланса банка, отчета о прибылях и убытках за истекший год, заключения и отчета ревизионной комиссии, порядок образования фондов, распределение прибыли или покрытие убытков;

■ решение вопроса о выпуске и приобретении акций;

■ принятие решения о прекращении деятельности банка, назначение ликвидационной комиссии, утверждение ликвидационного баланса и др.

Правление банка рассматривает на своих заседаниях вопросы;

■ кредитования клиентов, осуществления расчетов, заключения договоров, учета, отчетности, внутрибанковского контроля;

■ результаты коммерческой и внешнеэкономической деятельности банка, работы с ценными бумагами;

■ контролем за соблюдением учрежденных банком действующих нормативных актов и законов;

■ материалы ревизий, проверок, а также отчеты руководителей учреждений банка,

■ годовые отчеты и балансы банка, проекты приказов, инструкций и др. актов банка и принимает по ним соответствующие решения;

■ подбора, обучения, использования и аттестации персонала;

Необходимо подчеркнуть, что всю работу по организации и совершенствованию руководства банком осуществляет Председатель Правления банка в соответствии с возложенными на него полномочиями.

**2.3 Качество банковского менеджмента как важнейший фактор эффективности**

"Качество – это еще не все, но все становится ничем без качества". Эти слова принадлежат двум американским ученым – экономистам Т. Perers и R. Waterman, и они особо актуальны сегодня. Наилучшие информационные технологии в банке, новейшие защитные мероприятия, даже наибольший капитал значат немного, когда цельный банковский организм не работает качественно и не руководствуется стратегией, которая направлена на достижение наибольшего качества банковских услуг.

Вопрос качества услуг в банковских учреждениях в современное время остается особо актуальным. Мировой опыт анализа качества банковских услуг показывает, что есть множество подходов к оценке качества. Так, американский специалист Е. Деминг исследовал качество в динамическом аспекте касаясь как качества технологических процессов, та и качество самих продуктов. Процесс анализа показателей качества банковских услуг ученый предложил совершать в четыре этапа:

1. Планирование (PLAN) – приготовление документации, последовательное определение целей и задач.

2. Выполнение (DO) – реализация разработанного плана и контроль за его выполнением.

3. Проверка (CHECK) – сравнение полученного эффекта с запланированным

4. Корректировка (АСТ) – реакция в случае несоответствия плана полученному результату.

**График 1 Черты, необходимые банку для сохранения и привлечения клиентов**

Для оценки уровня удовлетворенности респондентов качеством банковского обслуживания и услуг в банковских учреждениях Республики Молдова был проведен опрос их клиентов. В процессе исследования применялся блок вопросов, разработанный группой GfK в границах методики GfK Loyalty Plus. Респондентам было предложено определить, насколько они согласны с такими утверждениями:

1. Услуги, которые я получаю от банка BC «Moldova Agroindbank» S.A., стоят тех денег, которые мы платим за них.

2. Я полностью доверяю банку BC «Moldova Agroindbank» S.A.

3. Я буду рекомендовать банк «Moldova Agroindbank» S.A. друзьям и знакомым.

4. Банк BC «Moldova Agroindbank» S.A. ценит меня как клиента.

5. Я пытаюсь пользоваться услугами только банка BC «Moldova Agroindbank» S.A.

6. В будущем я буду продолжать использовать услуги BC «Moldova Agroindbank» S.A.

7. В дальнейшем я буду расширять сотрудничество с банком BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Индекс удовлетворенности качеством в банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. был построен как среднее значение ответов респондента на семь утверждений по шкале "согласен - не согласен". Индекс стандартизировался таким образом, чтобы он изменялся в диапазоне от 0 до 100

На рис.2. приведены те характеристики и ситуации, которые значимо влияют, по мнению опрашиваемых, на качество банковских услуг, а также указан уровень этого влияния

Наибольшее влияние на качество имеет оценка респондентами надежности банка (36%), следующая влиятельная характеристика - скорость обслуживания (21%). Оценка скорости обслуживания состоит из оценок респондентами частоты возникновения в их банке трех неприятных ситуаций.

Также на оценку качества влияет фактор приемлемости процентных ставок (15%), оценки вежливости и приветливости персонала (13%), удобства помещений (10%), расположило отделения вблизи дома (5%).

Выходя из вышеизложенного наиболее важными характеристиками банка респонденты считают такие:

■ надежность и доверие к банку; скорость обслуживания; компетентность персонала;

■ низкую плату за услуги;

■ удобный график работы и осуществления платежей.

**Рисунок 1 Вес факторов, которые влияют на качество банковского обслуживания**

Источник: [16. стр. 93]

Три следующие характеристики находятся ближе к зоне разрывов, то есть высокая важность объединяется с тем, что они меньше подходят банку респондента:

■ низкая плата за услуги;

■ банк предлагает приемлемые процентные ставки;

■ банк расположен вблизи места, где Вы живете.

На следующем этапе исследования респондентам было предложено оценить весомость каждой из характеристик качества банковского обслуживания по пятибалльной шкале (1 - неудовлетворительно до 5 - отлично), а затем, на основе полученных данных, были обсчитаны средние значения весомости характеристик как для всех банковских учреждений, в целом, так и для каждого учреждения, в котором проводился опрос.

По данным исследования самыми весомыми характеристиками для клиентов всех банковских учреждений, в которых проводилось исследование, являются: компетентность персонала, быстрое обслуживание, надежность банковского учреждения, широкий выбор услуг, хранение банковской тайны. Банковские учреждения, которые больше всего отвечают этим требованиям клиентов, лидерами качества банковского обслуживания на рынке страны являются BC «Moldova Agroindbank» S.A. и BC «Victoriabank».

С учетом данных, полученных в результате исследования рынка банковских услуг Республики Молдова, актуально будет предложить модель анализа качества взаимосвязей между клиентом и BC «Moldova Agroindbank» S.A. (приложение 4).

Первый уровень модели составляет разницу между ожиданиями клиентов и представлением об этих ожиданиях менеджеров банковского учреждения. Главными факторами, что влияют на этот уровень, являются:

■ эффективность маркетинговых исследований организации;

■ вертикальная коммуникация от менеджеров наивысших ступеней к работникам самых низких ступеней;

■ количество уровней управления в учреждении.

Второй уровень модели составляет разницу между потребностями клиентов, которые менеджеры определяют в итоге проведенных маркетинговых исследований, и спецификацией качества услуг.

Факторами, что влияют на величину этой разницы, являются:

■ убеждение и отношение к весомости решения вопроса качества услуг руководства банковского учреждения;

■ формирование и определение целей в решении вопросов, связанных с качеством услуг; стандартизация процессов;

■ осознание разнородности потребностей и ожиданий клиентов.

На третьем уровне определяется разница между спецификацией услуг и параметрами услуги, которая предоставляется клиенту. На этом уровне значительное влияние имеют такие факторы:

■ сплоченный командный труд - активность и ответственность работников;

■ соответствие работника должности, которую он занимает, и работе, которую он выполняет;

■ присутствие необходимого оборудования и технологий, которые позволяют качественно выполнять свою работу работникам и обеспечить надежный и комфортный сервис клиентам;

■ внедрение контроля выполненной работы самими работниками и ощущение ответственности за выполненную работу;

■ решение конфликтов и разногласий между клиентов и ожиданиями организации;

■ единство целей и ожиданий клиентов.

На четвертом уровне модели определяется разница между основными параметрами предложенной услуги и информацией на рынке об этой услуге. На ее значение влияют такие факторы:

■ горизонтальная коммуникация между отделами банковского учреждения;

■ репутация банковского учреждения;

■ обещание клиентам высокого качества услуг.

Пятый уровень составляет разницу между ожиданиями клиента от данной услуги и непосредственной оценкой полученной услуги.

Исходя из вышесказанного, ключевые этапы финансового менеджмента клиента с точки зрения банка можно определить следующим образом:

1) анализ клиентской базы банка - предполагает разные позиции, на основании которых он осуществляется:

■ изменение сумм свободных остатков на счетах; колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможностей высвобождения денежных средств клиентов для инвестирования;

■ оценка потребностей клиента в инвестициях и изучение конкретных проектов хозяйственной деятельности клиента с позиции возможного участия банка в их финансировании;

2) формирование групп клиентов по видам требуемых для них услуг.

Поэтому управление потоком денежных средств клиента является основной целью проведения его финансового менеджмента. Сочетание интересов банка и клиента, а также функции банка в обеспечении подобного сочетания представлены в табл.4.

Таблица 4 **Экономические интересы клиента и возможность их сближения с экономическими интересами банка**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Интересы клиента** | **Функции банка** | **Службы банка** | **Интересы банка** |
| Повышение эффективности взаимодействия клиента иего партнеров (поставщиков, потреби-телей, конкурентов, контрагентов) в целях сближения их экономических интересов.Перспективныепланы освоенияновых целевых рынков | Оптимизация денежныхпотоков клиента с учетом особенностей егодеятельности.Построение индивидуальных расчетных систем для учета и погашения встречных платежей.Открытие корреспондентских счетов в других банках для прохожденияклиентских платежей.Разработка оригинальных финансовых схем для клиента | Управления:расчетно-кассового обслуживания,валютное,фондовых операций,кредитных операцийюридическое,служба безопасностиуправление экономического анализа,автоматизации | Повышениедоли работающих активов.Капитальная,коммерческая,финансовая ифункциональная устойчивость банка.Структуризацияпривлеченныхресурсов.Привлечение инвестиционных ресурсов |

Источник: [16. стр. 193]

**Глава III. Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления услугами BC «Moldova Agroindbank» S.A**

**3.1 Анализ показателей управления финансовой деятельностью BC «Moldova Agroindbank» S.A.**

Анализ деятельности банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. является одним из самых важных направлений экономической работы. В этом аспекте большое значение имеет правильная организация работы, с помощью которой можно будет определить:

■ основные направления деятельности банка:

■ прогнозируемость ситуаций;

■ заключение о надежности банка:

■ выполнение экономических нормативов.

Динамика основных показателей финансовой деятельности отделения банка представлена в таблице 5.

Таблица 5 **Отчет о финансовых результатах BC «Moldova Agroindbank» S.A.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **2009** | **2008** |
| Процентные доходы по средствам, причитающимся с Банков | 2605821 | 16198664 |
| Процентные доходы по средствам, размещенным овернайт | 213177 | 773540 |
| Проценты и Дивиденты по Ценным Бумагам, купленные для продажи | 0 | 1309973 |
| Проценты и Дивиденты по Инвестиционным Ценным Бумагам | 7617716 | 44402272 |
| Процентные доходы и вознаграждения по Кредитам | 1977000040 | 818948177 |
| Прочие процентные доходы | 0 | 0 |
| **Всего Процентные доходы** | **208136754** | **881632626** |
| Процентные расходы | Х | Х |
| Процентные расходы по средствам, причитающимся с Банков | 180649 | 6089419 |
| Процентные расходы по депозитам физических лиц | 126572868 | 433161207 |
| Процентные расходы по депозитам юридических лиц | 11273115 | 64446979 |
| **Итого процентные расходы по Депозитам** | **138026632** | **503697505** |
| Процентные расходы по займам овернайт | 448722 | 15094 |
| Процентные расходы по прочим займам | 12968747 | 44243561 |
| **Итого процентные расходы по займам** | **13417469** | **44258655** |
| **Всего процентные расходы** | **151444101** | **547956160** |

Источник: Составлено автором на основе отчетности BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Анализируя общие показатели финансовой деятельности банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. представленные в таблице 5 можно сделать следующие выводы банк не получило прибыли, убытки составили – 55646,76, в 2009 году чистая прибыль возросла в основном за счет увеличения чистого комиссионного дохода, увеличения процентного дохода на 430916,89.

Динамику прибыли банка за анализируемый период наглядно отражает диаграмма 1. В условиях рыночных отношений целью деятельности BC «Moldova Agroindbank» S.A. является получение доходов от предоставляемых услуг.

Доходы банка – это увеличение экономической выгоды в сумме хозяйственных операций, кроме операций по реализации дополнительного количества акций банка, которые приводят к увеличению суммы активов банковского учреждения без соответственного увеличения суммы его обязательств и уменьшению суммы обязательств банковского учреждения без соответствующего уменьшения суммы его активов.

**Диаграмма 1 Динамика прибыли BC «Moldova Agroindbank» S.A. за период 2003 – 2005 г.**

Источник: Составлено автором на основе отчетности BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Из приведенных данных видно, что доходы BC «Moldova Agroindbank» S.A. от основных операций в 2004 г. возросли на 43091,89 тыс. лей. или 11,81%, а в 2005 году возросли на 210156,05 тыс.лей или на 21,66%.

Основная часть доходов банком получена от процентных операций 75,45% в 2005 году, 53,79% в 2004 году и 41,98% в 2003 году.

Наблюдается снижение доходов от непроцентных операций на 21,73% в 2004 году и на 2,08% в 2005 году

Общая сумма процентных доходов возросла. На величину процентных доходов банка влияют два фактора: изменение суммы предоставленных кредитов и уровня процентной ставки по ним. Количественное влияние этих факторов на изменение величины дохода определяют, используя прием абсолютных разниц.

Таблица 6 **Анализ структуры процентных доходов BC «Moldova Agroindbank» S.A.** **2009 г.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **2009 г.** | **2008 г.** |
| **Процентные доходы , нетто** | **56692652** | **333676466** |
| Минус: отчисления на скидки на потери по активам относящихся к процентным | 22376630 | 60916389 |
| **Процентый доход, нетто, после отчисления на скидки на потери по активам** | **34316023** | **272760077** |
| Доходы, не относящиеся к процентным | Х | Х |
| Доходы (Убытки) по Ценным Бумагам, купленные для продажи | 1521771 | 18523389 |
| Доходы (Убытки) по Инвестиционным Ценным Бумагам | 0 | 0 |
| Прочие процентные доходы |  |  |
| Доходы (Убытки) по операциями с иностранной валютой | **32046562** | **162958771** |
| Комиссионные доходы | 25261450 | 125608474 |
| Прочие Доходы, не относящиеся к процентным | 5946996 | 34720605 |
| **Всего Доходы, не относящиеся к процентным** | **64776779** | **341811239** |
| **Расходы, не относящиеся к процентым** | **Х** | **Х** |
| Расходы на оплату труда | 20369194 | 84451759 |
| Премиальные | 38700 | 16461879 |
| Отчисления на резервы на потери по условным обязательствам | -380000 | 1408580 |
| Всего Расходы, не относящиеся к процентным | 68952662 | 333334549 |
| **Доход (Убыток), нетто, подоходного налога и до чрезвычайных статей** | **30140140** | **281236767** |

Источник: Составлено автором на основе отчетности BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Из данных таблицы 6 видно, что процентные доходы банка за период возросли на 56692652 тыс. лей, по сравнению с 2008 год 333676466**.**

Процентные расходы банка возросли в 2004 году на 11959,41 мил., в 2005 году снизились по отношению к 2009 году на 68952662 мил. лей, а в 2008 году 333334549.Весь удельный вес процентных расходов приходится на кредитные операции.

За 2009 год общий объем активов возрос, что свидетельствует о динамичном развитии банка в течении года. Хотя принято считать, что интенсивное увеличение сопряжено с повышенным риском, который постоянно сопутствует различным активным операциям, в данном случае данное утверждение требует определенных пояснений:

- увеличение вложений банка подкреплялось наращиванием собственных оборотных средств, которое опережало наращивание привлеченных средств, то не влияло на финансовую устойчивость банка;

- соблюдался принцип разумной диверсификации при осуществлении активных операций с учетом конъюнктуры рынка, что позволяет сделать вывод об эффективности банковского менеджмента.

В 2008 году объем активов банка снизился в основном за счет кредитной деятельности банка.

Касса представляет собой наличные денежные средства, дорожные чеки и банковские металлы. Данная статья за 2008 год увеличилась примерно в 2 раза (темп увеличения составил 201,8%). Это объясняется обслуживанием клиентом работающих в розничной торговле, в промышленности, у которых значительные обороты денежных средств. Поскольку клиенты банка в течение рабочего дня сдают выручку в банк, то у последнего на конец дня остаются в кассе значительные остатки.

Анализ кредитного портфеля по видам обеспечения представлен в таблице 7.

Таблица 7. **Анализ кредитного портфеля по видам обеспечения, %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид обеспечения** | **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** |
| Обеспечение более 120% | 78,2 | 81,4 | 83,4 |
| Обеспечение менее 120% | 15,4 | 14,3 | 13,4 |
| Гарантия | 4,5 | 1,3 | 1,11 |
| Страховка | 1,7 | 2,07 | 1,2 |
| Без обеспечения | 0,2 | 0,93 | 0,89 |

Источник: Составлено автором на основе отчетности BC «Moldova Agroindbank» S.A.

Из анализа обеспеченности выдаваемых банком кредитов видно, что качество кредитного портфеля за анализируемый период значительно улучшилось. Что свидетельствует о снижении кредитного риска для банка.

Основные средства представляют собой здания и сооружения, а также оборудование, которое необходимо банку для оказания различных услуг своим клиентам. В 2007 и 2008 годах основные средства имели большой удельный вес в структуре собственных средств банка, но в 2008 году их удельный вес составил 14,15%, что свидетельствует о рациональном использовании собственных средств, которые были использованы для увеличения доходной части бюджета банка.

Прочие активы включают в себя активные статьи, их достаточно большой удельный вес негативно характеризует использование банковских ресурсов.

Банк BC «Moldova Agroindbank» S.A. возглавляет список эффективности банков Республики Молдова, подтверждением чему служит ряд релевантных показателей полученных банком. На 31.12.2009, банку принадлежал сегмент в 19.5% общего объема активов, 19.3% общего объема кредитов, 20.0% общего объема депозитов по банковской системе страны. Благодаря продуманной банковской политики BC «Moldova Agroindbank» S.A. получил в 2009 г. прибыль в сумме 104.7 мил. лей.

Успехи достигнутые BC «Moldova Agroindbank» S.A. обусловлены эффективным сотрудничеством банка со своими клиентами. Для того чтобы быть ближе к клиентам и в целях увеличения оперативности их обслуживания, банк постоянно развивает и улучшает альтернативные, быстрые и практичные каналы банка на расстояние, которые облегчают осуществление банковских операций и удовлетворяют потребности клиентов. Так, альтернативная сеть продаж на 28.02.2010 достигла 123 банкоматов и 1774 POS-терминалов. Одновременно, банк имеет в настоящее время одну из самых разветвленных сетей на рынке, включающей на 28.02.2010 - 71 филиалов и 24 представительств.

Стабилизация экономической и политической ситуации, рост реальных доходов граждан, высокий уровень доверия клиентов к банку, подкрепленный взвешенной процентной политикой, учитывающей интересы различных социальных и возрастных групп, позволяют филиалу BC «Moldova Agroindbank» S.A. контролировать 70 % всех услуг, предоставляемых физическим лицам. Причем по многим позициям филиал превосходит своих конкурентов, особенно по таким как:

- более низкие проценты по кредитам;

- обслуживание международных пластиковых карт;

- выпуск сберегательных сертификатов с большим процентом доходности;

- большое разнообразие других услуг, оказываемых банком физическим лицам.

Банковская прибыль важна для всех участников экономического процесса. Акционеры заинтересованы в прибыли, так как она представляет собой доход на инвестированный капитал. Прибыль приносит выгоду вкладчикам, ибо благодаря увеличению резервов и повышению качества услуг складывается более прочная, надежная и эффективная балансовая система. Заемщики косвенно заинтересованы в достаточной банковской прибыли, в связи с тем, что способность банка предоставлять ссуды зависит от размера и структуры его капитала, а прибыль – основной источник собственного капитала. Полученная прибыль является базой для увеличения и обновления основных фондов банка, прироста его собственного капитала, гарантирующего стабильность финансового положения и ликвидность баланса, обеспечение соответствующего уровня дивидендов, развития и повышения качества банковских услуг.

**3.2 Формирование современной системы стимулирования банковского персонала**

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства.

Результаты изучения сложившейся практики управления в финансово-банковском секторе экономики Республики Молдова показывают, что большинство отечественных коммерческих банков, как правило, основное свое внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом банковский персонал как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства банков Молдовы имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены и по сути ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Между тем, как показывает не только зарубежный, но и современный отечественный опыт, именно персонал становится сегодня долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания банка.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

■ объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

■ предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

■ адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

■ своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

■ значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

■ справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала банка, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов.

Формирование структуры персонала банка и определение размера постоянной части заработной платы.

Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).

Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Рассмотрим, что нужно сделать на каждом из перечисленных выше этапов.

Один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения и его переменной части (по результатам труда). Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал BC «Moldova Agroindbank» S.A. можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть вознаграждения и не позволяет сориентировать сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по отношению к работе (направлена на формирование долгосрочных стимулов).

К сожалению, полностью отказаться от постоянной части заработной платы на практике невозможно. На расчет суммы вознаграждения серьезное влияние оказывает конъюнктура рынка труда. Иначе говоря, если бухгалтеру предлагают постоянный оклад, то вряд ли вы наймете хорошего специалиста, предложив вознаграждение, полностью зависящее от результатов его труда. При определении условий оплаты труда всегда приходится принимать во внимание требования рынка, иначе это приведет к высокой текучести кадров.

Другая причина, по которой необходима выплата постоянной части вознаграждения, - это наличие большого числа должностей, результат работы на которых будет виден только спустя определенное время. Иными словами, если результат работы можно оценить только через год, то никто не будет работать этот год бесплатно, ожидая далекую и призрачную перспективу. Будущие результаты приходится авансировать и в какой-то степени идти на риск.

Создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест исходя из определенного перечня должностных обязанностей.

На этапе анализа деятельности на рабочих местах нужно определить, выполнение каких действий входит в обязанности работника при существующей системе управления, а также проанализировать их необходимость. Полномочия по описанию обязанностей, выполняемых сотрудниками, как правило, передаются начальникам подразделений. Тем не менее, анализ деятельности требует профессиональной подготовки по регламентации деятельности. В идеальном случае руководители подразделений должны пройти короткий курс обучения.

После того как список обязанностей будет составлен для каждой должности, нужно внести коррективы в существующие должностные инструкции и ознакомить с ними сотрудников.

На последнем этапе проводится оценка ценности рабочих мест. На крупном предприятии целесообразно предварительно разбить все должности по группам (например, "специалисты" и "руководители") и определить ценность для каждой из групп. В рамках этих групп можно выделить подгруппы ("линейные руководители", "менеджеры среднего звена", "топ-менеджмент" и т.д.). Затем нужно определить конкретные значения заработной платы каждой группы должностей.

Нередко в практике BC «Moldova Agroindbank» S.A. используется более простой способ - установление окладов руководством на основе личного опыта и собственных представлений о рынке труда. Другой вариант - должности ранжируются по степени важности топ-менеджерами банка. Затем определяется суммарный фонд заработной платы, который распределяется по должностям в соответствии с присвоенной степенью важности. После распределения фонда заработной платы оклады корректируются.

Однако есть и более сложные способы оценки должностей, например путем присвоения каждой должности баллов по нескольким факторам. Выбираются те факторы, которые признаются членами экспертной группы наиболее важными (интенсивность труда, квалификация, ответственность и т.д.). После этого должности ранжируются в соответствии с набранными баллами. Обычно в состав рабочей группы входят первые лица предприятия, руководители отделов и иногда внешние эксперты.

На наш взгляд, усиление влияния субъективных факторов при формировании систем оплаты труда может привести к текучести кадров, способствовать ухудшению социально-психологического климата в организации, служить источником слухов, сплетен, нездоровых настроений.

На текучесть кадров влияет не столько размер заработной платы, сколько чувство социальной справедливости, связанное с организацией оплаты труда. В этой связи примечательно высказывание одного из респондентов: "Самое главное для сотрудника это ощущение, что его ценят. Поэтому для нас важно правильно оценить каждого. Чтобы каждый сотрудник нашел свое место в банке, где он смог бы себя проявить наилучшим образом и наиболее эффективно работать" [15, с.221].

Важным фактором, воздействующим на стабильность коллектива и стимулирующим повышение результативности труда, является компенсационный пакет, предлагаемый компаниями своим сотрудникам.

В настоящее время система стимулирования работников включает в себя долгосрочные и краткосрочные выплаты, предусмотренные, с одной стороны, законодательством о труде, а с другой спецификой и возможностями компании. Исследование показало, что персоналу банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. чаще всего предоставляются следующие виды льгот:

■ жилищная помощь (ссуды на льготных условиях, компенсация квартплаты);

■ страхование имущества (недвижимости, автомобилей и т.п.);

■ личное страхование/ссуды;

■ дополнительное медицинское страхование;

■ предоставление средств мобильной связи, частичная оплата расходов мобильной связи;

■ оплата транспортных расходов (проезд в общественном транспорте, предоставление служебного транспорта, ссуды на приобретение транспорта, оплата расходов на бензин);

■ премии различного рода.

Предоставляемые льготы и реализуемые социальные программы являются важными факторами привлечения и удержания сотрудников в организации, повышения их удовлетворенности от работы. В то же время, как показало исследование, набор льгот и услуг, включаемых в компенсационные пакеты BC «Moldova Agroindbank» S.A., значительно варьирует: в некоторых банках он полностью отсутствует, в других присутствует практически весь перечисленный выше перечень.

Следует отметить, что центральные офисы банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. выделяют крайне мало средств на повышение квалификации сотрудников филиалов. Это в перспективе может увеличить текучесть кадров.

В то же время, как подчеркивают многие специалисты, наличие компенсационного пакета в предложении компании является достаточно мощным фактором повышения уровня лояльности специалистов к ней.

По всей видимости, следует ожидать, что в связи с усиливающейся конкуренцией на рынке труда все банки будут вынуждены формировать компенсационный пакет и предлагать его персоналу как козырь в борьбе за высококвалифицированных специалистов.

Кроме того, усиление конкуренции на рынке труда потребует от руководства банков повышения эффективности работы с персоналом, а значит, усиления внимания к таким социальным программам, как программы формирования кадрового резерва банка, программы непрерывного обучения и повышения квалификации персонала, программы материального стимулирования работников.

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным и творческим потенциалом, возможно лишь в том случае, если система оплаты и стимулирования труда обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке труда.

**3.3 Основные направления повышения эффективности управления банковскими услугами**

Важным этапом создания и реализации банковской услуги является обеспечение эффективности. Банковская услуга должна быть построена таким образом, чтобы в процессе восприятия, общения и исполнения клиент получил экономический и моральный эффект.

На рынке банковских услуг интересы потребителей приоритетны над интересами создателей услуг, продавцов. Поэтому обеспечение нормальной конкурентной среды является необходимой составляющей рынка и служит условием соблюдения интересов потребителей, повышения количества и качества предоставляемых услуг.

Развитие рынка банковских услуг в Республике Молдова происходит одновременно с оздоровлением и реструктуризацией банковской системы. Процедуры оздоровления осуществлялись путем отзыва лицензий, санации и оказания финансовой помощи, рефинансирования банков под залог контрольного пакета акций, предоставления стабилизационных кредитов на срок до 1 года и др.

Процедура расширения рынка банковских услуг на этапе реструктуризации банковской системы встретилась с проблемами:

■ развития конкурентной борьбы с западными банками, работающими на рынке за привлечение и сохранение корпоративных клиентов;

■ создания на основе возрождения национальной экономики надёжной и устойчивой в финансовом отношении базы корпоративных клиентов;

■ снижения уровня годовой инфляции с тем, чтобы добиться повышения кредитной активности BC «Moldova Agroindbank» S.A. ;

■ улучшения качественных показателей кредитного портфеля и на этой основе снизить относительную долю просроченных ссуд;

■ устранения возникающих по мере универсализации деятельности BC «Moldova Agroindbank» S.A. текущих трудностей, связанных с формированием ресурсной базы, филиальной сети, маркетинговых исследований и т.п.

Следует отметить доля уже решенных проблем рынка банковских услуг BC «Moldova Agroindbank» S.A. незначительна. Трудности ожидают банки, преждевременно следующие по пути универсализации своей денежно-кредитной деятельности, банки, ещё не ставшие на путь широкого привлечения в акционерный капитал зарубежных инвесторов. Положение банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. на рынке услуг несколько усложняется ещё тем, что иностранные банки и их филиалы, работающие на рынке банковских услуг, имеют ряд несомненных преимуществ:

- гарантируют возврат привлеченных средств;

- имеют высокую корпоративную культуру, соответствующую установленным внутри банка процедурам;

- добиваются повышения деловой квалификации банковского персонала, более широко использует для этой цели методы материального и морального стимулирования;

- уделяют больше внимания повышению значимости банковского менеджмента в развитии отношений с клиентами, ориентируясь на увеличение абсолютной их численности в зоне действия рынка банковских услуг.

В этих условиях банки могут и должны использовать свои преимущества в обслуживании корпоративных клиентов и частных лиц.

Во-первых, банковский сектор располагает надёжной информацией и хорошо знает рыночное пространство деятельности своих корпоративных клиентов, объёмы и структуру выпускаемой ими продукции, экспортно-импортные возможности отечественных предприятий, их потребности в услугах кредитных организаций.

Во-вторых, банки уже адаптировались к работе в сложных условиях перехода к рыночной экономике и кризисных потрясений, а следовательно могут проявить максимальную осторожность к возможным рискам на различных сегментах рынка банковских услуг.

И, наконец, в-третьих, у BC «Moldova Agroindbank» S.A. наблюдается повышенная потребность в получении прибыли за счёт кредитования реального сектора экономики.

Формирование рынка банковских услуг представляет собой сложный процесс, требующий мобилизации не только внутренних ресурсов, но и широкого использования опыта мировых банков.

Несмотря на это лишь отдельные коммерческие банки за последние годы стали уделять внимание изучению зарубежного опыта развития рынка банковских услуг.

На этапе дальнейшего интенсивного развития банковской системы важным представляется внедрение в практику РМ банков опыта иностранных банков по оказанию услуг структурированию сделок, то есть разработка поэтапного порядка реализации условий сделок по экспорту-импорту товаров, выделение и оценка рисков на каждой стадии движения конкретных видов продукции.

Особое значение в условиях глобализации экономических отношений приобретает расширение пространства рынка сбыта банковских услуг, что достигается путём определения сегментов банковского рынка.

Сегментация банковского рынка предполагает выявление в общей массе потенциальных потребителей банковских услуг относительно обособленных клиентов – целевых групп клиентов, на которых должны быть сконцентрированы сбытовые условия банков.

Для решения этой задачи предприятия и организации должны искать и находить рынок сбыта своих товаров и услуг, конкретных покупателей, заинтересованных в налаживании и развитии деловых отношений. Хозяйствующие субъекты решают эту задачу путём организации товарных ярмарок, показа своей продукции на выставках, экскурсиях и т.д.

Несколько сложнее организация сбыта банковских продуктов и услуг, что связано с денежным или процентным характером их происхождения. Тем не менее, у банков существуют свои способы, обеспечивающие продажу специфических продуктов и услуг на рынке. Среди них наиболее доступными можно считать:

■ отслеживание "критических точек" у потенциальных покупателей;

■ поиск неудовлетворенных потребностей у клиентов;

■ правильный выбор типа кредитной организации;

■ разработка системы материальных и моральных стимулов работников банка в продаже наибольшего количества услуг;

■ организация наиболее эффективных видов рекламы банковских продуктов;

■ выбор отрасли и тактики работы банка на определенном сегменте рынка и т.п.

Содержание каждой формы проводимой банком работы по организации сбыта самих товаров должно учитывать рациональные и эмоциональные мотивы приобретения клиентами банка его продуктов и услуг. Они складываются из возможности получения прибыли или экономии времени, гарантии качества оплачиваемых услуг, обеспечения его безопасности, уверенности в хорошей репутации банка и профессионализма его работников.

Эмоциональные мотивы предусматривает наличие у банка и банкира определённого престижа, его влияние в деловом мире и банковском содружестве, участие банка в решении социально-экономических проблем региона и др.

Среди перечисленных способов, благоприятствующих ускорению реализации банковских продуктов, особое значение имеет отслеживание "критических точек", то есть периодов времени, когда у клиента банка возникает особая потребность в услугах банка.

В целях обеспечения полноты информации, достоверности результатов анализа, маркетинговые наблюдения за операциями по сбыту банковских продуктов рекомендуются проводить на основе следующих принципов:

- рыночный принцип, когда наблюдения организуются по отдельным сегментам рынка;

- товарный принцип – информацию собирают по видам банковских услуг;

- функциональный принцип – обеспечивает поиск новых покупателей банковских услуг, разрабатывает и предоставляет на рынок новые виды услуг.

Эти и некоторые другие принципы (матричный, географический и т.п.), лежащие в основе организации сбыта банковских продуктов, должны быть реализованы не только маркетинговыми отделами банков, но и специалистами других подразделений, которые обязаны разъяснять клиентам банка выгодность той или иной услуги, формирование цены на отдельные виды услуг, значимость различных вариантов сбережения, хранения свободных денег в банке и др.

Следовательно, каждое подразделение банка должно выполнять как обычные функциональный, так и специфические маркетинговые услуги, ориентированные на всестороннее расширение пространства рынка.

В интересах развития рынка банковских услуг необходимо создать более благоприятные условия для консолидации, слияния и присоединения кредитных организаций. В этих целях предстоит предпринять следующие шаги:

- принять законодательные и нормативные правовые акты, обеспечивающие существенное ускорение и удешевление процедуры реорганизации кредитных организаций путем слияния и присоединения;

- предусмотреть в законодательстве положения, устанавливающие, что право требования досрочного исполнения денежных обязательств имеют только кредиторы – физические лица, если обязательства перед ними возникли до даты объявления кредитными организациями о реорганизации. Требования о досрочном исполнении обязательств кредитными организациями перед кредиторами – юридическими лицами подлежат удовлетворению, если условия договора кредитору – юридическому лицу предоставлено указанное право.

Впервые банк, обслуживающий клиентов через Интернет, появился в 1995 г. Им был Security First Network Bank.

Всего же в мире насчитывается более 300 банков, предлагающих полноценный интернет-сервис, обеспечивающий оборот электронных денег и сопутствующий ему виртуальный товарообмен. Вместе с темпами увеличения количества пользователей глобальной сети Интернет, которых, по статистическим данным, в развитых странах Запада насчитывается от 35 до 40% от общего числа населения, продолжает стремительно развиваться банковский интернет-сервис. Согласно отчету известной рейтинговой и аналитической компании Fitch IBCA, 10% или 500 тыс. человек (по данным на начало 2005г), - это доля клиентов ряда крупнейших европейских банков, пользующихся интернет-банкингом.

В общем смысле, как это и следует из названия, удаленный банкинг - это предоставление банковских услуг не в банковском офисе при непосредственном контакте клиента и банковского служащего, а на дому, в офисе клиента, т.е. везде, где это удобно последнему. Необходимо добавить, что если система полностью автоматизирована, чаще всего она доступна круглосуточно в любой день недели, в отличие от самого банка, работающего по строгому расписанию.

Можно выделить четыре основные разновидности удаленного банкинга: Internet banking, PC banking, telephone banking и video banking.

Под РС-банкингом (PC banking), как правило, подразумевают доступ к счету с помощью персонального компьютера, осуществляемый посредством прямого модемного соединения с банковской сетью, а не через Интернет. Клиенту при этом предоставляется специальное программное обеспечение для работы со счетом.

Видеобанкинг (video banking) - это, по сути, система интерактивного общения клиента с персоналом в банке, своего рода видеоконференция. Обычно для видеобанкинга применяются устройства, называемые "киосками" (kiosk). Это аппараты с сенсорным экраном, позволяющие клиенту получить доступ к различной информации, а также "вживую" пообщаться со служащим в банке и провести с его помощью практически любые операции. Эти устройства устанавливаются, разумеется, не дома, а в супермаркетах, университетах или других людных местах. Часто "киоски" совмещаются с банкоматами (ATM - automatic teller machine).

Самой популярной разновидностью удаленного банкинга на сегодня остается обслуживание по телефону (telephone banking) - в силу распространенности и доступности телефонных терминалов. В этом случае операции совершаются с помощью тонового набора. Телефонный банкинг является пока самой совершенной системой с точки зрения мобильности, так как если у вас есть под рукой телефон - значит, вам доступны банковские услуги. Дополнительные возможности открывает использование телефонов с дисплеем (screen-phone). С другой стороны, телефон - это изначально средство устного общения, и для совершения банковских операций приспособлен плохо, поэтому количество банков и их клиентов, работающих с сетью Интернет, постоянно растет.

Разберемся, что собственно следует относить к услуге "Интернет-банкинг". Чаще всего ее отождествляют с предоставлением клиенту возможности прямого доступа к банковскому счету через Интернет с помощью обычного компьютера и с использованием стандартного броузера.

Услуга Интернет-банкинга включает в себя функции, которые позволяют:

- осуществлять все коммунальные платежи, оплачивать счета за связь и прочие услуги;

- производить денежные переводы, в том числе в иностранной валюте, на любой счет в любом банке;

- переводить средства в оплату счетов за товары;

- пополнять/снимать денежные средства со счета пластиковой карты;

- открывать различные виды счетов и переводить на них денежные средства;

- получать информацию о состоянии счета за определенный период в различных форматах;

- получать информацию о платежах в режиме реального времени.

Все перечисленные действия были доступны еще до появления глобальной мировой сети Интернет, когда банки оказывали услугу PC-banking. При помощи компьютера и модема клиент мог соединиться со специальной банковской системой для управления своим счетом. В данном случае на компьютере клиента обязательно устанавливалось специальное программное обеспечение. Услуга Интернет-банкинг имеет несколько преимуществ по сравнению с услугой PC-banking. Помимо того, что клиент получает новые возможности при работе со счетом через сеть Интернет, а не посредством прямого модемного соединения, эта деятельность становится для него намного проще и доступнее. Клиенту не нужно дозваниваться до модемного пула банка, достаточно иметь выход в Интернет, и главное, клиенту не нужно устанавливать специальное программное обеспечение на своем компьютере. Все необходимые операции и платежи он может осуществлять с помощью броузера при заполнении стандартных web-форм.

При этом с точки зрения разработки системы "Интернет - Клиент" несколько проще остальных - вследствие того, что круг стоящих перед ними задач очерчен достаточно ясно и, помимо прочего, есть возможность перенять идеи и решения из традиционных реализаций систем типа "Клиент - Банк". Именно благодаря этим двум факторам сегодня на рынке представлено большое разнообразие систем "Интернет - Клиент", причем их разработчиками являются как банки, так и "софтверные" компании.

Основные проблемы систем "Интернет - Клиент" связаны с безопасностью, в том числе и с юридической точки зрения, а также со сложностью реализации удобного решения в рамках современных технологий Интернет - программирования.

В настоящее время некоторые банки предоставляют свои услуги в сети Интернет. Все они, так или иначе, используют специальные системы, которые позволяют клиенту иметь доступ к своему счету. Данные системы могут быть разработаны как специалистами самого банка, так и другими компаниями. Обычно стоимость услуги Интернет - банкинг складывается из стоимости подключения и абонентской платы.

По мере развития мобильных форм сети Интернет, все большее количество банков открывает своим клиентам возможность доступа к банковскому счету при помощи сотовых телефонов, поддерживающих протокол WAR. На данный момент большинство банков предоставляет лишь возможность доступа к информации о движении денежных средств по счетам, значительно реже - возможность осуществлять платежи по заданному списку корреспондентов, перечислять денежные средства на карточные счета, проводить платежи по счетам внутри банка.

Развитие интернет - банкинга сейчас достаточно перспективно. Все большее количество банков начинают внедрять системы, которые позволяют им взаимодействовать с клиентами через Интернет. Так, по мнению специалистов, около половины всех клиентов банков, внедривших подобные системы, могут в дальнейшем использовать глобальную мировую сеть Интернет для взаимодействия с банками.

С точки зрения мотивации банковских руководителей относительно внедрения услуг Интернет-банкинга, первое место занимает "удержание существующих клиентов" (95%), далее следуют - "повышение стандартов обслуживания" (74%), "эффективное взаимодействие с клиентом" (68%) и "интеграция с остальными существующими банковскими операциями" (63%). Прибыльность служит мотивацией только для одной трети опрошенных, и лишь 42% рассматривают Интернет-банкинг как способ привлечения новых клиентов. Разработка и внедрение программных систем, за исключением самых примитивных, всегда требует значительных организационных усилий. В случае распределенных комплексов объем таких усилий многократно возрастает, а для платежных систем становится огромным, поскольку у каждой из них к списку обязательных организационных мероприятий добавляется координация действий между всеми ее участниками или даже обеспечение условий для ведения совместной разработки. Очень серьезная проблема на пути разработки и внедрения интернет-проект банка - это кадровая проблема. Качество и оперативность решения любой задачи напрямую зависят от квалификации специалистов, которые за нее берутся. Для разработки и сопровождения систем Интернет-банкинга сегодня необходимы программисты, системные администраторы, веб-дизайнеры, веб-программисты, эксперты по компьютерной и коммуникационной защите, экономисты, маркетологи, юристы. Все они должны хорошо представлять себе мир сети Интернет, что сейчас далеко не всегда достижимо. Очень трудно, например, отыскать юриста, который знаком с электронными коммуникациями. То же самое относится к профессионалам сетевой безопасности.

На пути Интернет-банкинга возникли и психологические проблемы. В среде банкиров встречаются две крайние точки зрения. Те, кто придерживается первой из них, считают: "Интернет - это опасно, и нам он не нужен". Позиция вторых противоположна: "Интернет - это чрезвычайно перспективно, и необходимо развивать интернет-бизнес чего бы нам это ни стоило". Оба радикальных суждения лишь отражают разные стадии, которые обычно проходят люди, начиная знакомиться с сетью Интернет. Так, абсолютное отрицание целесообразности ее использования характерно для тех, кто плохо знаком с глобальной мировой сетью Интернет. Фанатичная же вера свойственна тем, кто только что узнал об открывающихся горизонтах. Следствием первого из заблуждений может стать технологическое отставание банка, а результатом второго - расходование значительных средств без конкретной отдачи.

Сегодня есть все основания предполагать, что в ближайшее время наш рынок Интернет-банкинга ждут серьезные прогрессивные изменения - как количественные, так и качественные. Активное развитие Интернет-банкинга будет возможно только при условии, что сами банки начнут активнее продвигать услуги интернет-банкинга своим клиентам. Основная проблема рынка - слабая информированность клиентов банков о возможностях дистанционного обслуживания посредством Интернет-банкинга; многие банки не проявляют никакой активности в этом направлении, ограничиваясь лишь сообщением о возможности предоставления данной услуги, вывешенном в клиентском зале. Безусловно, усилий одних компаний-разработчиков для поддержки высоких темпов развития рынка скоро окажется недостаточно. Сегодня различными формами удаленного банковского обслуживания пользуются по разным оценкам от 10 до 20% клиентов, что, в общем-то, и не очень мало. Однако подавляющее большинство клиентов продолжают по инерции носить или возить платежные поручения в банки.

Проанализировав развитие Интернет-банкинга, можно выделить три наиболее важные характеристики систем Интернет-банкинга, необходимые для клиентов:

1) функциональные возможности (доступные клиентам операции);

2) удобство пользования системой (пользовательский интерфейс);

3) обеспечение безопасности хранения и передачи финансовой информации.

Основные проблемы Интернет-банкинга в Республике Молдова:

■ недостаточное предложение услуг;

■ плохое развитие персонального сегмента рынка. Банки предпочитают корпоративных клиентов, т.е. юридических лиц, обладающих большим оборотом денежной массы, и уделяют весьма незначительное внимание отдельным гражданам. Данное обстоятельство обуславливается тем, что сопровождение мелких клиентов требует пристального внимания персонала за незначительными финансовыми операциями и больших операционных усилий;

■ безопасность, проблемы, связанные с электронно-цифровой подписью.

Для укрепления позиции банка на рынке банковских услуг и повышения конкурентоспособности BC «Moldova Agroindbank» S.A. необходимо принять кардинальные меры для качества, удобства и быстроты обслуживания клиентов.

1. Улучшение качества кредитного портфеля банка.

а) Продолжить работу по возврату сомнительной и просроченной кредиторской задолженности.

б) Активно проводить кредитование юридических лиц, качественно оценивая кредитоспособность заемщика.

в) Строго руководствоваться требованиями внутренних положений банка по кредитованию для минимизации рисков.

2. Укрепление ресурсной базы

а) Активизировать на бирже продажу свободных кредитных ресурсов.

б) Активизировать привлечение срочных видов вкладов.

в) Увеличить объем безналичных перечислений во вклады путем заключения договоров.

3. Расширение услуг клиентам банка.

а) Увеличить объемы выдачи кредитов населению.

б) Продолжить работу по привлечению клиентов, активизировать выдачу международных пластиковых карточек VISA.

в) Расширить спектр услуг по валютно-обменным операциям.

Проводить регулятивные мероприятия по повышению квалификации работников отделения, тем самым, исключив риски, связанные с операциями в иностранной валюте.

4. Совершенствование структуры банка, укрепление ее материально-технической базы.

а) Пересмотреть численность операционно-кассовых работников между филиалами.

б) Установить POST – терминалы в филиалах отделения, для выплаты денежной наличности по картсчетам.

Все рекомендованные мероприятия будут способствовать повышению эффективности деятельности BC «Moldova Agroindbank» S.A. на рынке банковских услуг. Подытоживая все вышесказанное можно сделать следующие выводы.

Интернет-банкинг - это предоставление банковских услуг через сеть Интернет с возможностью круглосуточного доступа в любой день недели из любого места, где есть доступ к Интернету.

Интернет-банкинг имеет ряд серьезных преимуществ:

- экономится время;

- счета контролируются круглосуточно;

- любые online-платежи проходят без задержек;

- любые online-платежи осуществляются без личного участия владельца счета

Информационное обеспечение является важнейшим неотъемлемым атрибутом рыночной экономики. Оно необходимо как банку, так и его клиентам. Банки, работая в условиях конкуренции, собирают сведения о развитии экономики в целом, отдельных отраслей, подотраслей и групп предприятий. На базе анализа тенденций в развитии рынка банки корректируют свою политику, ограничивают или расширяют свои инвестиции, перераспределяют капиталы в соответствии с состоянием спроса и предложения.

**Заключение**

Как мы видим, основной составляющей банковского менеджмента является менеджмент финансовый. Он позволяет определить рациональные требования и методические основы построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально-технологических систем, которые обеспечивают планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживают его устойчивость при заданных параметрах, направленных на приращение собственного капитала (акционерного капитала) и/или прибыли при условии сохранения стабильности и устойчивости коммерческого банка. Финансовый менеджмент в коммерческом банке — это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом — управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. В коммерческом банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. большое значение имеет информационное и логико-аналитическое обеспечение финансового менеджмента.

В первой части дипломной работы рассмотрены нормативно – правовые основы деятельности банка; дана общая характеристика BC «Moldova Agroindbank» S.A.; теоретические основы менеджмента банковских услуг: понятие и классификация банковских услуг; маркетинговый подход к менеджменту банковских услуг; качество банковских услуг как важнейший фактор их эффективности; финансовая технология управления оптимальным сочетанием экономических интересов банка и клиента (финансовый менеджмент клиента).

Во второй части дипломной работы рассмотрены организационные основы банковского менеджмента; понятие и классификация банковского менеджмента; выбор рациональной организационной структуры; качество банковского менеджмента как важнейший фактор эффективности.

Положительные стороны в деятельности коммерческом банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. обусловлены политикой банков, стремящихся удержать своих клиентов, часть которых может переходить в другие банки. С учетом сложившейся сегодня конкуренции за обслуживание банковских клиентов кредитным организациям необходимо строить тактику и стратегию взаимоотношений с клиентурой, разрабатывая индивидуальные концепции решения банком сложных проблем клиента. Финансовый менеджмент клиента направлен на подготовку и реализацию политики оптимального сочетания экономических интересов банка и клиента и принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов последнего. Поэтому управление потоком денежных средств клиента является основной целью проведения его финансового менеджмента.

По своему экономическому содержанию технология финансового менеджмента - это банковская финансовая технология, обеспечивающая структурирование финансовых потоков в банке с целью оптимизации структуры входящих в него и исходящих из него денежных потоков по строкам, объемам и стоимости, для обеспечения при этом максимального эффекта от их использования и минимизации банковских рисков.

Такой подход в большей степени содействует интеграции экономических интересов банка и его клиента при внедрении технологии финансового менеджмента клиента.

Одна из положительных особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. заключается в создании продуктового ряда банка (можно отметить, что на это же направлен и банковский маркетинг). Эта особенность не только отвечает потребностям коммерческого банка по управлению коммерческой и функциональной устойчивостью, но и обеспечивает надежность объекта управления, удовлетворяя потребности клиентов, что позволяет реализовать основную концепцию любого коммерческого банка: надежный клиент — устойчивый банк.

Совершенствование банковского менеджмента имеет целью:

1) увеличение объема оказываемых клиентам банка услуг;

2) снижение издержек и потерь от не возврата кредитов;

3) повышение цен на эти услуги в связи с повышением их качества и надежности. Последний вариант в условиях конкурентного рынка вряд ли приемлем и отрицательно скажется на работе коммерческого банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. Снижение издержек и потерь связано с повышением уровня автоматизации, сокращением накладных расходов, страхованием банковских рисков и т.д. Роста объема оказываемых услуг можно достичь посредством увеличения доли обслуживаемого рынка, выходов на новые рынки и оказанием качественно новых услуг.

Приобретя опыт в условиях возрастающей конкуренции с коммерческими банками, поддерживает имидж государственного банка удерживая ведущие позиции на рынке банковских услуг и вкладов населения. В то же время, постоянно расширяя спектр банковских операций, увеличивая объемы предоставления услуг, осваивая новые сегменты рынка и диверсифицируя свою деятельность банк BC «Moldova Agroindbank» S.A., уверенно приобретает черты универсального банка.

Отрицательная сторона в деятельности коммерческом банке BC «Moldova Agroindbank» S.A. в том, что на финансовых рынках Республики Молдове, возникла ситуация, когда предложение и спрос при общей неразвитости рынка находятся на примерно одинаковом уровне. Такая ситуация является неустойчивой и переходной. При усилении тенденции к формированию "рынка покупателей" будет востребован мировой опыт в области формирования рынка финансовых услуг, расширения их ассортимента и создания банковской индустрии.

Принципы организации и функционирования банковской системы с переходом от административно-командной системы управления к рыночным отношениям претерпели существенные изменения. Принятые в Молдове законы о банках и банковской деятельности и о Национальном банке Молдовы реализует принятый в большинстве развитых стран принцип двухуровневого построения банковской системы, которая включает в себя Национальный банк Молдовы, Банк Внешней торговли, Сберегательный банк и коммерческие банки, призванные осуществлять на договорной основе кассовое, кредитно-расчетное и иное банковское обслуживание юридических лиц граждан.

С начала 90-х годов происходит рост числа коммерческих банков. С ростом числа банков значительно усилилась конкуренция между ними. Однако, по-прежнему, основной акцент делается на совершенствование традиционных "банковских" методов.

После количественного насыщения в банковском секторе Молдовы начинается процесс опережающего роста национальных и региональных банков-лидеров, ликвидации мелких банков, поглощения их крупными банками, слияния банков с другими финансовыми структурами - то есть процесс концентрации банковского капитала, увеличивается разрыв между банками-лидерами и остальными банками.

Наметился процесс стирания различий между отраслевыми и так называемыми "старыми банками". Появились банки, эффективно обслуживающие крупных клиентов, выделились банки-лидеры в области валютных и фондовых операций, а также внешнеэкономических связей.

Банковский менеджмент, или управление финансовыми ресурсами банка, охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области банковских финансов с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, в том числе и банков.

При малом бизнесе для управления финансами достаточно квалификации бухгалтера или экономиста, т.к. финансовые операции не выходят за рамки обычных наличных и безналичных расчетов. При среднем и большом бизнесе формируется большой поток капиталов и, соответственно, большой массив потребителей продукции (работ, услуг), причем преобладают финансовые операции, связанные с инвестициями, движением и преумножением капитала (траст, лизинг, селенг и т.д.).

Формирование "рынка покупателя" в столь специфичной области, какой является рынок финансовых услуг, и создание банковской индустрии в западных странах способствовало проникновению концепции менеджмента и маркетинга в финансовую сферу и возникновению банковского менеджмента и маркетинга. В Республике Молдове аналогичные процессы охватили в большей мере торговлю и, в меньшей, финансовую сферу. Поэтому можно говорить о зарождении банковского менеджмента лишь на базе освоения накопленного мирового опыта в этой области.

В работе проанализированы различные организационные структуры, используемые в зарубежных коммерческих банках при американо-английской и континентальной европейской системах. На этой основе сделаны рекомендации для выбора наиболее рациональной структуры банками Молдовы.

При этом учитывается классификация этапов развития банковского менеджмента BC «Moldova Agroindbank» S.A., в основе которой - многообразие финансовых услуг, технология их предоставления и степень интеграции различных финансовых институтов.

Работа коммерческого банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. по организации филиала представляет собой согласованный процесс с НБМ. В дипломной работе систематизирован опыт практической работы по организации филиалов BC «Moldova Agroindbank» S.A. с учетом установленных соответствующими инструкциями НБ требований.

После регистрации филиала и организации самостоятельной работы филиала с клиентами перед головной конторой BC «Moldova Agroindbank» S.A. встает вопрос координации деятельности филиала в рамках общей филиальной политики. В зависимости от выбора филиальной стратегии отношения филиалов и головной конторы могут строиться по различным схемам, которые должны обеспечивать анализ деятельности филиалов и принятие мер оперативного управления. На основе методики анализа деятельности филиалов и принципов управления филиалами в головной конторе коммерческого банка BC «Moldova Agroindbank» S.A. формируется штатное подразделение, непосредственно осуществляющее координацию деятельности филиалов.

Все рекомендованные мероприятия будут способствовать повышению эффективности деятельности BC «Moldova Agroindbank» S.A. на рынке банковских услуг.

**Библиография**

**I. Нормативные акты**

* 1. Конституция Республики Молдовы // Monitorul Oficial al Republicii Moldova №1 от 12.08.1994 г.
	2. Закон Республики Молдова «О Национальном банке Молдовы» № 548- XIII от 21 июля 1995 с учетом последующих изменений и дополнений по состоянию на декабрь 2009 // Документ, 2008. №12.
	3. Инструкция «О порядке представления банками отчетов в электронной форме в Национальный банк Молдовы» № 132 от 17 июля 2008 // Monitorul oficial al Republicii Moldova, 2008, №157-159
	4. Закон Республики Молдова “О финансовых учреждениях” № 550- XIII от 21 июля 1995 с учетом последующих изменений и дополнений по состоянию на 1.07. 2009 // Документ, 2009, №11.
	5. Национальный Банк Решение об утверждении Регламента «О кредитной деятельности банков Республики Молдова» Nr.153 от 25 декабря 1997 // Monitorul oficial al Republicii Moldova N 8 от 30.01.1998
	6. Решение о Рекомендациях Национального банка Молдовы по «Системам внутреннего контроля в коммерческих банках Республики Молдова» N 330 от 09.11.98 // Monitorul oficial al Republicii Moldova N 14-15/37 от 12.02. 1999
	7. Постановление №114 от 26.06.2008 о внесении изменений и дополнении в Правила «О порядке получения квалификационного удостоверения банковского аудитора Молдова» // Monitorul official al Republicii Moldova,120-121/351 от 08.07. 2008.
	8. Акты Национального банка Молдовы // Monitorul oficial al Republicii Moldova. - 2008. - № 198-200 от 7 ноября

**II Учебники, монографии и брошюры**

* 1. Агаров М. М. Основы банковского права : Курс лекций, Москва, 2004, 235 с.
	2. Банки и банковское дело : учебное пособие для вузов / под ред. М. Т. Балабанова,Спб., 2002, 302 с.
	3. Балабанов М. Т. Основы финансового менеджмента: учебное пособие, Москва, 2003.
	4. Банковское дело: Современная система кредитования / под редакцией О.И Лаврушина, Москва, 2007, 264 с.
	5. Банковское дело / под ред. Проф. И. О. Лаврушина, Москва, 2007.
	6. Банки и биржи : Учебник / под. ред. Г. П. Журавлевой, Н. Н. Мильчаковой, Москва, 2007, 255 с.
	7. Барбэрошие Е. Деньги и кредит : учебник для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, рекомендован к изданию Сенатом Международного Института Менеджмента, Кишинэу, 2005,174 с.
	8. Батищев Руслан. Банковский менеджмент : курс лекций, Кишинэу, 2008, 430 с.
	9. Благатина А. А. Финансовый словарь, Москва, 2004, 378 с.
	10. Бурлак Г. Н. Техника валютных операций, М., 2005.
	11. Валейко В. Основы организации банковского кредитования в Республике Молдова, Кишинев: ULIM, 2005.
	12. Деньги. Кредит. Банки. Учебно-наглядное пособие, /под общей редакцией В.П. Валейко, Кишинев: ULIM, 2001, 334 с.
	13. Зубрицкий, В. П., Еников, И. Г. Коммерческие банки, Кишинэу, 2005.
	14. Жарковская Е. П. Банковское дело: Учебник, Москва, 2006, 452 с.
	15. Кайряк И. Н. Финансовое право, Кишинев, 2008, 197 с.
	16. Карлин Т. П, Макмин А. Р. Анализ финансовых отчетов (на основе ОААР), Москва, 299 с.
	17. Коммерческие банки. Т.1 /под ред. Е. И. Хрищева, Кишинев, 2004.
	18. Мескон М.Х., Альберт М., Федори Ф. Основы менеджмента, М., 2007.
	19. Никитина Т. Банковский менеджмент, Спб.: Питер, 2002, 159 с.
	20. Носкова И.Я. Финансовые и валютные операции, Москва, 2006.
	21. Общая теория денег и кредита / Под. ред. проф., чл.корр. РАЕН Е.Ф. Жукова, Москва, 2005.
	22. Олейнчик О. Основы банковского права, Москва, 2007.
	23. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент /под редакцией С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзель, Москва, 2003.
	24. Путко Г. М. Аудит и ревизия: Учебное пособие, Москва, 2003, 195 с.
	25. Синки Джозеф Ф. мл. Управление финансами в коммерческих банках, Москва, 2006, 52 с.
	26. Сотникова Л. В. Внутренний контроль и аудит: Учебник, Москва, 2000.
	27. Тигинян А. М. Деньги. Кредит. Банки, Кишинев, Изд-во “Еврика”, 2003
	28. Управление организации: Учебник / под ред. проф. А.Г. Поршнева, Москва; Инфра – М, 2005.
	29. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк: Управление и операции, Москва, 2002.
	30. Уткин Э. А. Управление компанией, Москва, 2006.
	31. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент /под редакцией Уткина Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И., Москва, 2004.
	32. Эриашвили Н. Д. Банковское право: Учебник для вузов, Москва, 2007.
	33. Эриашвили Н. Д. Общая теория денег и кредита, Москва, 2007.

III. Периодические издания

* 1. Балабан Сергей. Рейтинг надежности банков // Банки и Финансы. Profit, № 1, 2010, стр.26-27.
	2. Рейтинг надежности банков по итогам 2009 г. // Банки и Финансы. Profit , № 12, 2009, стр.48-52.
	3. Сведения о деятельности банков // Банки и Финансы. Profit, № 4, 2010, стр.9-10.
	4. Список лицензированных банков Республики Молдова // Документ. Приложение к “Экономическому обозрению “Логос-пресс”,2009, № 11,С. 45-48.
	5. Условия размещения депозитов в КБ // Банки и Финансы.Profit, 2010,№2, стр.8-9.

**IV. Ресурсы Интернета**

* 1. www. ros-bankir.ru
	2. www. сontabilitate. Md
	3. www. logos.press. md
	4. www.bankir.md
	5. www.press.try.md

**Приложения**

**Приложение 1**

Таблица 1 **Основные задачи банковского менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | **Содержание решаемых задач** |
| Банковская политика | 1. Постановка главных задач, выделение основной цели существования банка
2. Разработка комплексных программ и проектов, обеспечивающих достижение основных целей банка
3. Разработка методологии управления деятельностью банка
4. Разработка организационной структуры банков в соответствии с выбранной политикой развития банка
 |
|  | 1. Стратегия управления персоналом банка:
* в области организации работы персонала;
* в области определения эффективности работы персонала;
* в области мотивации персонала;
* в области стимулирования инновационного потенциала;
* в области продвижения персонала
 |
| **Банковский маркетинг** | 1. Установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг
2. Выбор конкретных рынков и выявление потребностей банковской клиентуры
3. Установление долго- и краткосрочных целей для развития существующих и создания новых видов банковских услуг
4. Внедрение новых видов услуг в практику и контроль банка за реализацией программ внедрения.
 |
| **Создание банковских продуктов** | 1. Разработка методов изменения состояния, свойств, формы денежных средств в процессе деятельности банка для удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов банка
2. Внедрение новых банковских технологий обслуживания
 |
| **Формирование клиентской базы банка, обслуживание клиентов продажа услуг** | 1. Укрепление позиций на освоенных сегментах рынка банковских услуг для привлеченных групп клиентов (хозяйствующие субъекты, государственные учреждения, физические лица)
2. Завоевывание новых рынков банковских услуг
3. Повышение конкурентоспособности, расширение ресурсной базы банка, создание дополнительных доходоприносящих денежных потоков
4. Получение прибыли
 |
| Экономика и финансы | 1. Приращение капитала
2. Управление прибылью и ликвидностью
3. Максимизация управленческого вознаграждения
4. Обеспечение стабильности развития банка
5. Обоснование финансовых решений
6. Управление издержками банка
 |
| Администрирование | 1. Приведение организационной структуры банка, классификации и квалификации персонала в соответствие с выбранной стратегией развития банка
 |

**Приложение 2**

**Приложение 3**

**Приёмы финансового менеджмента**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Перевод****денежных средств** |  | **Перемещение капитала для его прироста** |  | **Спекулятивные операции** |  | **Сохранение способности капитала, приносить высокий доход** |
| * кредитные карточки
* дебитные карточки
* смарт-карты
* платежное поручение
* платежное требование-поручение
* аккредитив
* расчёты чеками
* банковский перевод
* расчёты по открытому счету
* инкассо
* трансферт
 |  | - депозит- вклады- текущая аренда* рента
* лизинг
* селенг
* траст
* инжиниринг
* трансипг
* франчайзинг
* эккаутинг
* бенчмаркинг
* финансовый кредит
* реинжениринг
* фирменный кредит
* факторинг

- форфитирование- кредит по открытому счету* вексельный кредит
* акцентный кредит

- овердрафт- самокредитование |  | -репорт-депорт-операциис курсовыми разницами-операции СВоП-валютныйарбитраж-процентный арбитраж-валютная спекуляция |  | - страхование- хеджирование- залог- ипотека- тязоврация драгоценных металлов- диверсифиКациялимитри-рование- приобретение дополнительной информации- самострахование |

**Приложение 4**

**Рис.3. Пятиуровневая модель анализа качества взаимосвязей между клиентами и BC «Moldova Agroindbank» S.A.**