ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава I. Сущность и основные тенденции развития

банковского менеджмента.

1.1. Развитие финансовой системы.

1.2. Сущность и основные этапы развития банковского

менеджмента.

Глава II. Организационные основы банковского менеджмента.

2.1. Выбор рациональной организационной структуры

коммерческого банка.

2.2. Развитие сети банковских филиалов.

Заключение

Список использованной литературы.

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. Расчет делается на то, что задолженность госпредприятия банку будет рано или поздно погашена за счет госбюджета.

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 % промышленных предприятий остаются в собственности государства.

Не введена новая система бухгалтерского учета в банках, которая соответствует международным стандартам, согласо которым каждый выдаваемый кредит оценивается с точки зрения риска (стандартный, ниже стандарта, сомнительный, невозвратимый). В зависимости от степени риска банки должны создавать специальные накопления для плохих кредитов, которые засчитываются в затраты банка.

В законодательстве пердприятие определяется как предпринимательская деятельность, осуществляемая с привлечением наемного труда, ведущаяся на свой страх и риск. Она представляет собой инициативную, самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли. Соответственно менеджмент - совокупность форм и методов организации и управления предпринимательской деятельностью, направленная на получение прибыли в возможно более короткие сроки и при наименьшем риске.

Сфера финансового прдпринимательства 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 прблем развития банковского менеджмента на современном этапе. Объектом исследования послужили коммерческие банки и другие финансовые учреждения Республики Молдова.

В **первой главе** рассматривается сущность и основные тенденции развития банковского менеджмента: анализ состояния и развития финансовой системы в целом, а также зарождение и основные этапы развития банковского менеджмента.

**Во второй главе** предлагаются варианты выбора рациональной организационной структуры коммерческого банка, анализируется процесс развития сети банковских филиалов, а также излагаются основные направления диверсификации банковских услуг.

**Глава** I. **СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

**РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

1.1. Развитие финансовой системы.

Финансы - исторически сложившаяся категория. Термин "финансы" (от латинского "finantia" - "платеж") первоначально означал завершение расчета (платежа) в денежных отношениях между населением и государством, а затем распространился на все платежи в пользу государства и различных государственных институтов, а также на денежные операции по откупам, чеканке монет. В дальнейшем, когда финансовые отношения все больше становятся объектом контроля и регламентации со стороны государства, термин "финансы" начинает употребляться применительно к совокупности денежных отношений, связанных с системой государственных доходов и расходов.

Они возникли в период распада первобытнообщинного строя и зарождения рабовладельческого в связи с возникновением государства и его институтов, развитием товарно-денежного хозяйства. Этими же предпосылками (существованием государства и развитием товарно-денежных отношений) определяется и дальнейшее функционирование и развитие финансов.**1**

**Финансы - особая форма производственных отношений, связанных с распределением и перераспределением части валового национального продукта (ВНП), т.е. с объективно существующей необходимостью изъятия, концентрации и перераспределения государством части ВНП.**

Финасы - не деньги, не денежные доходы и фонды денежных средств сами по себе, а определенные экономические отношения, складывающиеся при образовании, распределении и использовании денежных доходов,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Государственные финансы. Под ред. В.М.Федосова. - Киев, Лыбидь, 1991, с. 20.

накоплений и соответствующих им целевых фондов денежных средств.

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 связяны 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 предприятия выполняют 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 (прибыль предприятия, выручка от реализации имущества, эмиссии ценных бумаг и т.д.). В формировании финансовых ресурсов предприятий принимают участие заемные средства (кредиты банка, дебиторская задолженность, средства, полученные от выпуска акций, операции с другими ценными бумагами и прочее).

Общегосударственные финансы включают государственный бюджет, государственное социальное страхование 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 связяно 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.**1** 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, 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.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Балабанов М.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 1994.

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 постояноо 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. 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.

Как форма предпринимательства, банковский менеджмент может быть выделен в самостоятельный вид деятельности. Эту деятельность выполняют как профессиональные менеджеры, так и финансовые институты. Сущность банковского менеджмента, как формы предпринимательства, выражается в обмене:

Деньги ЬЮ Услуги банковского Ю Деньги с

менеджмента приростом

Сферой приложения банковского менеджмента является финансовый рынок. На финансовом рынке проявляются экономические отношения между продавцами и покупателями финансовых (денежных) ресурсов и инвестиционных ценностей, между их стоимостью и потребительской стоимостью. Финансовый рынок сотоит из системы рынков: валютного, ценных бумаг, ссудных капиталов, золота. Функционирование финансового рынка создает основу для предпринимательства в области управления движением финансовых ресурсов и финансовыми отношениями.

Эффективность применения банковского менеджмента достигается только в комплексной увязке с функционированиеи, действиями методов и рычагов финансового механизма.

Финансовый механизм представляет собой систему действий финансовых рычагов, выражающуюся в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов. В структуру финансового механизма входят пять взаимосвязанных элементов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

Структура финансового механизма представлена на рис. 1.

Финансовый метод можно определить как способ воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс. Финансовые методы действуют в двух направлениях: по линии управления достижением финансовых ресурсов и по линии рыночных коммерческих отношений, связанных с соизмерением затрат и результатов, с материальным стимулированием и ответственностью за эффективное использование денежных фондов.

Рыночное содержание в финансовые методы вкладывается не случайно. Это обусловлено тем, что функции филиалов в сфере производства и обращения тесно связаны с коммерческим расчетом.

Финансовый рычаг представляет собой прием действия финансового метода. К финансовым рычагам относятся прибыль, доходы, амортизационные отчисления, экономические фонды целевого назначения, финансовые санкции, средняя плата, процентные ставки по ссудам, депозитам, облигациям, паевые взносы, вклады в уставной капитал, портфельные инвестиции,

дивиденды, дисконт, котировка валютного курса и т.п.

**Ф И Н А Н С О В Ы Й М Е Х А Н И З М**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

ф ф ф ф ф

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ** |  | **ФИНАНСОВЫЕ РЫЧАГИ** |  | **ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ** |  | **НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ** |  | **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Планирование Прогнозирование Инвестирование Кредитование Самокредитование Самофинансирование Налогообложение  Сиситема расчетов Материальное стимулироавние Страхование Залоговые операции Трансфертные операции  Трастовые операции Аренда Лизинг Факторинг Фондообразование Взаимоотношения с учредителями, хозяйствующими субъектами, органами государственного управления |  | Прибыль  Доход  Амортизационные  отчисления  Финансовые санкции  Цена  Арендная плата  Процентные ставки  Дисконт  Целевые  экономические фонды  Вклады  Паевые взносы  Инвестиции (прямые,  венчурные, портфельные)  Котировка валютных курсов  Формы расчетов  Виды кредитов  Франшиза  Преферанция (курсы  валют ценных бумаг) |  | Законы  Указы президента Постановления правительства Приказы и письма Министерств и ведомств  Устав юридического лица (хозяйствующего субъекта) |  | Инструкции Нормативы Методические указания  Другая нормативная документация |  | Информация разного вида и рода |

Рис.1. Структура финансового механизма

Правовое обеспечение функционирования финансового механизма включает законодательные акты, постановления, приказы и другие правовые документы органов управления.

Нормативное обеспечение функционирования финансового механизма образуют инструкции, нормативы, нормы, тарифные ставки, методические указания и т.п.

Информационное обеспечение функционирования финансового механизма состоит из разного рода и вида экономической, коммерческой, финансовой и прочей информации. К финансовой информации относятся: осведомление о финансовой устойчивости и платежеспособности своих партнеров и конкурентах, о ценах, курсах, дивидендах, процентах на товарном, фондовом и валютном рынке и т.п.; сообщение о положении дел на биржевом, внебиржевом рынках, о финансовой и коммерческой деятельности любых, достойных внимания, хозяйствующих субъектов, различные другие сведения. Тот, кто владеет информацией, владеет и финансовым рынком. Информация может являться одним из видов интеллектуальной собственности ("ноу-хау") и вноситься в качестве вклада в уставной капитал акционерного общества или товарищества. Наличие надежной деловой информации позволяет быстрее принять финансовые и коммерческие решения.

До начала реформы банковской состемы в нашей стране, в условиях монополизма Госбанка СССР, ни о каком банковском менеджменте, маркетинге и речи не могло быть по причине его избыточности и ненужности для командной системы экономики.

***Первый этап*** банковской реформы, начавшийся в 1988 году с создания сети государственных спецбанков, дал старт процессу оформления и структуризации кредитной системы, формированию негосударственных функциональных уровней этой системы.

***Второй этап*** *(1989-1990)* - начало формирования второго уровня кредитной системы, как в странах континентальной (европейской), так и англосаксонской банковской системы. Под этим подразумевается сеть коммерческих и специальных банков, деятельность которых регулируется и контролируется непосредственно Центральным банком (*первый уровень кредитной системы)*. Именно в этот период, в условиях первичного становления двухуровневой банковской системы на новых принципах, появилась необходимость изучения опыта управления негосударствннными банковскими учреждениями, накопленного в западных странах, т.е. банковского менеджмента.

***Третий этап*** *(1991-1993*) - начало формирования третьего уровня кредитной системы Молдовы: негосударственных страховых компаний и (несколько позднее) пенсионных фондов. На этом этапе стал наблюдаться дефицит финансовых услуг высокого уровня на фоне обострения конкурентной борьбы между как банковскими, так и небанковскими финансовыми учреждениями внутри сектора традиционных финансовых услуг, не требовавших сложных финансовых инноваций и высокой квалификации персонала.

Если говорить о нынешней ситуации банковской системы, то вряд ли можно найти в нашей экономической жизни другое явление, породившее столько яростных споров, полярных оценок и мифов, как банковско-кредитная система Молдовы. Для одних она - *авангард рыночных реформ,* для других - *паразитирующее звено,* дестабилизирующее наш общественный механизм. Не претендуя на охват проблем банковско-кредитной деятельности республики в целом, хотелось бы дать оценку результатов деятельности банковской системы.

По состоянию на 01.03.96 г. в Республике Молдова действует 27 коммерческих банков с большим количеством филиалов. Общая сумма совокупного нормативного капитала 25 коммерческих банков (*без Приднестровья*) увеличилась с 01.01.94 г. по февраль 1996 г. почти в 10 раз и составила 256,0 млн.лей. Сводный баланс (*брутто*) возрос за этот же период в 2,2 раза и составил 2391,0 млн. лей. Общий размер кредитных вложений, предоставленных коммерческими банками предприятиям и населению возрос в 3 раза и достиг 1028,9 млн.лей. (табл. 1)

Таблица 1

**Основные показатели деятельности коммерческих банков Республики Молдова\***

|  |
| --- |
| Показатель 1.01. 1.01. 1.07. 1.01. 1.02  1994г 1995г 1995г 1996г 1996г |
| .Количество зарегистрированных  коммерческих и кооперативных  банков 16 22 22 21 21  Темпы роста, %  базисные 100,0 137,5 137,5 137,5 131,3  цепные 100,0 137,5 100,0 95,5 100,0  2.Совокупный нормативный  капитал, млн.лей\*\* 26,2 117,0 130,0 251,7 256,0  Темпы роста,%  базисные 100,0 446,6 496,2 960,7 977,1  цепные 100,0 446,6 111,1 193,6 101,7  3.Сводный баланс банков,  млн.лей 1107,7 - 1757,4 2778,0 2390,9  Темпы роста, %  базисные 100,0 - 158,7 250,8 215,8  цепные 100,0 - - 158,1 86,1  4.Кредиты, предоставленные  коммерческими банками,  предприятиям, организациям и  населению  Всего, млн. лей 334,3 668,7 882,5 1022,2 1018,9  Темпы роста, %  базисные 100,0 200,0 246,0 305,8 304,8  цепные 100,0 200,0 123,0 124,3 99,7  5.Просроченная задолженность  по кредитам, млн.лей 98,7 - 105,4 107,9  Темпы роста, %  базисные 100,0 - 103,1 106,8 109,3  цепные 100,0 - - 103,5 102,4  \*) Рассчитано по: Бюллетень НБМ, 1994, № 4; 1995, № 47.  \*\*) До 01.01.1996 г. вместо величины совокупного нормативного  капитала приводится показатель величины объявленного уставного фонда. |

В динамике за 1993 - 01.01.1996г. величина кредитных вложений в национальную экономику возросла в 3,2 раза, из них на долю краткосрочных кредитов приходилось 92,6 %, удельный вес долгосрочных кредитов составил 7,4 % общего объема или 110,8 млн.лей.

Именно в этот период возник спрос на маркетинг финансовых услуг - сперва как простой набор инструментария для работы в условиях нарождающейся рыночной системы, а затем на банковский менеджмент и маркетинг как стратегию и философию работы финансового учреждения. Прежде всего стал развиваться банковский маркетинг как маркетинг финансовых услуг, входящих в перечень традиционных услуг коммерческого банка как наиболее распространенного и развитого вида финансовых учреждений.

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... Позднее, 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.

Об общей тенденции роста сферы финансовых усдуг 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 %.**1**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. США: рынок потребительских товаров и услуг. - М.: Наука, 1988, с. 16-17, 21.

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 обученности и профессионального умения управленческого персонала этих учреждений;

- развития программно-информационного обеспечения и производства технических средств;

- маркетинга финансовых услуг.**1**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Новые явления в сфере финансовых услуг в промышленно развитых капиталистических странах . - М.; ИНИОН, 1989, с. 30.

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 и, именно, АКБ "Banca Social=" (схема 1).

Схема № 1

Услуги, оказываемые АКБ "Banca Social="

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Прием, выдача вкладов и других сбережений |  | Привлечение и предоставле-ние кредитов |  | Осуществление расчетов по пору-чению клие-нтов и банков-корреспон-дентов |  | Покупка и продажа век-селей |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Покупка у организаций и граждан и продажа им наличной валюты, находя-щейся на счетах и во вкладах |  | Кассовое обслуживание клиентов |
|  |  |  |
| Покупка и продажа за границей драгоценных металлов и природных драгоценных камней, а также изделий из них |  | Ведение счетов клиентов и банков-корреспонден-тов |
|  |  |  |
| Привлечение и размеще-ние драгоценных метал-лов на счета и во вклады и иные операции с этими ценностями в соответст-вии с международной банковской практикой |  | Финансирование капита-льных вложений по пору-чению владельцев или распорядителей инвести-руемых средств |
|  |  |  |
| Оказание консультацион-ных услуг |  | Покупка, хранение и про-дажа платежных докумен-тов, ценных бумаг и дру-гие, связанные с ними операции |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выдача поручи-тельств, гаран-тий и иных обя-зятельств в поль-зу третьих лиц |  | Доверительные операции: при-влечение и раз-мещение средств, управ-ление ценными бумагами по по-ручению клиен-тов |  | Приобретение права требования на отпуск товаров и оказание услуг, принятие рисков и исполнение таких требований и ин-кассация таких тре-бований (*факторинг*) |  | Другие операции |

КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК

В условиях межбанковской конкуренции эффективная деятельность "Banca Social=" 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.

Задачу закрепиться на рынке, найти свою "*нишу*" решают, практически, все коммерческие банки, включая и те, чьи стартовые условия отличались существенным преимуществом, образованные на базе бывших госбанковских структур; "Молдова-Агроиндбанк", "Молдиндконбанк", Банка сочиалэ", "Банка де економий". Одновременно на финансовый рынок Модовы внедряются банки "*новой волны*" - "Петролбанк", "Виктория-банк", "Мобиасбанк", "Эксимбанк", "Ынтрепринзбанк", активно наращивающие капиталы, по-новому строящие как свои отношения с клиентами, так и стратегию поведения на рынке.

**1.2. Сущность и основные этапы развития банковского**

**менеджмента.**

В упрощенном понимании, **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 осуществлляет работу по управлению.**1**

Значимость менеджмента на Западе была ясно осознана уже 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".*

Первый прорыв в управленческой мысли, происшедший в начале века, связан с теорией Ф.Тейлора. "*Тейлоризм*" был основан на положении о том, что управлять можно "*научно*", перенеся идеи инженерных наук на управление в низовом производственном звене.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. - Пер. с англ.: - М.: 1992.

Последующий крупный шаг в развитии западной управленческой мысли состоял в расширении "принципов управления", сформулированных А.Файолем в рамках "*науки администрирования"*. Не случайно американцы называют этого француза отцом менеджмента. Согласно А.Файолю**1**, ***процесс менеджмента состоит из пяти функций:***

1) планирование (Planning);

2) организация (Organizing);

3) приказы (Commanding);

4) координация (Co-ordinating);

5) контроль (Controlling);

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Supervisory Skilis. Certificate. l. 1993

А.Файоль выявил 14 признаков управления:

1. Разделение труда, целью которого является выполнение, при тех же условиях, работы, большей по объему и лучшей по качеству.

2. Полномочия (право отдавать приказ) и ответсвенность.

3. Дисциплина, предполагающая послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками.

4. Единоначалие (работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника).

5. Единство направления, согласно которому каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим (интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании).

7. Вознаграждение персонала, обеспечивающее верность фирме, поддержку работников.

8. Централизация в рациональном сочетании с децентрализацией.

9. Скалярная цепь, включающая ряд лиц на руководящих должностях.

10. Порядок и организованность.

11. Справедливость, сочетающая доброту и правосудие.

12. Стабильность рабочего места, предупреждение высокой текучести кадров, снижающей эффективность организации.

13. Инициатива персонала в процессе разработки плана и его усиленной реализации.

14. Корпоративный дух как результат гармонии персонала.

В настоящее время в зарубежной литературе управление рассматривается как реализация функции планирования, организации, мотивации и контроля, необходимая для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Вейлл**1** считает теорию управления основой движения за компетентность управления. Он полагает, что существуют различные, относительно независимые друг от друга, виды компетентности в управлении. В работе менеджера определенные результаты достигаются благодаря определенным видам компетентности, причем компетентность менеджера в достижении эффективности управления представляет собой переменную величину высшего порядка.

Банковский менеджмент, как особая сфера 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. Банковский менеджмент призван не просто кредитовать ту или иную программу, но и следить за расходованием кредитов, особенно льготных, на заявленные цели, их своевременным возвратом.

Денежно-кредитная политика Национального банка Молдовы оказала существенное влияние на менеджмент коммерческих банков. Один из наиболее важных инструментов денежно-кредитного регулирования - уровень обязятельных резервов. Нормативы резервирования в соответствии с рекомендациями МВФ повышались, были унифицированы, но дифференцировались в зависимости от класса и типа учреждения, или величины и вида вклада, как это принято за рубежом. На данном этапе резервные требования сократились с 28% в первой половине 1994 года до 20% во второй половине и до 12% в декабре 1994 года. С 1 октября 1995 года норма отчислений составляет 8%, независимо от срока привлечения средств.

Ставка рефинансирования также была повышена. Одновременно был отменен потолок процентных ставок по кредитам, предоставляемым коммерческими банками своим клиентам. Все это привело к сокращению возможностей предоставления кредитов и резкому повышению процентных ставок, в том числе по кредитам, предоставляемым коммерческими банками друг другу. Процентная ставка Национального банка рассматривается кредитными учреждениями второго уровня как ориентир для определения нижней границы собственных процентных ставок. Уровень процентных ставок на межбанковский кредит нередко существенно превышал ставку Национального банка.

Самая низкая в прошлом году ставка в 20 процентов годовых была зафиксирована на аукционе 18 сентября, она продержалась до 4 декабря.

Ровно 20 кредитных аукционов провел в 1995 году Национальный банк Молдовы. На них в общей сложности было продано 413 миллионов 900 тысяч лей. Национальный банк пока еще не перешел на долгосрочное кредитование, предоставляя кредитные ресурсы лишь на 3-4 месяца.

Учитывая, что еще в прошлом году экономические агенты проявляли все большую заинтересованность в долгосрочном кредитовании, этого же требует и экономика республики, есть основания полагать, что в нынешнем году, Нацбанк пересмотрит сроки кредитования, как минимум увеличив их до полугода. Тем более, что уровень инфляции благоприятствует этому.

Ставка рефинансирования в прошлом году с каждым аукционом планомерно снижалась на 1-2 процента. Если 2 февраля 1995 года, на первом в 1995 году аукционе, ресурсы были проданы под 42 процента годовых, то 6 ноября 1995 года - под 20 процентов годовых, - самая низкая ставка прошлого года.

4 декабря 1995 года Нацбанк провел первый аукцион по новым правилам, в основе которых лежит предоставление кредитных ресурсов под залог. На данном аукционе, последнем в 1995 году, ставка рефинансирования кредитных ресурсов выросла до 21 процента годовых. В связи с этим некоторые банкиры в беседе с корреспондентами "ИНФОТАГ" прогнозировали, что изменение правил проведения кредитных аукционов повлечет за собой рост ставки рефинансирования, так как в новые правила заложен принцип классического аукциона, - кто больше даст, тот и покупает, в данном случае - кредитные ресурсы. Однако, пока что эти прогнозы не оправдались, - на первом в 1996 году аукционе, состоявшемся 12 января, размер ставки сохранился на отметке 21 процент годовых.

Среднегодовая ставка рефинансирования кредитных ресурсов Национального банка составила в 1995 году 23,35 процента годовых. Если же учесть, что с 24 августа 1995 года Нацбанк продавал кредитные ресурсы под 20-21 процент годовых, можно прогнозировать, что в нынешнем, 1996 году, именно эти цифры лягут в основу среднегодовой ставки 1996 года.

Инфляция в 1995 году составила 21,7 процента. Это значит, что Национальный банк продал свои ресурсы со среднегодовой выгодой 3,65 процента годовых.

Снижение ставки рефинансирования повлияло и на снижение коммерческими банками прцентных ставок за предоставляемые кредиты. Если в январе кредит в комбанке можно было получить под 91-120 процентов годовых, то в декабре - под 40-45 процентов годовых. Данный факт не может не сказаться положительно на экономику республики в целом.

*В 1996 году Национальный банк намерен снизить ставку рефинансирования своих кредитов до 15 процентов годовых.*

Продуманная денежно-кредитная политика в течение 1994-1995 годов позволила снизить процентную ставку по кредитам НБ, 80 процентов которых реализовывались на кредитных аукционах, с 377 процентов в феврале 1994 года до 21 процента в декабре 1995 года.

Понижение процентной ставки по рефинансированию кредитов НБ положительным образом сказалось на резком снижении уровня инфляции. По сравнению с 1994 годом, уровень инфляции в котором составлял 110 процентов, в 1995 году этот показатель едва превысил 20 процентов.

По словам представителя НБ, в текущем году уровень годовой инфляции составит не более 10 процентов. "Если ситуация в экономике Молдовы, которая наблюдалась в 1995 году будет сохраняться и в 1996 году, то не исключено укрепление молдавского лея по отношению к СКВ", - подчеркнул представитель НБ.

Межбанковские кредиты - важный источник формирования привлеченных средств коммерческих банков. Они становятся особенно привлекательными, поскольку не подлежат резервированию в Национальном банке. В итоге резко повысился спрос на межбанковский кредит, коммерческие банки практически прекратили выдачу не только долгосрочных, но и среднесрочных кредитов - на срок выше 6 месяцев. Наиболее распространено кредитование на 1-2 месяца.

Для решения этой проблемы, на наш взгляд, *целесообразно:*

1. Разграничивать политику банка и формы менеджмента по долгосрочным и краткосрочным инвестициям.

2. Стимулировать перераспределение кредитных ресурсов из сферы обращения в сферу производства, в частности, путем увеличения маржи на централизованные кредитные ресурсы.

3. Предоставлять долгосрочные централизованные инвестиции на реализацию государственных и региональных программ с жестким контролем за их целевым использованием и при обязательном участии внебюджетных источников и негусударственных инвесторов.

4. Средства, предусмотренные в бюджете на погашение коммерческим банкам разницы между рыночным и льготным уровнями процентных ставок, направлять в виде кредитных ресурсов на развитие производства.

Эффективность банковского менеджмента зависит от уровня инфляции. Денежные сбережения, размещенные в срочные депозиты, обесцениваются в том же темпе, в каком растут цены, что при высоких (*более 5% в месяц)* темпах инфляции исключает нормальные накопления денежного капитала и расширенное воспроизводство. При этом происходит обесценивание собственного капитала банков, а при существующих коэффициентах ликвидности - относительное сокращение кредитных возможностей банка, если только не увеличивается его уставный фонд. Спрос на кредиты растет пропорционально инфляции, а уставный фонд может увеличиваться либо по мере капитализации дохода, либо за счет привлечения новых взносов. Лишь при умеренной инфляции - до 20% в год и положительной процентной ставке капитализируемый банком доход позволяет обеспечивать принятые коэффициенты ликвидности и удерживать свои позиции в кредитной сфере.

Менеджмент, как система управления, состоит из двух подсистем: ***управляемой***, или *объекта управления*, и ***управляющей***, или *субъекта управления*. Касаясь финансового менеджмента, это важно представить следующим образом (рис.2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА    Вход  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | |
| ф  ф | | | | | | | | |
|  | | Управляющая подсистема (субъект) | | | | |  | |
|  | | Финансовая дирекция и ее подразделения | | | Финансовый менеджер | |  | |
| ф  ф | | | | | | | | |
|  | Управляемая подсистема (объект) | | | | | | |  |
|  | Денежный оборот | | Кругооборот стоимости (капитала) | Финансовые ресурсы и их источники | | Финансовые отношения | |  |
| ф  ф Выход | | | | | | | | |

Рис.2. Общая схема финансового менеджмента.

Объектом управления в финансовом менеджменте является совокупность условий осуществления денежного оборота, кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе.

Субъект управления - это специальная группа людей (финансовая дирекция, как аппарат управления, финансовый менеджмент, как управляющий), которая посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

Любое решение банковского менеджмента включает учет трех важных факторов: *1****) денег, 2) времени, 3) риска.***

Теория финансов рассматривает проблемы оценки альтернативных будущих *потоков наличности.* Поскольку будущее, обычно, неопределенно, то эта проблема превращается в проблему оценки риска денежных потоков на протяжении конкретного периода времени.

Финансовому менеджеру необходимо принимать решения трех видов:

1. **Решение об инвестировании** (**И** -investment decision, **I**). Это решение - сколько инвестировать и в какие именно активы. Они определяют размер и структуру активов фирмы.

2. **Решение о финансировании** (**Ф** - finansing decision, **F**), решения о том, как привлечь необходимые для инвестирования средства.

3. **Решения о дивидендах** (**Д -** dividend decision, **D**). Эти решения касаются нормы выплаты дивидендов, т.е. отношения дивидендов на акции к доходу на акцию.

Эти решения определяют, максимизируется ли ценность фирмы **Ц** (благосотояние акционеров). В символах целевую функцию финансового менеджмента можно определить следующим образом:

**Мах Ц # f(И,Ф,Д).**

Некоторые финансовые теоретики считают малосущественными решения о финансировании и о дивидендах, в связи с чем ключевыми для максимизации оказываются решения об инвестировании. Более того, исследованиями в области финансов установлено, что величина акционерного капитала максимизируется, когда реализуются все инвестиционные возможности, при которых доходы выше, чем ценность используемых финансовых ресурсов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | | | | |
|  | Управление активами (операции с финансовыми активами) | | | |  | Управления пассивами и решения относительно капитала (операции с фи-нансовыми пассивами) | | | |  | |
|  | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | |
|  | | Операции фирмы | 2  Ю  3  Ь | ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖЕР | | | 1  Ь  5 4  Ю | Депозитные и денежные ры-нки и рынки капитала |  | |
| 1. Приток наличности  2. Инвестированная наличность  3. Наличность от операций  4. Наличность, возвращенная инвесторам (решения о  дивидендах)  5. Рециклированная наличность (нераспределенных  доходов) | | | | | | | | | | |  | |

Рис.3. Роль финансового менеджера в фирме

финансовых услуг.

Считается, что роль и цель деятельности менеджера финансовой фирмы (например, банка) ни коим образом не должна отличаться от роли и цели финансового менеджера нефинансовой фирмы.

Однако, как видно на рис.3, следует сделать небольшие поправки. *Во-первых*, чтобы быть ближе к банковской терминологии, **И- , Ф- , Д- решения** должны быть, соответственно, переименованы в:

**И** - управление активами (assent management);

**Ф** - управление пассивами (liability management);

**Д** - управление капиталом/дивидендами (capital/dividend

management).

*Во-вторых,* в точке 1 включаются потоки наличности с депозитных и денежных рынков в дополнение к притокам с рынков капитала. В точке 2 - банковские **И - решения** (*управлление активами*), главным образом, касаются операции с финансовыми, а не реальными активами.

Управление активами и пассивами банка (**И - и Ф - решения**) преимущественно представлено операциями с финансовыми активами. Описание решений в точках 3 и 5 без изменений применимо к финансовому менеджеру нефинансовой фирмы. Описание решений в точке 4 расширено за счет включения наличности (*процентов*), возвращенной депозиторам.

*Целью финансового менеджера, конечно, является максимизация ценности фирмы.*

Концептуальная схема осуществления принципов максимизации ценности представлена на рис. 4.

|  |
| --- |
| **ПРЕДПОЧТЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ** |

Я

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Управленческие установки и решения | \_\_\_\_\_\_\_ | Цель банка | \_\_\_\_\_\_ | Общество |

Я

|  |
| --- |
| Стратегии достижения этой цели: |

Я

1. Управление разницей между ценами, курсами,

ставками ("*спред*")

2. Контроль операционных издержек

3. Управление ликвидностью

4. Управление капиталом

5. Управление налогами

6. Управление внебалансовой деятельностью.

Рис.4. Осуществление принципа максимизации

ценности.

Теоретически целью банка должна быть максимизация его собственного капитала. Цели формируются под воздействием трех основных сил: ***1) предпочтений собственников; 2) управленческих подходов и решений; 3) общественного выбора,*** проявляющегося в регулирующей и экономической сферах. Альтернативами максимизации богатства могли бы быть максимизация прибыли, максимизация объема деятельности и т.д.

Приняв за цель максимизацию ценности собственного капитала банка, получается шесть возможных стратегических направлений достижения этой цели. Эти направления формируются тремя факторами: *1) самой целью; 2) управленческими решениями и подходами; 3) обществом.*

Шестью стратегическими направлениями являются**1**:

1. Управление "*спредом*" или "*гэпом*" ("спред" - разница между ценами, курсами, ставками; "гэп" - разрыв в сроках погашения активов и пассивов).

2. Контроль операционных издержек.

3. Управление ликвидностью.

4. Управление капиталом.

5. Управление налогами.

6. Управление внебалансовой деятельностью.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Джозеф М.Синки, мл. Управление финансами в коммерческих банках. - М.: 1994.

Каждая из указанных стратегий или прямо или косвенно затрагивает итоговую строку баланса банка и его риск потенциальных убытков и, следовательно, воздействует на его поток наличности, величину фондов и их рыночную стоимость.

Чтобы проследить воздействие этой схемы (с шестью стратегическими направлениями) на реальную деятельность банка, рассмотрим, как получается суммарная балансовая прибыль банка. Для этой цели используем типичную форму отчета банка о прибылях и убытках, представленную в табл. 2.

Из таблицы 2 видно, что, например, управление "*спредом*" затрагивает выражение (**ПД-ПР**). Контроль операционных издержек и управление внебалансовой деятельностью относится к выражению (**НД-НР**), а управление налогами - к **ПН**.

Таблица 2

Типичная форма отчета банка о прибылях, убытках

|  |  |
| --- | --- |
| (1)  (2)  (3)#(1)-(2)  (4)  (5)#(3)-(4)  (6)  (7)  (8)#(6)-(7)  (9)#(5)-(8)  (10)  (11)#(9)-(10)  (12)  (13)#11@/-(12)  (14)  (15)#(13)-(14) | Процентный доход **(ПД)**  Затраты на выплату процентов (*процентный расход*) **(ПР)**  Чистый процентный доход ("*разница", "разрыв")* **(ПД-ПР)**  Резерв для покрытия потерь по ссудам **(РПП)**  Чистый процентный доход после создания  резервов для покрытия потерь по ссудам (**ПД-ПР-РПП)**  Непроцентный доход, например, комиссион-ные **(НД)**  Затраты, не связанные с выплатой процента, например, накладные расходы **(НР)**  Чистый доход, не связанный с процентом **(НД-НР)**  Доход от уплаты налогов и без учета убытков/ доходов от ценных бумаг **(ПД-ПР)-РПП@(НД-НР)**  Подоходный налог **(ПН)**  Чистый доход от операционной деятельности банка **[(ПД-ПР)-РПП@(НД-НР)] – ПН**  Доходы/убытки от ценных бумаг **(@/-ДЦП)**  Чистый доход **(ЧД)**  **ЧД#[(ПД-ПР)-РПП@(НД-НР)] - НП @/- ДЦП**  Дивиденды **(Д)**  Суммарная нераспределенная прибыль **(Нпр)**  **(Нпр#ЧД-Д#[(ПД-ПР)-РПП@(НД-НР)]-ПН@/-ДЦП-Д** |

Таблица 3

ФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ БАНКА ЗА 1995 ГОД

1. БАЛАНС БАНКА

тыс.лей.

АКТИВ на 01.01 на 01.01. откло-

1995 1996 нения

1. Денежные средства, счета в Нацбанке

(касса, корсчет,ф-д регулирования) 21670 16475 -5195

2. Средства в банках и кредитных учреждениях

(корсчета в валюте (СКВ и СНГ), ресурсы др.

банков 16162 21419 @5257

3. Вложения в ценные бумаги, паи акции

(государственные сертификаты) - 5682 @5682

4. Кредиты предприятиям, населению

(в том числе просрочка - 11,5 млн.лей) 152668 202024 @49356

5. Основные средства и нематериальные

активы (здания, хозинвентарь) 8788 10725 @1937

6. Прочие активы (дебиторы банка, хозматериалы,

отвлеченные средства за счет прибыли) 29113 32700 @3587

7. ВСЕГО активов 228401 289025 @60624

ПАССИВ

ОБЯЗЯТЕЛЬСТВА

1. Средства Национального банка (ресурсы) 110831 123099 @12268

2. Средства бвнков и кредитных учреждений

(счета иностранных банков) 1353 2031 @678

3. Средства клиентов, включая вклады населения

(вклады - 9 млн.лей, депозиты - 5 млн.лей) 67453 97783 @30330

4. Выпущенные банком долговые обязательтсва - - -

5. Прочие обязятельства (корсчета внутри

системы-890 сч., кредиторы банка) 6262 7212 @950

6. ВСЕГО обязятельств 185899 230125 @44226

II. СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА

7. Уставный фонд (простые, привил. акции) 5675 13860 @8185

8. Прочие фонды и другие собственные средства

(резервный фонд,010 в части основных средств,

фонд индексации МБП, износ, ФПСР, ФМП) 14849 26677 @11828

9. Прибыль (убыток) за отчетный год 21978 18363 -3615

10.ВСЕГО собственных средств (7@8) 20524 40537 @20013

11.ВСЕГО пассивов 228401 289025 @60624

Внебалансовая статья:

Гарантии, поручительства, выданные банком 100 @100

9929 - Расчетные документы, не оплаченные в срок - 306,8 млн.лей

9950 - Начисленные, но не оплаченные %% по ссудам - 10,9 млн.лей

В связи с тем, что развернутая форма финансового отчета АКБ "Банка сочиалэ" является коммерческой тайной, к сожалению, не возможно провести детальный анализ отчета банка о прибылях и убытках, но, руководствуясь приложенным отчетом, можно отметить, что прибыль банка на 01.01.1996 г. снизилась на 3615 тыс.лей по сравнению с данными на 01.01.1995 г., что связано с уменьшением денежных средств на счете в Национальном банке, а именно, в фонде регулирования.

Для максимизации банковской прибыли требуется, чтобы *максимизировались "спред*" (т.е. выражение (**ПД-ПР**), в то время как **РПП,НР и ПН** *минимизировались*. Конечно, все компоненты банковской прибыльности управляются величиной и содержанием банковского баланса.

Стратегия управления ликвидностью и капиталом также определяется структурой банковского баланса. Ликвидность может накапливаться в активах или приобретаться на рынке через управление пассивами. Капитал служит амортизатором или буфером для возможных убытков. Чем рискованней структура баланса банка в целом, тем дольше он нуждается в резервном запасе ликвидности и капитала.

Менеджмент финансовых услуг и финансовый рынок - взаимосвязанные явления. Поэтому развитие рынка финансовых услуг зависит от развития маркетинга финансовых услуг, а этапы развития маркетинга определялись формированием соответствующих секторов финансового рынка.

Развитие менеджмента финансовых услуг в мире прошло несколько этапов:

**I ЭТАП** (конец 50-х годов) - *возникновение и развитие общего банковского менеджмента;*

**II ЭТАП** (конец 50-х и начало 60-х годов) - *отделение менеджмента расчетно-клиринговых услуг и традиционных банковских услуг* (кредитование и прием денежных вкладов);

**III ЭТАП** (начало и середина 60-х годов) - *развитие менеджмента в сфере страховых услуг,* прежде всего в деятельности страховых компаний;

**IV ЭТАП** (середина 80-х годов) - *проникновение маркетинга в сферу инвестиционно-фондовых услуг;*

**V ЭТАП** (середина и конец 80-х годов) - *приложение концепции синергии к менеджменту и маркетингу универсальной фирмы финансовых услуг.*

Надо учесть, что каждый последующий этап сохранял и развивал опыт предыдущих, переходя с одного сегмента финансового рынка на другой. Наиболее полно этот опыт был использован при реализации концепции синергического маркетинга на базе создания универсальных фирм финансовых услуг, включающих отделения (филиалы, дочерние фирмы), предлагавшие различные виды услуг.

Банковский менеджмент явился основой зарождения менеджмента финансовых услуг, так как именно коммерческий банк (в ФРГ - в полном масштабе, в США - в урезанном виде) оказывал до 70-х г.г. большинство видов этих услуг.

Филип Котлер выделил несколько этапов развития банковского маркетинга как и общего маркетинга в коммерческих и промышленных фирмах. На *первом этапе* **маркетинг** выступает как *реклама продвижения продаж*. В конце 50-х годов банки и другие финансовые институты переживали растущую конкуренцию за сбережения и увеличивали свои обороты лишь за счет рекламы, дарили зонтики и другие мелочи своим клиентам, привлекая рекламных агентов и экспертов по продвижению продаж**1**.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Philip Kotler. Marketing. Management: Analisis, Planning, Implementation and Control bth ed. - N.X.: Prentice Hall, 1988, p. 26.

В результате усиления конкуренции на финансовом рынке в 50-х годах произошло перераспределение активов финансовой системы между уже существовавшими типами финансовых учреждений, а также возникли новые банки.

Во второй половине 50-х годов в США сформировалась *индустрия кредитных карточек,* в результате чего расчетно-клиринговые услуги потеряли институционную привязку к коммерческому банку. Под банковскими услугами стали пониматься только традиционные услуги банка (кредитование и прием денежных средств на вклад). Соответственно, стал формироваться маркетинг расчетно-клиринговых услуг компаний кредитных карточек. Ожесточенная конкуренция, развернувшаяся в индустрии кредитных карточек между банками, компаниями индустрии туризма и развлечений, нефтяными компаниями, розничными магазинами означала начало *второго этапа* развития банковского менеджмента.

*Первые* *кредитные карточки* в США были выпущены еще в 20-х годах нефтяными компаниями, как средство утверждения их торговых марок и средство платежа для путешествующих клиентов. В 30-е годы универмаги стали использовать свои карточки для ведения счетов оплаты товаров клиентами. В начале 50-х годов возникла индустрия кредитных карточек с момента учреждения Diners Clab. Diners Clab начинала в феврале 1950 года с 22 ресторанов и 200 владельцев карточек, получила доход на втором году своего существования и затем постоянно расширяля масштабы своих операций. American Express включилась в эту деятельность в 1958 году и захватила лидерство в отрасли, поглотив слабых конкурентов.

Банки проникли в индустрию кредитных карточек в конце 50-х годов, когда первые банковские кредитные карточки выпустил National banc of Franclin. В конце 60-х годов банковские карточки предлагались все более широкому кругу клиентов для оплаты товаров и услуг, связанных с путешествиями и туризмом.**1**

С этого времени банковский менеджмент включает маркетинг расчетно-клиринговых услуг, включая обращение финансовых активов, венчурный сектор рынка. Наряду со старыми финансовыми инструментами (туристические чеки) на рынок вышли *дебитовые карты.*

На *третьем этапе* развития банковского менеджмента вслед за сферой кредитно-депозитных и расчетно-клиринговых услуг **маркетинг** проник в *область страхования.*

Западные страховые компании стали широко применять маркетинг в начале 60- годов. Наибольшее распространение получили два смысловых значения этого термина. Первое определяет маркетинг как деятельность страховой компании, направленную на продвижение страховых услуг от страховщика к страхователю. Второе, более современное определение, рассматривает маркетинг как "комплексный подход к вопросам организации и управления всей деятельностью страховой компании, направленной на оказание таких страховых услуг и в таких количествах, которые соответствуют потенциальному спросу.

При этом спрос создается усилиями самой страховой компании и удовлетворяется ею."**2**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. J.P.Peter, J.H.Donnelli. Marketing management - 2nd ed. -BPL, 1989, p. 732-733.

2. В.В.Шатов. Введение в страхование. - М.: Финансы и статистика. 1992, с. 99.

**Глава II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ**

**БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

2.1. Выбор рациональной организационной

структуры коммерческого банка

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 организационой структуры, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность банка, является стратегической целью менеджмента, основой диверсификации банковского обслуживания.

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 (рис. 5).

**П Р И Н Ц И П Ы К Л А С С И Ф И К А Ц И И**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

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

Рис. 5. Классификация организационных структур.

Организационные структуры банков различаются, прежде всего, по принципу бюрократии, т.е. организации документооборота, информационных потоков. Разделение труда между банковскими подразделениями призвано обеспечить налаженную работу всех управленческих звеньев, четкое разделение функций, строгую регламентацию деятельности каждого работника и подбор кадров в соответствии с их компетентностью.

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 международных 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.

Действуя на международном уровне, банк может выступать за рубежом *в четырех организационных формах:* **а) отделение; б) представительство; в) филиал; г) консорциональное участие.** Российские банки начинают с налаживания корреспондентских отношений, затем открывают представительства либо открывают консорциумы с перспективой создания филиалов.

*Адаптивность структуры* - второй главный принцип классификации в банковском менеджменте. Адаптивные организационные структуры стали применяться за рубежом банками в 70-90-х г.г., когда резко возросла конкуренция со стороны небанковских институтов, прежде всего инвестиционных фондов. В этих условиях особое значение стала приобретать своевременная и адекватная реакция на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при использовании традиционных бюрократических структур. Так появились адаптивные организационные структуры.

В мировой практике известно *3 основных вида адаптивных структур* (рис. 5). Каждая из этих групп организационных структур призвана решать свойственные ей задачи и применяется в определенных условиях. Каждый из этих видов имеет свои отличительные особенности и заслуживает отдельного рассмотрения.

**Проектные** структуры предназначены для решения стоящих перед банком конкретных крупномасштабных задач, например, введения кредитных карточек или системы банковских услуг на дому. Это требует от банка отдельного руководства этим проектом, которое бы позволило в кратчайшие сроки, с максимальной эффективностью и без ущерба для основной деятельности банка разработать и ввести новый банковский продукт.

После ввода в действие задуманной системы специально создаваемая для этих целей проектная организация, в состав которой входит группа специалистов и руководящих работников банка, распускается.

Таким образом, проектные структуры - это временные организационные образования, вводимые в действующую структуру банка и относительно автономные в плане руководства осуществления проекта. Я думаю, это весьма актуально для банков России, которые оказывают клиентам лишь 10-20 видов услуг из 400, принятых на Западе.

Не менее преспективны **матричные** структуры. Матричное управление позволяет соединить преимущества функциональной и дивизиональной структуры, придавая необходимую гибкость организационным структурам. Матричные структуры создаются также для реализации крупномасштабных проектов.

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 постоянного и эффективного контроля. Это особенно важно при осуществлении банками России крупных инвестиционных проектов по ресурсосбережению, развитию экспортного потенциала, туризма, организации добычи собственных энергоресурсов и т.п.

Крнгломераты 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.

Конгломерат предполагает наличие руководства из единого центра, однако банковские подразделения сохраняют определенную самостоятельность, особенно в отношении принятия решений, касающихся текущей деятельности. Банки, организованные по типу конгломератов, могут своевременно реагировать на неудачные или, наоборот, успешные действия своих подразделений в определенных рыночных сегментах. Эта реакция проявляется в обычной купле-продаже мелких банков и дочерних фирм, являющихся составной частью конгломерата. При этлм деятельность банковской организации в целом не нарушается, поскольку между подразделениями конгломерата не существует тесного взаимодействия.

При холдинговой структуре ее центральное звено владеет контрольным пакетом акций ряда фирм. Это особенно важно при создании в России финансово-промышленных групп.

Таким образом, адаптивные структуры решают важнейшую задачу - адаптировать организацию к изменяющимся рыночным условиям, и, как следствие, получают широкое распространение.

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 звньям 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 России зависит от компьютеризации, включения в европейские сети SWIFT и др., повышения устойчивости банков, развития страхования кредитных рисков, квалификации банковских работников.

Создание банком конгломерата дочерних фирм выступает как оптимальный способ диверсификации банковского обслуживания.

Внедрение новых видов услуг и широкая диверсификация банковского обслуживания тесно связаны со структурной организацией деятельности банка. 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 России 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.**жжжжжжж**

Рассмотрим методологию стратегии создания банком дочерних фирм с целью диверсификации обслуживания клиентов банка.

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.

Дальнейший анализ целесообразно производить с помощью матрицы "клиенты/услуги", которая дает наглядное представление о возможных вариантах действий по освоению новых видов услуг (рис. 6).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| УСЛУГИ | Группы потребителей | | | ИТОГО |
|  | 1(а) | 2(в) | 3(с) |  |
| 1  2  3  п |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

У11/к11

У21/к21

У31/к31

Уп1/кп1

У12/к12

У22/к22

У32/к32

Уп2/кп2

У13/к13

У23/к23

У33/к33

Уп3/кп3

У1'/к1'

У2/к2

У3/к3

Уп/кп

ИТОГО

У1/к1

У2/к2

У3/к3

СУ/ск

У12 - количество услуг первого вида, приобретаемых клиентами второй потребительской группы за определенный период;

к12 - количество клиентов второй потребительской группы, пользующихся услугами первого вида;

У1 - количество услуг всех видов, приобретаемых клиентами первой потребительской группы за определенный период;

к1 - показатель, характеризующий полноту удовлетворения клиентов первой потребительской группы предоставляемым набором услуг;

У11 - количество услуг первого вида, приобретаемых клиентами всех потребительских групп за определенный период;

к11 - количество клиентов всех потребительских групп, пользующихся услугами первого вида;

СУ - общее количество приобретаемых услуг всех видов за определенный период;

ск - показатель, характеризующий полноту удовлетворения клиентов всех потребительских групп предоставляемым набором услуг;

а - количество клиентов в первой потребительской группе.

Рис. 6. Матрица "клиенты/услуги"

Таким образом, проведение сегментации по характеристикам предлагаемых услуг позволяет посредством расположения напротив каждого вида услуг определенных групп потребителей выявить те услуги, освоение которых в наибольшей степени отвечает стоящим перед банком целям.

Данный метод используется для получения контрольных цифр, отражающих количество клиентов, пользующихся теми или иными услугами, а материалы, собранные при проводимом анализе - для общей оценки структуры потребностей в этих услугах.

На основе маркетинга банковских услуг осуществляется выбор партнера и организация дочерней фирмы.

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 крнкретные 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 подразделние в своем составе. При создании холдинга на базе действующих фирм не потребуется поиск и введение в штат большого числа новых специалистов. Руководство банка, опираясь на достаточно опытных организаторов и специалистов дочерней фирмы, привыкших к самостоятельной работе в условиях самофинансирования и жесткой конкуренции, освободится от проблем управления, стимулирования и содержания новых служб при банке.

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

Исходя из вышесказанного и на основании схемы "Организационная структура АКБ "Banca Social=" можно проследить примерный порядок управления коммерческими банками в Республике Молдова.

Для выполнения своих обязанностей и функций в АКБ "Banca Social=" создана управленческая структура, т.е. аппарат управления. Под структурой управления понимается состав звеньев и уровней (ступеней) управления, их взаимосвязь и подчиненность.

Построение структуры аппарата управления в АКБ "Banca Social=" выражает ту форму разделения труда в сфере управления, которая оказывает свое воздействие на процесс развития и совершенствования системы.

Сама система управления в АКБ "Banca Social=" 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 АКБ "Banca Social=" рассматриваются с позиции **объекта** и **субъекта** управления. С позиции объекта управления функции управления подразделяются на:

1. Отражающие структуру построения банковской системы в целом, в т.ч. и АКБ "Banca Social=".

2. Отражающие уровень операций в АКБ "Banca Social=".

3. Отражающие стадии процесса, протекающих операций в АКБ "Banca Social=".

4. Отражающие составные элементы и параметры процесса управления в АКБ "Banca Social=".

С позиции субъекта управления функции управления классифицируются на:

1. Стадии управления.

2. Структура объема управления.

Основными функциями управления в АКБ "Banca Social=" являются:

а) функции предварительного управления;

б) функции оперативного управления;

в) функции заключительного управления.

Также функции управления в АКБ "Banca Social=" подразделяются на: планирование, координирование, организация, контроль.

Высшим органом управления АКБ "Banca Social=" 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.

Необходимо отметить, что Общее собрание акционеров правомочно включать в свою компетенцию и ряд других вопросов, а также передавать часть своих вопросов Совету банка для их решения.

В промежутках между Общими собраниями органом управления АКБ "Banca Social=" является **Совет банка,** который подотчетен Общему собранию акционеров. Компетенция, порядок и решение вопросов, число членов Совета банка решается и устанавливается Общим собранием акционеров.

Избранные члены Совета банка, согласно их полномочиям, выбирают Председателя Совета банка. Из числа членов Совета банка Общее собрание назначает Председателя Правления, на котого возлагается руководство исполнительным органом банка - Правлением банка. В период между собраниями и заседаниями Совета банка Правление АКБ "Banca Social=" руководит всей деятельностью банка в пределах компетенции, определенной ему Уставом банка и соответствующими нормативными актами.

Правление АКБ "Banca Social=" рассматривает на своих заседаниях вопросы;

- подготовки и рассмотрения документов для обсуждения их на Общем собрании учредителей или Совета банка;

- 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, подведомственных ему;

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

- подбора, обучения, использования и аттестации персонала;

- другие вопросы, внесенные на рассмотрение Правления банка.

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

2.2. Развитие сети банковских филиалов.

Развитие сети банковских филиалов имеет определяющее значение для преодоления монополизма на финансовом рынке, интеграции в европейскую банковскую систему и ускорения развития регионов Молдовы, особенно южных.

Филиалами, согласно действующему законодательству, являются обособленные подразделения юридического лица, расположенные вне места его нахожления и осуществляющие все или часть его функций.

Банки, зарегистрированные Национальным банком Молдовы, имеют право открывать на территории Молдовы и за ее пределами филиалы и представительства на основании законодательства, действующего на соответствующей территории. Филиал коммерческого банка не является юридическим лицом и совершает банковские операции, заключает договоры и ведет иную хозяйственную деятельность от имени коммерческого банка, его создавшего, на основании положения, утвержденного этим банком.

Коммерческий банк представляет в НБ Молдовы следующие документы:

1. Мотивированную заявку на открытие филиала, Подписанную Председателем совета банка, заверенную печатью банка.

2. Положение о филиале, утвержденное руководством банка, предусматривающее права и обязанности, которыми коммерческий банк наделяет его в пределах своей компетенции с учетом того, что филиалы не являются юридическими лицами и в договорные отношения с клиентурой вступают от имени коммерческого банка.

3. Нотариально удостоверенный протокол или выписку из протокола собрания учредителей, принявшего решение о создании филиала.

В течение месяца коммерческому банку должно быть предоставлено письменное заключение о целесообразности данного филиала с точки зрения обслуживающего данный коммерческий банк учреждения НБ Молдовы. Заключение и указанные выше документы о филиале коммерческий банк в месячный срок должен представить в учреждение НБ, в компетенции которого находится вопрос об открытии его филиалу субкорреспондентского счета.

На практике мотивированная заявка распадается на ряд дочерних документов в разные адреса: начальникам ГУ НБ по месту коммерческого банка и по месту размещения филиала, главам администраций по месту расположения филиала, в различные учреждения для согласования и оформления отношений по помещению, которое будет переоборудоваться под филиал.

Несмотря на принципиально простую методику организации филиала, могут могут возникать различные недоразумения. Нередко Национальный банк, прекрасно зная и контролируя своего корреспондента, вводит ряд дополнительных документов, аналогичных пакету документов на открытие нового коммерческого банка. В итоге перечень документов выглядит следующим образом:

- экономическое обоснование целесообразности открытия филиала на данной территории;

- баланс коммерческого банка с аудиторским заключением, баланс за последний квартал и на последнюю дату;

- справка-объективка на директора, главного бухгалтера филиала и их заместителей;

- договор на аренду помещения под размещение филиала (нередко разрешения на открытие филиала нет, но помещение под филиал уже должно быть арендовано);

- план доходов филиала;

- смета расходов на содержание филиала;

- копия платежного поручения о внесении платы за регистрацию филиала;

- гарантия коммерческого банка о предоставлении филиалу ресурса на освоение.

При этом в пакет документов обязательно входят нотариально заверенные копии учредительного договора, устава и лицензий коммерческого банка. При этом в кредитные отношения с филиалами коммерческого банка учреждения Национального банка Молдовы не вступают, а все вопросы по выдаче кредита решаются только с головным банком с учетом данных его сводного баланса.

Сложившаяся практика лишний раз показывает несовершенство ряда законодательных актов и отсутствие единых требований, что еще более затрудняет и без того непростую деятельность в сфере банковского менеджмента и финансового предпринимательства.

В современных условиях, когда Национальный банк Молдовы продолжает настаивать на обязятельном повышении минимального уровня уставных фондов коммерческих банков, ставится под вопрос существование многих из них. До последнего времени объемов их капиталов хватало для обслуживания потребностей мелкого предпринимательства, в расчете на которое и создавалась основная масса этих банков. В 1995-1996 г.г. реализация решения Национального банка приведет к ликвидации значительной части мелких коммерческих банков, которые не могут получить межбанковские кредиты.

Взамен Национальный банк предлагает открывать в провинции филиалы крупных банков, хотя в некоторых регионах Молдовы нет ни больших финансовых ресурсов, ни солидных клиентов.

Несмотря на возможные издержки, тенденция преобразования "слабых" банков в филиалы более мощных уже имеет место. В этом случае, помимо типовых документов, дополнительно в ГУ НБ по месту нахождения обоих заинтересованных коммерческих банков представляются протокол собрания участников банка с решением о преобразовании в филиал конкретного коммерческого банка и создании ликвидационной комиссии и акт ликвидационной комиссии.

Если вопрос о преобразовании коммерческого банка в филиал решен положительно, региональное управление по месту нахождения преобразованного коммерческого банка в десятидневный срок направляет в главное управление по работе с коммерческими банками копии документов, а также телеграмму, в которой содержится информация об осуществленном преобразовании. Это служит основанием для аннулирования записи в Книге регистрации. На основе этой же информации делается запись о регистрации филиала.

Одним из структурных подразделений АКБ "Banca Social=" является отделение. Общая схема построения структурного подразделения отделения АКБ "Banca Social=" выглядит следующим образом:

ДИРЕКТОР ОТДЕЛЕНИЯ

ф

Структурные подразделения

самого отделения

Филиалы Агентства

Под структурным подразделением отделения понимается такое учреждение, в состав которого, помимо операционного отдела, входят филиалы и агентства. В операционных отделениях имеются работники, которые координируют и обеспечивают деятельность подчиненных филиалв и агентств, размещенных на территории административного района или города. В их состав входят работники бухгалтерии, последконтроля, ревизоры, юрист, заведующий кладовыми ценностей, инкассаторы, водители и другие сотрудники отделения. Возглавляет отделение директор, у которого имеется один или несколько заместителей.

Отделение банка пользуется правами юридического лица, имеет гербовую печать для "операций" в операционном отделении, другие печати и штампы. Баланс отделения входит в баланс АКБ "Banca Social=".

Целью деятельности отделения банка является:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц и размещение их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности;

- осуществление расчетно-кассового обслуживания клиентов и других банковских операций;

- сохранение денежных средств и других ценностей, вверенных отделению;

- обеспечение тайны по операциям, счетам и вкладам своих клиентов.

Отделение банка имеет право:

- издавать приказы и распоряжения по вопросам деятельности отделения, филиалов и агентств в пределах своей компетенции;

- предоставлять кредиты физическим и юридическим лицам в пределах сумм, установленных Правлением банка;

- использовать в качестве кредитных ресурсов собственные средства, а также средства на счетах клиентов, кредиты и депозиты, иные привлеченные средства;

- досрочно взыскивать ссуды в случае их нецелевого использования или несвоевременного погашения по наступившим срокам в установленном законом и договором порядке.

Поскольку составной частью менеджмента коммерческого банка становится руководство деятельностью филиалов, необходимо изначально определиться: что ставить во главу угла в общей филиальной практике - развитие сети или закрепление в наиболее прибыльных регионах?

С одной стороны, развитая филиальная сеть прибыльна сама по себе. С другой - ряд учреждаемых в этой сети филиалов, особенно в южных регионах, с момента их учреждения обречены на убыточность.

Если создавать филиалы только в прибыльных регионах, то значительная часть территории Молдовы будет лишена возможности прямого выгодного инвестирования.

Выход, по всей вероятности, заключается в дифференцированном подходе к управлению филиалами в зависимости от выполняемого ими оборота, объема операций и территориального размещения.

В этом плане целесообразно условно разделить филиалы на **две категории:**

- **категория А** - устойчивые филиалы, ведущие самостоятельную кредитную политику в регионе, дающие стабильную прибыль, выдерживающие нормативы, устанавливаемые НБ Молдовы для коммерческих банков;

- **категория В** - филиалы (отделения), не ведущие кредитной политики и выполняющие функции расчетно-кассовых узлов, пунктов по обмену валют и работе с ценными бумагами, или выполняющие валютные и кредитные операции в установленных головной конторой лимитах.

Регионально филиалы категории В будут тяготеть к головной конторе или обслуживать малоприбыльные районы, а филиалы категории А будут находиться в средних и крупных экономических центрах. При этом филиал категории А в своем регионе и своими силами создает свою микросеть, которая юридически оформляется соответствующим образом. Такой сетью в Молдове располагали Сбербанк, Промстройбанк, Агропромбанк и Жилсоцбанк.

Экономически критерий принадлежности к той или иной категории определяется по ряду показателей, устанавливаемых головной конторой. Для оценки деятельности филиалов можно предложить следующие нормативы, которые показывают деятельность одного из филиалов АКБ "Banca Social=":

1. Соотношение условного капитала филиала и суммарного объема активов, взвешенных с учетом риска:

**К**

**Н1 # -----**

**А/Р**

2. Соотношение условного капитала филиала и активов с повышенным риском:

**К**

**Н2 # -----**

**А/ПР**

3. Соотношение условного капитала филиала и его обязательств:

**К 10,2**

**Н3 # ---- # ------ # 0,15**

**О 68,4**

4. Соотношение суммы кредитов и суммы расчетных и текущих счетов:

**Кр 109,9**

**Н4 # ----- # ------- # 2,15**

**С 51,1**

5. Соотношение суммы ликвидных активов филиала и суммы расчетных и текущих счктов, вкладов, депозитов:

**ЛА 66,3**

**Н5 # ---- # ------ # 1,29**

**С 51,1**

6. Соотношение суммы ликвидных активов филиала и суммы обязательств по счетам до востребования:

**ЛА 66,3**

**Н6 # ---- # ------ # 1,32**

**СВ 50,1**

7. Максимальный размер риска на одного заемщика:

**Р 2,2**

**Н7 # ---- # ------ # 0,2**

**К 10,2**

Два первых норматива характеризуют относительную достаточность условного капитала филиала и его активов, взвешенных с учетом риска. Другие нормативы характеризуют уровень ликвидности баланса филиала.

Исходя из произведенных расчетов можно сказать, что уровень ликвидности баланса данного филиала АКБ "Banca Social=" достаточно велик, если исходить из того, что максимальный размер риска на одного заемщика равен 0,2.

В принципе, филиалу вовсе не обязятельно знать, по какой методике оценивают его деятельность, тем более, что на этапе ее внедрения будет изменяться ее форма и проходить этап очистки методики от погрешностей. Для освоения предлагаемой методики необходимо в течение трех месяцев рассчитывать ежедневные нормативы, а затем провести анализ тенденций, после чего перейти к недельной, декадной, месячной и квартальной периодичности анализа. При этом целесообразно создать подразделение головной конторы коммерческого банка, которое будет проводить этот анализ, и, что самое главное, принимать меры оперативного управления.

Не принципиально, как будет называться это подразделение - отдел координации или управление экономического анализа - важна схема построения работы. Если отдел формируется как часть бухгалтерии, то можно построить такую схему: **бухгалтер по обработке первичной информации от филиалов Ю бухгалтер-аналитик, сводящий выполнение филиалами нормативов Ю экспертная группа.**

Экспертная группа на первых порах может состоять и из одного специалиста, но по мере развития сети необходимо провести разделение по регионам (в зависимости от объема информации).

Напрашивается и коллективная структура - контрольно-ревизионная группа, которая может комплектоваться специалистами из различных подразделений, но с учетом конкретной ситуации на конкретном филиале. Определяются руководители всей этой сети, которые в конечном итоге и принимают то или иное окончательное решение.

В итоге, по опыту банков Европы, формируются две линии отношений головной конторы и филиалов различных категорий: дочерняя и холдинговая.

При дочерней схеме головная контора вытупает в роли "Центрального банка", кредитуя операции филиала. По завершении операции филиал возвращает сумму долга. Прибыль, полученная дочерним филиалом, к отчетному периоду перечисляется в головную контору, где затем перераспределяется.

При холдинговой схеме филиалу выделяется сумма на освоение и развитие, после чего головная контора ограничивает свои действия контрольными функциями. Прибыль, полученная холдинговым филиалом, к отчетному периоду перечисляется в головную контору в процентном отношении к сумме, выделенной филлиалу на освоение. Оставшаяся доля прибыли остается в распоряжении филиала. Холдинговый филиал производит отчисления в фонды головной конторы в установленных нормах.

Филиальная политика является немаловажным звеном в сфере банковского менеджмента. От того, как она будет организована и построена существено зависит коммерческий успех предприятия.

2.3. Основные направления

диверсификации банковских услуг.

Диверсификация видов услуг стала во второй половине ХХ века характерной чертой мировой банковской индустрии, которая с конца 60-х годов переживает существенные изменения. Усиление конкуренции в течение 70-х годов, было обусловлено рядом факторов.

*Во-первых*, в банковской индустрии усилилась тенденция к интернационализации. В связи созданием телекоммуникаций, глобальной связи и мирового рынка капитала усилили свои позиции ведущие банки США, Японии, Германии, Англии, Фрранции. Это привело к возникновению на национальном рынке зарубежных конкурентов, вступивших в соперничество с местными банками, что особенно наблюдалось на общем рынке Европы. Появившиеся здесь зарубежные банки принесли с собой новые подходы к удовлетворению запросов клиентов, новые банковские услуги, стали учитывать специфические нужды во всех видах международных операций.

*Во-вторых*, открылись новые рынки капиталов, которые трансформировали традиционные системы вкладов. К концу 70-х годов большой процент банковских депозитов был обеспечен за счет средств других банков, благодаря развивающемуся на базе компьютеризации межбанковскому рынку, разросшемуся, нерегулируемому государствами, еврорынку и совершенствованию имеющихся рыночных инструментов. Первоначально еврорынки располагались в Лондоне, а затем крупнейшие в мире рынки капитала распространились на основные финансовые центры мира.

*В-третьих,* в ответ на конкуренцию местные европейские банки также стали приобретать многонациональный характер, создавая филиалы, представительства, отношения соперничества на внутреннем рынке США и других стран Америки и Азии, что во многих случаях имело определенный успех. Банки Молдовы также не добьются успеха, не создав свои филиалы, в первую очередь, в России, Румынии, Украине.

*В-четвертых* банковская индустрия, несмотря на сдерживание со стороны банковского законодательства во многих странах, начала диверсифицироваться.

Например, в США ограничения (рестрикции) Гпасс - Смиголла препятствовали деятельности тех банков, которые функционировали в ряде других стран. Поэтому основная деятельность коммерческих банков сосредоточилась в сферах финансирования под залог имущества, потребительского кредитного финансирования, коммерческой деятельности, управления доверительными и пенсионными операциями, операциями и распространением информации об евровалютах, эмиссией кредитных карточек и т.п. В этот период разрастался перечень традиционных банковских услуг.

Ограничение не затронуло только страховое посредничество и гарантийные операции, поручительства и компьютерные услуги. В результате к концу 70-х годов банки смогли расширить комплекс услуг за счет этих операций. И несмотря на то, что под давлением конкуренции инвестировалась маржа коммерческого кредита и других платных услуг, эти услуги приобретали все большее значение.

*В-пятых*, всвязи с регулирующим действием вышеуказанных ограничений возросло число небанковских финансовых институтов и небанковских организаций, которым предоставлялись благоприятные возможности для деятельности в специфических областях. Например, автомобильные компании, такие как General Motors, которые долгое время были связаы возможностями агентов по продаже и собственным финансовым положением, резко расширили лизинговые операции (на основе лизинга в 1994 году реализовано более 80 % общего объема техники) и кредитного финансирования за рамки своей постоянной клиентуры.

Компании, выпускающие туристические чеки и кредитные карточки, такие как American Express, изыскали возможности предложить большой спектр финансовых услуг своим вкладчикам за небольшую дополнительную плату. Торговые компании, такие как Sears Roebuck, использовали возможности создания общенациональных рынков сбыта, расширив спектр международных финансовых услуг, которые ранее банкам было запрещено осуществлять.

*В-шестых*, на банковскую индустрию все большее воздействие стала оказывать компьютерная технология. Особенно это коснулось розничной банковской деятельности, где все возрастал бумажный поток и стоимость самих операций. Чтобы справиться с ратущим потоком делопроизводства, банки стремились внедрять пластиковые карточки и ЭВМ. Таим образом, появилась реальная возможность оказания нового вида услуг по информационной обработке данных.

*В-седьмых,* конкуренция возрастает и в банковской деятельности по обслуживанию частных лиц. Прибыльное привлечение средств вкладчиков (*селенг)*, проводившееся ранее лишь по инициативе сберегательных и ссудных банков, привело к острой конкуренции с коммерческими банками. Сберегательные банки и строительные общества за пределами США для привлечения средств мелких вкладчиков предлагали растущее число услуг.

Средства крупных вкладчиков в значительной мере отвлекались небанковскими фондами денежного рынка посредством предложения новейшего комплекса самых изощренных финансовых услуг. Так, брокерский дом Merrill Lynch предложил комплекс "Система управления наличностью", что сразу осложнило работу банков, усилило соперничество на рынке кредитования частных лиц. Компании, применяющие кредитные карточки, оперируя через банки, предоставляют дешевые кредиты. Магазины Европы и США предлагают клиентам систему автоматически возобновляемых кредитов. Кредитно-финансовые компании предоставляют займы под залог имущества и т.п.

Таким образом, к концу 80-х годов банковская индустрия стала намного более конкурентноспособной. Традиционно существовавшие границы между региональными видами финансовых институтов быстро стирались. Большинство конкурентов смогло выйти за рамки национальных границ и действовать в глобальном масштабе. Кроме того, появилось много новых субъектов рынка, не сдерживаемых действующими ограничениями со стороны законодательства, что давало им несомненное преимущество в конкурентной борьбе. И, наконец, появление новых технологий и альтернативных услуг реально угрожало традиционным методам банковской деятельности.

90-е годы характеризуются все более высокими темпами изменений в банковской индустрии и в банковском менеджменте, не учитывая которые Молдова не сможет стать равноправным членом единой Европы в ХХI веке.

Как показывает анализ тенденции развития мировой банковской индустрии, современный банковский менеджмент предполагает постоянную активную диверсификацию деятельности банков, расширение всего спектра оказываемых ими услуг, постоянный поиск банками возможности удовлетворения потребностей, возникающих у отдельных клиентских групп, посредством предложения им новых банковских продуктов.

В конце 60-х годов широкое распространение получила концепция о преимуществах объединения двух или более направлений финансовой деятельности банков. Первые финансовые конгломераты складывались путем поглощений, обмена акциями, либо создания дополнительных подразделений в структуре банковского холдинга. Увеличение прибылей происходило, в основном, за счет улучшения репутации и рыночного положения вновь образованной компании.

Мировой опыт показал, что компании, которые придерживаются стратегии "*связанной диверсификации*" (не механического объединения функциональных подразделений, а соединения различных видов деятельности, имеющих рыночные, либо технологические точки соприкосновения), добиваются больших успехов, чем узкоспециализированные банки. Дополнительный коммерческий эффект, получаемый в результате хозяйственного взаимодействия фирм, называется ***синергией***. Соответственно, под концепцией синергичного маркетинга понимается направление в теории и практике банковского менеджмента, которое предполагает создание банковского холдинга для эффективного взаимодействия всех входящих в него финансовых учреждений.

В середине 80-х годов по мере роста финансовой взаимозависимости отдельных подразделений фирм финансовых услуг банковский менеджмент стал включать стратегию "*планирования портфеля активов*", в котором каждому функциональному подразделению отводилась конкретная роль: центра роста, хранилища, сборщика прибылей. Цель планирования состояла в том, чтобы операционные издержки отдельных подразделений падали, а совокупный объем услуг и, соответственно, прибыль увеличивались.

В литературе описан успешный опыт применения концепции синергичного маркетинга в деятельности Sears Roebuck & C**o** и Merrill Lynch - универсальной фирмы финансовых услуг.

Рассмотрим стратегию крупнейшего инвестиционного банка США "Merrill Lynch". Менеджеры "Merrill Lynch" предложили клиентам новый вид обслуживания - счета по управлению наличностью. Открытие счета даст возможность получать высокий процент от остатка на счете, обеспечивает прибыльное использование избыточной ликвидности на счете через фонды денежного рынка. Минимальная сумма счета - 20000 долларов может быть внесена и ценными бумагами.

Банк обеспечивает полное обслуживание денежных средств, поступающих на счет: сбор дивидендов, платежей по процентам, депозитов, наличными. Вновь поступившие суммы автоматически зачисляются на счета, приносящие проценты после того, как сумма прихода превысит 1 тысячу долларов. Привлеченный банк обязался предоставлять услуги по ведению чековых счетов и операций с кредитными карточками "Visa". Таким образом, создание комбинированных счетов помогло "Merrill Lynch" найти конкурентное преимущество и привлечь значительное число клиентов со средним и высоким уровнем доходов, повысился и уровень получаемых банком комиссионных.

"Sears Roebuck & C**o**" вместо открытия собственных отделений присоединила к себе крупную ссудосберегательную ассоциацию, одну из мощных страховых компаний - "Олстейт иншуренс компани", шестой по величине инвестиционный банк США "Дин Уиттер Рейнольдс", брокерскую фирму "Колдуэлл Бэнкер". В итоге в каждом из 320 финансовых отделов в крупнейших магазинах "Sears Roebuck & C**o**" можно осуществить следующий комплекс финансовых операций: у стола маклера продать свои акции, выручку использовать в качестве взноса на индивидуальный дом, который приобретается за столом рядом - у торговца недвижимостью. Там же оформляется выгодная ипотека, которая тут же страхуется. За следующим столом - у страхового агента покупается страховой полис на страхование дома от пожара. В этом же здании приобретается мебель для дома - с помощью кредитной карточки, которая приобретается здесь же.

В 1986 г. более половины оборотов концерна "Sears Roebuck & C**o**" в сумме 44 миллиардов долларов приходилось на сделки по оказанию финансовых услуг. В первом полугодии 1987 года из общей суммы прибылей, составившей около 680 миллионов долларов 500 миллионов приходилось на страховые сделки. Торговый концерн без больших усилий стал крупнейшим банком США.

Однако, объединение столь большого количества услуг в рамках одного концерна означает, что не все услуги оказываются достаточно прибыльными. Оптимальный состав портфеля услуг должен определяться потребностями целевого сегмента рынка услуг.

В 1985 году "Sears Roebuck & C**o**" выпустил помимо уже существовавших карточек для покупок карточку типа "дискавер" для аккуратных пользователей обычных карточек. Они выдаются клиентам бесплатно, а торговцы обязаны переводить концерну лишь 2 % от оборота по карточкам, вместо 5 % по "American Express". Карточки "дискавер" совмещают функции кредитных и дебитовых карточек.

Развитие банковского менеджмента в 90-е годы учитывает потребности клиентов.

Потребности частных лиц включают:

- свободный доступ к деньгам;

- малые кредиты на покупку потребительских товаров и обустройство домашнего хозяйства;

- начисление процента по кредиту баланса текущих счетов;

- покупку дома по закладной;

- обеспечение безопасности, страхования и пенсионного обеспечения;

- удобную оплату за товары в магазинах (кредитные карточки) и получение наличных денег (банкоматы);

- планирование личных финансов (бюджетные счета);

- помощь при составлении и использовании завещаний;

- кредитование в рассрочку;

- возобновление кредита (по кредитным карточкам и овердрафту).

Потребности корпораций включают:

- льготы по депозитам большого объема;

- большие кредиты и иные формы финансирования основного и оборотного капитала;

- услуги в решении ряда административных задач: выписка счетов-фактур, ведение картотеки долгов (факторинг-операции), ведение реестра акционеров и платежной ведомости;

- обслуживание в специальных областях, особенно в иностранной торговле (иностранные биржи, биржевые бюллетени, документарные аккредитивы, инкассирование);

- бизнес-консультации;

- кредиты в рассрочку и возобновляемый кредит в больших масштабах и т.д.**1**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Customer services: vmarketing the competitive environment. - L. - BPP publishing ltd, 1992, p. 219.

Развитие потребностей клиентов определяет наряду с глобализацией финансовых рынков и информацией на базе компьютерных сетей перспективы развития банковского менеджмента. Его важной составной частью и даже основной становится рыночный менеджмент - маркетинг.

К числу проблем менеджмента в сфере традиционных банковских услуг в условиях Молдовы могут быть отнесены кредитование малого бизнеса, преодоление кризиса неплатежей, освоение компьютерной техники.

Нередко МП берут кредиты, а вернуть их не могут, т.к. средства омертвлены в сырье и на складах готовой продукции. Растет просроченная задолженность. Банки, стремясь избежать санкций со стороны Национального банка, оформляют невозврат ссуд, пролонгацию кредитных договоров. Прирост просроченной задолженности, в таком случае, представляет собой кредитную эмиссию и оказывает непосредственное воздействие на усиление инфляционной напряженности.

Неэффективна сложившаяся в Молдове отраслевая структура выдаваемых кредитов. Большая часть кредитов выдается предприятиям без определенной отраслевой специализации, то есть малым предприятиям, основная масса которых занимается торгово-посреднической деятельностью. В промышленность и сельское хозяйство направляется лишь одна треть кредитов. В общем объеме кредитных вложений крайне низка доля (5%) долгосрочных кредитов.

Бремя покрытия недостатка оборотных средств предприятий и организаций, независимо от их форм собственности, легло на коммерческие банки. Невозврат кредитов МП поставил некоторые из них на грань банкротства.

Для решения этой проблемы банковского менеджмента необходимо, *во-первых*, освоение процедуры проверки платежеспособности клиентов по данным постоянно обновляемых банков информации, *во-вторых*, выдача средне- и долгосрочных кредитов только на основании экспертной оценки бизнес-планов, и, *в-третьих*, создание агентства малого бизнеса в качестве гаранта по кредитам МП.

Для банков, кредитующих преимущественно производителей сельскохозяйственной продукции, нужны льготы по линии снижения налогов на прибыль и размера обязательных отчислений в фонды, создаваемые Национальным банком.

Финансы сельскохозяйтсвенных предприятий Молдовы были организованы так, что собственные средства хозяйств покрывали лишь минимальную потребность в товарно-материальных ресурсах. Это усиливает их нужду в заемных средствах. Рост цен на промышленную продукцию для села еще больше увеличил потребность отрасли в кредите. При этом компенсация понижения процентных ставок за предоставленные кредиты должна осуществляться за счет бюджета республики. Коммерческие банки, если им не компенсировать пониженные ставки за кредит, несут убытки или вынуждены повышать плату за ссуды. Средства для компенсации пониженных процентных ставок эффективным сельским производителям должны предусматриваться в госбюджете. Стоимость кредита для села должна увязываться с уровнем цен на закупаемую у хозяйств продукцию на средства производства для АПК.

Целесообразно также ужесточить государственный и банковский контроль за сохранностью "минимума собственного капитала" предпринимателя. Как только его объем начинает уменьшаться, предприятие объявляется банкротом и прекращает свою деятельность. Тем самым гарантируется уплата "ликвидационного" налога и возврат ссуд кредиторам: повышается заинтересованность банков в расширении кредитования малого бизнеса.

Вторая проблема банковского менеджмента - кризис неплатежей. Зачет взаимных требований партнеров через банки требует гарантий для коммерческих банков от Национального банка - единого регулирующего центра, инструкции которого обязательны и едины для всех банков. Иначе ни один коммерческий банк не станет кредитовать клиента, "сидящего на картотеке". Здесь только Национальный банк может взять на себя роль гаранта по проведению зачета на покрытие дебетового сальдо. Располагая кредитами, банк заинтересован через посредников играть на повышение курса своих акций и тем самым втягивает кредитные ресурсы не в производство, а в биржевые операции.

Уставный капитал коммерческого банка служит обеспечением обязательств и платежеспособности банка. Если он находится в зависимости от биржевой котировки, то платежеспособность акционерного банка зависит от состояния фондового рынка. Обесценение акций банков может привести к их неплатежеспособности, а клиентов - к разорению. Поэтому фондовый и банковксий рынки, на наш взгляд, должны быть разделены законодательно.

Целесообразно внести в действующее банковское законодательство изменения, дающие возможность получения работниками правоохранительных органов данных об операциях по счетам и иных материалов с санкции прокурора, по решению суда. Необходимо, с одной стороны, обеспечение банковской тайны как принципа банковской деятельности, с другой - обеспечение правопорядка и законности в кредитно-денежных отношениях.

Перерход от системы расчетов через счета МФО к расчетам через корреспондентские счета, проведенный в ряде стран СНГ, не должен снизить возможности контроля за осуществлением расчетных операций со стороны Национального Банка и лишить его значительной части кредитных ресурсов. С открытием корреспондентских счетов коммерческие банки получили возможность искусственно регулировать (в основном увеличивать) объем своих кредитных ресурсов, замедляя расчеты. Это может привести к замедлению расчетов, росту неплатежей. К росту неплатежей в России и других странах СНГ привела и отмена платежей через инкассо (посредством платежных требований), которая позволяет осуществлять контроль за перечислением средств плательщиков, и предоставлять ссуду на период осуществления платежа получателю средств.

Небывалая (до 200 %) дороговизна для предприятий кредитов коммерческих банков, с одной стороны, и кредитов НБ коммерческим банкам - с другой, в России и других странах СНГ обусловлена продолжением безграничного кредитования бюджетных расходов. В Молдове необходимо создать гласный механизм контроля за бюджетными расходами с публикацией данных по использованию кредитных ресурсов. Это тем более важно, что Молдове удалось избежать роста бюджетного дефицита и инфляции. Однако введение единого обменного курса резко ухудшит финансовое положение предприятий, пользующихся льготами при импортных закупках, а также выступит фактором удорожания продукции. По-видимому, целесообразно сохранение для некоторых государственных фирм льготного обменного курса с компенсацией ей разницы за счет стабилизации валютного фонда.

Разграничение банковской политики по отношению к краткосрочным и долгосрочным кредитам предполагает уточнение порядка отражения платы за кредит на финансовых результатах фирмы.

По краткосрочным кредитам, используемым преимущественно сферой обращения, верхняя планка процента за кредит может определяться по принципу "уровень инфляции плюс 3 процента", обеспечивая положительный уровень процента. Однако, коммерческие банки, не имеющие верхних ограничений за кредит, не выходят на эту положительную ставку. Предложение кредитных ресурсов в сферу обращения превышает спрос на них, что не дает возможности банкам повышать процентную ставку.

Долгосрочные инвестиции при определенной процентной ставке за кредит имеют другой ограничивающий верхний предел: "прибыль минус процент за кредит". В современных условиях часть процента за кредит в пределах учетной ставки Национального банка относится на себестоимость продукции предприятий, т.е. предприятия перекладывают основную часть платы за кредит на плечи потребителей. Однако, это приводит к цепочке неплатежей, порождающей необходимость в централизованных кредитах для организации расчетов между предприятиями. Таким образом, при едином подходе банка к установлению учетной ставки как для краткосрочных, так и для долгосрочных кредитов действует механизм ускорения инфляции. При росте ставки все большее количество предприятий будет попадать в разряд банкротов.

На рынке долгосрочных инвестиций с учетом указанного верхнего ограничения, спрос значительно превышает предложение на кредиты, что углубляет кризис в сфере инвестиций.

Преодоление кризиса неплатежей в условиях Молдовы связано с повышением качества маркетинга, заключением платежных соглашений с Россией, Украиной, и другими странами СНГ, развитием вексельного оборота. Введение предварительной оплаты за реализуемые товары и услуги не принесет желаемых результатов. Предоплата приведет к тому, что средства будут использоваться, а поставка товаров или оказание услуг - задерживаться, что ухудшит финансовое состояние хозяйственных звеньев и вновь приведет к росту неплатежей.

Для проведения взаиморасчета в коммерческих банках открывается специальный счет по зачету для каждого отдельного клиента-предприятия. При определении документов, подлежащих оплате, коммерческие банки должны распределить картотеку № 2 для госпредприятий. После этого комбанки производят оплату в пределах дебиторской задолженности данного предприятия. Ее сумма определяется по состоянию баланса клиента и его справки о составе этой задолженности.

Основой современного банковского менеджмента является оптимизация процедуры создания банковского продукта и повышение сервисной привлекательности для клиентов. Для этих целей банк нуждается в электронной технологии обработки данных.

Западные фирмы предлагают на рынке Молдовы системы для межбанковских расчетов. При этом следует учесть, что межбанковские расчеты, осуществляемые через расчетно-кассовые центры, не имеют ничего общего с принятым в банковском мире порядком. Для Молдовы наиболее перспективны системы, дающие возможность включаться в глобальные мировые сети. Однако до сих пор число банков, которым сегодня нужны подобные системы и которым они доступны, невелико. Сиситем внутренних расчетов "операционный день банка" в Молдове действует немало. Многие банки самостоятельно заказывали их разработку, применительно к собственным нуждам, структуре и возможностям. Однако ни одна из них до сих пор не смогла стать серийным рыночным продуктом.

Для банковского менеджмента в условиях Молдовы нужен вводимый "под ключ" серийный программный продукт, основанный на европейских банковских стандартах, его потенциальные клиенты - средние коммерческие банки. Благодаря использованию трансакций и разработке программ на языках "Си" и "Ассемблер" может быть доступна высокая надежность системы. Затраты на новое оборудование (30-50 тыс. долларов) окупятся быстро, т.к. банк не будет больше терпеть убытки от крайне медленного прохождения платежей. Если банк уже пользуется другими программными продуктами, используется конвертор для перевода существующих баз данных, вся операция занимает не больше двух дней. Общая стоимость программного продукта зависит от масштабов деятельности банка и его документооборота, что делает ее доступной для любых потребителей.

Дополнительным стимулом служит то, что фирма берет на себя весь комплекс работ по автоматизации банка, от общей планировки и кончая поставкой и монтажом электронного оборудования.

Расширение спектра банковских услуг предполагает расширение применения чеков, векселей, сферы взаимного зачета обязательств для предприятий, специальных кредитов, страхование этих кредитов, селенговые, лизинговые, залоговые операции, вексельное обращение.

Банки принимают все большее участие в страховании валютных рисков и иностранных инвестиций. В России и других республиках СНГ спекулятивный курс национальной валюты к доллару сыграл роковую роль в процессе либерализации цен, когда вместо их структурного изменения применительно к структуре цен на мировом рынке произошло обвальное повышение действующих.

Наилучшей формой гарантии иностранных инвестиций в нынешних условиях стало бы льготное государственное страхование инвестиций с обязательством полного возмещения убытков, если это произошло не по вине кредитора или получателя кредитов. Государство при этом берет на себя ответственность перед иностранными инвесторами за положение дел в национальной экономике. Функции гаранта выполняет специально созданная страховая компания по иностранным инвестициям.

Менеджмент банка также связан с обслуживанием товарных, фондовых, валютных бирж: финансированием развития их инфраструктуры, внедрением способов ускорения расчетов, созданием информационных сетей для брокеров. Для банка кредитование биржевых операций наиболее выгодно, поскольку здесь кредитные ресурсы оборачиваются с максимальной скоростью, принося наивысшие дивиденды. Поэтому эффект от объединения бирж с банками в холдинговые финансовые компании весьма велик.

В отличие от европейских стран, где на рынке недвижимости действуют узкоспециализированные фирмы, коммерческие банки Молдовы видят свою роль не только в посреднических операциях, но и в инвестировании в этот сектор. Для реализации объектов незавершенного строительства целесообразно образование специальной биржи и фонда финансирования, акционерами и вкладчиками которого могли бы стать и зарубежные фирмы.

**З А К Л Ю Ч Е Н И Е**

В Молдове, на ее финансовых рынках, 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.). Для управления банковскими финансами требуются высококвалифицированные специалисты в области финансового бизнеса, владеющие особой отраслью менеджмента.

Совершенствование банковского менеджмента имеет целью: 1) увеличение объема оказываемых клиентам банка услуг; 2) снижение издержек и потерь от невозврата кредитов; 3) повышение цен на эти услуги в связи с повышением их качества и надежности. Последний вариант в условиях конкурентного рынка вряд ли приемлем.

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.

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 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 кллассификация 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 дипломной работе систематизирован опыт практической работы по организации филиалов с учетом установленных соответствующими инструкциями НБ требований.

После регистации 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон "О Национальном банке Молдовы". Принят 21 июля 1995 г. № 548- XIII.

2. Закон "О финансовых учреждениях". Принят 21 июля 1995 г. № 550-XIII.

3. Закон "О банках и банковской деятельности".

4. Customer services: marketing the competitive environment. - L.: - BPP Publishing ltd, 1991.

5. Management in Banking. - L.: - BPP Publishing Lid, 1990.

6. Joseph F. Sinkey Commercial Bank Financial Management - 4 th ed. - N.Y.: Macmillan Publ. Co., 1992.

7. Phitip Kotler Marketing Management: Analisis, Planning, Implementation and Control - 6 th. - N.Y.: Prentice Hall, 1988.

8. J.P.Peter, J.H.Donnelly Marketing Management - @nd ed. - BPL, 1989.

9. Fundamentals of Marketing, 3rd ed. - N.Y.: Mc Grew-HILL, 1982.

10. MARKETING 90-91 - Dushkin Publishing Co., 1990.

11. Новые явления в сфере финансовых услуг в промышленно развитых капиталистических странах. - М.: ИНИОН, 1989.

12. В.М.Усоскин. Современный коммерческий банк: управление и операции. - М.: 1993.

13. Американский капитализм в 80-е годы... - М.: 1986.

14. А.М.Сарчев. Ведущие коммерческие банки в мировой экономике. - М.: Финансы и статистика, 1992.

15. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. Терминологический словарь. - М.: Международные отношения. 1992.

16. Б.Г.Федеров. Современные валютно-кредитные рынки. - М.: Финансы и статистика. 1989.

17. В.В.Шахов. Введение в страхование. - М.: Финансы и статистика. 1992.

18. Эдвин Дж. Долан, Колин Д. и Розмари Дж. Кэмпбеллы. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. - М.: СПб, 1993.

19. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. - К.: 1993.

20. США: рынок потребительских товаров и услуг. - М.: Наука. 1983.

21. Современный маркетинг. Под ред. В.Е.Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 1991.

22. Банковское дело. Под ред. О.И.Лаврушина. - М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 1992.

23. Англо-русский словарь по экономике и финансам. - СПб: Экономическая школа, 1992.

24. Ф.Котлер. Управление маркетингом. П.С.Завьялов, В.Е.Демидов. Формула успеха - маркетинг.

25. А.А.Галкин и др. Капитализм сегодня: парадоксы развития Семенов Я.А. Операции коммерческого банка с ценными бумагами. - М.: 1993.

26. Мартынова О.И. Банки на рынке ценных бумаг. - М.: 1994.

27. Журнал "Рынок ценных бумаг", 1994, № 7,9,18,19,20.

28. Петраков Н.Я. Фондовый портфель. - М.: 1992.

29. Колесников А.И. Банковское дело. 1993, СПб.

30. Основы банковской деятельности для предпринимателей и коммерсантов. - М.: 1993.

31. Долан Эдвин Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. СПб 1994.

32. Самуэльсон П. Экономика. - М.: 1964, гл. 3,15,16,17.

33. Волынский В.С. Кредит в условиях современного капитализма. -М.: Финансы и статистика, 1991.

34. Федеров Б.Г. Современные валютно-кредитные рынки. - Мю: 1989.

35. Основные направления кредитной политики в современных условиях. - Деньги и кредит, 1990 № 12.

36. Банковское дело. Под ред. О.Лаврушина. - М.: 1993.

37. Словарь-справочник банковских терминов. Близнец В.Ф. и др. - Минск, 1989.

38. Голубович А.Д., Ситник А.В., Хенкин Б.Л. Управление банком. - М.: 1992.

39. Миловидов В.Д. Современное банковское дело (Опыт США). - М.: 1992.

40. Дмитриев-Мамонов В.А., Евалин З.П. Теория и практика коммерческого банка. - М.: 1992.

41. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. ЦММС "Писиайп" 1993.

42. Мотовилов О.В. Банковское и коммерческое кредитование и финансирование инноваций. СП-Б, 1994.

43. Валдайцев Е.В. Риски в экономике и методы их страхования. СП-Б. 1992.