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) ïðèêàçû (Commanding);

4) êîîðäèíàöèÿ (Co-ordinating);

5) êîíòðîëü (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:

ÄÈÐÅÊÒÎÐ ÎÒÄÅËÅÍÈß

ô

Ñòðóêòóðíûå ïîäðàçäåëåíèÿ

ñàìîãî îòäåëåíèÿ

Ôèëèàëû Àãåíòñòâà

Ïîä ñòðóêòóðíûì ïîäðàçäåëåíèåì îòäåëåíèÿ ïîíèìàåòñÿ òàêîå ó÷ðåæäåíèå, â ñîñòàâ êîòîðîãî, ïîìèìî îïåðàöèîííîãî îòäåëà, âõîäÿò ôèëèàëû è àãåíòñòâà. Â îïåðàöèîííûõ îòäåëåíèÿõ èìåþòñÿ ðàáîòíèêè, êîòîðûå êîîðäèíèðóþò è îáåñïå÷èâàþò äåÿòåëüíîñòü ïîä÷èíåííûõ ôèëèàëâ è àãåíòñòâ, ðàçìåùåííûõ íà òåððèòîðèè àäìèíèñòðàòèâíîãî ðàéîíà èëè ãîðîäà. Â èõ ñîñòàâ âõîäÿò ðàáîòíèêè áóõãàëòåðèè, ïîñëåäêîíòðîëÿ, ðåâèçîðû, þðèñò, çàâåäóþùèé êëàäîâûìè öåííîñòåé, èíêàññàòîðû, âîäèòåëè è äðóãèå ñîòðóäíèêè îòäåëåíèÿ. Âîçãëàâëÿåò îòäåëåíèå äèðåêòîð, ó êîòîðîãî èìååòñÿ îäèí èëè íåñêîëüêî çàìåñòèòåëåé.

Îòäåëåíèå áàíêà ïîëüçóåòñÿ ïðàâàìè þðèäè÷åñêîãî ëèöà, èìååò ãåðáîâóþ ïå÷àòü äëÿ "îïåðàöèé" â îïåðàöèîííîì îòäåëåíèè, äðóãèå ïå÷àòè è øòàìïû. Áàëàíñ îòäåëåíèÿ âõîäèò â áàëàíñ ÀÊÁ "Banca Social=".

Öåëüþ äåÿòåëüíîñòè îòäåëåíèÿ áàíêà ÿâëÿåòñÿ:

- ïðèâëå÷åíèå äåíåæíûõ ñðåäñòâ ôèçè÷åñêèõ è þðèäè÷åñêèõ ëèö è ðàçìåùåíèå èõ îò ñâîåãî èìåíè íà óñëîâèÿõ âîçâðàòíîñòè, ïëàòíîñòè è ñðî÷íîñòè;

- îñóùåñòâëåíèå ðàñ÷åòíî-êàññîâîãî îáñëóæèâàíèÿ êëèåíòîâ è äðóãèõ áàíêîâñêèõ îïåðàöèé;

- ñîõðàíåíèå äåíåæíûõ ñðåäñòâ è äðóãèõ öåííîñòåé, ââåðåííûõ îòäåëåíèþ;

- îáåñïå÷åíèå òàéíû ïî îïåðàöèÿì, ñ÷åòàì è âêëàäàì ñâîèõ êëèåíòîâ.

Îòäåëåíèå áàíêà èìååò ïðàâî:

- èçäàâàòü ïðèêàçû è ðàñïîðÿæåíèÿ ïî âîïðîñàì äåÿòåëüíîñòè îòäåëåíèÿ, ôèëèàëîâ è àãåíòñòâ â ïðåäåëàõ ñâîåé êîìïåòåíöèè;

- ïðåäîñòàâëÿòü êðåäèòû ôèçè÷åñêèì è þðèäè÷åñêèì ëèöàì â ïðåäåëàõ ñóìì, óñòàíîâëåííûõ Ïðàâëåíèåì áàíêà;

- èñïîëüçîâàòü â êà÷åñòâå êðåäèòíûõ ðåñóðñîâ ñîáñòâåííûå ñðåäñòâà, à òàêæå ñðåäñòâà íà ñ÷åòàõ êëèåíòîâ, êðåäèòû è äåïîçèòû, èíûå ïðèâëå÷åííûå ñðåäñòâà;

- äîñðî÷íî âçûñêèâàòü ññóäû â ñëó÷àå èõ íåöåëåâîãî èñïîëüçîâàíèÿ èëè íåñâîåâðåìåííîãî ïîãàøåíèÿ ïî íàñòóïèâøèì ñðîêàì â óñòàíîâëåííîì çàêîíîì è äîãîâîðîì ïîðÿäêå.

Ïîñêîëüêó ñîñòàâíîé ÷àñòüþ ìåíåäæìåíòà êîììåð÷åñêîãî áàíêà ñòàíîâèòñÿ ðóêîâîäñòâî äåÿòåëüíîñòüþ ôèëèàëîâ, íåîáõîäèìî èçíà÷àëüíî îïðåäåëèòüñÿ: ÷òî ñòàâèòü âî ãëàâó óãëà â îáùåé ôèëèàëüíîé ïðàêòèêå - ðàçâèòèå ñåòè èëè çàêðåïëåíèå â íàèáîëåå ïðèáûëüíûõ ðåãèîíàõ?

Ñ îäíîé ñòîðîíû, ðàçâèòàÿ ôèëèàëüíàÿ ñåòü ïðèáûëüíà ñàìà ïî ñåáå. Ñ äðóãîé - ðÿä ó÷ðåæäàåìûõ â ýòîé ñåòè ôèëèàëîâ, îñîáåííî â þæíûõ ðåãèîíàõ, ñ ìîìåíòà èõ ó÷ðåæäåíèÿ îáðå÷åíû íà óáûòî÷íîñòü.

Åñëè ñîçäàâàòü ôèëèàëû òîëüêî â ïðèáûëüíûõ ðåãèîíàõ, òî çíà÷èòåëüíàÿ ÷àñòü òåððèòîðèè Ìîëäîâû áóäåò ëèøåíà âîçìîæíîñòè ïðÿìîãî âûãîäíîãî èíâåñòèðîâàíèÿ.

Âûõîä, ïî âñåé âåðîÿòíîñòè, çàêëþ÷àåòñÿ â äèôôåðåíöèðîâàííîì ïîäõîäå ê óïðàâëåíèþ ôèëèàëàìè â çàâèñèìîñòè îò âûïîëíÿåìîãî èìè îáîðîòà, îáúåìà îïåðàöèé è òåððèòîðèàëüíîãî ðàçìåùåíèÿ.

Â ýòîì ïëàíå öåëåñîîáðàçíî óñëîâíî ðàçäåëèòü ôèëèàëû íà **äâå êàòåãîðèè:**

- **êàòåãîðèÿ À** - óñòîé÷èâûå ôèëèàëû, âåäóùèå ñàìîñòîÿòåëüíóþ êðåäèòíóþ ïîëèòèêó â ðåãèîíå, äàþùèå ñòàáèëüíóþ ïðèáûëü, âûäåðæèâàþùèå íîðìàòèâû, óñòàíàâëèâàåìûå ÍÁ Ìîëäîâû äëÿ êîììåð÷åñêèõ áàíêîâ;

- **êàòåãîðèÿ Â** - ôèëèàëû (îòäåëåíèÿ), íå âåäóùèå êðåäèòíîé ïîëèòèêè è âûïîëíÿþùèå ôóíêöèè ðàñ÷åòíî-êàññîâûõ óçëîâ, ïóíêòîâ ïî îáìåíó âàëþò è ðàáîòå ñ öåííûìè áóìàãàìè, èëè âûïîëíÿþùèå âàëþòíûå è êðåäèòíûå îïåðàöèè â óñòàíîâëåííûõ ãîëîâíîé êîíòîðîé ëèìèòàõ.

Ðåãèîíàëüíî ôèëèàëû êàòåãîðèè Â áóäóò òÿãîòåòü ê ãîëîâíîé êîíòîðå èëè îáñëóæèâàòü ìàëîïðèáûëüíûå ðàéîíû, à ôèëèàëû êàòåãîðèè À áóäóò íàõîäèòüñÿ â ñðåäíèõ è êðóïíûõ ýêîíîìè÷åñêèõ öåíòðàõ. Ïðè ýòîì ôèëèàë êàòåãîðèè À â ñâîåì ðåãèîíå è ñâîèìè ñèëàìè ñîçäàåò ñâîþ ìèêðîñåòü, êîòîðàÿ þðèäè÷åñêè îôîðìëÿåòñÿ ñîîòâåòñòâóþùèì îáðàçîì. Òàêîé ñåòüþ â Ìîëäîâå ðàñïîëàãàëè Ñáåðáàíê, Ïðîìñòðîéáàíê, Àãðîïðîìáàíê è Æèëñîöáàíê.

Ýêîíîìè÷åñêè êðèòåðèé ïðèíàäëåæíîñòè ê òîé èëè èíîé êàòåãîðèè îïðåäåëÿåòñÿ ïî ðÿäó ïîêàçàòåëåé, óñòàíàâëèâàåìûõ ãîëîâíîé êîíòîðîé. Äëÿ îöåíêè äåÿòåëüíîñòè ôèëèàëîâ ìîæíî ïðåäëîæèòü ñëåäóþùèå íîðìàòèâû, êîòîðûå ïîêàçûâàþò äåÿòåëüíîñòü îäíîãî èç ôèëèàëîâ ÀÊÁ "Banca Social=":

1. Ñîîòíîøåíèå óñëîâíîãî êàïèòàëà ôèëèàëà è ñóììàðíîãî îáúåìà àêòèâîâ, âçâåøåííûõ ñ ó÷åòîì ðèñêà:

**Ê**

**Í1 # -----**

**À/Ð**

2. Ñîîòíîøåíèå óñëîâíîãî êàïèòàëà ôèëèàëà è àêòèâîâ ñ ïîâûøåííûì ðèñêîì:

**Ê**

**Í2 # -----**

**À/ÏÐ**

3. Ñîîòíîøåíèå óñëîâíîãî êàïèòàëà ôèëèàëà è åãî îáÿçàòåëüñòâ:

**Ê 10,2**

**Í3 # ---- # ------ # 0,15**

**Î 68,4**

4. Ñîîòíîøåíèå ñóììû êðåäèòîâ è ñóììû ðàñ÷åòíûõ è òåêóùèõ ñ÷åòîâ:

**Êð 109,9**

**Í4 # ----- # ------- # 2,15**

**Ñ 51,1**

5. Ñîîòíîøåíèå ñóììû ëèêâèäíûõ àêòèâîâ ôèëèàëà è ñóììû ðàñ÷åòíûõ è òåêóùèõ ñ÷êòîâ, âêëàäîâ, äåïîçèòîâ:

**ËÀ 66,3**

**Í5 # ---- # ------ # 1,29**

**Ñ 51,1**

6. Ñîîòíîøåíèå ñóììû ëèêâèäíûõ àêòèâîâ ôèëèàëà è ñóììû îáÿçàòåëüñòâ ïî ñ÷åòàì äî âîñòðåáîâàíèÿ:

**ËÀ 66,3**

**Í6 # ---- # ------ # 1,32**

**ÑÂ 50,1**

7. Ìàêñèìàëüíûé ðàçìåð ðèñêà íà îäíîãî çàåìùèêà:

**Ð 2,2**

**Í7 # ---- # ------ # 0,2**

**Ê 10,2**

Äâà ïåðâûõ íîðìàòèâà õàðàêòåðèçóþò îòíîñèòåëüíóþ äîñòàòî÷íîñòü óñëîâíîãî êàïèòàëà ôèëèàëà è åãî àêòèâîâ, âçâåøåííûõ ñ ó÷åòîì ðèñêà. Äðóãèå íîðìàòèâû õàðàêòåðèçóþò óðîâåíü ëèêâèäíîñòè áàëàíñà ôèëèàëà.

Èñõîäÿ èç ïðîèçâåäåííûõ ðàñ÷åòîâ ìîæíî ñêàçàòü, ÷òî óðîâåíü ëèêâèäíîñòè áàëàíñà äàííîãî ôèëèàëà ÀÊÁ "Banca Social=" äîñòàòî÷íî âåëèê, åñëè èñõîäèòü èç òîãî, ÷òî ìàêñèìàëüíûé ðàçìåð ðèñêà íà îäíîãî çàåìùèêà ðàâåí 0,2.

Â ïðèíöèïå, ôèëèàëó âîâñå íå îáÿçÿòåëüíî çíàòü, ïî êàêîé ìåòîäèêå îöåíèâàþò åãî äåÿòåëüíîñòü, òåì áîëåå, ÷òî íà ýòàïå åå âíåäðåíèÿ áóäåò èçìåíÿòüñÿ åå ôîðìà è ïðîõîäèòü ýòàï î÷èñòêè ìåòîäèêè îò ïîãðåøíîñòåé. Äëÿ îñâîåíèÿ ïðåäëàãàåìîé ìåòîäèêè íåîáõîäèìî â òå÷åíèå òðåõ ìåñÿöåâ ðàññ÷èòûâàòü åæåäíåâíûå íîðìàòèâû, à çàòåì ïðîâåñòè àíàëèç òåíäåíöèé, ïîñëå ÷åãî ïåðåéòè ê íåäåëüíîé, äåêàäíîé, ìåñÿ÷íîé è êâàðòàëüíîé ïåðèîäè÷íîñòè àíàëèçà. Ïðè ýòîì öåëåñîîáðàçíî ñîçäàòü ïîäðàçäåëåíèå ãîëîâíîé êîíòîðû êîììåð÷åñêîãî áàíêà, êîòîðîå áóäåò ïðîâîäèòü ýòîò àíàëèç, è, ÷òî ñàìîå ãëàâíîå, ïðèíèìàòü ìåðû îïåðàòèâíîãî óïðàâëåíèÿ.

Íå ïðèíöèïèàëüíî, êàê áóäåò íàçûâàòüñÿ ýòî ïîäðàçäåëåíèå - îòäåë êîîðäèíàöèè èëè óïðàâëåíèå ýêîíîìè÷åñêîãî àíàëèçà - âàæíà ñõåìà ïîñòðîåíèÿ ðàáîòû. Åñëè îòäåë ôîðìèðóåòñÿ êàê ÷àñòü áóõãàëòåðèè, òî ìîæíî ïîñòðîèòü òàêóþ ñõåìó: **áóõãàëòåð ïî îáðàáîòêå ïåðâè÷íîé èíôîðìàöèè îò ôèëèàëîâ Þ áóõãàëòåð-àíàëèòèê, ñâîäÿùèé âûïîëíåíèå ôèëèàëàìè íîðìàòèâîâ Þ ýêñïåðòíàÿ ãðóïïà.**

Ýêñïåðòíàÿ ãðóïïà íà ïåðâûõ ïîðàõ ìîæåò ñîñòîÿòü è èç îäíîãî ñïåöèàëèñòà, íî ïî ìåðå ðàçâèòèÿ ñåòè íåîáõîäèìî ïðîâåñòè ðàçäåëåíèå ïî ðåãèîíàì (â çàâèñèìîñòè îò îáúåìà èíôîðìàöèè).

Íàïðàøèâàåòñÿ è êîëëåêòèâíàÿ ñòðóêòóðà - êîíòðîëüíî-ðåâèçèîííàÿ ãðóïïà, êîòîðàÿ ìîæåò êîìïëåêòîâàòüñÿ ñïåöèàëèñòàìè èç ðàçëè÷íûõ ïîäðàçäåëåíèé, íî ñ ó÷åòîì êîíêðåòíîé ñèòóàöèè íà êîíêðåòíîì ôèëèàëå. Îïðåäåëÿþòñÿ ðóêîâîäèòåëè âñåé ýòîé ñåòè, êîòîðûå â êîíå÷íîì èòîãå è ïðèíèìàþò òî èëè èíîå îêîí÷àòåëüíîå ðåøåíèå.

Â èòîãå, ïî îïûòó áàíêîâ Åâðîïû, ôîðìèðóþòñÿ äâå ëèíèè îòíîøåíèé ãîëîâíîé êîíòîðû è ôèëèàëîâ ðàçëè÷íûõ êàòåãîðèé: äî÷åðíÿÿ è õîëäèíãîâàÿ.

Ïðè äî÷åðíåé ñõåìå ãîëîâíàÿ êîíòîðà âûòóïàåò â ðîëè "Öåíòðàëüíîãî áàíêà", êðåäèòóÿ îïåðàöèè ôèëèàëà. Ïî çàâåðøåíèè îïåðàöèè ôèëèàë âîçâðàùàåò ñóììó äîëãà. Ïðèáûëü, ïîëó÷åííàÿ äî÷åðíèì ôèëèàëîì, ê îò÷åòíîìó ïåðèîäó ïåðå÷èñëÿåòñÿ â ãîëîâíóþ êîíòîðó, ãäå çàòåì ïåðåðàñïðåäåëÿåòñÿ.

Ïðè õîëäèíãîâîé ñõåìå ôèëèàëó âûäåëÿåòñÿ ñóììà íà îñâîåíèå è ðàçâèòèå, ïîñëå ÷åãî ãîëîâíàÿ êîíòîðà îãðàíè÷èâàåò ñâîè äåéñòâèÿ êîíòðîëüíûìè ôóíêöèÿìè. Ïðèáûëü, ïîëó÷åííàÿ õîëäèíãîâûì ôèëèàëîì, ê îò÷åòíîìó ïåðèîäó ïåðå÷èñëÿåòñÿ â ãîëîâíóþ êîíòîðó â ïðîöåíòíîì îòíîøåíèè ê ñóììå, âûäåëåííîé ôèëëèàëó íà îñâîåíèå. Îñòàâøàÿñÿ äîëÿ ïðèáûëè îñòàåòñÿ â ðàñïîðÿæåíèè ôèëèàëà. Õîëäèíãîâûé ôèëèàë ïðîèçâîäèò îò÷èñëåíèÿ â ôîíäû ãîëîâíîé êîíòîðû â óñòàíîâëåííûõ íîðìàõ.

Ôèëèàëüíàÿ ïîëèòèêà ÿâëÿåòñÿ íåìàëîâàæíûì çâåíîì â ñôåðå áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà. Îò òîãî, êàê îíà áóäåò îðãàíèçîâàíà è ïîñòðîåíà ñóùåñòâåíî çàâèñèò êîììåð÷åñêèé óñïåõ ïðåäïðèÿòèÿ.

2.3. Îñíîâíûå íàïðàâëåíèÿ

äèâåðñèôèêàöèè áàíêîâñêèõ óñëóã.

Äèâåðñèôèêàöèÿ âèäîâ óñëóã ñòàëà âî âòîðîé ïîëîâèíå ÕÕ âåêà õàðàêòåðíîé ÷åðòîé ìèðîâîé áàíêîâñêîé èíäóñòðèè, êîòîðàÿ ñ êîíöà 60-õ ãîäîâ ïåðåæèâàåò ñóùåñòâåííûå èçìåíåíèÿ. Óñèëåíèå êîíêóðåíöèè â òå÷åíèå 70-õ ãîäîâ, áûëî îáóñëîâëåíî ðÿäîì ôàêòîðîâ.

*Âî-ïåðâûõ*, â áàíêîâñêîé èíäóñòðèè óñèëèëàñü òåíäåíöèÿ ê èíòåðíàöèîíàëèçàöèè. Â ñâÿçè ñîçäàíèåì òåëåêîììóíèêàöèé, ãëîáàëüíîé ñâÿçè è ìèðîâîãî ðûíêà êàïèòàëà óñèëèëè ñâîè ïîçèöèè âåäóùèå áàíêè ÑØÀ, ßïîíèè, Ãåðìàíèè, Àíãëèè, Ôððàíöèè. Ýòî ïðèâåëî ê âîçíèêíîâåíèþ íà íàöèîíàëüíîì ðûíêå çàðóáåæíûõ êîíêóðåíòîâ, âñòóïèâøèõ â ñîïåðíè÷åñòâî ñ ìåñòíûìè áàíêàìè, ÷òî îñîáåííî íàáëþäàëîñü íà îáùåì ðûíêå Åâðîïû. Ïîÿâèâøèåñÿ çäåñü çàðóáåæíûå áàíêè ïðèíåñëè ñ ñîáîé íîâûå ïîäõîäû ê óäîâëåòâîðåíèþ çàïðîñîâ êëèåíòîâ, íîâûå áàíêîâñêèå óñëóãè, ñòàëè ó÷èòûâàòü ñïåöèôè÷åñêèå íóæäû âî âñåõ âèäàõ ìåæäóíàðîäíûõ îïåðàöèé.

*Âî-âòîðûõ*, îòêðûëèñü íîâûå ðûíêè êàïèòàëîâ, êîòîðûå òðàíñôîðìèðîâàëè òðàäèöèîííûå ñèñòåìû âêëàäîâ. Ê êîíöó 70-õ ãîäîâ áîëüøîé ïðîöåíò áàíêîâñêèõ äåïîçèòîâ áûë îáåñïå÷åí çà ñ÷åò ñðåäñòâ äðóãèõ áàíêîâ, áëàãîäàðÿ ðàçâèâàþùåìóñÿ íà áàçå êîìïüþòåðèçàöèè ìåæáàíêîâñêîìó ðûíêó, ðàçðîñøåìóñÿ, íåðåãóëèðóåìîìó ãîñóäàðñòâàìè, åâðîðûíêó è ñîâåðøåíñòâîâàíèþ èìåþùèõñÿ ðûíî÷íûõ èíñòðóìåíòîâ. Ïåðâîíà÷àëüíî åâðîðûíêè ðàñïîëàãàëèñü â Ëîíäîíå, à çàòåì êðóïíåéøèå â ìèðå ðûíêè êàïèòàëà ðàñïðîñòðàíèëèñü íà îñíîâíûå ôèíàíñîâûå öåíòðû ìèðà.

*Â-òðåòüèõ,* â îòâåò íà êîíêóðåíöèþ ìåñòíûå åâðîïåéñêèå áàíêè òàêæå ñòàëè ïðèîáðåòàòü ìíîãîíàöèîíàëüíûé õàðàêòåð, ñîçäàâàÿ ôèëèàëû, ïðåäñòàâèòåëüñòâà, îòíîøåíèÿ ñîïåðíè÷åñòâà íà âíóòðåííåì ðûíêå ÑØÀ è äðóãèõ ñòðàí Àìåðèêè è Àçèè, ÷òî âî ìíîãèõ ñëó÷àÿõ èìåëî îïðåäåëåííûé óñïåõ. Áàíêè Ìîëäîâû òàêæå íå äîáüþòñÿ óñïåõà, íå ñîçäàâ ñâîè ôèëèàëû, â ïåðâóþ î÷åðåäü, â Ðîññèè, Ðóìûíèè, Óêðàèíå.

*Â-÷åòâåðòûõ* áàíêîâñêàÿ èíäóñòðèÿ, íåñìîòðÿ íà ñäåðæèâàíèå ñî ñòîðîíû áàíêîâñêîãî çàêîíîäàòåëüñòâà âî ìíîãèõ ñòðàíàõ, íà÷àëà äèâåðñèôèöèðîâàòüñÿ.

Íàïðèìåð, â ÑØÀ îãðàíè÷åíèÿ (ðåñòðèêöèè) Ãïàññ - Ñìèãîëëà ïðåïÿòñòâîâàëè äåÿòåëüíîñòè òåõ áàíêîâ, êîòîðûå ôóíêöèîíèðîâàëè â ðÿäå äðóãèõ ñòðàí. Ïîýòîìó îñíîâíàÿ äåÿòåëüíîñòü êîììåð÷åñêèõ áàíêîâ ñîñðåäîòî÷èëàñü â ñôåðàõ ôèíàíñèðîâàíèÿ ïîä çàëîã èìóùåñòâà, ïîòðåáèòåëüñêîãî êðåäèòíîãî ôèíàíñèðîâàíèÿ, êîììåð÷åñêîé äåÿòåëüíîñòè, óïðàâëåíèÿ äîâåðèòåëüíûìè è ïåíñèîííûìè îïåðàöèÿìè, îïåðàöèÿìè è ðàñïðîñòðàíåíèåì èíôîðìàöèè îá åâðîâàëþòàõ, ýìèññèåé êðåäèòíûõ êàðòî÷åê è ò.ï. Â ýòîò ïåðèîä ðàçðàñòàëñÿ ïåðå÷åíü òðàäèöèîííûõ áàíêîâñêèõ óñëóã.

Îãðàíè÷åíèå íå çàòðîíóëî òîëüêî ñòðàõîâîå ïîñðåäíè÷åñòâî è ãàðàíòèéíûå îïåðàöèè, ïîðó÷èòåëüñòâà è êîìïüþòåðíûå óñëóãè. Â ðåçóëüòàòå ê êîíöó 70-õ ãîäîâ áàíêè ñìîãëè ðàñøèðèòü êîìïëåêñ óñëóã çà ñ÷åò ýòèõ îïåðàöèé. È íåñìîòðÿ íà òî, ÷òî ïîä äàâëåíèåì êîíêóðåíöèè èíâåñòèðîâàëàñü ìàðæà êîììåð÷åñêîãî êðåäèòà è äðóãèõ ïëàòíûõ óñëóã, ýòè óñëóãè ïðèîáðåòàëè âñå áîëüøåå çíà÷åíèå.

*Â-ïÿòûõ*, âñâÿçè ñ ðåãóëèðóþùèì äåéñòâèåì âûøåóêàçàííûõ îãðàíè÷åíèé âîçðîñëî ÷èñëî íåáàíêîâñêèõ ôèíàíñîâûõ èíñòèòóòîâ è íåáàíêîâñêèõ îðãàíèçàöèé, êîòîðûì ïðåäîñòàâëÿëèñü áëàãîïðèÿòíûå âîçìîæíîñòè äëÿ äåÿòåëüíîñòè â ñïåöèôè÷åñêèõ îáëàñòÿõ. Íàïðèìåð, àâòîìîáèëüíûå êîìïàíèè, òàêèå êàê General Motors, êîòîðûå äîëãîå âðåìÿ áûëè ñâÿçàû âîçìîæíîñòÿìè àãåíòîâ ïî ïðîäàæå è ñîáñòâåííûì ôèíàíñîâûì ïîëîæåíèåì, ðåçêî ðàñøèðèëè ëèçèíãîâûå îïåðàöèè (íà îñíîâå ëèçèíãà â 1994 ãîäó ðåàëèçîâàíî áîëåå 80 % îáùåãî îáúåìà òåõíèêè) è êðåäèòíîãî ôèíàíñèðîâàíèÿ çà ðàìêè ñâîåé ïîñòîÿííîé êëèåíòóðû.

Êîìïàíèè, âûïóñêàþùèå òóðèñòè÷åñêèå ÷åêè è êðåäèòíûå êàðòî÷êè, òàêèå êàê American Express, èçûñêàëè âîçìîæíîñòè ïðåäëîæèòü áîëüøîé ñïåêòð ôèíàíñîâûõ óñëóã ñâîèì âêëàä÷èêàì çà íåáîëüøóþ äîïîëíèòåëüíóþ ïëàòó. Òîðãîâûå êîìïàíèè, òàêèå êàê Sears Roebuck, èñïîëüçîâàëè âîçìîæíîñòè ñîçäàíèÿ îáùåíàöèîíàëüíûõ ðûíêîâ ñáûòà, ðàñøèðèâ ñïåêòð ìåæäóíàðîäíûõ ôèíàíñîâûõ óñëóã, êîòîðûå ðàíåå áàíêàì áûëî çàïðåùåíî îñóùåñòâëÿòü.

*Â-øåñòûõ*, íà áàíêîâñêóþ èíäóñòðèþ âñå áîëüøåå âîçäåéñòâèå ñòàëà îêàçûâàòü êîìïüþòåðíàÿ òåõíîëîãèÿ. Îñîáåííî ýòî êîñíóëîñü ðîçíè÷íîé áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè, ãäå âñå âîçðàñòàë áóìàæíûé ïîòîê è ñòîèìîñòü ñàìèõ îïåðàöèé. ×òîáû ñïðàâèòüñÿ ñ ðàòóùèì ïîòîêîì äåëîïðîèçâîäñòâà, áàíêè ñòðåìèëèñü âíåäðÿòü ïëàñòèêîâûå êàðòî÷êè è ÝÂÌ. Òàèì îáðàçîì, ïîÿâèëàñü ðåàëüíàÿ âîçìîæíîñòü îêàçàíèÿ íîâîãî âèäà óñëóã ïî èíôîðìàöèîííîé îáðàáîòêå äàííûõ.

*Â-ñåäüìûõ,* êîíêóðåíöèÿ âîçðàñòàåò è â áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè ïî îáñëóæèâàíèþ ÷àñòíûõ ëèö. Ïðèáûëüíîå ïðèâëå÷åíèå ñðåäñòâ âêëàä÷èêîâ (*ñåëåíã)*, ïðîâîäèâøååñÿ ðàíåå ëèøü ïî èíèöèàòèâå ñáåðåãàòåëüíûõ è ññóäíûõ áàíêîâ, ïðèâåëî ê îñòðîé êîíêóðåíöèè ñ êîììåð÷åñêèìè áàíêàìè. Ñáåðåãàòåëüíûå áàíêè è ñòðîèòåëüíûå îáùåñòâà çà ïðåäåëàìè ÑØÀ äëÿ ïðèâëå÷åíèÿ ñðåäñòâ ìåëêèõ âêëàä÷èêîâ ïðåäëàãàëè ðàñòóùåå ÷èñëî óñëóã.

Ñðåäñòâà êðóïíûõ âêëàä÷èêîâ â çíà÷èòåëüíîé ìåðå îòâëåêàëèñü íåáàíêîâñêèìè ôîíäàìè äåíåæíîãî ðûíêà ïîñðåäñòâîì ïðåäëîæåíèÿ íîâåéøåãî êîìïëåêñà ñàìûõ èçîùðåííûõ ôèíàíñîâûõ óñëóã. Òàê, áðîêåðñêèé äîì Merrill Lynch ïðåäëîæèë êîìïëåêñ "Ñèñòåìà óïðàâëåíèÿ íàëè÷íîñòüþ", ÷òî ñðàçó îñëîæíèëî ðàáîòó áàíêîâ, óñèëèëî ñîïåðíè÷åñòâî íà ðûíêå êðåäèòîâàíèÿ ÷àñòíûõ ëèö. Êîìïàíèè, ïðèìåíÿþùèå êðåäèòíûå êàðòî÷êè, îïåðèðóÿ ÷åðåç áàíêè, ïðåäîñòàâëÿþò äåøåâûå êðåäèòû. Ìàãàçèíû Åâðîïû è ÑØÀ ïðåäëàãàþò êëèåíòàì ñèñòåìó àâòîìàòè÷åñêè âîçîáíîâëÿåìûõ êðåäèòîâ. Êðåäèòíî-ôèíàíñîâûå êîìïàíèè ïðåäîñòàâëÿþò çàéìû ïîä çàëîã èìóùåñòâà è ò.ï.

Òàêèì îáðàçîì, ê êîíöó 80-õ ãîäîâ áàíêîâñêàÿ èíäóñòðèÿ ñòàëà íàìíîãî áîëåå êîíêóðåíòíîñïîñîáíîé. Òðàäèöèîííî ñóùåñòâîâàâøèå ãðàíèöû ìåæäó ðåãèîíàëüíûìè âèäàìè ôèíàíñîâûõ èíñòèòóòîâ áûñòðî ñòèðàëèñü. Áîëüøèíñòâî êîíêóðåíòîâ ñìîãëî âûéòè çà ðàìêè íàöèîíàëüíûõ ãðàíèö è äåéñòâîâàòü â ãëîáàëüíîì ìàñøòàáå. Êðîìå òîãî, ïîÿâèëîñü ìíîãî íîâûõ ñóáúåêòîâ ðûíêà, íå ñäåðæèâàåìûõ äåéñòâóþùèìè îãðàíè÷åíèÿìè ñî ñòîðîíû çàêîíîäàòåëüñòâà, ÷òî äàâàëî èì íåñîìíåííîå ïðåèìóùåñòâî â êîíêóðåíòíîé áîðüáå. È, íàêîíåö, ïîÿâëåíèå íîâûõ òåõíîëîãèé è àëüòåðíàòèâíûõ óñëóã ðåàëüíî óãðîæàëî òðàäèöèîííûì ìåòîäàì áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè.

90-å ãîäû õàðàêòåðèçóþòñÿ âñå áîëåå âûñîêèìè òåìïàìè èçìåíåíèé â áàíêîâñêîé èíäóñòðèè è â áàíêîâñêîì ìåíåäæìåíòå, íå ó÷èòûâàÿ êîòîðûå Ìîëäîâà íå ñìîæåò ñòàòü ðàâíîïðàâíûì ÷ëåíîì åäèíîé Åâðîïû â ÕÕI âåêå.

Êàê ïîêàçûâàåò àíàëèç òåíäåíöèè ðàçâèòèÿ ìèðîâîé áàíêîâñêîé èíäóñòðèè, ñîâðåìåííûé áàíêîâñêèé ìåíåäæìåíò ïðåäïîëàãàåò ïîñòîÿííóþ àêòèâíóþ äèâåðñèôèêàöèþ äåÿòåëüíîñòè áàíêîâ, ðàñøèðåíèå âñåãî ñïåêòðà îêàçûâàåìûõ èìè óñëóã, ïîñòîÿííûé ïîèñê áàíêàìè âîçìîæíîñòè óäîâëåòâîðåíèÿ ïîòðåáíîñòåé, âîçíèêàþùèõ ó îòäåëüíûõ êëèåíòñêèõ ãðóïï, ïîñðåäñòâîì ïðåäëîæåíèÿ èì íîâûõ áàíêîâñêèõ ïðîäóêòîâ.

Â êîíöå 60-õ ãîäîâ øèðîêîå ðàñïðîñòðàíåíèå ïîëó÷èëà êîíöåïöèÿ î ïðåèìóùåñòâàõ îáúåäèíåíèÿ äâóõ èëè áîëåå íàïðàâëåíèé ôèíàíñîâîé äåÿòåëüíîñòè áàíêîâ. Ïåðâûå ôèíàíñîâûå êîíãëîìåðàòû ñêëàäûâàëèñü ïóòåì ïîãëîùåíèé, îáìåíà àêöèÿìè, ëèáî ñîçäàíèÿ äîïîëíèòåëüíûõ ïîäðàçäåëåíèé â ñòðóêòóðå áàíêîâñêîãî õîëäèíãà. Óâåëè÷åíèå ïðèáûëåé ïðîèñõîäèëî, â îñíîâíîì, çà ñ÷åò óëó÷øåíèÿ ðåïóòàöèè è ðûíî÷íîãî ïîëîæåíèÿ âíîâü îáðàçîâàííîé êîìïàíèè.

Ìèðîâîé îïûò ïîêàçàë, ÷òî êîìïàíèè, êîòîðûå ïðèäåðæèâàþòñÿ ñòðàòåãèè "*ñâÿçàííîé äèâåðñèôèêàöèè*" (íå ìåõàíè÷åñêîãî îáúåäèíåíèÿ ôóíêöèîíàëüíûõ ïîäðàçäåëåíèé, à ñîåäèíåíèÿ ðàçëè÷íûõ âèäîâ äåÿòåëüíîñòè, èìåþùèõ ðûíî÷íûå, ëèáî òåõíîëîãè÷åñêèå òî÷êè ñîïðèêîñíîâåíèÿ), äîáèâàþòñÿ áîëüøèõ óñïåõîâ, ÷åì óçêîñïåöèàëèçèðîâàííûå áàíêè. Äîïîëíèòåëüíûé êîììåð÷åñêèé ýôôåêò, ïîëó÷àåìûé â ðåçóëüòàòå õîçÿéñòâåííîãî âçàèìîäåéñòâèÿ ôèðì, íàçûâàåòñÿ ***ñèíåðãèåé***. Ñîîòâåòñòâåííî, ïîä êîíöåïöèåé ñèíåðãè÷íîãî ìàðêåòèíãà ïîíèìàåòñÿ íàïðàâëåíèå â òåîðèè è ïðàêòèêå áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà, êîòîðîå ïðåäïîëàãàåò ñîçäàíèå áàíêîâñêîãî õîëäèíãà äëÿ ýôôåêòèâíîãî âçàèìîäåéñòâèÿ âñåõ âõîäÿùèõ â íåãî ôèíàíñîâûõ ó÷ðåæäåíèé.

Â ñåðåäèíå 80-õ ãîäîâ ïî ìåðå ðîñòà ôèíàíñîâîé âçàèìîçàâèñèìîñòè îòäåëüíûõ ïîäðàçäåëåíèé ôèðì ôèíàíñîâûõ óñëóã áàíêîâñêèé ìåíåäæìåíò ñòàë âêëþ÷àòü ñòðàòåãèþ "*ïëàíèðîâàíèÿ ïîðòôåëÿ àêòèâîâ*", â êîòîðîì êàæäîìó ôóíêöèîíàëüíîìó ïîäðàçäåëåíèþ îòâîäèëàñü êîíêðåòíàÿ ðîëü: öåíòðà ðîñòà, õðàíèëèùà, ñáîðùèêà ïðèáûëåé. Öåëü ïëàíèðîâàíèÿ ñîñòîÿëà â òîì, ÷òîáû îïåðàöèîííûå èçäåðæêè îòäåëüíûõ ïîäðàçäåëåíèé ïàäàëè, à ñîâîêóïíûé îáúåì óñëóã è, ñîîòâåòñòâåííî, ïðèáûëü óâåëè÷èâàëèñü.

Â ëèòåðàòóðå îïèñàí óñïåøíûé îïûò ïðèìåíåíèÿ êîíöåïöèè ñèíåðãè÷íîãî ìàðêåòèíãà â äåÿòåëüíîñòè Sears Roebuck & C**o** è Merrill Lynch - óíèâåðñàëüíîé ôèðìû ôèíàíñîâûõ óñëóã.

Ðàññìîòðèì ñòðàòåãèþ êðóïíåéøåãî èíâåñòèöèîííîãî áàíêà ÑØÀ "Merrill Lynch". Ìåíåäæåðû "Merrill Lynch" ïðåäëîæèëè êëèåíòàì íîâûé âèä îáñëóæèâàíèÿ - ñ÷åòà ïî óïðàâëåíèþ íàëè÷íîñòüþ. Îòêðûòèå ñ÷åòà äàñò âîçìîæíîñòü ïîëó÷àòü âûñîêèé ïðîöåíò îò îñòàòêà íà ñ÷åòå, îáåñïå÷èâàåò ïðèáûëüíîå èñïîëüçîâàíèå èçáûòî÷íîé ëèêâèäíîñòè íà ñ÷åòå ÷åðåç ôîíäû äåíåæíîãî ðûíêà. Ìèíèìàëüíàÿ ñóììà ñ÷åòà - 20000 äîëëàðîâ ìîæåò áûòü âíåñåíà è öåííûìè áóìàãàìè.

Áàíê îáåñïå÷èâàåò ïîëíîå îáñëóæèâàíèå äåíåæíûõ ñðåäñòâ, ïîñòóïàþùèõ íà ñ÷åò: ñáîð äèâèäåíäîâ, ïëàòåæåé ïî ïðîöåíòàì, äåïîçèòîâ, íàëè÷íûìè. Âíîâü ïîñòóïèâøèå ñóììû àâòîìàòè÷åñêè çà÷èñëÿþòñÿ íà ñ÷åòà, ïðèíîñÿùèå ïðîöåíòû ïîñëå òîãî, êàê ñóììà ïðèõîäà ïðåâûñèò 1 òûñÿ÷ó äîëëàðîâ. Ïðèâëå÷åííûé áàíê îáÿçàëñÿ ïðåäîñòàâëÿòü óñëóãè ïî âåäåíèþ ÷åêîâûõ ñ÷åòîâ è îïåðàöèé ñ êðåäèòíûìè êàðòî÷êàìè "Visa". Òàêèì îáðàçîì, ñîçäàíèå êîìáèíèðîâàííûõ ñ÷åòîâ ïîìîãëî "Merrill Lynch" íàéòè êîíêóðåíòíîå ïðåèìóùåñòâî è ïðèâëå÷ü çíà÷èòåëüíîå ÷èñëî êëèåíòîâ ñî ñðåäíèì è âûñîêèì óðîâíåì äîõîäîâ, ïîâûñèëñÿ è óðîâåíü ïîëó÷àåìûõ áàíêîì êîìèññèîííûõ.

"Sears Roebuck & C**o**" âìåñòî îòêðûòèÿ ñîáñòâåííûõ îòäåëåíèé ïðèñîåäèíèëà ê ñåáå êðóïíóþ ññóäîñáåðåãàòåëüíóþ àññîöèàöèþ, îäíó èç ìîùíûõ ñòðàõîâûõ êîìïàíèé - "Îëñòåéò èíøóðåíñ êîìïàíè", øåñòîé ïî âåëè÷èíå èíâåñòèöèîííûé áàíê ÑØÀ "Äèí Óèòòåð Ðåéíîëüäñ", áðîêåðñêóþ ôèðìó "Êîëäóýëë Áýíêåð". Â èòîãå â êàæäîì èç 320 ôèíàíñîâûõ îòäåëîâ â êðóïíåéøèõ ìàãàçèíàõ "Sears Roebuck & C**o**" ìîæíî îñóùåñòâèòü ñëåäóþùèé êîìïëåêñ ôèíàíñîâûõ îïåðàöèé: ó ñòîëà ìàêëåðà ïðîäàòü ñâîè àêöèè, âûðó÷êó èñïîëüçîâàòü â êà÷åñòâå âçíîñà íà èíäèâèäóàëüíûé äîì, êîòîðûé ïðèîáðåòàåòñÿ çà ñòîëîì ðÿäîì - ó òîðãîâöà íåäâèæèìîñòüþ. Òàì æå îôîðìëÿåòñÿ âûãîäíàÿ èïîòåêà, êîòîðàÿ òóò æå ñòðàõóåòñÿ. Çà ñëåäóþùèì ñòîëîì - ó ñòðàõîâîãî àãåíòà ïîêóïàåòñÿ ñòðàõîâîé ïîëèñ íà ñòðàõîâàíèå äîìà îò ïîæàðà. Â ýòîì æå çäàíèè ïðèîáðåòàåòñÿ ìåáåëü äëÿ äîìà - ñ ïîìîùüþ êðåäèòíîé êàðòî÷êè, êîòîðàÿ ïðèîáðåòàåòñÿ çäåñü æå.

Â 1986 ã. áîëåå ïîëîâèíû îáîðîòîâ êîíöåðíà "Sears Roebuck & C**o**" â ñóììå 44 ìèëëèàðäîâ äîëëàðîâ ïðèõîäèëîñü íà ñäåëêè ïî îêàçàíèþ ôèíàíñîâûõ óñëóã. Â ïåðâîì ïîëóãîäèè 1987 ãîäà èç îáùåé ñóììû ïðèáûëåé, ñîñòàâèâøåé îêîëî 680 ìèëëèîíîâ äîëëàðîâ 500 ìèëëèîíîâ ïðèõîäèëîñü íà ñòðàõîâûå ñäåëêè. Òîðãîâûé êîíöåðí áåç áîëüøèõ óñèëèé ñòàë êðóïíåéøèì áàíêîì ÑØÀ.

Îäíàêî, îáúåäèíåíèå ñòîëü áîëüøîãî êîëè÷åñòâà óñëóã â ðàìêàõ îäíîãî êîíöåðíà îçíà÷àåò, ÷òî íå âñå óñëóãè îêàçûâàþòñÿ äîñòàòî÷íî ïðèáûëüíûìè. Îïòèìàëüíûé ñîñòàâ ïîðòôåëÿ óñëóã äîëæåí îïðåäåëÿòüñÿ ïîòðåáíîñòÿìè öåëåâîãî ñåãìåíòà ðûíêà óñëóã.

Â 1985 ãîäó "Sears Roebuck & C**o**" âûïóñòèë ïîìèìî óæå ñóùåñòâîâàâøèõ êàðòî÷åê äëÿ ïîêóïîê êàðòî÷êó òèïà "äèñêàâåð" äëÿ àêêóðàòíûõ ïîëüçîâàòåëåé îáû÷íûõ êàðòî÷åê. Îíè âûäàþòñÿ êëèåíòàì áåñïëàòíî, à òîðãîâöû îáÿçàíû ïåðåâîäèòü êîíöåðíó ëèøü 2 % îò îáîðîòà ïî êàðòî÷êàì, âìåñòî 5 % ïî "American Express". Êàðòî÷êè "äèñêàâåð" ñîâìåùàþò ôóíêöèè êðåäèòíûõ è äåáèòîâûõ êàðòî÷åê.

Ðàçâèòèå áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà â 90-å ãîäû ó÷èòûâàåò ïîòðåáíîñòè êëèåíòîâ.

Ïîòðåáíîñòè ÷àñòíûõ ëèö âêëþ÷àþò:

- ñâîáîäíûé äîñòóï ê äåíüãàì;

- ìàëûå êðåäèòû íà ïîêóïêó ïîòðåáèòåëüñêèõ òîâàðîâ è îáóñòðîéñòâî äîìàøíåãî õîçÿéñòâà;

- íà÷èñëåíèå ïðîöåíòà ïî êðåäèòó áàëàíñà òåêóùèõ ñ÷åòîâ;

- ïîêóïêó äîìà ïî çàêëàäíîé;

- îáåñïå÷åíèå áåçîïàñíîñòè, ñòðàõîâàíèÿ è ïåíñèîííîãî îáåñïå÷åíèÿ;

- óäîáíóþ îïëàòó çà òîâàðû â ìàãàçèíàõ (êðåäèòíûå êàðòî÷êè) è ïîëó÷åíèå íàëè÷íûõ äåíåã (áàíêîìàòû);

- ïëàíèðîâàíèå ëè÷íûõ ôèíàíñîâ (áþäæåòíûå ñ÷åòà);

- ïîìîùü ïðè ñîñòàâëåíèè è èñïîëüçîâàíèè çàâåùàíèé;

- êðåäèòîâàíèå â ðàññðî÷êó;

- âîçîáíîâëåíèå êðåäèòà (ïî êðåäèòíûì êàðòî÷êàì è îâåðäðàôòó).

Ïîòðåáíîñòè êîðïîðàöèé âêëþ÷àþò:

- ëüãîòû ïî äåïîçèòàì áîëüøîãî îáúåìà;

- áîëüøèå êðåäèòû è èíûå ôîðìû ôèíàíñèðîâàíèÿ îñíîâíîãî è îáîðîòíîãî êàïèòàëà;

- óñëóãè â ðåøåíèè ðÿäà àäìèíèñòðàòèâíûõ çàäà÷: âûïèñêà ñ÷åòîâ-ôàêòóð, âåäåíèå êàðòîòåêè äîëãîâ (ôàêòîðèíã-îïåðàöèè), âåäåíèå ðååñòðà àêöèîíåðîâ è ïëàòåæíîé âåäîìîñòè;

- îáñëóæèâàíèå â ñïåöèàëüíûõ îáëàñòÿõ, îñîáåííî â èíîñòðàííîé òîðãîâëå (èíîñòðàííûå áèðæè, áèðæåâûå áþëëåòåíè, äîêóìåíòàðíûå àêêðåäèòèâû, èíêàññèðîâàíèå);

- áèçíåñ-êîíñóëüòàöèè;

- êðåäèòû â ðàññðî÷êó è âîçîáíîâëÿåìûé êðåäèò â áîëüøèõ ìàñøòàáàõ è ò.ä.**1**

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

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

Ðàçâèòèå ïîòðåáíîñòåé êëèåíòîâ îïðåäåëÿåò íàðÿäó ñ ãëîáàëèçàöèåé ôèíàíñîâûõ ðûíêîâ è èíôîðìàöèåé íà áàçå êîìïüþòåðíûõ ñåòåé ïåðñïåêòèâû ðàçâèòèÿ áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà. Åãî âàæíîé ñîñòàâíîé ÷àñòüþ è äàæå îñíîâíîé ñòàíîâèòñÿ ðûíî÷íûé ìåíåäæìåíò - ìàðêåòèíã.

Ê ÷èñëó ïðîáëåì ìåíåäæìåíòà â ñôåðå òðàäèöèîííûõ áàíêîâñêèõ óñëóã â óñëîâèÿõ Ìîëäîâû ìîãóò áûòü îòíåñåíû êðåäèòîâàíèå ìàëîãî áèçíåñà, ïðåîäîëåíèå êðèçèñà íåïëàòåæåé, îñâîåíèå êîìïüþòåðíîé òåõíèêè.

Íåðåäêî ÌÏ áåðóò êðåäèòû, à âåðíóòü èõ íå ìîãóò, ò.ê. ñðåäñòâà îìåðòâëåíû â ñûðüå è íà ñêëàäàõ ãîòîâîé ïðîäóêöèè. Ðàñòåò ïðîñðî÷åííàÿ çàäîëæåííîñòü. Áàíêè, ñòðåìÿñü èçáåæàòü ñàíêöèé ñî ñòîðîíû Íàöèîíàëüíîãî áàíêà, îôîðìëÿþò íåâîçâðàò ññóä, ïðîëîíãàöèþ êðåäèòíûõ äîãîâîðîâ. Ïðèðîñò ïðîñðî÷åííîé çàäîëæåííîñòè, â òàêîì ñëó÷àå, ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé êðåäèòíóþ ýìèññèþ è îêàçûâàåò íåïîñðåäñòâåííîå âîçäåéñòâèå íà óñèëåíèå èíôëÿöèîííîé íàïðÿæåííîñòè.

Íåýôôåêòèâíà ñëîæèâøàÿñÿ â Ìîëäîâå îòðàñëåâàÿ ñòðóêòóðà âûäàâàåìûõ êðåäèòîâ. Áîëüøàÿ ÷àñòü êðåäèòîâ âûäàåòñÿ ïðåäïðèÿòèÿì áåç îïðåäåëåííîé îòðàñëåâîé ñïåöèàëèçàöèè, òî åñòü ìàëûì ïðåäïðèÿòèÿì, îñíîâíàÿ ìàññà êîòîðûõ çàíèìàåòñÿ òîðãîâî-ïîñðåäíè÷åñêîé äåÿòåëüíîñòüþ. Â ïðîìûøëåííîñòü è ñåëüñêîå õîçÿéñòâî íàïðàâëÿåòñÿ ëèøü îäíà òðåòü êðåäèòîâ. Â îáùåì îáúåìå êðåäèòíûõ âëîæåíèé êðàéíå íèçêà äîëÿ (5%) äîëãîñðî÷íûõ êðåäèòîâ.

Áðåìÿ ïîêðûòèÿ íåäîñòàòêà îáîðîòíûõ ñðåäñòâ ïðåäïðèÿòèé è îðãàíèçàöèé, íåçàâèñèìî îò èõ ôîðì ñîáñòâåííîñòè, ëåãëî íà êîììåð÷åñêèå áàíêè. Íåâîçâðàò êðåäèòîâ ÌÏ ïîñòàâèë íåêîòîðûå èç íèõ íà ãðàíü áàíêðîòñòâà.

Äëÿ ðåøåíèÿ ýòîé ïðîáëåìû áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà íåîáõîäèìî, *âî-ïåðâûõ*, îñâîåíèå ïðîöåäóðû ïðîâåðêè ïëàòåæåñïîñîáíîñòè êëèåíòîâ ïî äàííûì ïîñòîÿííî îáíîâëÿåìûõ áàíêîâ èíôîðìàöèè, *âî-âòîðûõ*, âûäà÷à ñðåäíå- è äîëãîñðî÷íûõ êðåäèòîâ òîëüêî íà îñíîâàíèè ýêñïåðòíîé îöåíêè áèçíåñ-ïëàíîâ, è, *â-òðåòüèõ*, ñîçäàíèå àãåíòñòâà ìàëîãî áèçíåñà â êà÷åñòâå ãàðàíòà ïî êðåäèòàì ÌÏ.

Äëÿ áàíêîâ, êðåäèòóþùèõ ïðåèìóùåñòâåííî ïðîèçâîäèòåëåé ñåëüñêîõîçÿéñòâåííîé ïðîäóêöèè, íóæíû ëüãîòû ïî ëèíèè ñíèæåíèÿ íàëîãîâ íà ïðèáûëü è ðàçìåðà îáÿçàòåëüíûõ îò÷èñëåíèé â ôîíäû, ñîçäàâàåìûå Íàöèîíàëüíûì áàíêîì.

Ôèíàíñû ñåëüñêîõîçÿéòñâåííûõ ïðåäïðèÿòèé Ìîëäîâû áûëè îðãàíèçîâàíû òàê, ÷òî ñîáñòâåííûå ñðåäñòâà õîçÿéñòâ ïîêðûâàëè ëèøü ìèíèìàëüíóþ ïîòðåáíîñòü â òîâàðíî-ìàòåðèàëüíûõ ðåñóðñàõ. Ýòî óñèëèâàåò èõ íóæäó â çàåìíûõ ñðåäñòâàõ. Ðîñò öåí íà ïðîìûøëåííóþ ïðîäóêöèþ äëÿ ñåëà åùå áîëüøå óâåëè÷èë ïîòðåáíîñòü îòðàñëè â êðåäèòå. Ïðè ýòîì êîìïåíñàöèÿ ïîíèæåíèÿ ïðîöåíòíûõ ñòàâîê çà ïðåäîñòàâëåííûå êðåäèòû äîëæíà îñóùåñòâëÿòüñÿ çà ñ÷åò áþäæåòà ðåñïóáëèêè. Êîììåð÷åñêèå áàíêè, åñëè èì íå êîìïåíñèðîâàòü ïîíèæåííûå ñòàâêè çà êðåäèò, íåñóò óáûòêè èëè âûíóæäåíû ïîâûøàòü ïëàòó çà ññóäû. Ñðåäñòâà äëÿ êîìïåíñàöèè ïîíèæåííûõ ïðîöåíòíûõ ñòàâîê ýôôåêòèâíûì ñåëüñêèì ïðîèçâîäèòåëÿì äîëæíû ïðåäóñìàòðèâàòüñÿ â ãîñáþäæåòå. Ñòîèìîñòü êðåäèòà äëÿ ñåëà äîëæíà óâÿçûâàòüñÿ ñ óðîâíåì öåí íà çàêóïàåìóþ ó õîçÿéñòâ ïðîäóêöèþ íà ñðåäñòâà ïðîèçâîäñòâà äëÿ ÀÏÊ.

Öåëåñîîáðàçíî òàêæå óæåñòî÷èòü ãîñóäàðñòâåííûé è áàíêîâñêèé êîíòðîëü çà ñîõðàííîñòüþ "ìèíèìóìà ñîáñòâåííîãî êàïèòàëà" ïðåäïðèíèìàòåëÿ. Êàê òîëüêî åãî îáúåì íà÷èíàåò óìåíüøàòüñÿ, ïðåäïðèÿòèå îáúÿâëÿåòñÿ áàíêðîòîì è ïðåêðàùàåò ñâîþ äåÿòåëüíîñòü. Òåì ñàìûì ãàðàíòèðóåòñÿ óïëàòà "ëèêâèäàöèîííîãî" íàëîãà è âîçâðàò ññóä êðåäèòîðàì: ïîâûøàåòñÿ çàèíòåðåñîâàííîñòü áàíêîâ â ðàñøèðåíèè êðåäèòîâàíèÿ ìàëîãî áèçíåñà.

Âòîðàÿ ïðîáëåìà áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà - êðèçèñ íåïëàòåæåé. Çà÷åò âçàèìíûõ òðåáîâàíèé ïàðòíåðîâ ÷åðåç áàíêè òðåáóåò ãàðàíòèé äëÿ êîììåð÷åñêèõ áàíêîâ îò Íàöèîíàëüíîãî áàíêà - åäèíîãî ðåãóëèðóþùåãî öåíòðà, èíñòðóêöèè êîòîðîãî îáÿçàòåëüíû è åäèíû äëÿ âñåõ áàíêîâ. Èíà÷å íè îäèí êîììåð÷åñêèé áàíê íå ñòàíåò êðåäèòîâàòü êëèåíòà, "ñèäÿùåãî íà êàðòîòåêå". Çäåñü òîëüêî Íàöèîíàëüíûé áàíê ìîæåò âçÿòü íà ñåáÿ ðîëü ãàðàíòà ïî ïðîâåäåíèþ çà÷åòà íà ïîêðûòèå äåáåòîâîãî ñàëüäî. Ðàñïîëàãàÿ êðåäèòàìè, áàíê çàèíòåðåñîâàí ÷åðåç ïîñðåäíèêîâ èãðàòü íà ïîâûøåíèå êóðñà ñâîèõ àêöèé è òåì ñàìûì âòÿãèâàåò êðåäèòíûå ðåñóðñû íå â ïðîèçâîäñòâî, à â áèðæåâûå îïåðàöèè.

Óñòàâíûé êàïèòàë êîììåð÷åñêîãî áàíêà ñëóæèò îáåñïå÷åíèåì îáÿçàòåëüñòâ è ïëàòåæåñïîñîáíîñòè áàíêà. Åñëè îí íàõîäèòñÿ â çàâèñèìîñòè îò áèðæåâîé êîòèðîâêè, òî ïëàòåæåñïîñîáíîñòü àêöèîíåðíîãî áàíêà çàâèñèò îò ñîñòîÿíèÿ ôîíäîâîãî ðûíêà. Îáåñöåíåíèå àêöèé áàíêîâ ìîæåò ïðèâåñòè ê èõ íåïëàòåæåñïîñîáíîñòè, à êëèåíòîâ - ê ðàçîðåíèþ. Ïîýòîìó ôîíäîâûé è áàíêîâêñèé ðûíêè, íà íàø âçãëÿä, äîëæíû áûòü ðàçäåëåíû çàêîíîäàòåëüíî.

Öåëåñîîáðàçíî âíåñòè â äåéñòâóþùåå áàíêîâñêîå çàêîíîäàòåëüñòâî èçìåíåíèÿ, äàþùèå âîçìîæíîñòü ïîëó÷åíèÿ ðàáîòíèêàìè ïðàâîîõðàíèòåëüíûõ îðãàíîâ äàííûõ îá îïåðàöèÿõ ïî ñ÷åòàì è èíûõ ìàòåðèàëîâ ñ ñàíêöèè ïðîêóðîðà, ïî ðåøåíèþ ñóäà. Íåîáõîäèìî, ñ îäíîé ñòîðîíû, îáåñïå÷åíèå áàíêîâñêîé òàéíû êàê ïðèíöèïà áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè, ñ äðóãîé - îáåñïå÷åíèå ïðàâîïîðÿäêà è çàêîííîñòè â êðåäèòíî-äåíåæíûõ îòíîøåíèÿõ.

Ïåðåðõîä îò ñèñòåìû ðàñ÷åòîâ ÷åðåç ñ÷åòà ÌÔÎ ê ðàñ÷åòàì ÷åðåç êîððåñïîíäåíòñêèå ñ÷åòà, ïðîâåäåííûé â ðÿäå ñòðàí ÑÍÃ, íå äîëæåí ñíèçèòü âîçìîæíîñòè êîíòðîëÿ çà îñóùåñòâëåíèåì ðàñ÷åòíûõ îïåðàöèé ñî ñòîðîíû Íàöèîíàëüíîãî Áàíêà è ëèøèòü åãî çíà÷èòåëüíîé ÷àñòè êðåäèòíûõ ðåñóðñîâ. Ñ îòêðûòèåì êîððåñïîíäåíòñêèõ ñ÷åòîâ êîììåð÷åñêèå áàíêè ïîëó÷èëè âîçìîæíîñòü èñêóññòâåííî ðåãóëèðîâàòü (â îñíîâíîì óâåëè÷èâàòü) îáúåì ñâîèõ êðåäèòíûõ ðåñóðñîâ, çàìåäëÿÿ ðàñ÷åòû. Ýòî ìîæåò ïðèâåñòè ê çàìåäëåíèþ ðàñ÷åòîâ, ðîñòó íåïëàòåæåé. Ê ðîñòó íåïëàòåæåé â Ðîññèè è äðóãèõ ñòðàíàõ ÑÍÃ ïðèâåëà è îòìåíà ïëàòåæåé ÷åðåç èíêàññî (ïîñðåäñòâîì ïëàòåæíûõ òðåáîâàíèé), êîòîðàÿ ïîçâîëÿåò îñóùåñòâëÿòü êîíòðîëü çà ïåðå÷èñëåíèåì ñðåäñòâ ïëàòåëüùèêîâ, è ïðåäîñòàâëÿòü ññóäó íà ïåðèîä îñóùåñòâëåíèÿ ïëàòåæà ïîëó÷àòåëþ ñðåäñòâ.

Íåáûâàëàÿ (äî 200 %) äîðîãîâèçíà äëÿ ïðåäïðèÿòèé êðåäèòîâ êîììåð÷åñêèõ áàíêîâ, ñ îäíîé ñòîðîíû, è êðåäèòîâ ÍÁ êîììåð÷åñêèì áàíêàì - ñ äðóãîé, â Ðîññèè è äðóãèõ ñòðàíàõ ÑÍÃ îáóñëîâëåíà ïðîäîëæåíèåì áåçãðàíè÷íîãî êðåäèòîâàíèÿ áþäæåòíûõ ðàñõîäîâ. Â Ìîëäîâå íåîáõîäèìî ñîçäàòü ãëàñíûé ìåõàíèçì êîíòðîëÿ çà áþäæåòíûìè ðàñõîäàìè ñ ïóáëèêàöèåé äàííûõ ïî èñïîëüçîâàíèþ êðåäèòíûõ ðåñóðñîâ. Ýòî òåì áîëåå âàæíî, ÷òî Ìîëäîâå óäàëîñü èçáåæàòü ðîñòà áþäæåòíîãî äåôèöèòà è èíôëÿöèè. Îäíàêî ââåäåíèå åäèíîãî îáìåííîãî êóðñà ðåçêî óõóäøèò ôèíàíñîâîå ïîëîæåíèå ïðåäïðèÿòèé, ïîëüçóþùèõñÿ ëüãîòàìè ïðè èìïîðòíûõ çàêóïêàõ, à òàêæå âûñòóïèò ôàêòîðîì óäîðîæàíèÿ ïðîäóêöèè. Ïî-âèäèìîìó, öåëåñîîáðàçíî ñîõðàíåíèå äëÿ íåêîòîðûõ ãîñóäàðñòâåííûõ ôèðì ëüãîòíîãî îáìåííîãî êóðñà ñ êîìïåíñàöèåé åé ðàçíèöû çà ñ÷åò ñòàáèëèçàöèè âàëþòíîãî ôîíäà.

Ðàçãðàíè÷åíèå áàíêîâñêîé ïîëèòèêè ïî îòíîøåíèþ ê êðàòêîñðî÷íûì è äîëãîñðî÷íûì êðåäèòàì ïðåäïîëàãàåò óòî÷íåíèå ïîðÿäêà îòðàæåíèÿ ïëàòû çà êðåäèò íà ôèíàíñîâûõ ðåçóëüòàòàõ ôèðìû.

Ïî êðàòêîñðî÷íûì êðåäèòàì, èñïîëüçóåìûì ïðåèìóùåñòâåííî ñôåðîé îáðàùåíèÿ, âåðõíÿÿ ïëàíêà ïðîöåíòà çà êðåäèò ìîæåò îïðåäåëÿòüñÿ ïî ïðèíöèïó "óðîâåíü èíôëÿöèè ïëþñ 3 ïðîöåíòà", îáåñïå÷èâàÿ ïîëîæèòåëüíûé óðîâåíü ïðîöåíòà. Îäíàêî, êîììåð÷åñêèå áàíêè, íå èìåþùèå âåðõíèõ îãðàíè÷åíèé çà êðåäèò, íå âûõîäÿò íà ýòó ïîëîæèòåëüíóþ ñòàâêó. Ïðåäëîæåíèå êðåäèòíûõ ðåñóðñîâ â ñôåðó îáðàùåíèÿ ïðåâûøàåò ñïðîñ íà íèõ, ÷òî íå äàåò âîçìîæíîñòè áàíêàì ïîâûøàòü ïðîöåíòíóþ ñòàâêó.

Äîëãîñðî÷íûå èíâåñòèöèè ïðè îïðåäåëåííîé ïðîöåíòíîé ñòàâêå çà êðåäèò èìåþò äðóãîé îãðàíè÷èâàþùèé âåðõíèé ïðåäåë: "ïðèáûëü ìèíóñ ïðîöåíò çà êðåäèò". Â ñîâðåìåííûõ óñëîâèÿõ ÷àñòü ïðîöåíòà çà êðåäèò â ïðåäåëàõ ó÷åòíîé ñòàâêè Íàöèîíàëüíîãî áàíêà îòíîñèòñÿ íà ñåáåñòîèìîñòü ïðîäóêöèè ïðåäïðèÿòèé, ò.å. ïðåäïðèÿòèÿ ïåðåêëàäûâàþò îñíîâíóþ ÷àñòü ïëàòû çà êðåäèò íà ïëå÷è ïîòðåáèòåëåé. Îäíàêî, ýòî ïðèâîäèò ê öåïî÷êå íåïëàòåæåé, ïîðîæäàþùåé íåîáõîäèìîñòü â öåíòðàëèçîâàííûõ êðåäèòàõ äëÿ îðãàíèçàöèè ðàñ÷åòîâ ìåæäó ïðåäïðèÿòèÿìè. Òàêèì îáðàçîì, ïðè åäèíîì ïîäõîäå áàíêà ê óñòàíîâëåíèþ ó÷åòíîé ñòàâêè êàê äëÿ êðàòêîñðî÷íûõ, òàê è äëÿ äîëãîñðî÷íûõ êðåäèòîâ äåéñòâóåò ìåõàíèçì óñêîðåíèÿ èíôëÿöèè. Ïðè ðîñòå ñòàâêè âñå áîëüøåå êîëè÷åñòâî ïðåäïðèÿòèé áóäåò ïîïàäàòü â ðàçðÿä áàíêðîòîâ.

Íà ðûíêå äîëãîñðî÷íûõ èíâåñòèöèé ñ ó÷åòîì óêàçàííîãî âåðõíåãî îãðàíè÷åíèÿ, ñïðîñ çíà÷èòåëüíî ïðåâûøàåò ïðåäëîæåíèå íà êðåäèòû, ÷òî óãëóáëÿåò êðèçèñ â ñôåðå èíâåñòèöèé.

Ïðåîäîëåíèå êðèçèñà íåïëàòåæåé â óñëîâèÿõ Ìîëäîâû ñâÿçàíî ñ ïîâûøåíèåì êà÷åñòâà ìàðêåòèíãà, çàêëþ÷åíèåì ïëàòåæíûõ ñîãëàøåíèé ñ Ðîññèåé, Óêðàèíîé, è äðóãèìè ñòðàíàìè ÑÍÃ, ðàçâèòèåì âåêñåëüíîãî îáîðîòà. Ââåäåíèå ïðåäâàðèòåëüíîé îïëàòû çà ðåàëèçóåìûå òîâàðû è óñëóãè íå ïðèíåñåò æåëàåìûõ ðåçóëüòàòîâ. Ïðåäîïëàòà ïðèâåäåò ê òîìó, ÷òî ñðåäñòâà áóäóò èñïîëüçîâàòüñÿ, à ïîñòàâêà òîâàðîâ èëè îêàçàíèå óñëóã - çàäåðæèâàòüñÿ, ÷òî óõóäøèò ôèíàíñîâîå ñîñòîÿíèå õîçÿéñòâåííûõ çâåíüåâ è âíîâü ïðèâåäåò ê ðîñòó íåïëàòåæåé.

Äëÿ ïðîâåäåíèÿ âçàèìîðàñ÷åòà â êîììåð÷åñêèõ áàíêàõ îòêðûâàåòñÿ ñïåöèàëüíûé ñ÷åò ïî çà÷åòó äëÿ êàæäîãî îòäåëüíîãî êëèåíòà-ïðåäïðèÿòèÿ. Ïðè îïðåäåëåíèè äîêóìåíòîâ, ïîäëåæàùèõ îïëàòå, êîììåð÷åñêèå áàíêè äîëæíû ðàñïðåäåëèòü êàðòîòåêó ¹ 2 äëÿ ãîñïðåäïðèÿòèé. Ïîñëå ýòîãî êîìáàíêè ïðîèçâîäÿò îïëàòó â ïðåäåëàõ äåáèòîðñêîé çàäîëæåííîñòè äàííîãî ïðåäïðèÿòèÿ. Åå ñóììà îïðåäåëÿåòñÿ ïî ñîñòîÿíèþ áàëàíñà êëèåíòà è åãî ñïðàâêè î ñîñòàâå ýòîé çàäîëæåííîñòè.

Îñíîâîé ñîâðåìåííîãî áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà ÿâëÿåòñÿ îïòèìèçàöèÿ ïðîöåäóðû ñîçäàíèÿ áàíêîâñêîãî ïðîäóêòà è ïîâûøåíèå ñåðâèñíîé ïðèâëåêàòåëüíîñòè äëÿ êëèåíòîâ. Äëÿ ýòèõ öåëåé áàíê íóæäàåòñÿ â ýëåêòðîííîé òåõíîëîãèè îáðàáîòêè äàííûõ.

Çàïàäíûå ôèðìû ïðåäëàãàþò íà ðûíêå Ìîëäîâû ñèñòåìû äëÿ ìåæáàíêîâñêèõ ðàñ÷åòîâ. Ïðè ýòîì ñëåäóåò ó÷åñòü, ÷òî ìåæáàíêîâñêèå ðàñ÷åòû, îñóùåñòâëÿåìûå ÷åðåç ðàñ÷åòíî-êàññîâûå öåíòðû, íå èìåþò íè÷åãî îáùåãî ñ ïðèíÿòûì â áàíêîâñêîì ìèðå ïîðÿäêîì. Äëÿ Ìîëäîâû íàèáîëåå ïåðñïåêòèâíû ñèñòåìû, äàþùèå âîçìîæíîñòü âêëþ÷àòüñÿ â ãëîáàëüíûå ìèðîâûå ñåòè. Îäíàêî äî ñèõ ïîð ÷èñëî áàíêîâ, êîòîðûì ñåãîäíÿ íóæíû ïîäîáíûå ñèñòåìû è êîòîðûì îíè äîñòóïíû, íåâåëèêî. Ñèñèòåì âíóòðåííèõ ðàñ÷åòîâ "îïåðàöèîííûé äåíü áàíêà" â Ìîëäîâå äåéñòâóåò íåìàëî. Ìíîãèå áàíêè ñàìîñòîÿòåëüíî çàêàçûâàëè èõ ðàçðàáîòêó, ïðèìåíèòåëüíî ê ñîáñòâåííûì íóæäàì, ñòðóêòóðå è âîçìîæíîñòÿì. Îäíàêî íè îäíà èç íèõ äî ñèõ ïîð íå ñìîãëà ñòàòü ñåðèéíûì ðûíî÷íûì ïðîäóêòîì.

Äëÿ áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà â óñëîâèÿõ Ìîëäîâû íóæåí ââîäèìûé "ïîä êëþ÷" ñåðèéíûé ïðîãðàììíûé ïðîäóêò, îñíîâàííûé íà åâðîïåéñêèõ áàíêîâñêèõ ñòàíäàðòàõ, åãî ïîòåíöèàëüíûå êëèåíòû - ñðåäíèå êîììåð÷åñêèå áàíêè. Áëàãîäàðÿ èñïîëüçîâàíèþ òðàíñàêöèé è ðàçðàáîòêå ïðîãðàìì íà ÿçûêàõ "Ñè" è "Àññåìáëåð" ìîæåò áûòü äîñòóïíà âûñîêàÿ íàäåæíîñòü ñèñòåìû. Çàòðàòû íà íîâîå îáîðóäîâàíèå (30-50 òûñ. äîëëàðîâ) îêóïÿòñÿ áûñòðî, ò.ê. áàíê íå áóäåò áîëüøå òåðïåòü óáûòêè îò êðàéíå ìåäëåííîãî ïðîõîæäåíèÿ ïëàòåæåé. Åñëè áàíê óæå ïîëüçóåòñÿ äðóãèìè ïðîãðàììíûìè ïðîäóêòàìè, èñïîëüçóåòñÿ êîíâåðòîð äëÿ ïåðåâîäà ñóùåñòâóþùèõ áàç äàííûõ, âñÿ îïåðàöèÿ çàíèìàåò íå áîëüøå äâóõ äíåé. Îáùàÿ ñòîèìîñòü ïðîãðàììíîãî ïðîäóêòà çàâèñèò îò ìàñøòàáîâ äåÿòåëüíîñòè áàíêà è åãî äîêóìåíòîîáîðîòà, ÷òî äåëàåò åå äîñòóïíîé äëÿ ëþáûõ ïîòðåáèòåëåé.

Äîïîëíèòåëüíûì ñòèìóëîì ñëóæèò òî, ÷òî ôèðìà áåðåò íà ñåáÿ âåñü êîìïëåêñ ðàáîò ïî àâòîìàòèçàöèè áàíêà, îò îáùåé ïëàíèðîâêè è êîí÷àÿ ïîñòàâêîé è ìîíòàæîì ýëåêòðîííîãî îáîðóäîâàíèÿ.

Ðàñøèðåíèå ñïåêòðà áàíêîâñêèõ óñëóã ïðåäïîëàãàåò ðàñøèðåíèå ïðèìåíåíèÿ ÷åêîâ, âåêñåëåé, ñôåðû âçàèìíîãî çà÷åòà îáÿçàòåëüñòâ äëÿ ïðåäïðèÿòèé, ñïåöèàëüíûõ êðåäèòîâ, ñòðàõîâàíèå ýòèõ êðåäèòîâ, ñåëåíãîâûå, ëèçèíãîâûå, çàëîãîâûå îïåðàöèè, âåêñåëüíîå îáðàùåíèå.

Áàíêè ïðèíèìàþò âñå áîëüøåå ó÷àñòèå â ñòðàõîâàíèè âàëþòíûõ ðèñêîâ è èíîñòðàííûõ èíâåñòèöèé. Â Ðîññèè è äðóãèõ ðåñïóáëèêàõ ÑÍÃ ñïåêóëÿòèâíûé êóðñ íàöèîíàëüíîé âàëþòû ê äîëëàðó ñûãðàë ðîêîâóþ ðîëü â ïðîöåññå ëèáåðàëèçàöèè öåí, êîãäà âìåñòî èõ ñòðóêòóðíîãî èçìåíåíèÿ ïðèìåíèòåëüíî ê ñòðóêòóðå öåí íà ìèðîâîì ðûíêå ïðîèçîøëî îáâàëüíîå ïîâûøåíèå äåéñòâóþùèõ.

Íàèëó÷øåé ôîðìîé ãàðàíòèè èíîñòðàííûõ èíâåñòèöèé â íûíåøíèõ óñëîâèÿõ ñòàëî áû ëüãîòíîå ãîñóäàðñòâåííîå ñòðàõîâàíèå èíâåñòèöèé ñ îáÿçàòåëüñòâîì ïîëíîãî âîçìåùåíèÿ óáûòêîâ, åñëè ýòî ïðîèçîøëî íå ïî âèíå êðåäèòîðà èëè ïîëó÷àòåëÿ êðåäèòîâ. Ãîñóäàðñòâî ïðè ýòîì áåðåò íà ñåáÿ îòâåòñòâåííîñòü ïåðåä èíîñòðàííûìè èíâåñòîðàìè çà ïîëîæåíèå äåë â íàöèîíàëüíîé ýêîíîìèêå. Ôóíêöèè ãàðàíòà âûïîëíÿåò ñïåöèàëüíî ñîçäàííàÿ ñòðàõîâàÿ êîìïàíèÿ ïî èíîñòðàííûì èíâåñòèöèÿì.

Ìåíåäæìåíò áàíêà òàêæå ñâÿçàí ñ îáñëóæèâàíèåì òîâàðíûõ, ôîíäîâûõ, âàëþòíûõ áèðæ: ôèíàíñèðîâàíèåì ðàçâèòèÿ èõ èíôðàñòðóêòóðû, âíåäðåíèåì ñïîñîáîâ óñêîðåíèÿ ðàñ÷åòîâ, ñîçäàíèåì èíôîðìàöèîííûõ ñåòåé äëÿ áðîêåðîâ. Äëÿ áàíêà êðåäèòîâàíèå áèðæåâûõ îïåðàöèé íàèáîëåå âûãîäíî, ïîñêîëüêó çäåñü êðåäèòíûå ðåñóðñû îáîðà÷èâàþòñÿ ñ ìàêñèìàëüíîé ñêîðîñòüþ, ïðèíîñÿ íàèâûñøèå äèâèäåíäû. Ïîýòîìó ýôôåêò îò îáúåäèíåíèÿ áèðæ ñ áàíêàìè â õîëäèíãîâûå ôèíàíñîâûå êîìïàíèè âåñüìà âåëèê.

Â îòëè÷èå îò åâðîïåéñêèõ ñòðàí, ãäå íà ðûíêå íåäâèæèìîñòè äåéñòâóþò óçêîñïåöèàëèçèðîâàííûå ôèðìû, êîììåð÷åñêèå áàíêè Ìîëäîâû âèäÿò ñâîþ ðîëü íå òîëüêî â ïîñðåäíè÷åñêèõ îïåðàöèÿõ, íî è â èíâåñòèðîâàíèè â ýòîò ñåêòîð. Äëÿ ðåàëèçàöèè îáúåêòîâ íåçàâåðøåííîãî ñòðîèòåëüñòâà öåëåñîîáðàçíî îáðàçîâàíèå ñïåöèàëüíîé áèðæè è ôîíäà ôèíàíñèðîâàíèÿ, àêöèîíåðàìè è âêëàä÷èêàìè êîòîðîãî ìîãëè áû ñòàòü è çàðóáåæíûå ôèðìû.

**Ç À Ê Ë Þ × Å Í È Å**

Â Ìîëäîâå, íà åå ôèíàíñîâûõ ðûíêàõ, âîçíèêëà ñèòóàöèÿ, êîãäà ïðåäëîæåíèå è ñïðîñ ïðè îáùåé íåðàçâèòîñòè ðûíêà íàõîäÿòñÿ íà ïðèìåðíî îäèíàêîâîì óðîâíå. Òàêàÿ ñèòóàöèÿ ÿâëÿåòñÿ íåóñòîé÷èâîé è ïåðåõîäíîé. Ïðè óñèëåíèè òåíäåíöèè ê ôîðìèðîâàíèþ "ðûíêà ïîêóïàòåëåé" áóäåò âîñòðåáîâàí ìèðîâîé îïûò â îáëàñòè ôîðìèðîâàíèÿ ðûíêà ôèíàíñîâûõ óñëóã, ðàñøèðåíèÿ èõ àññîðòèìåíòà è ñîçäàíèÿ áàíêîâñêîé èíäóñòðèè.

Ïðèíöèïû îðãàíèçàöèè è ôóíêöèîíèðîâàíèÿ áàíêîâñêîé ñèñòåìû ñ ïåðåõîäîì îò àäìèíèñòðàòèâíî-êîìàíäíîé ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ ê ðûíî÷íûì îòíîøåíèÿì ïðåòåðïåëè ñóùåñòâåííûå èçìåíåíèÿ. Ïðèíÿòûå â Ìîëäîâå çàêîíû î áàíêàõ è áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè è î Íàöèîíàëüíîì áàíêå Ìîëäîâû ðåàëèçóåò ïðèíÿòûé â áîëüøèíñòâå ðàçâèòûõ ñòðàí ïðèíöèï äâóõóðîâíåâîãî ïîñòðîåíèÿ áàíêîâñêîé ñèñòåìû, êîòîðàÿ âêëþ÷àåò â ñåáÿ Íàöèîíàëüíûé áàíê Ìîëäîâû, Áàíê Âíåøíåé òîðãîâëè, Ñáåðåãàòåëüíûé áàíê è êîììåð÷åñêèå áàíêè, ïðèçâàííûå îñóùåñòâëÿòü íà äîãîâîðíîé îñíîâå êàññîâîå, êðåäèòíî-ðàñ÷åòíîå è èíîå áàíêîâñêîå îáñëóæèâàíèå þðèäè÷åñêèõ ëèö ãðàæäàí.

Ñ íà÷àëà 90-õ ãîäîâ ïðîèñõîäèò ðîñò ÷èñëà êîììåð÷åñêèõ áàíêîâ. Ñ ðîñòîì ÷èñëà áàíêîâ çíà÷èòåëüíî óñèëèëàñü êîíêóðåíöèÿ ìåæäó íèìè. Îäíàêî, ïî-ïðåæíåìó, îñíîâíîé àêöåíò äåëàåòñÿ íà ñîâåðøåíñòâîâàíèå òðàäèöèîííûõ "áàíêîâñêèõ" ìåòîäîâ.

Ïîñëå êîëè÷åñòâåííîãî íàñûùåíèÿ â áàíêîâñêîì ñåêòîðå Ìîëäîâû íà÷èíàåòñÿ ïðîöåññ îïåðåæàþùåãî ðîñòà íàöèîíàëüíûõ è ðåãèîíàëüíûõ áàíêîâ-ëèäåðîâ, ëèêâèäàöèè ìåëêèõ áàíêîâ, ïîãëîùåíèÿ èõ êðóïíûìè áàíêàìè, ñëèÿíèÿ áàíêîâ ñ äðóãèìè ôèíàíñîâûìè ñòðóêòóðàìè - òî åñòü ïðîöåññ êîíöåíòðàöèè áàíêîâñêîãî êàïèòàëà, óâåëè÷èâàåòñÿ ðàçðûâ ìåæäó áàíêàìè-ëèäåðàìè è îñòàëüíûìè áàíêàìè. Íàìåòèëñÿ ïðîöåññ ñòèðàíèÿ ðàçëè÷èé ìåæäó îòðàñëåâûìè è òàê íàçûâàåìûìè "ñòàðûìè áàíêàìè". Ïîÿâèëèñü áàíêè, ýôôåêòèâíî îáñëóæèâàþùèå êðóïíûõ êëèåíòîâ, âûäåëèëèñü áàíêè-ëèäåðû â îáëàñòè âàëþòíûõ è ôîíäîâûõ îïåðàöèé, à òàêæå âíåøíåýêîíîìè÷åñêèõ ñâÿçåé.

Áàíêîâñêèé ìåíåäæìåíò, èëè óïðàâëåíèå ôèíàíñîâûìè ðåñóðñàìè áàíêà, îõâàòûâàåò ñèñòåìó ïðèíöèïîâ, ìåòîäîâ, ôîðì è ïðèåìîâ ðåãóëèðîâàíèÿ ðûíî÷íîãî ìåõàíèçìà â îáëàñòè áàíêîâñêèõ ôèíàíñîâ ñ öåëüþ ïîâûøåíèÿ êîíêóðåíòîñïîñîáíîñòè õîçÿéñòâóþùèõ ñóáúåêòîâ, â òîì ÷èñëå è áàíêîâ.

Ïðè ìàëîì áèçíåñå äëÿ óïðàâëåíèÿ ôèíàíñàìè äîñòàòî÷íî êâàëèôèêàöèè áóõãàëòåðà èëè ýêîíîìèñòà, ò.ê. ôèíàíñîâûå îïåðàöèè íå âûõîäÿò çà ðàìêè îáû÷íûõ íàëè÷íûõ è áåçíàëè÷íûõ ðàñ÷åòîâ. Ïðè ñðåäíåì è áîëüøîì áèçíåñå ôîðìèðóåòñÿ áîëüøîé ïîòîê êàïèòàëîâ è, ñîîòâåòñòâåííî, áîëüøîé ìàññèâ ïîòðåáèòåëåé ïðîäóêöèè (ðàáîò, óñëóã), ïðè÷åì ïðåîáëàäàþò ôèíàíñîâûå îïåðàöèè, ñâÿçàííûå ñ èíâåñòèöèÿìè, äâèæåíèåì è ïðåóìíîæåíèåì êàïèòàëà (òðàñò, ëèçèíã, ñåëåíã è ò.ä.). Äëÿ óïðàâëåíèÿ áàíêîâñêèìè ôèíàíñàìè òðåáóþòñÿ âûñîêîêâàëèôèöèðîâàííûå ñïåöèàëèñòû â îáëàñòè ôèíàíñîâîãî áèçíåñà, âëàäåþùèå îñîáîé îòðàñëüþ ìåíåäæìåíòà.

Ñîâåðøåíñòâîâàíèå áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà èìååò öåëüþ: 1) óâåëè÷åíèå îáúåìà îêàçûâàåìûõ êëèåíòàì áàíêà óñëóã; 2) ñíèæåíèå èçäåðæåê è ïîòåðü îò íåâîçâðàòà êðåäèòîâ; 3) ïîâûøåíèå öåí íà ýòè óñëóãè â ñâÿçè ñ ïîâûøåíèåì èõ êà÷åñòâà è íàäåæíîñòè. Ïîñëåäíèé âàðèàíò â óñëîâèÿõ êîíêóðåíòíîãî ðûíêà âðÿä ëè ïðèåìëåì.

Ñíèæåíèå èçäåðæåê è ïîòåðü ñâÿçàíî ñ ïîâûøåíèåì óðîâíÿ àâòîìàòèçàöèè, ñîêðàùåíèåì íàêëàäíûõ ðàñõîäîâ, ñòðàõîâàíèåì áàíêîâñêèõ ðèñêîâ è ò.ä. Ðîñòà îáúåìà îêàçûâàåìûõ óñëóã ìîæíî äîñòè÷ü ïîñðåäñòâîì óâåëè÷åíèÿ äîëè îáñëóæèâàåìîãî ðûíêà, âûõîäîâ íà íîâûå ðûíêè è îêàçàíèåì êà÷åñòâåííî íîâûõ óñëóã.

Ôîðìèðîâàíèå "ðûíêà ïîêóïàòåëÿ" â ñòîëü ñïåöèôè÷íîé îáëàñòè, êàêîé ÿâëÿåòñÿ ðûíîê ôèíàíñîâûõ óñëóã, è ñîçäàíèå áàíêîâñêîé èíäóñòðèè â çàïàäíûõ ñòðàíàõ ñïîñîáñòâîâàëî ïðîíèêíîâåíèþ êîíöåïöèè ìåíåäæìåíòà è ìàðêåòèíãà â ôèíàíñîâóþ ñôåðó è âîçíèêíîâåíèþ áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà è ìàðêåòèíãà. Â Ìîëäîâå àíàëîãè÷íûå ïðîöåññû îõâàòèëè â áîëüøåé ìåðå òîðãîâëþ è, â ìåíüøåé, ôèíàíñîâóþ ñôåðó. Ïîýòîìó ìîæíî ãîâîðèòü î çàðîæäåíèè áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà ëèøü íà áàçå îñâîåíèÿ íàêîïëåííîãî ìèðîâîãî îïûòà â ýòîé îáëàñòè.

Â ðàáîòå ïðîàíàëèçèðîâàíû ðàçëè÷íûå îðãàíèçàöèîííûå ñòðóêòóðû, èñïîëüçóåìûå â çàðóáåæíûõ êîììåð÷åñêèõ áàíêàõ ïðè àìåðèêàíî-àíãëèéñêîé è êîíòèíåíòàëüíîé åâðîïåéñêîé ñèñòåìàõ. Íà ýòîé îñíîâå ñäåëàíû ðåêîìåíäàöèè äëÿ âûáîðà íàèáîëåå ðàöèîíàëüíîé ñòðóêòóðû áàíêàìè Ìîëäîâû.

Ïðè ýòîì ó÷èòûâàåòñÿ êëëàññèôèêàöèÿ ýòàïîâ ðàçâèòèÿ áàíêîâñêîãî ìåíåäæìåíòà, â îñíîâå êîòîðîé - ìíîãîîáðàçèå ôèíàíñîâûõ óñëóã, òåõíîëîãèÿ èõ ïðåäîñòàâëåíèÿ è ñòåïåíü èíòåãðàöèè ðàçëè÷íûõ ôèíàíñîâûõ èíñòèòóòîâ.

Ðàáîòà êîììåð÷åñêîãî áàíêà ïî îðãàíèçàöèè ôèëèàëà ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ñîãëàñîâàííûé ïðîöåññ ñ ÍÁÌ. Â äèïëîìíîé ðàáîòå ñèñòåìàòèçèðîâàí îïûò ïðàêòè÷åñêîé ðàáîòû ïî îðãàíèçàöèè ôèëèàëîâ ñ ó÷åòîì óñòàíîâëåííûõ ñîîòâåòñòâóþùèìè èíñòðóêöèÿìè ÍÁ òðåáîâàíèé.

Ïîñëå ðåãèñòàöèè ôèëèàëà è îðãàíèçàöèè ñàìîñòîÿòåëüíîé ðàáîòû ôèëèàëà ñ êëèåíòàìè ïåðåä ãîëîâíîé êîíòîðîé âñòàåò âîïðîñ êîîðäèíàöèè äåÿòåëüíîñòè ôèëèàëà â ðàìêàõ îáùåé ôèëèàëüíîé ïîëèòèêè. Â çàâèñèìîñòè îò âûáîðà ôèëèàëüíîé ñòðàòåãèè îòíîøåíèÿ ôèëèàëîâ è ãîëîâíîé êîíòîðû ìîãóò ñòðîèòüñÿ ïî ðàçëè÷íûì ñõåìàì, êîòîðûå äîëæíû îáåñïå÷èâàòü àíàëèç äåÿòåëüíîñòè ôèëèàëîâ è ïðèíÿòèå ìåð îïåðàòèâíîãî óïðàâëåíèÿ. Íà îñíîâå ìåòîäèêè àíàëèçà äåÿòåëüíîñòè ôèëèàëîâ è ïðèíöèïîâ óïðàâëåíèÿ ôèëèàëàìè â ãîëîâíîé êîíòîðå êîììåð÷åñêîãî áàíêà ôîðìèðóåòñÿ øòàòíîå ïîäðàçäåëåíèå, íåïîñðåäñòâåííî îñóùåñòâëÿþùåå êîîðäèíàöèþ äåÿòåëüíîñòè ôèëèàëîâ.

ÑÏÈÑÎÊ ÈÑÏÎËÜÇÎÂÀÍÍÎÉ ËÈÒÅÐÀÒÓÐÛ

1. Çàêîí "Î Íàöèîíàëüíîì áàíêå Ìîëäîâû". Ïðèíÿò 21 èþëÿ 1995 ã. ¹ 548- XIII.

2. Çàêîí "Î ôèíàíñîâûõ ó÷ðåæäåíèÿõ". Ïðèíÿò 21 èþëÿ 1995 ã. ¹ 550-XIII.

3. Çàêîí "Î áàíêàõ è áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè".

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. Íîâûå ÿâëåíèÿ â ñôåðå ôèíàíñîâûõ óñëóã â ïðîìûøëåííî ðàçâèòûõ êàïèòàëèñòè÷åñêèõ ñòðàíàõ. - Ì.: ÈÍÈÎÍ, 1989.

12. Â.Ì.Óñîñêèí. Ñîâðåìåííûé êîììåð÷åñêèé áàíê: óïðàâëåíèå è îïåðàöèè. - Ì.: 1993.

13. Àìåðèêàíñêèé êàïèòàëèçì â 80-å ãîäû... - Ì.: 1986.

14. À.Ì.Ñàð÷åâ. Âåäóùèå êîììåð÷åñêèå áàíêè â ìèðîâîé ýêîíîìèêå. - Ì.: Ôèíàíñû è ñòàòèñòèêà, 1992.

15. Ìàðêåòèíã âî âíåøíåýêîíîìè÷åñêîé äåÿòåëüíîñòè. Òåðìèíîëîãè÷åñêèé ñëîâàðü. - Ì.: Ìåæäóíàðîäíûå îòíîøåíèÿ. 1992.

16. Á.Ã.Ôåäåðîâ. Ñîâðåìåííûå âàëþòíî-êðåäèòíûå ðûíêè. - Ì.: Ôèíàíñû è ñòàòèñòèêà. 1989.

17. Â.Â.Øàõîâ. Ââåäåíèå â ñòðàõîâàíèå. - Ì.: Ôèíàíñû è ñòàòèñòèêà. 1992.

18. Ýäâèí Äæ. Äîëàí, Êîëèí Ä. è Ðîçìàðè Äæ. Êýìïáåëëû. Äåíüãè, áàíêîâñêîå äåëî è äåíåæíî-êðåäèòíàÿ ïîëèòèêà. - Ì.: ÑÏá, 1993.

19. Ñïèöûí È.Î., Ñïèöûí ß.Î. Ìàðêåòèíã â áàíêå. - Ê.: 1993.

20. ÑØÀ: ðûíîê ïîòðåáèòåëüñêèõ òîâàðîâ è óñëóã. - Ì.: Íàóêà. 1983.

21. Ñîâðåìåííûé ìàðêåòèíã. Ïîä ðåä. Â.Å.Õðóöêîãî. - Ì.: Ôèíàíñû è ñòàòèñòèêà, 1991.

22. Áàíêîâñêîå äåëî. Ïîä ðåä. Î.È.Ëàâðóøèíà. - Ì.: Áàíêîâñêèé è áèðæåâîé íàó÷íî-êîíñóëüòàöèîííûé öåíòð, 1992.

23. Àíãëî-ðóññêèé ñëîâàðü ïî ýêîíîìèêå è ôèíàíñàì. - ÑÏá: Ýêîíîìè÷åñêàÿ øêîëà, 1992.

24. Ô.Êîòëåð. Óïðàâëåíèå ìàðêåòèíãîì. Ï.Ñ.Çàâüÿëîâ, Â.Å.Äåìèäîâ. Ôîðìóëà óñïåõà - ìàðêåòèíã.

25. À.À.Ãàëêèí è äð. Êàïèòàëèçì ñåãîäíÿ: ïàðàäîêñû ðàçâèòèÿ Ñåìåíîâ ß.À. Îïåðàöèè êîììåð÷åñêîãî áàíêà ñ öåííûìè áóìàãàìè. - Ì.: 1993.

26. Ìàðòûíîâà Î.È. Áàíêè íà ðûíêå öåííûõ áóìàã. - Ì.: 1994.

27. Æóðíàë "Ðûíîê öåííûõ áóìàã", 1994, ¹ 7,9,18,19,20.

28. Ïåòðàêîâ Í.ß. Ôîíäîâûé ïîðòôåëü. - Ì.: 1992.

29. Êîëåñíèêîâ À.È. Áàíêîâñêîå äåëî. 1993, ÑÏá.

30. Îñíîâû áàíêîâñêîé äåÿòåëüíîñòè äëÿ ïðåäïðèíèìàòåëåé è êîììåðñàíòîâ. - Ì.: 1993.

31. Äîëàí Ýäâèí Äæ. Äåíüãè, áàíêîâñêîå äåëî è äåíåæíî-êðåäèòíàÿ ïîëèòèêà. ÑÏá 1994.

32. Ñàìóýëüñîí Ï. Ýêîíîìèêà. - Ì.: 1964, ãë. 3,15,16,17.

33. Âîëûíñêèé Â.Ñ. Êðåäèò â óñëîâèÿõ ñîâðåìåííîãî êàïèòàëèçìà. -Ì.: Ôèíàíñû è ñòàòèñòèêà, 1991.

34. Ôåäåðîâ Á.Ã. Ñîâðåìåííûå âàëþòíî-êðåäèòíûå ðûíêè. - Ìþ: 1989.

35. Îñíîâíûå íàïðàâëåíèÿ êðåäèòíîé ïîëèòèêè â ñîâðåìåííûõ óñëîâèÿõ. - Äåíüãè è êðåäèò, 1990 ¹ 12.

36. Áàíêîâñêîå äåëî. Ïîä ðåä. Î.Ëàâðóøèíà. - Ì.: 1993.

37. Ñëîâàðü-ñïðàâî÷íèê áàíêîâñêèõ òåðìèíîâ. Áëèçíåö Â.Ô. è äð. - Ìèíñê, 1989.

38. Ãîëóáîâè÷ À.Ä., Ñèòíèê À.Â., Õåíêèí Á.Ë. Óïðàâëåíèå áàíêîì. - Ì.: 1992.

39. Ìèëîâèäîâ Â.Ä. Ñîâðåìåííîå áàíêîâñêîå äåëî (Îïûò ÑØÀ). - Ì.: 1992.

40. Äìèòðèåâ-Ìàìîíîâ Â.À., Åâàëèí Ç.Ï. Òåîðèÿ è ïðàêòèêà êîììåð÷åñêîãî áàíêà. - Ì.: 1992.

41. Ñïèöûí È.Î., Ñïèöûí ß.Î. Ìàðêåòèíã â áàíêå. ÖÌÌÑ "Ïèñèàéï" 1993.

42. Ìîòîâèëîâ Î.Â. Áàíêîâñêîå è êîììåð÷åñêîå êðåäèòîâàíèå è ôèíàíñèðîâàíèå èííîâàöèé. ÑÏ-Á, 1994.

43. Âàëäàéöåâ Å.Â. Ðèñêè â ýêîíîìèêå è ìåòîäû èõ ñòðàõîâàíèÿ. ÑÏ-Á. 1992.