

STRATEGIA ȘI CONTROLUL DEZVOLTĂRII SISTEMULUI DE SERVICII ȘI PRODUSE BANCARE ȘI IMPLEMENTAREA ÎN SISTEMUL BANCAR AUTOHTON

CZU:336.717.061:005.584.1(478)

ȘTAHOVSCHI Ada

Dr., conf. univ., Academia de Studii Economice a Moldovei, Republica Moldova

E-mail: astahovschi@gmail.com

Abstract. In this article, the author aims to study the strategy and control of the development of banking services and banking system launched by commercial banks on the financial and banking market of the Republic of Moldova. We hope that this research will be important for the country's financial and banking system because, thanks to the implementation of new banking services and products, especially electronic technologies, all operations become computerized and banks only need to acquire these software programs to create infrastructure and train the staff after which electronic systems will be introduced into most of the bank's services and products.

The primary objective of each financial institution is to achieve profiled activity under acceptable risk conditions and, to that end, budget preparation is a component of the profit strategy. The bank's management aims at developing the bank's strategy and banking policies that are appropriate for achieving strategic objectives. The management of a bank, without a good strategy and rigorous control over the launch of banking products and services, cannot be successful in the financial and banking market.

The bases of the bank are profiled activities under acceptable risk conditions, and budgeting is a component of the profit strategy. Profit planning is, in fact, the central element of strategic planning of the bank, the synthetic form in which profit-making is materialized in the revenue and expenditure budget. Of particular importance in the budgetary procedure is the control of the budget execution, which can be correlated with the bank's dashboard, its financial components.

Keywords: strategy, control, management, banking services, banking products, bank audit, banking operations

JEL Classification: M 41, M42

Introducere

Managementul de vîrf al băncii are ca atribut fundamental elaborarea strategiei băncii și a politicilor bancare adecvate pentru realizarea obiectivelor strategice. Politica bancară este subordonată strategiei de dezvoltare a băncii (expresie a atributului de planificare al managementului băncii), strategie care trebuie să cuprindă toate componentele activității băncii, precum: dimensionarea și configurarea structurii organizatorice și de personal, proiectarea produselor și serviciilor, relațiile băncii cu clienții, luînd în considerare evoluția probabilă a mediului financiar, economic, social, intern extern.

Managementul unei bănci fără o strategie este comparabilă cu pilotarea unei nave fără busolă sau a unui automobil fără sistemul de direcție, în acest caz nava plutind în derivă, iar automobilul ieșind de pe carosabil. Însă prăbușirea băncii, inevitabilă fără busolă strategică, atrage după sine, prin efectul de domino, căderea verigilor din sistemul economic și financiar cu care banca face afaceri și, prin deviația comportamentelor, induce turbulența în sistemul bancar.

Strategia dezvoltării sistemului bancar

Obiectivul esențial al oricarei strategii bancare îl constituie nivelul profitului, în condițiile prudenței bancare și supravegherii reglementate a băncii, într-un mediu caracterizat prin risc și

incertitudine. Strategia bancară este necesară avînd în vedere natura și transformările majore produse în sectorul bancar pe plan mondial, îndeosebi după anii '80 ai secolului trecut, cînd au intervenit schimbări profunde ale mediului bancar, dar și în politicile băncilor mari, sub mai multe aspecte:

- a fost modificată concepția despre instituția bancară;
- a fost revoluționată tehnologia bancară, îndeosebi prin informatizarea operațiunilor bancare;
- a fost diversificată și inovată structura produselor și serviciilor bancare;
- a fost modificată și restructurată configurația rețelei bancare, băncile transformîndu-și sectoarele tradiționale, aparînd o piață de intermediere;
- a fost acutizată concurența pe piețele financiare, băncile intrînd în competiție cu noi instituții financiare și nonbancare.

Acești factori ai schimbării au impus băncilor necesitatea adaptării și adecvării comportamentelor, inclusiv în asumarea strategiilor proprii de dezvoltare, vizând, de exemplu, alianțele financiare, modernizarea controlului, schimbarea tehnologiilor financiare, comerciale etc, restructurarea profesiei bancare și a personalului.

Adaptarea băncii la schimbare, în condițiile evoluțiilor economico-financiare actuale, presupune înțelegerea și promovarea diferențiată a următoarelor *forme de strategie* [4, p.194]:

- *strategia de cucerire*, care estimează locul în cursa de afirmare a băncii pe plan național, regional și mondial;
- *strategia de repliere*, restaurare, care implică recunoașterea slăbiciunilor băncii în mediul concurențial și plasarea în poziții subordonative;
- *strategia de consolidare*, specifică fazele de avînt al băncilor, de asumare a propriei dezvoltări.

Implementarea strategiei reclamă adoptarea unor decizii, care vor fi realizate prin instrumente și mijloace cuprinse în planurile strategice, orientate primordial spre direcții strategice: clientelă, resursele financiare, personalul și produsele bancare. Orientarea activității spre aceste direcții evidențiază patru tipuri de comportamente strategice ale băncii [3, p.138]:

- *comportamentul prudent*, caracterizat prin concentrarea asupra atragerii de resurse și efectuarea de plasamente cu risc minim, implementarea de produse și servicii deja acceptate de piață, dezvoltarea metodologiilor și normelor interne;

- *comportamentul moderat*, caracterizat printr-o adaptabilitate adecvată, și uneori inovatoare, la variațiile conjuncturale ale pieței resurselor și plasamentelor;

- *comportamentul agresiv*, caracterizat prin atragerea de resurse la costuri mari și efectuarea de plasamente în condiții de risc, prin realizarea de produse și servicii noi, prin monitorizarea permanentă a pieței;

- *comportamentul mixat*, promovat prin combinarea diferențiată a celor trei comportamente prezentate, în funcție de evoluția mediului economic și de poziția băncii.

Strategiile pe termen lung ale băncii presupun ajustări în timp ale planurilor, programelor și instrumentelor pe măsura realizării obiectivelor propuse, aceste strategii concretizîndu-se în strategii pe termen mediu, cuprinzînd elemente globale de planificare, caracterizate prin parametri cuantificabili vizînd obiective și variabile fundamentale ale activității băncii.

Metode și proceduri de elaborare a strategiei bancare

Elaborarea strategiei băncii reprezintă esența managementului strategic al acesteia, al cărui proces se caracterizează prin următoarele *metode* [4, p.196]:

- ❖ analiza strategică, care presupune luarea în considerare a obiectivelor, situației concrete, resurselor disponibile, a restricțiilor (constrîngerilor);
- ❖ alegerea strategiei, care implică identificarea opțiunilor, evaluarea acestora, precum și formularea opțiunii preferate;

- ❖ implementarea strategiei, concretizată în planificarea modului de acțiune în baza opțiunii alese, punerea în practică a acesteia, monitorizarea realizării și compararea rezultatelor cu obiectivele.

Componentele defnitorii ale unei strategii bancare sunt [4, p.196 -199]:

➤ **Previziunea.** Previziunile sunt fundamentale pentru elaborarea unei strategii. Pe de o parte, acestea sunt previziuni ale evoluției mediului, care permit orientarea și susținerea analizei strategice, precum și realizarea metodologiei de planificare în corelare cu procedura de bugetizare. Pe de altă parte, pornind de la previziuni referitoare la condițiile de piață, pot fi realizate proiecții ale rezultatelor și ale comportamentelor echilibrului fundamentale ale băncii.

Elaborarea previziunilor înseamnă a formula ipoteze, pornind de la studii și analize specifice, referitoare la evoluția probabilă a mediului și a diferiților factori de gestiune care afectează banca, înainte de a elabora un demers voluntarist de planificare a acțiunii, centrat pe decizii și instrumente.

Planificarea și bugetizarea nu pot fi realizate decât dacă managementul băncii dispune de informații referitoare la evoluția previzibilă a mediului, și aceasta în condițiile în care fiabilitatea previziunilor în domeniul bancar și financiar este afectată de volatilitatea datelor și informațiilor referitoare la piețele financiare și bursiere.

Managementul strategic reclamă existența unor compartimente specializate în cadrul băncii, care să studieze și să urmărească evoluția mediului, a conjuncturii, să furnizeze informații prospective decidenților bancari, dar și a departamentelor implicate în realizarea politicii bancare într-un mediu în schimbare. Aceste prospectări strategice vor servi la definirea „axelor” strategice ale băncii, la stabilirea obiectivelor generate, la determinarea ipotezelor economico-financiare ale planificării strategice pe orizonturi temporale medii și lungi.

Utilizarea previziunilor este necesară în elaborarea proiecțiilor anuale ale variabilelor și indicatorilor financiari ai băncii, prin utilizarea unor modele de simulare a anumitor parametri cheie ai băncii. În acest sens, de exemplu, poate fi simulată prin sisteme expert evoluția rezultatelor activității de creditare în funcție de evoluția ratei dobânzii și a ofertei de credit (produse și servicii), permițând astfel anticiparea rezultatelor conform unor scenarii de comportament al ratei și ofertei.

Proiecțiile, ca element de finalizare strategică a previziunilor, evidențiază viziunea băncii referitor la obiectivele viitoare, la poziția și locul băncii, proiectarea obiectivelor vizând:

- ✓ *profitabilitatea*, adesea echivalentă cu aportul profitului net la cifra de afaceri;
- ✓ *valoarea acțiunilor*, atât sub aspectul dividendelor, cât și sub cel al prețurilor acțiunilor;
- ✓ cota de piață, în condiții de costuri, profitabilitate și calitate care asigură competitivitate produselor și serviciilor bancare;
- ✓ *diversitatea și calitatea produselor și serviciilor bancare.*

Aceste obiective proiectate, prin cuantificări dezirabile, sunt comparate cu rezultatele prognozei, ale previzionării pe baza strategiilor curente, determinându-se abaterile, prin analiza diferențelor, pentru a identifica distanța (ecartul) și obstacolele dintre situația prezentă și obiectivele proiectate.

➤ **Planificarea strategică** reprezintă procesul prin care managementul băncii concepe misiunea și finalitățile, stabilește obiectivele, evaluează atuurile și oportunitățile, proiectează calea de urmat. Ea integrează factorii interni și externi pentru a permite băncii să se îndrepte în direcția dorită, identificând riscurile pe care banca și le va asuma și evaluând costurile. Componentele esențiale ale planificării strategice sunt:

Evaluarea performanțelor trecute și a scenariilor elaborate:

Evaluarea externă ia în considerare factorii externi băncii care pot influența atingerea obiectivelor, îndeosebi concurența, utilizând în acest sens analiza punctelor tari și slabe ale băncii, oportunitățile și pericolele.

Evaluarea internă presupune luarea în considerare a capacităților, potențialului și ofertelor băncii, trebuind să fie evidențiate constrângerile și limitările proprii băncii.

După identificarea și analiza factorilor externi și interni, a influenței lor asupra băncii, evaluarea se finalizează prin identificarea avantajelor competitive, două avantaje detașându-se: avantajul

costurilor și avantajul diferențierii (al individualizării). Pe această bază vor fi redefinite obiectivele băncii, proiectate în procesul previziunii.

➤ **Planul strategic.** Acesta reprezintă rezultatul unei activități de concepție, avînd ca elemente centrale misiunea și finalitățile. Managementul de vîrf al băncii va reflecta și arbitra asupra opțiunilor fundamentale ale băncii, asupra modalităților de dezvoltare, asupra ritmului de reînnoire a produselor, asupra diversificării și alianțelor. Reluînd analiza și evaluarea punctelor tari și slabe, a oportunităților și pericolelor, alegerile strategice vizează punctele cheie care ar permite băncii evoluția spre atingerea finalităților propuse. Aceste finalități se exprimă prin obiective generale și financiare, cuantificate pe diferite deschideri temporale (mediu și lung), vizînd capitalul, profitabilitatea, riscurile, acționarii, piața, produsele.

Înainte de a concretiza, prin decizii, aceste elemente strategice ale băncii în planuri operaționale de acțiune, managementul strategic realizează o analiză situațională a băncii comparativ cu misiunea, finalitățile și obiectivele supuse opțiunilor. Aceasta analiză vizează domenii precum: situația financiară, produsele și serviciile, segmentele de piață (clienții), resursele umane, mediul economic.

Compararea situației cu obiectivele permite evidențierea schimbărilor pe care banca va trebui să le realizeze în tehnologia și comercializarea bancară, în activitățile operaționale și ființionale, în managementul și marketingul băncii.

În acest sens sunt relevate compatibilitatea și acceptabilitatea opțiunilor strategice ale băncii [4,p.199]:

- cu potențialul organizațional și cu oportunitățile băncii,
- cu resursele de finanțare și cu portofoliul activelor băncii,
- cu aptitudinile și profesionalismul personalului și managerilor,
- cu interesele și preferințele clienților și partenerilor.

În promovarea planificării strategice, cinci opțiuni vor trebui în mod necesar analizate:

- ✓ necesitatea restructurării ca element al dezvoltării băncii;
- ✓ oportunități de competitivitate în combaterea concurenței;
- ✓ realizarea de alianțe;
- ✓ imitarea sau inovarea în perspectiva diferențierii;
- ✓ diversificarea în condiții de vulnerabilitate.

➤ **Planul de acțiune (operațional)** poate fi definit ca o parte formalizată, cuantificată a demersului strategic, el trebuind să concretizeze în cifre și mijloace opțiunile strategice. În acest sens, procedurile de planificare sunt standardizate în cadrul băncii, elaborarea planului operațional al băncii presupunînd descentralizarea activităților, stabilirea de planuri operaționale la nivelul departamentelor și centrelor operaționale, precum și la nivelul centrelor de responsabile, și agregarea acestora. Planul operațional este orientat spre client, vizînd creșterea rentabilității în condiții acceptabile de risc.

Elaborarea planurilor operaționale specifice presupune stabilirea obiectivelor tactice, operative, cu termene concrete de realizare, centrate spre realizarea opțiunilor strategice.

Planul operațional permite un mai bun „pilotaj” financiar al băncii, putîndu-se anticipa global, pe baza veniturilor și cheltuielilor așteptate, nevoile de finanțare ale băncii și deci structura bilanțului, a resurselor și plasamentelor.

Formalizarea planificării strategice prin planul operațional permite o alocare mai concretă și rațională a resurselor, o definire concretă a priorităților de investiții.

➤ **Implementarea strategiei** presupune comunicarea scopului și implicațiilor acesteia personalului băncii, într-un mod clar, eficient și concret.

Elementele necesare implementării sunt:

- aplicarea planurilor de acțiune prin stabilirea și promovarea unor planuri de măsuri și bugete corespunzătoare pe ansamblul băncii și, îndeosebi, pe componentele acesteia;
- monitorizarea și controlul, în vederea evaluării modului de realizare a obiectivelor, a luării măsurilor corective;

- clarificarea obiectivelor organizaționale și stabilirea nivelurilor de realizare a acestora în procesul de indeplinire a planurilor de acțiune, în scopul reactualizării și adaptării obiectivelor, reconsiderării instrumentelor și mijloacelor de realizare.

Urmărirea realizării strategiei, a planurilor de acțiune implică necesitatea stabilirii unui ansamblu coerent, corelat de indicatori care să permită evaluarea realizării obiectivelor în patru domenii cheie: financiar, clientelar, operațional, resurse umane. Pe fiecare domeniu vor fi definiți indicatorii de decalaj sau ai rezultatelor și indicatorii de performanță sau de orientare, alegerea, formularea și delimitarea acestora făcându-se în funcție de situația concretă a băncii.

➤ **Bugetizarea strategiei.** În cadrul managementului strategic al băncii, bugetul reprezintă atât un instrument de planificare contabilă și financiară, cât și un instrument de coordonare a unităților descentralizate ale băncii.

Bugetul constă în planificarea nivelului țintă al veniturilor și cheltuieliilor, pe ansamblul băncii, pe unități componente și pe centre de profit. În derularea activității băncii, conform obiectivelor stabilite, sunt evidențiate abaterile de la obiectivele bugetare stabilite, în funcție de cauzele abaterilor, sunt adoptate decizii de corectare și de adoptare a obiectivelor, bugetul controlând activitatea băncii, îndeosebi din punctul de vedere al cheltuielilor [5, p.70]

O importanță esențială în procedura bugetară o are controlul realizării bugetului, care poate fi corelat cu tabloul de bord al băncii, al componentelor financiare ale acesteia. **Controlul**, urmărirea realizării bugetului, presupune următoarele elemente [1, p.285]:

- ✓ *compararea realizărilor* cu obiectivele bugetare pentru a determina gradul de realizare și a permite analiză ecarturilor;
- ✓ *prezentarea măsurilor*, a mijloacelor necesare recuperării nerealizărilor sau ajustării obiectivelor bugetare;
- ✓ *reactualizarea adaptativă a obiectivelor*, mijloacelor și structurilor bugetare în funcție de necesitățile impuse în perspectivă realizării finalităților strategice.

➤ **Planificarea profitului.** Obiectivul fundamental al băncii îl constituie realizarea unei activități profilate în condiții de risc acceptabile, și în acest sens elaborarea bugetului constituie o componentă a strategiei profitului.

Planificarea strategică profitului parcurge următoarele etape:

- ❖ elaborarea situațiilor descentralizate referitoare la costurile și veniturile pe centre organizaționale generatoare de profit și de costuri;
- ❖ prognozarea evoluției elementelor de activ și pasiv furnizoare de venituri și consumatoare de resurse (cheltuieli), în diverse scenarii evolutive a situației economice a băncii;
- ❖ elaborarea planurilor de profit pe centre organizaționale, care reflectă „înclinația spre performanță” a acestora, generând ajustări și adaptări din partea managementului de vîrf al băncii, care conduc în final, prin coordonare, la stabilirea planului global al profitului pe ansamblul băncii;
- ❖ stabilirea termenelor, delegarea responsabilităților și alocarea resurselor pentru implementarea planului de profit.

Planificarea profitului constituie, de fapt, elementul central al planificării strategice a băncii, forma sintetică în care se concretizează planificarea profitului fiind bugetul de venituri și cheltuieli.

Bugetul de venituri și cheltuieli asigură realizarea în etape a obiectivelor cuprinse în strategia de dezvoltare, reprezentînd elementul fundamental al antecalculațiilor costurilor. Elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli într-o bancă este precedată de preliminarea evoluțiilor structurilor bilanțiere ale băncii, generatoare de venituri și cheltuieli. Respectînd, de regulă, modelul contului de rezultate, bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă un „cont previzionat” al veniturilor și cheltuielilor și, deci, al profitabilității băncii.

Concluzii

În urma studiului efectuat putem să facem următoarele concluzii:

Sistemul bancar, sector cheie în orice economie națională, trebuie și el să fie racordat din toate punctele de vedere la realitățile specifice competiției de pe piața bancară europeană, o piață puternică, transparentă și cu tradiție. Nivelul ratelor dobânzii ca produs bancar reflectă echilibrul sau dezechilibrul intern și extern, situația lichidităților din economie, starea monedei naționale. Ratele dobânzilor sunt interconectate la evoluția inflației, reprezentând totodată un obiectiv specific de politică monetară al băncilor centrale. Astfel, băncile centrale pot interveni în procesul de formare a ratelor dobânzii pe piața, în vederea atingerii unui nivel optim al acestora, racordat la cerințele reale ale economiei în momentul respectiv.

Strategia bancară poate fi definită ca reprezentând ordonarea unor valori prioritare ale activității bancare, precum și a unor componente ale politicilor bancare vizînd principalele domenii ale activității băncilor, elaborarea strategiilor presupunînd determinarea obiectivelor, a misiunii și finalităților băncii, stabilirea și metodelor și instrumentelor, a mijloacelor de realizare a obiectivelor, prin politici și programe adecvate.

Evident, o condiție de îndeplinit de către furnizorul de servicii, în speta bancă, este să asigure o flexibilitate mai mare pentru clienți. În prezent, există înca unele rigidități, bariere, însemnând de fapt restricții în ceea ce privește plățile posibile (de exemplu, numai către anumite conturi, sau, deși sistemul este on-line, practic transferurile se realizează într-un timp care nu diferă prea mult de varianta clasică).

Din punctul de vedere al băncii, costurile scad cu fiecare nou client care utilizează serviciul, degreveză salariații băncii de o serie de operațiuni de rutină și le permite să se concentreze pe alte servicii/priorități sau spre alți clienți, care vor fi serviți mai prompt.

Reușita unei strategii bancare este apreciată sub următoarele aspecte:

- ✓ varietatea serviciilor și individualizarea poziției competitive;
- ✓ adaptarea activităților bancare la obiectivele strategiei;
- ✓ asigurarea delimitării, distingerii opțiunilor proprii de cele ale concurenței;
- ✓ orientarea activităților spre promovarea avantajului competitiv;
- ✓ existența unei convergențe organizaționale în susținerea strategiilor;
- ✓ operaționalizarea eficient a realizării strategiilor.

Bibliografie

1. Dedu V. Gestiune și audit bancar. București, 2008. 380 p.
2. Butulescu V., Ștahovschi A., C.Simion. Rolul și problemele implementării unui sistem de management în relațiile cu clienții. În: Revista științifică „*Studii Economice*”, Chișinău: ULIM, 2008, nr.1-2, p. 126-135.
3. Butulescu V. Rentabilitatea implementării unor noi servicii bancare pe piața financiar – bancară din România. În: Revista științifică „*Studia Universitatis*”, Chișinău: USM, 2012, nr. 7(57), p.136-145.
4. Ștahovschi A., Butulescu V., Gribincea A. Organizarea managerială a serviciilor și produselor bancare a României în perioada pre și post aderării la Uniunea Europeană. Chișinău, Tipogr, Print Caro SRL, 2010. 224p.
5. Ștahovschi A., Butulescu V., Managementul distribuției serviciilor bancare în România. În: *Anale ULIM*, Chișinău, 2007, vol.6, p. 69-80.