

## PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI SISTEMULUI DE CREDIT

C. Grigoriță

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

### INTRODUCERE

Dezvoltarea managementului sistemului de credit reprezintă un proces obiectiv și inevitabil din multitudinea de aspecte financiare legate de activitatea economică în condițiile economiei de piață. Una din misiunile acesteia constă în elaborarea unor noi tehnici, metode, instrumente de gestiune a operațiunilor de credit în cadrul băncilor comerciale cât și a altor instituții financiare de credit.

Republica Moldova fiind într-o perioadă de tranziție spre economia de piață, apare necesitatea implementării strategiilor și principiilor manageriale în sectorul financiar. Implementarea corectă a principiilor manageriale vor avea ca rezultat îmbunătățirea optimă a performanțelor instituțiilor de credit cât și contribuția acestora în scopul relansării economiei naționale.

### 1. MANAGEMENTULUI SISTEMULUI DE CREDIT

#### 1.1. Noțiuni și elemente ale managementului sistemului de credit

Înțelegerea ideilor referitoare la management constituie un aspect important al înțelegerii conceptului general al managementului sistemului de credit. Pentru a analiza principiile managementului sistemului de credit este necesar de a defini di start câteva noțiuni referitoare la acest compartiment ca: „sistemul de credit” și „managementul sistemului de credit”

„Sistemul de credit” reprezintă totalitatea relațiilor de credit, a formelor, metodelor și normelor de acordare a creditelor, existente în economia unei țări fiind realizate de instituțiile financiare de credit prin intermediul unui ansamblu de norme juridice aprobate de stat, răspunzând cerințelor unei anumite etape de dezvoltare social-economică.

Respectiv, determinând ce reprezintă sistemul de credit, putem defini și noțiunea „managementului sistemului de credit” care reprezintă ansamblul tuturor metodelor de organizare și conducere a instituțiilor financiare de

credit prin care se realizează planificarea, organizarea, gestiunea și evaluarea tuturor componentelor procesului de credit”.

Managementul sistemului de credit contemporan, ca și managementul întreprinderii, se bazează pe următoarele elemente de bază: oameni și sisteme și procese. Acestea la rândul său fiind puse pe o balanță au ca scop obținerea unui echilibru între ele.

Principiile fundamentale ale managementului sunt: structura, sistemele, cultura și mediul organizațional. Reieșind din principiile enumerate anterior, după părerea autorului, managementul sistemului de credit conține în sine următoarele elemente de bază:

- managementul procesului organizațional;
- analiza procesului decizional în domeniul creditar;
- managementul resurselor umane;
- asigurarea tehnologiei informaționale;
- planificarea, derularea și controlul procesului de credit (inclusiv: acordarea, rambursarea etc.);
- supravegherea și controlul instituțiilor de credit;
- managementul corelării pasivelor și activelor instituțiilor de credit;
- gestiunea riscului de credit și a altor riscuri aferente operațiunii de credit.

Înțelegerea ideilor de management asigură următoarele avantaje:

- ajută managerii să înțeleagă lumea afacerilor în general și problemele specifice ale activităților prestate de instituția în care activează, sau problemele cu care se confruntă clienții lor;
- promovează și facilitează dialogul și schimbul de idei între bănci și alte instituții financiare, cât și alte domenii ale activității economice;
- contribuie la extinderea activităților instituțiilor financiare de credit pe măsură ce sectorul comercial se dezvoltă și necesită ajutorul și serviciile acestora;
- încurajează promovarea investițiilor în economia națională prin optimizarea distribuiri mijloacelor bănești în acele ramuri și domenii ce necesită de ele;
- sprijină pregătirea instituțiilor financiare de credit de a intra eficient în colaborare reciprocă și totodată în competiție cu organizațiile financiare internaționale ce investesc sau pot investi în Republica Moldova.

## 1.2. Procesul organizațional

Managementul *procesului organizațional* al instituțiilor de credit poate fi analizat la nivel macro, adică la nivel de sistem de credit, cât și la nivel micro, respectiv nivel de instituție de credit în particular. Capacitatea de a analiza și a sintetiza aceste trăsături sunt fundamentale pentru înțelegerea profundă a principiilor de management. În acest context este necesar de a cerceta structura și cultura organizațională a instituțiilor de credit, cât și mediul în care își desfășoară activitatea instituțiile de credit.

Analizând organizarea sistemului de credit la nivel de țară, conform viziunii proprii putem menționa că sistemul de credit al Republicii Moldova este format din instituții financiare de credit bancare și nebankare. Sistemul bancar la rândul său este divizat în două nivele: Banca Națională a Moldovei și băncile comerciale (16 la număr). Instituțiile financiare nebankare de credit sunt reprezentate în principal de Asociații de Economii și Împrumuturi a Cetățenilor (517 de asociații la 01.07.2003), organizațiile de împrumut: Micro Enterprise Credit - Moldova, Corporația Financiară Rurală și Alianța de Microfinanțare-MicroInvest cât și de societăți de leasing, case de amanet. Structura organizatorică a fiecărei instituții de credit în parte depinde de mai mulți factori așa ca: rolul și funcțiile instituției în sistem, forma juridică, tipul activității și specializării etc.

Structura organizațională este importantă în mod special pentru organizațiile ce se află în proces de dezvoltare, care în lipsa unei structuri bine determinate, gestiunea activității acestora ar deveni tot mai haotică pe măsură ce mărimea lor crește. Structura organizațională de asemenea, furnizează cadrul de stabilire a sarcinilor și activităților, monitorizarea rezultatelor, evidențierea problemelor și luarea de măsuri corespunzătoare în momentul când este necesar. Pentru ca o organizație, respectiv o instituție de credit, să aibă succes, este necesar ca aceasta să dețină o structură care să corespundă resurselor și obiectivelor sale. Totodată, structurile organizaționale trebuie adaptate la schimbările mediului în care își desfășoară activitatea. Aceasta poate însemna că o structură corespunzătoare obiectivelor prezente, este puțin probabil să fie la fel de bună pentru cerințele activității desfășurate peste o perioadă de câțiva ani.

Structurile organizaționale a instituțiilor de credit, în special a băncilor comerciale sunt reprezentate sub formă de piramide ierarhice reprezentate de managementul superior, managementul de nivel mediu și managementul

operațional. Managementul superior al instituțiilor de credit este reprezentat de Adunarea Generală a acționarilor/sau membrilor iar managementul de nivel mediu – Consiliul societății, diverse comitete. Managementul operațional este gestionat de organul executiv al instituției. Cei mai mulți angajați ai instituțiilor bancare ocupă nivelul de bază sau cel numit „operațional”. Diferitele straturi ale piramidei reprezintă niveluri de responsabilitate și de comunicare, în care cele inferioare raportează rezultatele către cele superioare, iar comunicarea este bidirecțională, respectiv fiind în sus și în jos de-a lungul fluxului de comandă. Un alt aspect al piramidei organizaționale îl reprezintă gradul de control managerial. Acesta într-o organizație de credit trebuie să fie stabilit astfel încât să corespundă scopului și politicii de credit a instituției, mărimii și mediului în care activează cât și dotarea tehnologică.

Cele mai tipice modele de structură organizațională sunt: structura ierarhică (liniară), liniar-funcțională, funcțională, divizionară și structura matricială. Structura organizatorică a băncilor din Moldova în marea majoritate, ca și în alte țări este reprezentată de structura organizatorică divizionară. Structura organizatorică divizionară este caracteristică instituțiilor mari cu un spectru larg de activități. De aceea și băncile își aleg deseori respectiva structură. Această organizare dă posibilitate de a se diviza activitățile băncilor comerciale pe tipuri de produse/operațiuni în urma căreia gestionarea este mai ușoară. Structura organizatorică a băncii poate fi divizată diferit, de exemplu, în funcție de categoria produselor bancare, tipuri de clienți, amplasarea teritorial-geografică și alte condiții.

Structura divizionară se consideră o structură descentralizată, deoarece fiecare departament este divizat în direcții secții, la rândul său având angajat personalul funcțional în domeniul respectiv. Conducătorii departamentelor raportează direct conducerii superioare a băncii (președintelui băncii sau comitetului de conducere).

Managementul prudent și corect al activității de creditare a unei bănci comerciale necesită organizarea și menținerea unor structuri organizaționale având la bază politica de creditare a băncii. Scopul activității structurilor organizatorice respective este realizarea politicii și procedeele de creditare ale băncii. Funcțiile unităților de credit și a personalului funcțional implicat în activitatea de creditare trebuie să fie determinate prin regulamente și norme interne aprobate de organele superioare de conducere, în care se vor reflecta și se vor defini clar obligațiunile și responsabilitățile acestora.

Structura organizatorică a unităților de creditare va depinde în mare măsură de următorii factori:

- mărirea băncii;
- existența sau lipsa rețelei de filiale sau reprezentanțe;
- volumele de mijloace investite sub formă de credite;
- structura portofoliului de credit (diversificarea conform riscului, ramurilor etc.);
- tipuri de clienți beneficiari de credit și alți factori.

Conform opiniei noastre activitatea departamentului de creditare a băncii trebuie să fie orientat în următoarele direcții de bază:

- procedura depunerii cererii și a documentelor însoțitoare prezentate de beneficiarii de credit;
- analiza aspectelor financiare și nefinanciare a clienților;
- lucrul cu creditele în proces de derulare: acordare, rambursare a creditelor și plată a dobânzii;
- revizuirea și analiza sistematică a calității portofoliului de credit;
- activitatea cu creditele problematice.

Este necesar să menționăm că structura organizațională a instituțiilor bancare în condițiile tranziției în Republica Moldova este în proces de continuă modificare. Aceste modificări sunt impuse ca reacție la cerințele pieței, restricțiile înaintate de BNM, ca rezultat al apariției noilor produse bancare, a concurenței (apariția a noi instituții similare pe piața dată) și a altor factori. În aceste condiții apare nevoia de a face față noilor necesități de afaceri a instituțiilor bancare, noilor metode de activitate în condițiile apariției și dezvoltării tehnologiilor informaționale.

Dacă vorbim de celelalte instituții financiare de credit cum ar fi Asociațiile de Economii și Împrumut a Cetățenilor putem menționa că structura organizatorică a acestora este destul de simplistă deoarece ele sunt la început de dezvoltare și în portofoliul său de activități persistă o gamă îngustă de produse creditare. Pe măsura dezvoltării acestora apare importanța conturării unei structuri organizaționale bine determinate.

### 1.3. Sisteme și procese

*Sistemele* reprezintă un alt principiu al managementului sistemului de credit. Prin sisteme înțelegem un grup de elemente care conlucrează pentru atingerea unui anumit scop. Teoria sistemelor începe a fi aplicată începând cu anii '60 ai secolului XX și continuă a fi importantă aplicabilitatea ei și în prezent. Teoria sistemelor

fiind intercalată în conceptele managementului, oferă un model simplu și flexibil pentru a descrie modalitatea de funcționare a oricărei organizații comerciale, inclusiv și instituțiilor financiare de credit.

Instituția de credit reprezintă în sine un sistem, respectiv acest sistem primește informații („input”-uri: fonduri, informații, angajații, tehnologie și echipamente, cererile clienților etc.) și le prelucrează în scopul obținerii rezultatelor („output”-uri: produse și servicii financiare, informații, relații cu publicul etc.). Acțiunile sistemelor în scopul transformării input-urilor în output-urilor se numesc procese. Un sistem dezvoltat, complex la rândul său este alcătuit dintr-o totalitate de sub-sisteme (filiala, sediul central, funcționarii de la ghișeu, casieria, departamentul juridic, procedurile contabile, centrul de informatică și tehnologie, direcția resurse umane, marketing etc).

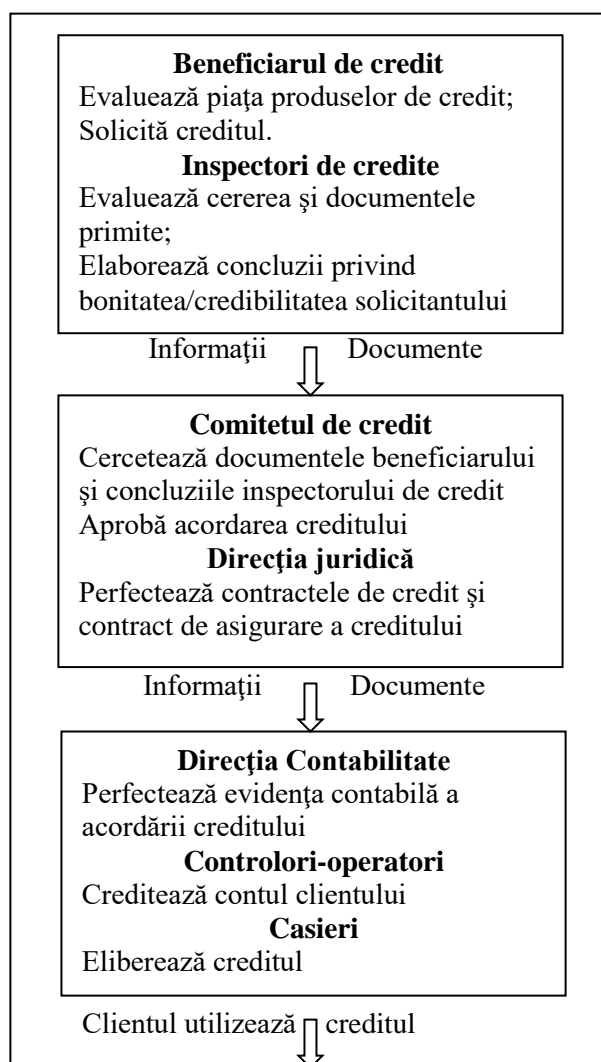


Figura 1. Procesul de acordare a creditului bancar

Procesul de acordare a creditului este reflectat în Figura 1. Procesul de creditare este unul dintre cele mai complexe procese efectuate de instituțiile de credit. Acest proces se desfășoară prin intercalarea a mai multor subsisteme ca: casieria, operatorii, contabilitatea, departamentul de creditare (inspectorii de credit și controlorii de evaluare a bunurilor gajate), direcția juridică, marketing etc. În procesul de creditare instituția de credit este cea care realizează „input”-uri (informații, documente), iar beneficiarii de credit sunt acei care beneficiază de „output”-urile (resurse bănești) din acest proces.

Gestionarea adecvată și prudentă a procesului în cauză micșorează riscurilor aferente operațiunii de credit, cât și duce la minimizarea riscurilor de lichiditate, solvabilitate etc. Ca concluzii putem menționa că instituțiile financiare de credit funcționează cel mai bine în cazul când:

- procesul este conceput să funcționeze eficient, aceasta înseamnă că etapele procesului de credit trebuie să fie raționalizate și reduse la minimum;
- există o bună coordonare și comunicare între diverse departamente, secții;
- punerea în aplicare a unor standarde ce se bazează pe buna deservire a clientului, fiind respectate atât pentru clienții permanenți cât și pentru cei noi, atât pentru clienții interni cât și pentru cei externi.

#### 1.4. Cultura organizațională

Un alt principiu al managementului este **cultura organizațională**. Cultura organizațională poate fi definită ca fiind o colecție de atitudini, valori, credințe și modele de comportament care formează identitatea unei organizații făcând-o să fie diferită de altele.

Cultura organizațională reprezintă un important aspect al sistemului social al organizației, inclusiv a instituțiilor financiar-creditare, deoarece dezvoltă stabilitatea și comportamentul adecvat al angajaților, contribuie la organizarea lucrului în echipă. Utilizarea și înțelegerea culturii organizaționale de către managerii instituțiilor financiare de credit duce la realizarea cu succes a politicii și obiectivelor instituțiilor respective. Acest lucru este foarte important mai ales în cazul când instituțiile sunt în permanente schimbări. Ca rezultat în aceste momente utilizarea unei culturi adecvate sau neadecvate poate promova sau împiedica

procesul de restructurare sau alte inițiative privind schimbările intervenite.

Britanicul Ch. Handy a identificat mai multe categorii ale culturii organizaționale ca: „cultura de tip putere”, „Cultura de tip rol”, „Cultura de tip rețea” [2, p.4-5].

„Cultura de tip putere” are la bază autoritatea și ambiția personală a persoanei sau persoanelor care conduc organizația. Aceste culturi de obicei se întâlnesc în organizațiile mici antreprenoriale, care adesea au foarte puțini angajați, și respectiv structura organizatorică e simplă.

„Cultura de tip rol” își îndreaptă atenția asupra sarcinilor ce trebuie executate. Culturile bazate pe roluri au reguli și proceduri formale și o diviziune a sarcinilor și comunicațiilor. Astfel de tip de cultură se găsește deseori în organizații mari și birocratice cu structuri foarte ierarhizate. Funcțiile, denumirea pozițiilor persoanelor în această ierarhie tind să fie foarte importante. Sarcinile se împart persoanelor și departamentelor. În marea majoritate a cazurilor această cultură se reflectă prin aceea că vederea generală asupra organizației o aparține doar conducerii superioară și există puțină comunicare între diferite departamente ale organizației.

„Cultura de tip rețea” se bazează pe elaborarea și finalizarea proiectelor în cadrul organizației. Această cultură se mai numește cultură de tip sarcină, datorită importanței care se acordă sarcinilor îndeplinite de fiecare persoană implicată. Aceste culturi de obicei se găsesc în organizațiile cu o structură organizatorică matriceală. Caracteristic pentru ea este lucrul în echipe, comunicarea liberă și flexibilă. Titlurile și pozițiile din cadrul ierarhiei au o mai puțină importanță, echipa tinzând să funcționeze pe principii de egalitate.

„Cultura de tip persoană” există pentru a sprijini și promova scopurile funcționarilor a organizației. Acest tip de cultură se regăsește în cadrul organizațiilor mici, care de obicei oferă servicii specializate.

Pentru a înțelege mai bine schimbările ce au loc în sistemul bancar autohton, putem utiliza analiza culturii organizaționale. În cadrul fostei economii centralizate și planificate (de până la sfârșitul anilor '80 ai sec.XX) rolul esențial a celor cinci bănci (Banca Socială și a Fondului Locativ, Banca Agroindustrială, Banca Industrială și de Construcții, Banca de Economii, Banca de Relații și Comerț Extern) existente în acea perioadă, erau de a deservi doar servicii necesare activității economice din care făceau parte. Nu exista concurența (nu existau alte alternative în domeniul de prestare a serviciilor bancare) între ele și respectiv nici nu apărea necesitatea de a lua în

considerare utilitatea sau eficiența serviciilor lor. În acea perioadă putem menționa că predomina o cultură de tip putere, adică toate activitățile erau îndeplinite în mod centralizat.

Concomitent cu restructurarea sistemului bancar și tendinței de trecere la economia de piață, apare concurența, și respectiv apare necesitatea revizuirii proceselor și modalităților de lucru. Apare necesitatea orientării activității cât mai aproape de client, respectiv obiectivul principal fiind îmbunătățirea calității serviciilor oferite. Ca rezultat băncile comerciale încep să considere clienții săi ca parteneri, colaborând în interesul ambelor părți. Aceste schimbări indică o cultură orientată spre client, devenind totodată evidente și unele aspecte ale culturii de tip rețea și culturii de tip rol. Însă în filiale și alte reprezentanțe se mai simt și unele aspecte ale culturii locale de tip putere, ca și în instituțiile de credit ca asociațiile de economii și împrumut a cetățenilor. Analizând tipul culturii în organizațiile de credit ca MEC-Moldova, Corporația Financiară Rurală observăm o evidențiere a culturii organizaționale de tip rol în combinație cu cea de tip rețea.

În scopul eficientizării activității instituțiilor de credit autohtone, cât și menținerii lor pe piața de credit națională este necesar de a pune accentul pe doi piloni principali și anume orientarea către client și totodată o calitate înaltă a produselor bancare prestate.

În țările cu o economie de piață dezvoltată instituțiile bancare au de obicei au culturi de tip rol deoarece:

- obiectivul lor este de a oferi servicii financiar-bancare corecte, sigure și de înaltă calitate clienților săi;
- respectarea regulilor de prudență bancară în cadrul societății și a celorlalte reguli ce reglementează activitatea instituțiilor respective;
- acționarea acestora conform unor principii etice, transparente și totodată de respectare a confidențialității;
- deținerea unor structuri organizatorice puternic ierarhizată;
- numărul mare de angajați, însă care treptat este substituit de tehnologiile moderne bancare.

Deci, reieșind din cele menționate mai sus, putem menționa că în țările cu o economie dezvoltată accentul se pune pe constituirea unor relații de lungă durată între instituția de credit și clientelă, pentru a menține în continuitate nivelul profitului. Acest fapt ar fi un exemplu și pentru instituțiile de creditare din Republica Moldova.

## 1.5. Mediul instituției de credit

Un alt important principiu al managementului este *mediul* – ca fiind un complex de factori interni și externi care determină modul în care instituțiile de credit își desfășoară activitatea și totodată maniera în care aceasta este condusă. Instituțiile de credit pot avea atât un mediu intern cât și extern. Aspectele ce reflectă mediul intern sunt: conducerea superioară; angajații cu aptitudinile și cunoștințele, experiențele, responsabilitățile și motivația de lucru etc; comitetele din cadrul instituției; structura și sistemele; cultura organizațională; cât și delimitările materiale (clădirile etc). Mediul extern deține un rol important în determinarea eficienței activității instituțiilor de credit. În scopul analizei mediului extern trebuie luați în considerare următorii factori: legislativi, politici, etici, economici, sociali, tehnologici și concurențiali.

Deci, reieșind din gama de factori ai mediului, care influențează activitatea instituțiilor de credit putem menționa că aceste instituții trebuie să respecte normele prestabilite de autoritățile de reglementare. Abilitatea maximizării capitalului acționarilor cât și îndeplinirea altor obiective interne este astfel de asemenea restricționată de factorii parveniți din mediul exterior. În acest context observăm că instituțiile de credit se deosebesc de celelalte organizații comerciale printr-un șir de particularități ca:

- *natura și proprietatea resurselor*: resursele cu care operează banca în procesul de creditare sunt în primul rând financiare și sunt în marea majoritate atrase de la deponenți (persoane fizice și juridice cât și de la instituții bancare). De exemplu, volumul resurselor depozitare a sistemului bancar autohton la data de 31.12.2003 constituia 6866,023 mil. lei ceea ce reprezintă o pondere de 66,73 la sută din total pasivul băncii, iar la sfârșitul anului 2002 resursele depozitare constituiau 64,62% [6]. Reieșind din aceste date putem concluziona că banca trebuie să acționeze în scopul dobândirii încrederii deponenților. Respectiv acest lucru conferă băncilor o mare responsabilitate și răspundere față de deponenți ceea ce și rezultă că instituțiile bancare trebuie să fie strict reglementate;

- *reglementarea*: reieșind din cele menționate mai sus menționăm, că apare necesitatea reglementării instituțiilor de credit prin lege, autorizarea unei instituții principale - banca centrală și organ central de supraveghere a instituțiilor nebankare de a avea dreptul de licențiere, supraveghere și control a acestora, impunând menținerea unor indicatori de adecvare a capitalului, de lichiditate, de formare a fondului de

risc etc.. Reglementarea în domeniul creditar este necesară pentru ca instituțiile de credit să-și păstreze în primul rând stabilitatea, lichiditatea, să acorde credite pe baze prudențiale, să gestioneze riscul cu profitabilitate și nu în ultimul rând să susțină politica economică a statului și să nu abuzeze de poziția lor economică, unică și puternică.

- *necesitatea echilibrării riscului cu profitabilitatea*: deși luarea în considerare a faptului că riscul este un element aparent în toate activitățile comerciale, gestionarea și minimizarea lui este mult mai importantă în activitatea de credit, deoarece maximizarea riscurilor aferente operațiunii de credit în rezultat afectează lichiditatea instituției față de depunători.

- *caracterul activității de credit pe termen lung*: instituțiile de credit, în special băncile comerciale, în comparație cu alte societăți comerciale au o mai puțină flexibilitate de a intra și ieși de pe piață. Ieșirea băncilor comerciale de pe piață implică în sine un șir de obligațiuni și îndatoriri față de un număr mare depunători (clienți) cât și acționari. Spre deosebire de societățile comerciale care au un grad de flexibilitate mai mare de intrare și ieșire pe piață în funcție de profitabilitatea pe care o dețin, băncile comerciale trebuie să deservească clienții săi atât în perioade de crize cât și în perioade de prosperitate.

- *interdependența între instituții de credit și clienții lor este unică în activitatea comercială*. Esența principală a acestei relații este că se bazează pe încredere cât și un set de obligații reciproce.

Analizând conceptul teoretic al managementului sistemului de credit în concluzie putem menționa că sistemul de credit al Republicii Moldova aflându-se în proces de tranziție este afectat atât de factorii mediului intern și celui extern, creându-i o instabilitate în acțiuni, activități. Acest mediu instabil va continua să existe atâta timp pe măsură ce economia continuă să se dezvolte. Printre factorii principali care vor duc la crearea unui sistem bine conturat și echilibrat sunt reglementarea, tehnologia și concurența.

Reglementarea – dacă organele abilitate ce reglementează activitatea instituțiilor financiar-creditare vor continua să promoveze elaborarea actelor normative aliniindu-le la cele mai bune practici ale Uniunii Europene, cât și ale comunităților bancare internaționale, ca consecință se va promova o transparență și minimizare a riscurilor care duc la falimentul organizațiilor instituțiilor de credit, având ca scop final protecția depunătorilor.

Tehnologia – pe măsură ce infrastructura în domeniul informatizării operațiilor continuă să se dezvolte, apare necesitatea alinierii instituțiilor de credit autohtone și mai mult la nivelul tehnologic a altor sisteme internaționale. Acest fapt ar da posibilitatea la un șir de facilități ca: gestionarea și asigurarea rapidă informațională pe plan intern, instituțional, cât și în conlucrare cu alte instituții, clienți. Acesta va duce la promovarea unor produse ce implică procese mai simpliste dar totodată mai sigure, calitative și rapide. Totodată implementarea tehnologiilor moderne ar da posibilitate instituțiilor financiar-creditare să participe mai activ pe piețele internaționale, dând posibilitate Republicii Moldova să devină mai atractivă în comerțul exterior cât și în atragerea investițiilor străine.

Concurența este un factor normal în condițiile unei economii de piață. Concurența de pe piața de credit autohtonă se manifestă prin apariția băncilor străine cât și intensificarea dezvoltării instituțiilor nebankare specializate în operațiuni de credit așa ca: asociațiile de economii și împrumuturi a cetățenilor și organizații de credit. Acești factori modifică mediul concurențial al băncilor comerciale autohtone care totodată sunt afectate de factorul capitalizării și anume va afecta băncile relativ mici sau mai puțin performante ce pot fi absorbite de cele mari. Ca rezultat a intensificării concurenței marjele și profiturile instituțiilor financiare de credit se vor diminua, generând impuls către eficientizarea produselor prestate. De asemenea se va intensifica alianțele, conlucrarea și consorțiile între instituții.

### Bibliografie

1. **Burlacu, N., Cojocaru, V.** *Management, Ed. ASEM, Chișinău, 2002, 472 p.*
2. **Haight, A., Hoye, B., Green, S., Răduț, R., Rădulescu A.** *Management bancar, vol.I, Ed. Institutul Bancar Român, București, 2001, 263p.*
3. **Rose, P.** *Commercial bank management, IRWIN Homewood Ed., Boston, 1993, 743 p.*
4. **Sinkey, J.** *Commercial Bank Financial Management, 5<sup>th</sup> edition, Pretince Hall Ed., New York, 1998, 956 p.*
5. *Activele, Capitalul și Obligațiunile sistemului bancar al Republicii Moldova la 31.12.2003, www.bnm.org*
6. *Sistemul AEÎC conform datelor raportate către Serviciul Supravegherii de Stat la 01.07.2003, www.microfinance.md*

**Recomandat spre publicare: 29.06.04**