

## STRATEGIA FINANCIARĂ: TRĂSĂTURI SPECIFICE ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN DOMENIUL BANCAR

*Olga ȘTEFANIUC, dr., conf. univ.,  
Universitatea de Stat din Moldova*

*Strategia financiară reprezintă un model de formare, utilizare și evidență ale resurselor financiare ale băncii în perspective de lungă durată. Ea constituie un element al strategiei generale și determină direcțiile de dezvoltare în domenii ca: politica creditară, politica de investiții, politica de emisie, politica de depozite, politica ratei dobânzii, politica de dividend, politica de susținere a lichidității curente. Deci, strategia financiară formează politica financiară a băncii cu scopul creării gestiunii eficiente a fluxurilor financiare.*

*Cuvinte cheie: strategie, management strategic, bancă comercială, strategie financiară, resurse financiare, politică financiară, lichiditate, rentabilitate.*

**Introducere.** Strategia globală constituie fundamentul strategiilor parțiale referitoare la domeniile specifice ale activității bancare, care corespund domeniilor stabilite în statutul băncii și la nivelul cărora obiectivele, opțiunile strategice și resursele, ce urmează fi angajate, au dimensiuni mai reduse. Aceste strategii determină modele de comportament pe o piață concretă și după un anumit domeniu de activitate. Precizarea detaliilor respective prin strategiile funcționale permite înțelegerea strategiei de ansamblu a băncii de către majoritatea componentelor acesteia, clarificarea acelor părți ale strategiei, care vizează domeniile funcționale specifice.

**Conținutul de bază.** Strategia financiară este o direcție prioritară a strategiei generale a băncii comerciale, care determină obiectivele principale ale activității financiare și modurile de tratare în realizarea lor practică. Spre deosebire de majoritatea întreprinderilor în alte domenii ale economiei, în bănci nu există nici o direcție de producție, deoarece direcția dată este înlocuită de direcția financiară. Această deosebire determină:

- statutul băncii ca o organizație financiară;
- specializarea profesională a salariaților, și aceștia, în majoritate, sunt finanțiști;
- caracterul serviciilor acordate: servicii financiare și informație financiară;
- domeniul de activitate care reprezintă piața financiară.

Deci, structura strategiei financiare a băncii este mai complexă și poate fi prezentată în felul următor (Schema 1).

În schemă putem observa, că toate strategiile băncii comerciale sunt interdependente. În elaborarea și realizarea practică a strategiei financiare a băncii participă diferite subdiviziuni în dependență de mărimea băncii. Cu cât mai mare este banca, evident, este și mai complicată structura organizatorică de gestiune, cu atât mai multe subdiviziuni sunt antrenate în procesul de elaborare a strategiei financiare. De exemplu, în corporații bancare mari, așa ca Société Generale, în acest proces sunt antrenate proprietarii, președintele, departamentul de credit, departamentul de investiții,

## FINANCIAL STRATEGY: SPECIFIC FEATURES AND INFLUENCE FACTORS IN THE BANKING SYSTEM

*Olga ȘTEFANIUC, PhD, Associate Professor,  
State University of Moldova*

*Financial strategy is a model of training, tracking and use of financial resources of the bank in the long run. It is an element of the overall strategy and it determines the development directions in the areas of credit policy, investment policy, broadcasting policy, deposit policy, interest rate policy, dividend policy, liquidity policy support. So, the financial strategy forms the Bank's financial policy in order to create an efficient management of financial flows.*

*Key words: strategy, strategic management, commercial banks, financial strategy, financial resources, financial policy, liquidity, profitability.*

**JEL Classification: G21, G33, F43, E58**

**Introduction.** The overall strategy is the foundation of partial strategies related to specific areas of banking, which correspond to the areas set out in the bank's status, and at the level of which, the objectives, strategic options and resources to be employed are smaller. These strategies cause the actual market behavior patterns after a certain domain. Detailing the respective strategies functional that allow understanding the bank's overall strategy by most of its components, elucidating those parts of the strategy which are aimed at specific functional areas.

**The basic content.** Financial strategy is a priority direction of the overall strategy of the commercial bank, which determines the main objectives of the financial activity and the modes of treatment in their practical realization. Unlike most companies in other sectors of the economy, in banks there is no production direction because this direction is replaced by the financial direction. This distinction determines:

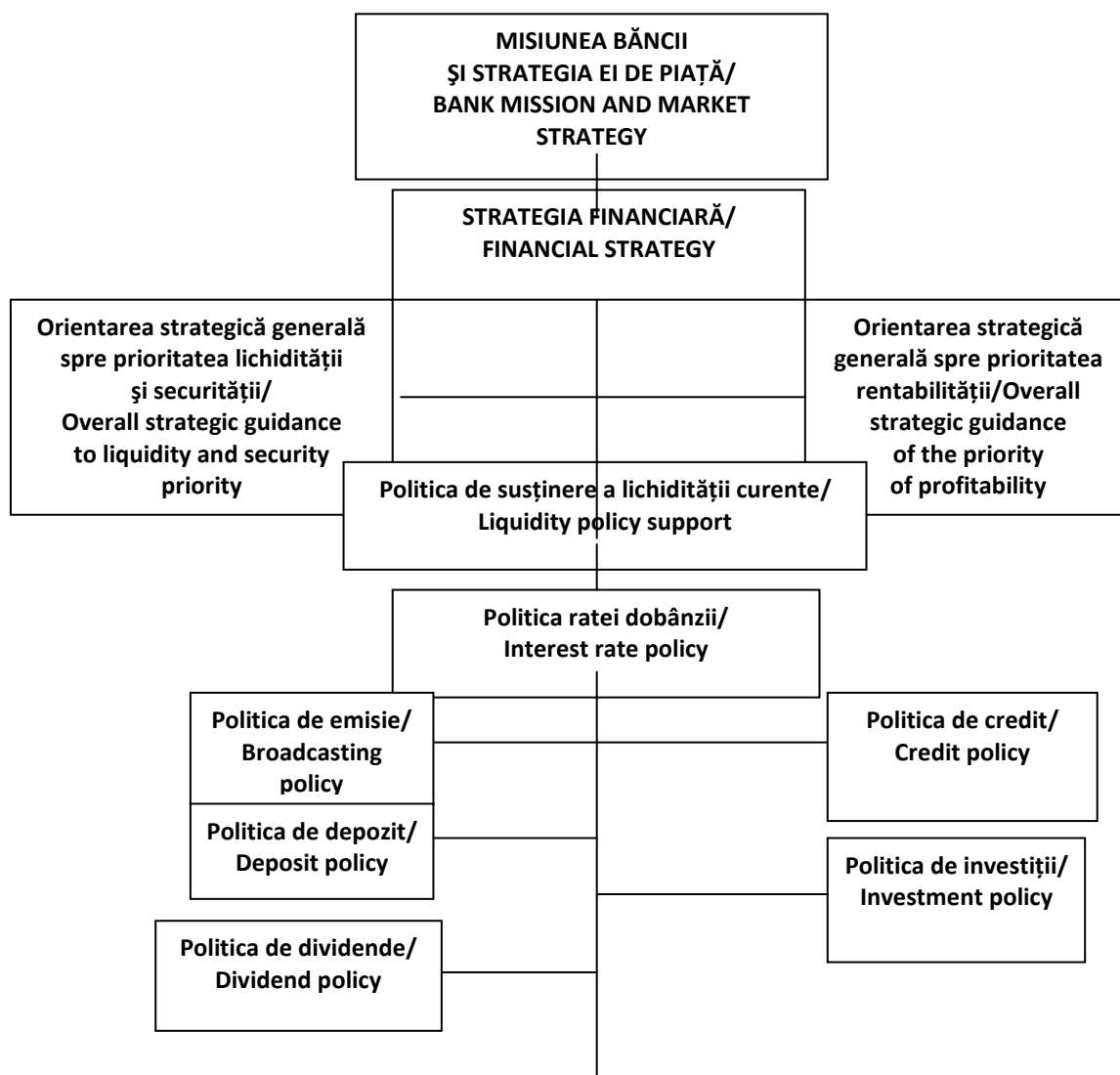
- the statute of the Bank as a financial organization;
- professional specialization of the employees and they are mostly financiers;
- nature of provided services: financial services and financial information;
- the activity are is represented by the financial market.

Therefore, the bank's financial strategy structure is more comprehensive and can be presented as follows (Scheme 1).

In the diagram we can see that all the strategies of the commercial bank are interdependent. In the development and practical implementation of the bank's financial strategy are involved different divisions, depending on the size of the bank. The bigger the bank, of course, the more complicated is the organizational structure of management, the more subdivisions are involved in the process of development of the financial strategy. For example, in large banking corporations, such as Société Generale, the owners are involved in this process, the President, the credit department, the department of

departamentul de bugetare, departamentul de gestiune a lichidității, departamentul de analiză și prognoză financiară, trezoreria, cât și subdiviziunile băncii ce corespund gestiunii serviciilor respective segmentelor pieței financiare corespunzătoare.

budgetary investments, department of liquidity management, financial analysis and forecasting department, treasury and bank subdivisions which correspond to the management of services of the appropriate financial market segments.



**Schema 1. Structura strategiei financiare a băncii comerciale/  
Scheme 1. Financial strategy structure of the commercial bank**

*Sursa/Source: [1, p. 68].*

Trebuie de menționat, că în sectorul bancar, strategia financiară are trăsături specifice, care sunt determinate de un șir de factori [6, p. 728].

1. Necesitatea gestiunii resurselor atrase, pentru că numai în domeniul bancar raportul între resursele proprii și resursele atrase constituie mai mult decât 1:10. Acest fapt determină două elemente, care trebuie să fie luate în considerare în elaborarea strategiei financiare:

- responsabilitatea specială a tuturor departamentelor pentru eficacitatea hotărârilor manageriale, atât la nivel strategic, cât și la nivel operativ;

- controlul mai riguros asupra activității financiare a băncii comerciale din partea Băncii Naționale a Moldovei, direcționat spre asigurarea intereselor clienților și societății.

2. Banca gestionează nu pur și simplu mijloacele bănești,

It should be noted that the financial strategy in the banking field has specific characteristics, which are determined by a number of factors [6, p. 728].

1. The need of management for the attracted resources, because only in the banking system the relationship between own resources and the raised funds is more than 1:10. This created two elements that must be considered when developing the financial strategy:

- the special responsibility of all departments for effective managerial decisions, both on the strategic level, and on the operational level;

- stricter control on the financial activity of the commercial bank by the National Bank, directed towards ensuring the interests of clients and society.

2. Bank manages not simply cash resources, but

ci fluxuri financiare. Pe piața financiară, banca, de fapt, este un regulator, care gestionează circuitul monetar, care trebuie să fie eficient și operativ.

3. Strategia financiară a băncii, în mare măsură, depinde de politica financiară a statului. Prin domeniul bancar se promovează un complex de măsuri regulatorii, cu caracter strategic, unite în politica monetar-creditară a băncii centrale.

4. Pentru strategia financiară a băncii este specifică existența unui număr mare de politici financiare pe domenii de activitate, deoarece banca activează pe mai multe segmente ale pieței financiare și pentru fiecare segment trebuie să fie elaborată o strategie aparte, de exemplu, o strategie de depozite, o strategie de creditare, o strategie de menținere a lichidității etc.

5. Activitatea bancară, în mare măsură, este supusă influenței negative diferitor riscuri financiare, care depind de următorii factori:

- nivelul de stabilitate mai scăzut și prognoza dezvoltării piețelor financiare mai dificilă în comparație cu alte piețe;
- dependența înaltă a intereselor financiare ale băncii de corectitudinea afacerilor clienților și respectarea eticii profesionale din partea concurenților;
- dependența înaltă a băncii de schimbările neașteptate ale conjuncturii piețelor deservite.

Strategia financiară a băncii este orientată spre asigurarea conexiunii raționale între trei parametri ce caracterizează situația băncii, și anume:

- nivelul lichidității ce corespunde cerințelor reglementate de către BNM;
- gradul de siguranță, admisibil de către clienții și partenerii băncii;
- nivelul de rentabilitate, admisibil de majoritatea acționarilor băncii.

Angrenând acești trei parametri strategici de gestiune, se accentuează necesitatea balansării permanente la îmbinarea a trei scopuri antagoniste. Lichiditatea înaltă și siguranța băncii exclude nivelul înalt de rentabilitate și, invers, tendința de a obține profit mai înalt permanent mărește proporțional probabilitatea apariției riscurilor financiare. De aceea, nu sunt proporții optime și universale între acești trei parametri. Fiecare din ei trebuie să determine în strategia financiară a băncii priorități proprii, care rezultă din obiectivele comportamentului strategic de piață al băncii comerciale. În realizarea strategiei, aceste proporții se vor schimba permanent în dependență de situația pe piață, dar orientarea lor generală rămâne constantă până la momentul corectării radicale a misiunii băncii.

În situația dată sunt posibile două variante de gestiune strategică.

Prima variantă este orientarea strategică spre profitabilitatea înaltă a băncii. Varianta dată presupune, ca prioritate strategică să fie acordată profitabilității mai înalte, care poate fi asigurată prin diminuarea cerințelor față de siguranța băncii, dar cu condiția, că toate cerințele privind lichiditatea, reglementate de către BNM, vor fi respectate. De obicei, această strategie este tipică pentru o bancă în care proprietarii au orientări valorice cu caracter economic incorect. Ca rezultat, pentru maximizarea veniturilor, ele obligă managerii executivi să promoveze o strategie financiară intenționat periculoasă pentru interesele de piață pe termen lung ale băncii. Această variantă presupune orientarea

financial flows as well. The bank, on financial market, in fact, is a governor that manages cash flow, which should be effective and efficient.

3. The bank's financial strategy largely depends on the financial policy of the state. Through the banking system are promoted a complex of regulatory measures with strategic character unified in the monetary-creditory oriented policy of the central bank.

4. For the financial strategy of the bank the existence of a large number of financial policies on activity fields is specific, because the bank operates in several segments of the financial market and for each segment must be developed a unique strategy; for example a strategy for deposits, a strategy for credits, a strategy for maintaining liquidity, etc..

5. Banking activity is largely subject to the negative influence of different financial risks that depend on the following factors:

- low level of stability and forecast for financial market development is more difficult compared with other markets;
- high dependence of the financial interests of the bank on correctness of the bank clients' businesses and the professional ethics from competitors;
- high dependence of the bank to unexpected changes of the served market's conjuncture.

The bank's financial strategy aims at ensuring rational connection between the three parameters that characterize the bank, namely:

- the liquidity level that meets the requirements regulated by the BNM;
- acceptable level of safety by bank customers and partners;
- acceptable level of profitability by the majority shareholders of the bank.

Uniting these three strategic management parameters emphasizes the need for permanent balancing combining three antagonistic purposes. High liquidity and bank safety exclude the high level of profitability and conversely, the tend to get higher profits proportionally increases the likelihood of permanent financial risks. Therefore, there are no universal optimum proportions between these three parameters. Each of them must determine in the bank's financial strategy its own priorities resulting from the strategic behavior of market targets of the commercial bank. In the accomplishment of the strategy these proportions will change constantly depending on the market situation, but overall orientation remains constant until the radical correction of the mission of the bank.

In this situation there are two possible variants of strategic management.

First is the strategic focus on high profitability of the bank. The given option assumes that strategic priority is given to higher profitability, that can be achieved by reducing the safety requirements of the bank, but with the condition that all liquidity requirements, regulated by the Bank, will be respected. Usually, this strategy is typical for a bank where the owners have incorrect economic value orientations. As a result, to maximize revenue they require executive managers promote a harmful financial

corespunzătoare principalelor politici financiare ale băncii, și anume:

1. politica menținerii lichidității presupune reducerea ei cât mai posibilă ca rezultat al pierderilor din cauza riscurilor; totodată, respectarea normativelor lichidității este asigurată cu atragerea resurselor suplimentare, de exemplu, a creditelor interbancare;

2. politica ratei dobânzii presupune orientarea spre menținerea diapazonului larg al ratelor dobânzii între resursele atrase și cele investite, de asemenea, și utilizarea ratelor dobânzii flotante, care asigură creșterea veniturilor băncii;

3. politica de emisie presupune orientarea spre emiterea valorilor mobiliare cu rentabilitate scăzută și nu exclude posibilitatea operațiunilor speculative cu ele;

4. politica de depozite presupune orientarea spre menținerea ratelor dobânzii la nivelul minim accesibil de către depunători;

5. politica investițională și politica de credite presupun orientarea spre rentabilitatea înaltă a portofoliilor corespunzătoare.

Varianta examinată asigură băncii câteva avantaje, principalul din care constă în posibilitatea de a majora veniturile băncii, care vor fi mai înalte de nivelul mediu pe ramură. Și mai mult, prin realizarea succesivă a acestei strategiei pe o perioadă destul de lungă (minim 3 ani), se contribuie la îmbunătățirea ratingului băncii și la majorarea cotei acțiunilor ei, comparativ cu acțiunile concurenților. Acestea permit atragerea acționarilor noi, deci majorarea capitalului propriu al băncii.

Cu toate acestea, varianta examinată are și un șir de neajunsuri. Urmărirea rentabilității înalte mărește riscurile corespunzătoare în activitatea băncii și, ca o consecință, pierderile în toate domeniile ale activității. Și mai mult, promovarea acestei strategiei nu contribuie la sporirea atractivității prețurilor la serviciile acordate ce implică extinderea piețelor deservite. În cele din urmă, realizarea acestei strategii cere de la administrarea băncii ridicarea continuă a nivelului culturii de caracter organizatorico-managerial ca un instrument principal al rezistenței împotriva riscurilor inevitabile. Având în vedere aceste neajunsuri, varianta dată poate fi recomandată băncilor care dispun:

- sau de preferințe concurențiale, care permit menținerea atractivității serviciilor, cu toate că prețurile sunt umflate,
- sau de susținerea neformală din partea statului, ce permite minimizarea riscurilor, având acces la informațiile confidențiale politice, comerciale și financiare, cu alte cuvinte, folosind metode de concurență neconștientă (necinstă).

Varianta a două reprezintă orientarea strategică spre siguranța ridicată și lichiditatea permanentă a băncii. Strategia presupune, ca prioritatea să fie acordată nivelului mai ridicat al siguranței și rezervei lichidității a băncii, care sunt asigurate pe seama diminuării cerințelor din partea proprietarilor față de rentabilitatea băncii. Această orientare a strategiei financiare este tipică pentru băncile, misiunea cărora este bazată pe o strategie a dezvoltării limitate, dar proprietarii sunt orientați spre menținerea businessului bancar pe termen lung. Ca rezultat, pentru asigurarea stabilității financiare, ei admit rentabilitatea mai scăzută, cerând de la managementul executiv promovarea strategiei financiare, bazate pe minimizarea riscurilor activității bancare. Strategia examinată

strategy intentionally for the long-term interests of the bank in the financial market. This option requires proper orientation of the main bank's financial policy, namely:

1. maintaining liquidity policy involves reducing it as possible, as the result of losses from risks, while preserving liquidity norms is provided by attracting additional funding, for example, interbank loans;

2. interest rate policy involves focussing on maintaining a wide range of interest rates between funds raised and invested resources, and also using floating interest rates, which improve the bank's income;

3. broadcasting policy orientation involves the issuance of estate values with low profitability and do not exclude the possibility of speculative operations with them;

4. deposit policy involves focussing on maintaining interest rates at the least accessible levels by depositors;

5. investment policy and credit policy involving proper orientation and high return portfolios.

The examined option provides the bank several advantages, the main of which is the possibility to increase the bank's income, which will be higher than the industry average. And more, the success of the implementation of this strategy on a long enough period (min 3 years), helps improve the bank rating and listing, its shares increase compared to competitors' actions. This helps attract new shareholders, raising equity capital of the bank.

However, the option under consideration has a number of drawbacks. Pursuing higher profitability increases corresponding risks in the bank's activity and, as a consequence, the losses in all areas of business. And more, the promotion of this strategy does not contribute to raising the prices of services provided involving the expansion of served markets. Finally, the implementation of this strategy requires the bank management to continuously raises the level of organizational and managerial culture of character as the main instrument of resistance against unavoidable risks. Given these drawbacks, this version can be recommended to banks that have:

- or competitive preferences, that allow to maintain the attractiveness of services, although the prices are inflated,

- or informal support from the state, which allows to minimize risks, having access to confidential political, commercial and financial information, in other words, using the methods of the unconscious competition (unfair).

Option two is the strategic orientation to high safety and permanent liquidity of the bank. The strategy requires that priority be given to the higher level of safety and liquidity reserve bank are insured by the owners of lower requirements on bank profitability. This orientation of the financial strategy is typical for banks, the mission of which is based on a limited development strategy, but the owners are oriented towards maintaining long-term banking business. As a result, to ensure financial stability they allow lower profitability, asking the executive management to promote financial strategies based on minimizing the risks of banking. The considered strategy

determină și orientarea respectivă a principalelor politici financiare și anume:

1. politica menținerii lichidității presupune nu numai corespunderea strictă a normativelor Băncii Naționale, dar și crearea rezervei permanente a lichidității ce permite protejarea activității băncii de la riscurile force majeure;

2. politica ratei dobânzii presupune orientarea spre micșorarea diferenței între dobânzile la resursele atrase și resursele investite și utilizarea mecanismului flotant al diapazonului ratelor dobânzii, care asigură nu numai interesele băncii, dar și cele ale clienților;

3. politica de emisie presupune orientarea spre emisia valorilor mobiliare relativ rentabile și exclude posibilitatea operațiunilor speculative cu ele;

4. politica de depozite presupune orientarea spre menținerea ratelor dobânzii atractive pentru clienții, îmbunătățirea continuă a asortimentului depozitelor, majorând cota depunerilor pe termen lung, utilizarea ratelor dobânzii flotante;

5. politica de credite și politica de investiții presupun orientarea spre prioritatea portofoliilor respective spre siguranță înaltă, dar cu rentabilitate mai scăzută.

Această variantă asigură băncii câteva avantaje. Avantajul principal constă în posibilitatea de a asigura băncii ratingul de siguranță înaltă și, deci, a ridica atractivitatea ei pentru clienți și investitori. Un alt avantaj constă în posibilitatea băncii de a preveni riscul lichidității, adică problemele cu Banca Națională. Și în cele din urmă, orientarea spre acest tip de strategie financiară nu cere un nivel înalt al culturii organizatorico-manageriale, ca în prima variantă.

Din punct de vedere al proprietarilor, dezavantajul principal al acestei variante constă în rentabilitatea scăzută și, deci, nivelul scăzut al veniturilor. Și mai mult, promovarea acestei strategii nu contribuie la majorarea rapidă a capitalului propriu din două surse principale posibile, și anume din profitul net și veniturile din emisii noi de acțiuni. Varianta dată a strategiei poate fi recomandată majorității băncilor comerciale, dar trebuie de menționat, că procesele formării și realizării practice ale strategiei financiare se bazează pe metodologia generală a managementului strategic. În țările dezvoltate, această metodologie a fost elaborată pe parcursul câtorva decenii, bazându-se pe experiența enormă a activității diferitor tipuri de instituții financiare. Elaborând strategia financiară în băncile autohtone, trebuie luată în considerare și influența unui șir de factori suplimentari, care sunt determinați de condiții specifice ale dezvoltării economiei de tranziție.

În primul rând, specificul strategiei financiare este determinat de cerințele BNM privind mărimea minimă a capitalului propriu al băncilor comerciale. Strategia BNM este direcționată spre majorarea nivelului de capitalizare a băncilor comerciale ca o sarcină prioritară. Conform Regulamentului cu privire la suficiența capitalului ponderat la risc [5], începând cu 31 decembrie 2011, cuantumul capitalului minim necesar se stabilește în mărimea de 150 milioane de lei, dar începând cu 31 decembrie 2012 – în mărimea de 200 milioane de lei sau aproximativ 12,5 milioane de euro. Dar, de exemplu, mărirea medie a capitalului propriu al băncilor europene și americane depășește 45 milioane de euro, în Japonia ea constituie aproximativ 70 milioane de euro. Acest factor influențează foarte mult scopurile generale ale

determină și orientarea respectivă a principalelor politici financiare și anume:

1. the maintaining liquidity policy requires not only strict compliance of regulations of the National Bank, but also creating permanent liquidity reserve which allows the bank to protect its activities in exceptional cases;

2. interest rate policy involves focussing on reducing the difference between the interest on the funds raised and invested resources and use a tuning fork mechanism floating interest rate, which ensures not only the interests of the bank, but those of the customers as well;

3. broadcasting policy involves orientation to broadcasting estate vluables at relative costs and excludes the possibility to speculate with them;

4. deposit Policy involves focussing on maintaining interest rates attractive to customers, continuously improving deposit assortment, increasing the share of term deposits, using floating interest rates;

5. the policy loans and investment policy involve orientation to the priority of those portfolios and high safety, but lower profitability.

This version provides several advantages for the bank. The main advantage is the possibility to ensure the bank's high safety rating and thus, raise its attractiveness to customers and investors. Another advantage is the possibility to prevent the bank's liquidity risk, which means problems with the National Bank. And finally, the orientation of this type of financial strategy does not require a high-level of the managerial and organizational culture, as in the former option.

From the point of view of the owners, the main disadvantage of this variant is low profitability and hence, low incomes. And more, the promotion of this strategy does not contribute to the rapid increase of equity possible from two main sources, namely net profit and revenue from new emission of shares. Time version of the strategy can be recommended to most commercial banks, but it should be noted that the process of training and practical implementation of this financial strategy is based on the general methodology of strategic management. In developed countries, this methodology has been developed over decades, based on enormous experience activity based on different types of financial institutions. When developing the financial strategy in domestic banks, should be considered the influence of a number of additional factors, which are determined by specific conditions of the transitory economy development.

First, the specific financial strategy is determined by the minimum size requirements of BNM regarding the equity of commercial banks. Bank strategy is directed towards increasing the level of capitalization of commercial banks as a priority. According to the Regulation on capital adequacy primarily at risk, [5], from December 31, 2011, the amount of minimum capital is in an amount of 150 mln. lei, but from 31 December 2012 - in the amount of 200 mln. lei or about 12.5 million euros. But for example, the average increase of equity in European and American banks exceeds 45 million euros, and in Japan it is close to 70 million euros. This factor

strategiei, determinând nivelul mai scăzut al ambițiilor, o atenție deosebită ritmului creșterii capitalului, necesitatea optimizării cheltuielilor proprii etc.

De asemenea, el influențează și alegerea metodelor concrete în domeniile specifice ale strategiei financiare. De exemplu, politica creditară a băncilor autohtone nu presupune nici o posibilitate de acordare a creditelor mari sau investițiilor în ramuri cheie ale sectorului real al economiei anume din cauza insuficienței capitalului. Politica de emisie orientată spre creșterea forțată a capitalului pune banca în pericolul înlocuirii neplanificate a proprietarilor sau al pierderii independenței financiare față de creditori.

Un alt factor, care trebuie luat în calcul, constă în disproporția în structura activelor și pasivelor, care s-a format sub influența factorilor de macromediu. O lege fundamentală a economiei de piață determină o dependență directă a ofertei față de cererea solvabilă, și piața serviciilor bancare nu reprezintă o excepție. Băncile autohtone, din momentul începerii activității, și-au format structura pasivelor și activelor orientându-se anume după această cerere, însă structura acestora în băncile străine se deosebește esențial de cea din băncile autohtone. De exemplu, cererea la creditele investiționale există din partea întreprinderilor autohtone, dar cererea solvabilă se manifestă mai mult din partea sferei circulației, dar nu din sectorul real al economiei. De asemenea în țările occidentale, până la 65% din populația aptă de muncă apelează la creditele ipotecare pentru construcții și cumpărarea locuințelor, în timp ce în țara noastră, cererea solvabilă la aceste produse bancare reprezintă nu mai mult de 7%. Toate acestea determină disproporții respective în structura portofoliilor de credite ale băncilor autohtone. Și mai mult, asupra structurii pasivelor și activelor influențează și specificul pieței financiare al economiei de tranziție, de exemplu, orientarea băncilor spre piața „banilor scurți”.

De asemenea, în condițiile nefavorabile pentru introducerea tehnologiilor informaționale moderne în gestiunea fluxurilor financiare și operațiunilor concrete se manifestă încă un factor ce influențează formarea strategiei financiare. În țările dezvoltate, aceste tehnologii cuprind toate aspectele activității bancare, de la sistemul global al decontărilor interbancare (SWIFT) până la diferite tehnologii Internet de colaborare cu clienții în regim „on-line”.

Mai sunt și așa factori, ca specificul politicii financiare de stat, specificul businessului autohton și altele, care au influență esențială asupra formării și realizării strategiei financiare a băncii.

**Concluzii.** Așadar, strategia financiară a băncii este determinată de cerințele teoriei generale a managementului strategic, dar cu specificarea domeniului de activitate. Cerința principală constă în determinarea paritetului relativ al intereselor financiare ale băncii ca un agent economic, ale clienților și proprietarilor. Nerespectarea acestei cerințe conduce la consecințe negative grave. În primul rând, nerespectarea intereselor băncii ce se manifestă în retragerea permanentă a cotei principale a profitului net în favoarea proprietarilor, conduce la înrăutățirea competitivității băncii pe piața deservită, ceea ce determină lipsa permanentă a resurselor pentru finanțarea dezvoltării strategice, de exemplu, introducerea tehnologiilor noi, realizarea programelor de marketing etc. Nerespectarea intereselor clienților în favoarea maximizării profitului conduce la reducerea segmentului

greatly influences the overall goals of the strategy, resulting in a lower level of ambition, attention to the growth rate of the capital, the need to optimize expenses etc.

This also influences the choice of specific methods in specific areas of financial strategy. For example, domestic banks' lending policy does not require any possibility of granting large loans or investments in key sectors of the real sector of the economy namely due to insufficient capital. Broadcasting policy aimed at increasing by force the capital of the bank puts in danger the owners in case of an unplanned replacement or loss of financial independence from creditors.

Another factor that must be considered, is the disproportion in the structure of assets and liabilities, which was formed under the influence of macro environment factors. A fundamental law of the market economy leads to a direct dependence of the offer of solvent demand, and banking market is no exception. Domestic banks, from the start of their activity, have formed a liabilities and assets structure, namely directing this request, but their structure differs essentially from foreign banks and their domestic banks. For example, there is demand for investment loans from domestic enterprises, but manifests solvent demand more from the sphere of circulation, but not in the real sector of the economy. Also, in Western countries, up to 65% of the population capable of work, use and purchase mortgage loans for housing construction, while our country solvent demand for these types of products do not represent more than 7%. All of these cause such disproportions in the structure of loan portfolios of domestic banks. More, the structure of assets and liabilities and the specific of the financial market influences and economic transition, eg banks to market orientation "short money".

Another factor that influences the formation of financial strategy is manifested in unfavorable conditions for the introduction of modern information technologies in the management of financial flows and concrete operations. In developed countries these technologies include all the aspects of banking, from global system of interbank settlements (SWIFT) to various Internet technologies for collaborative arrangements with customers "on-line".

There are specific factors such as the financial policy of the state, local and other specific business who have essential influence on the formation and implementation of the financial strategy of the bank.

**Conclusions.** Hence, the bank's financial strategy is determined by the requirements of the general theory of strategic management, but specifying the area of activity. The main requirement is to determine the relative paritetof financial interests of the bank as a trader, customers and owners. Failure leads to serious negative consequences. First, the failure of bank interests manifested in the permanent withdrawal of the main share of the net profit for the owners, leading to worsening competitiveness on the market of banking services, causing permanent lack of resources to finance strategic development, for example, the introduction of new technologies, program marketing etc. Failure to respect

deservit și, ca urmare, la reducerea rezultatelor financiare obținute. Nerespectarea intereselor proprietarilor, ce se manifestă în minimizarea sistematică a dividendelor, are următoarele consecințe:

- reducerea posibilităților băncii de majorare a capitalului social prin emisia suplimentară a acțiunilor, care devin neatractive pentru potențialii investitori;

- în perioadele deosebit de dificile, contribuie la reducerea semnificativă a acționarilor și la scăderea inevitabilă a cursului acțiunilor pe piața valorilor mobiliare.

Altă cerință este legată de necesitatea asigurării flexibilității strategiei financiare cu posibilitatea ei de adoptare la schimbările inevitabile ale mediului extern și care nu întotdeauna pot fi prognozate, și cu resursele disponibile pentru implementarea strategiei. În condițiile economiei naționale, această cerință este de actualitate sporită deoarece, la instabilitatea pieței financiare, se adaugă și corecțiile permanente ale politicii statului.

Altă cerință este determinată de caracterul complex al strategiei financiare, toate direcțiile activității financiare sunt, în mare măsură, interdependente. Astfel, gestiunea proceselor de atragere și de investire a resurselor trebuie să fie strict coordonată după sumele, termenele și ratele, ce se reflectă în toate politicile financiare ale băncii: în politica de gestiune a lichidității, în politica ratelor dobânzii, politica de creditare etc. Dar trebuie de menționat, că discordanța scopurilor strategice este tipică nu numai la nivelul subdiviziunilor băncii, dar și la nivelul diferitor direcții ale activității băncii. Fără coordonarea respectivă, posibilitatea realizării lor practice este imposibilă. Varianta optimală constă în asigurarea susținerii reciproce continue în toate direcțiile dezvoltării strategiei financiare.

client's interests in favor of profit in the maximization results in the segment served and, therefore, reduce financial results. Failure to respect the owners' interests who express interest in minimizing systematic dividends have the following consequences:

- reducing the Bank's ability to increase capital through issuing auxiliary actions that are unattractive to potential investors;

- in times of great hardship significantly reduce shareholders which becomes the inevitable decline in the share price on the securities market.

Another requirement is related to the need for flexible financial strategy that can adapt to inevitable changes in the external environment which can not always be predicted, and the resources available to implement the strategy. The national economy this requirement has increased because the current financial market instability and corrections added permanent state policy.

Another requirement is determined by the complexity of the financial strategy, all directions of financial activity are largely interdependent. The management process of attracting investment and resources must be strictly coordinated by the amounts, terms and rates, which are reflected in all the bank's financial policies: the policy management of liquidity, interest rate policy, credit policy, etc. But it should be noted that different strategic goals are typical not only in the subdivisions of the bank, but in the bank's various lines of business as well. Without coordination, the possibility of their realization is virtually impossible. Best option is to provide mutual support in all directions of the continuously developing financial strategy.

#### Referințe bibliografice / References

1. АЛАВЕРДОВ, А. *Стратегический менеджмент в коммерческом банке*. Москва: Маркет ДС, 2009. 576 с. ISBN 978-5-94416-043-0.
2. LYNCH, Richard. *Strategia corporativă*. Chișinău: ARC, 2002. 938 p. ISBN 9975612458.
3. МОРОЗОВА, Т.Ю. Разработка эффективной стратегии банка. В: Управление в кредитной организации. 2011, № 4, июль-август [accesat 25 mai 2013]. Disponibil: [www.reglament.net/bank/mng/2011\\_4\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2011_4_article.htm)
4. POPA, Ion. *Management strategic*. București: Ed. Economică, 2004. 328 p. ISBN 973-590-946-4.
5. Regulamentul cu privire la suficiența capitalului ponderat la risc, aprobat prin Hotărârea Consiliului de administrație al Băncii Naționale a Moldovei: nr. 269 din 17.10.2001. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2001, nr. 130, art. 310.
6. BOGDAN, Ioan. *Tratat de management financiar-bancar*. București: Ed. Economică, 2002. 920 p. ISBN 9735906821.
7. ТУРБАНОВ, А., ТЮТЮННИК, А. *Банковское дело. Операции, технологии, управление*. Москва: Альпина Паблишер, 2010. 688 с. ISBN 978-5-9614-1082-2.
8. ЛАВРУШИНА, О.И. *Управление деятельностью коммерческого банка*. Москва: Юристь, 2003. 688 с. ISBN 5-7975-0549-5.

**Recomandat spre publicare: 20.06.2013**