

ლ ე ი ლ ა ღ უ დ უ შ ა უ რ ი

საბანკო და საკრედიტო ორგანიზაციების

რეინჟინერინგი:

თეორია და პრაქტიკა

თბილისი

2020

ლ ე ი ლ ა ღ უ დ უ შ ა უ რ ი

საბანკო და საკრედიტო ორგანიზაციების

რეინჟინერინგი:

თეორია და პრაქტიკა

გამომცემლობა ინტელექტი

თბილისი

2020

UDC (უკ) 336.77
დ-918

ლეილა ალექსანდრეს ასული ლუდუშაური. საბანკო და საკრედიტო ორგანიზაციების რეინჟინერინგი: თეორია და პრაქტიკა. მესამე გამოცემა, ცვლილებებითა და დამატებებით. თბ., გამომცემლობა „ინტელექტი“, 2020.-200 გვ.

საბანკო სისტემის მსოფლიო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ქვეყნის საკრედიტო სისტემის ბევრი რთული საკითხი შეიძლება დაძლეულ იქნეს, თუ გათვალისწინებული იქნება საბანკო სისტემის მართვის უახლესი თეორიები, მათ შორის, პირველ რიგში, საბანკო ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი.

ნაშრომში განხილულია ბანკების რეინჟინერინგის, ანუ ბანკების ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური რეორგანიზაციის თანამედროვე მექანიზმი, ბანკების საქმიანობის ოპტიმალური და მაქსიმალურად ეფექტური მოდელების აგებისა და ფუნქციონირების ახალი ფორმები და მეთოდები, ტექნიკა და ტექნოლოგიები.

ნაშრომი გათვალისწინებულია ფინანსებისა და საბანკო საქმის სპეციალობის მაგისტრანტების, დოქტორანტების, მეცნიერ-მუშაკების, ბანკირებისა და საბანკო საქმიანობით დაინტერესებული მკითხველისთვის.

**რედაქტორი: ირაკლი კოვზანაძე - ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სრული პროფესორი**

**რეცენზენტები: ელგუჯა მექვაბიშვილი - ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სრული პროფესორი**

**გოგი კონტრიძე - ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი**

რეკომენდებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს მიერ.

ISBN 978-9941-410-10-9

© გამომცემლობა „ინტელექტი“, 2020.

შ ი ნ ა ა რ ს ი

შესავალი -----	7
I თავი. საბანკო რეინჟინერინგის ცნება, ეტიმოლოგია, განვითარების ისტორია და რეალიზაციის მექანიზმი-----	8
1.1. რეინჟინერინგის ცნება, ეტიმოლოგია და განვითარების ისტორია;-----	8
1.2. ცვლილებათა მართვა; -----	13
1.3. მეთოდოლოგია და სტანდარტები;-----	20
1.4. პერსონალის მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება;-----	24
1.5. რეინჟინერინგის პროცესის წარმართვის ძირითადი მიმართულებები. -----	24
II თავი. თანამედროვე საბანკო სისტემის განვითარების გლობალური ტენდენციები და მართვის ძირითადი პრობლემები -----	27
2.1. საბანკო სისტემის განვითარების გლობალური ტენდენციები;-----	27
2.2. ბანკების მართვის სისტემის პრობლემების გადაწყვეტის ძირითადი მიმართულებები.-----	30
III თავი. სტრატეგიული მენეჯმენტი კომერციულ ბანკებში-----	33
3.1. სტრატეგიული დაგეგმვა კომერციულ ბანკებში;-----	33
3.2. საკრედიტო ორგანიზაციების ტიპური საორგანიზაციო სტრუქტურები, მათი აგებისა და ფუნქციონირების თავისებურებანი;-----	43
3.3. რესტრუქტურისაციის პროგრამის პრაქტიკული განხორციელების მექანიზმი;--	48
3.4. Business Unit Management, ანუ ბიზნეს-ერთეულების მართვის ტექნოლოგია საბანკო სფეროში. -----	50

IV თავი. ხარისხის მართვა საბანკო სფეროში	65
4.1. ხარისხის მართვის საერთაშორისო კონცეფცია;	65
4.2. საბანკო მომსახურების გაწევის მომზადებისა და განხორციელების ეტაპები;	69
4.3. საბანკო მომსახურების ხარისხის მართვის ძირითადი ტენდენციები და თავისებურებანი.	72
4.4. ISO 9000 საერთაშორისო სტანდარტები საქართველოს საბანკო სფეროში.	75
 V თავი. პერსონალის მართვის სისტემა კომერციულ ბანკებში	 77
5.1. პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები;	77
5.2. პერსონალის მართვის სისტემის შემუშავება და განვითარება.	78
 VI თავი. ფინანსური მენეჯმენტი	 83
6.1. კომერციული ბანკის ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზის ძირითადი მეთოდები;	83
6.2. ბიუჯეტური დაგეგმვა კომერციულ ბანკებში;	90
6.3. ბანკის ლიკვიდურობის მართვა;	103
6.4. რისკების მენეჯმენტი კომერციულ ბანკებში;	108
6.5. საკრედიტო პორტფელის რისკის შეფასების თანამედროვე მეთოდები.	114
 VII თავი. ბანკის საოპერაციო მენეჯმენტი	 128
7.1. ბუღალტრული აღრიცხვა და ანგარიშგება საბანკო სფეროში;	128
7.2. ბანკის შიდა რეგლამენტები;	137
7.3. საკრედიტო ორგანიზაციის ანგარიშთა სამუშაო გეგმა;	141
7.4. შიდა კონტროლის წესები;	143
7.5. საკრედიტო პოლიტიკა;	145
7.6. კონტროლი და აუდიტი საბანკო სფეროში.	152

VIII თავი. ბანკის ტექნოლოგიური მენეჯმენტი-----	158
8.1. დოკუმენტბრუნვის ოპტიმიზაცია საბანკო სფეროში;-----	158
8.2. საანგარიშსწორებო სისტემა; -----	164
8.3. ინფორმაციული ტექნოლოგიები;-----	169
8.4. ტექნიკური პოლიტიკა.-----	178
 IX თავი. საბანკო საქმიანობის ორგანიზაციის უახლესი ტენდენციები-----	184
9.1. ვირტუალური ბანკები;-----	184
9.2. თვითმომსახურების ბანკები.-----	190
 რეკომენდებული ლიტერატურა-----	197

შესავალი

თანამედროვე ბანკს, მკაცრი ბანკთაშორისი კონკურენციისა და ფინანსური მომსახურების ბაზრის მუდმივი ცვალებადობის პირობებში, გადარჩენის აუცილებლობა აიძულებს სერიოზულად გადახედოს თავისი საქმიანობის თითოეულ ასპექტს. ახალი ფინანსური პროდუქტებისა და ტექნოლოგიური ინოვაციების მზარდი ნაკადი საჭიროებს განვითარების მიმართულების სწორ და, ამავე დროს, სწრაფ პროგნოზს. საბანკო მომსახურებაზე ფასების დადგენის პრიმიტიულმა, ე. წ. „პაკეტურმა“ პრაქტიკამ საბოლოოდ ამოწურა თავისი შესაძლებლობები, ვინაიდან თანამედროვე ეტაპზე უპირატესობა ფინანსური მომსახურების კონკრეტული სახეობის მოთხოვნას ენიჭება. აღნიშნული ტენდენციები, სხვა ფაქტორებთან ერთად, აყალიბებენ სფეროს, სადაც მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების დროს დასაშვები შეცდომების არეალი მუდმივად მცირდება.

საბანკო სისტემის მსოფლიო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ქვეყნის საკრედიტო სისტემის ბევრი რთული საკითხი შეიძლება დაძლეულ იქნეს, თუ გათვალისწინებული იქნება საბანკო სისტემის მართვის უახლესი თეორიები, მათ შორის, პირველ რიგში, საბანკო ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი.

ნაშრომში განხილულია ბანკების რეინჟინერინგის, ანუ საბანკო ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური რეორგანიზაციის თანამედროვე მექანიზმი, ბანკების საქმიანობის ოპტიმალური და მაქსიმალურად ეფექტური მოდელების აგებისა და ფუნქციონირების ახალი ფორმები და მეთოდები, ტექნიკა და ტექნოლოგიები.

ნაშრომი გათვალისწინებულია ფინანსებისა და საბანკო საქმის სპეციალობის მაგისტრანტების, დოქტორანტების, მეცნიერ-მუშაკების, ბანკირებისა და საბანკო საქმიანობით დაინტერესებული მკითხველისთვის.

I თავი

საბანკო რეინჟინერინგის ცნება, ეტიმოლოგია, განვითარების ისტორია და რეალიზაციის მექანიზმი

1.1. რეინჟინერინგის ცნება, ეტიმოლოგია და განვითარების ისტორია

რეინჟინერინგი [მომდინარეობს ლათ. *Ingenium* - გამომგონებლობა] - 1. საწარმოს, ფირმის, კომპანიის, საკრედიტო დაწესებულების გაჯანსაღება განვითარების ახალ დონეზე აყვანის გზით; 2. მოქმედ ობიექტზე უკვე რეალიზებული ტექნიკური გადაწყვეტილებების მოდერნიზაცია.¹

ტერმინი „რეინჟინერინგი“ ეკონომიკურ ლექსიკონებში პირველად 1995 წელს გამოჩნდა, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე ახალი მიმდინარეობა. ჩამოყალიბდა XX საუკუნის 90-იანი წლებში და უკავშირდება ამერიკელი ეკონომისტის, ჰარვარდის ნიზნეს-სკოლის პროფესორის *მაიკლ ჰამერის* სახელს. „კორპორაციის რეინჟინერინგი“¹ რომელიც მან *ჯეიმს ჩამპთან* ერთად 1993 წელს გამოაქვეყნა, ამ დარგში ერთგვარ მანიფესტად იქცა და მთელს მსოფლიოში საოცარი პოპულარობა მოიპოვა. მას აქტიურად იყენებენ ისეთი ცნობილი კომპანიები, როგორებიც არიან: კოდაკი, ფორდ მოტორსი, ჯენერალ მოტორსი, აი-ბი-ემი,

1. იხ. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York.: Harper-Collins, 1993.

პროექტერ ენდ გემბელ და ა. შ., აგრეთვე ბანკები, სადაზღვევო და საინვესტიციო კომპანიები.

ჰამერის მიხედვით, „რეინჟინერინგი არის კომპანიაში ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური რეორგანიზაცია და რადიკალურად განსხვავებული ხელახალი დაგეგმვა“. განმარტებაში არსებითია ტერმინი რეინჟინერინგის ბიზნეს-პროცესები (Business Process Reengineering - BPR), რაც „მომხმარებლისთვის ღირებულების შექმნის მოქმედების ერთობლიობას წარმოადგენს“.

განასხვავებენ ძირითად და დამხმარე ბიზნეს-პროცესებს.

ძირითადი ბიზნეს-პროცესები უშუალოდ ქმნიან ფასეულობებს გარკვეული რესურსების გამოყენებით, მაგ., ფული, ინფორმაცია და ა. შ.

კომერციული ბანკის ძირითადი ბიზნეს-პროცესები:

-) დაკრედიტების;
-) სადეპოზიტო მომსახურების;
-) იურიდიულ პირთა საკასო მომსახურების;
-) ფიზიკურ პირთა საკასო მომსახურების;
-) იურიდიულ პირთა საანგარიშსწორებო მომსახურების;
-) იურიდიულ პირთა უცხოურ ვალუტაში საკასო-საანგარიშსწორებო მომსახურების;
-) ვალუტის კონვერტაციის;
-) სადეპოზიტო მომსახურების;
-) ქონების მინდობილობით მართვის;
-) საშუამავლო (საბროკერო) მომსახურების;
-) საინფორმაციო-საკონსულტაციო მომსახურების;
-) ინდივიდუალურ სეიფებში ფასეულობათა შენახვის;
-) ფაქტორინგული მომსახურების;
-) სალიზინგო მომსახურების;
-) საპროექტო (რეალური) საინვესტიციო მომსახურების;
-) საგარანტიო მომსახურების;
-) მვირფას ლიზინგთან დაკავშირებული მომსახურების.

დამხმარე ბიზნეს-პროცესები უშუალოდ არ ქმნიან კლიენტისთვის საბანკო პროდუქტებს, მაგრამ, როგორც წესი, ძირითადი ბიზნეს-პროცესების განსახორციელებლად და უზრუნველსაყოფად სავალდებულოსა და აუცილებელს წარმოადგენენ.

კომერციული ბანკის დამხმარე ბიზნეს-პროცესები:

-)/ საკასო ოპერაციების უზრუნველყოფის;
-)/ საბუღალტრო აღრიცხვის;
-)/ შიდასამეურნეო საქმიანობის.

ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური რეორგანიზაციის, ანუ გარდაქმნათა აუცილებლობის ძირითადი მიზეზები:

1. ტექნოლოგიური რევოლუცია, რამაც, თავის მხრივ, გამოიწვია: მწარმოებლურობის მკვეთრი ზრდა; სავაჭრო ბარიერების მოხსნა; ცხოვრების დონის ამაღლება; მოთხოვნა-მიწოდებას შორის თანაფარდობის შეცვლა მიწოდების სასარგებლოდ;

2. კონკურენციის გამძაფრება, რაც ძირითადად გამოწვეულია ორი ფაქტორით:

- ა) *საერთო ფაქტორებით*: საკრედიტო სფეროს გამჭვირვალობა ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვის გამო;
- ბ) *შიდასაბანკო ფაქტორებით*: სუბიექტივიზმი მართვაში; კვალიფიციური კადრების დენადობა; მენეჯმენტში ხელმძღვანელის პირადი ინტერესების პრიორიტეტი; ნეგატიური გავლენისადმი შემგუებლობა.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის ძირითადი მიმართულებები:

-)/ სამუშაოთა გაერთიანება სისტემის შიგნით კავშირურთიერთობათა შემცირების მიზნით;
-)/ სამუშაოთა თანამიმდევრობის, ანუ ეტაპობრიობის ცვლილება: ისინი ხორციელდება ბუნებრივი ან პარალელური თანამიმდევრობით;

- ბიზნეს-პროცესების განხორციელების განსხვავებული ვერსიების ან სქემების შემუშავება და მათგან ყველაზე ოპტიმალურისა და, ამავე დროს, ეკონომიურის შერჩევა;
- საკმაოდ დრმა ანალიზის საფუძველზე, ზოგიერთი ჩვეული (ტრადიციული) სამუშაოს შესრულებაზე საერთოდ უარის თქმა;
- სამუშაოთა ჩატარება მხოლოდ ყველაზე მიზანშეწონილ უბანზე;
- საბანკო ორგანიზაციის პერსონალისა და კლიენტებისთვის შიდაპროცესების მაქსიმალური სიმარტივისა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა;
- რეინჟინერინგის პროცესში შემოწმებისა და კონტროლის სამუშაოთა აუცილებელ მინიმუმამდე დაყვანა, ვინაიდან ისინი ბიზნეს-პროცესებს ღირებულებას არ მატებენ;
- მმართველ რგოლთან შეთანხმებათა და ურთიერთკავშირის მინიმიზაცია, შემსრულებელთათვის უფლებამოსილების გადაცემის გზით;
- კლიენტებთან საკითხებისა და პრობლემების საკმაოდ მნიშვნელოვანი ნაწილის გადაწყვეტა მხოლოდ პასუხისმგებელი მენეჯერის შუამავალობით;
- ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ ოპერაციათა შეხამება თითოეული ოპერაციის განხორციელების კონკრეტული მიდგომის ეფექტიანობის შესაბამისად.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის სახელმძღვანელო პრინციპები:

- რეინჟინერინგის პროგრამა უნდა მოიცავდეს საბანკო ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურას პრინციპით - ზემოდან ქვემოთ;
- რეინჟინერინგის პროგრამა ორიენტირებული უნდა იყოს კლიენტზე;
- ბიზნეს-პროცესები უნდა შემუშავდეს გარე ფაქტორთა გათვალისწინებით;
- პროექტის რეალიზაციის პროცესის მართვა მთლიანობაში უნდა განხორციელდეს უმაღლესი მმართველობითი რგოლის დონეზე;
- აუცილებელია მზადყოფნა ფუნქციური ბარიერების რღვევისა და ცალკეული ქვეგანყოფილებების მიერ ჩამოყალიბებული ე.წ. „იმპერიების“ ლიკვიდაციისა;

- ⌋ აუცილებელია რეინჟინერინგის პროგრამის შესაბამისად მომსახურე პერსონალის წახალისების, პრემირებისა და კარიერული წინსვლის სისტემის ცვლილება;
- ⌋ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბანკის პერსონალის მხრიდან რეინჟინერინგის პროექტის მხარდაჭერის უზრუნველყოფა;
- ⌋ პროექტის განხორციელების საფუძველს უნდა წარმოადგენდეს მრავალფუნქციური სამუშაო ჯგუფის შექმნა.

ცვლილებათა ფორმების ანალიზი

რეორგანიზაციის ტიპების კლასიფიკაცია

ცხრილი 1

რეორგანიზაციის ან გარდაქმნის ტიპი	შესაძლო ფორმა	მეთოდოლოგიის წარმოშობის დრო	ცვლილების ადგილი	ძირითად ნიშან-თვისებათა ცვლილებების საერთო %
1	2	3	4	5
მოდერნიზაცია	ტექნიკური გადაიარაღება, ინოვაციების დანერგვა	XX ს.-ის დასაწყისი	საწარმოს შიგა ტექნიკური უზრუნველყოფა.	5-20%
სრულყოფა	ხარისხის ამაღლება, ხელახალი დაპროექტება. ტექნოლოგიის სრულყოფა	XX ს.	ორგანიზაციის ცალკეული უბნები	0-20%
გაერთიანება	შერწყმა, შთანთქმა (გაერთიანება)	XX ს.-ის 80-იანი წლები	გარეგანი ცვლილებები	15-20%
გამოყოფა	გამოყოფა (spinoff), ლიკვიდაცია.	XX ს.-ის 80 - 90-იანი წლები	გარეგანი ცვლილებები	15-20%
რესტრუქტურირაცია	სტრუქტურის ცვლილება, ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური გარდაქმნა	XX ს.-ის 80 - 90-იანი წლები	ორგანიზაციის შიგა სტრუქტურა	10-30%
რეინჟინერინგი	ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი. ბიორეინჟინერინგი	XX ს.-ის 90-იანი წლები	ორგანიზაციის შიგა პროცესები	30-50%

1.2. ცვლილებათა მართვა

ცვლილებათა მართვის პროცესი ეყრდნობა ცნობილი ამერიკელი ფსიქოლოგის *კურტ ლევინის „ცვლილებათა მართვის თეორიას“*, რომელიც XX საუკუნის 40-იან წლებში ჩამოყალიბდა და დღესაც ამ მიმართულების ერთ-ერთ საბაზო კონცეფციას წარმოადგენს. *კ. ლევინის თეორიის მიხედვით ნებისმიერი ცვლილების სწორად დანერგვისთვის აუცილებელია 3 სტადიის გავლა, სახელდობრ: „გაღლობა“, „მოძრაობა“ და „გაყინვა“.*

მოსაშვადებელი სტადია, ანუ „გაღლობა“ მიზნად ისახავს მდგომარეობა უფრო დაამძიმოს, რათა საკრედიტო ორგანიზაციის კოლექტივისთვის ნათელი გახდეს გარდაქმნათა აუცილებლობა და ამით გააიოლოს მათი გადაყვანა ცვლილებებისათვის ფსიქოლოგიური მზადყოფნის სტადიაში.

„მოძრაობის“ სტადია გულისხმობს ყველა დაგეგმილი ცვლილების განხორციელებას და ამ პირობებში არსებული სიძნელების გადალახვას.

ცვლილებათა მართვის ბოლო და, შეიძლება ითქვას, ყველაზე მნიშვნელოვანი *სტადია - „გაყინვა“* მიზნად ისახავს შეუქცევადი გახადოს განხორციელებული ცვლილებები, ანუ დაამკვიდროს („გაყინოს“) ისინი.

საბანკო ბიზნეს-პროცესების სრული რეორგანიზაციის ძირითადი სტადიები:

- 1) ცვლილებათა ობიექტების განსაზღვრა და მათი „გაღლობა“;
- 2) მიმდინარე სამუშაოების ტექნოლოგიათა დოკუმენტური გაფორმება და ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაცია;
- 3) ოპტიმიზაციის კრიტერიუმების შემუშავება და შემზღუდველი პირობების განსაზღვრა;
- 4) სამუშაოთა მიმდინარე ტექნოლოგიების ანალიზი;
- 5) ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება, შეთანხმება და დოკუმენტური გაფორმება;
- 6) ცვლილებათა დანერგვა;

-) განხორციელებულ გარდაქმნათა ეფექტიანობის კონტროლი;
-) ცვლილებათა კორექტირება და დამკვიდრება.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი დეტალურად:

ცვლილებათა ობიექტების განსაზღვრა და მათი „გაღება“. ამ ეტაპზე პირველ რიგში უნდა გამოვლინდეს ცვლილებათა ისეთი პირველხარისხიანი ობიექტი, რომელსაც ყველაზე მაღალი ეკონომიკური ეფექტი ექნება. გარდა ამისა, აუცილებელია შემუშავებულ პროექტთან დაკავშირებული ინფორმაციის დაცულობის ნორმების შემუშავება და მათი უზრუნველყოფა. დაბოლოს, მოსამზადებელ ეტაპზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ცვლილებათა გამოკვლევისა და მოსამზადებელ სამუშაოთა დაფინანსების საკითხებს.

მიმდინარე სამუშაოების ტექნოლოგიათა დოკუმენტური გაფორმება და ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაცია. რეორგანიზაციის ძირითადი სამუშაოების დაწყებამდე აუცილებელია არსებული ვითარების შესახებ ყოვლისმომცველი ინფორმაციული ბაზის შექმნა და მოქმედი ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაცია, აგრეთვე მიმდინარე სამუშაოების ტექნოლოგიათა დოკუმენტური გაფორმება, მათი გრაფიკული და ტექსტური ასახვა, ცვლილებათა შემდგომი ანალიზის, კონტროლისა და რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით. ყოველივე ეს არასასურველი ცვლილებებისგან ბანკის დაცვის გარანტიას წარმოადგენს.

ინფორმაციის დამუშავების ძირითადი ეტაპები:

- *ბანკის საერთო სტრუქტურული მოდელის (ცალკეული ქვეგანყოფილებების მიხედვით) შექმნა, აგრეთვე საბანკო მომსახურებათა და მათი უზრუნველყოფი პროცესების მოდელების ჩამოყალიბება. აღნიშნული მოდელების სამიზნე, ანუ ობიექტი - ბანკის მუშაკი (მაგ.: მთავარი ბუღალტერი, განყოფილების ოპერატორი და ა. შ.) და ბანკის მომსახურება ან პროცესი (მაგ.: საანგარიშსწორებო-საკასო მომსახურება, გადასახადების გადახდა), აგრეთვე მისიის, მიზნების, ამოცანების და ბანკის ქვეგანყოფილებების ფუნქციების ფორმულირება;*

- ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაცია, მათი მიზნებისა და ამოცანების აღწერა;
- წინა ეტაპზე განსაზღვრული ბიზნეს-პროცესების აღწერა და მოდელირება. მოდელის სამიზნე, ანუ ობიექტი - თანამშრომელთა მიერ შესრულებული ოპერაციები, დოკუმენტები და მათი წარმოების მდგომარეობა (მაგ.: ხელშეკრულების შევსება, დოკუმენტის ხელმოწერა, გასავლის ორდერისა და დადასტურებული გასავლის ორდერის წარმოება და გაფორმების სისწორე);
- შემუშავებული მოდელის სისრულისა და სისწორის განხილვა, საჭიროების შემთხვევაში მისი კორექტირება;
- საჭიროების შემთხვევაში დამატებითი ანალიტიკური დოკუმენტის შემუშავება ან აღწერის განხორციელება.

უნდა აღინიშნოს, რომ საშუალო მოცულობის ბანკის შემუშავებულ მოდელში შეიძლება განიხილებოდეს 15-20 ბიზნეს-პროცესი, ხოლო ბანკის მუშაობის ტექნოლოგიის ამსახველი დოკუმენტაციის საერთო რაოდენობამ - დიაგრამისა და ტექსტის 350-დან 1000 გვერდამდე შეადგინოს.

ოპტიმიზაციის კრიტერიუმების შემუშავება და შემზღუდველი პირობების განსაზღვრა.

ოპტიმალური მოდელის შემუშავების საბაზო კრიტერიუმები:

- ბანკის ბიზნეს-პროცესების ან ცალკეულ ოპერაციათა დროებითი სარეალიზაციო დანახარჯების შემცირება;
- ბანკის მიერ შეთავაზებული მომსახურებისა და მომსახურე პროცესების ღირებულებათა შემცირება;
- ყველა დონეზე ბანკის საქმიანობის კონტროლის ამაღლება;
- ტექნოლოგიების მასშტაბურობა და მისი მოქნილობა ბანკში ახალი პროდუქტების დანერგვისა და გარე ფაქტორთა ცვლილებების ზეგავლენის შესაბამისად (მაგ.: კანონმდებლობა ან ეკონომიკური მდგომარეობა);

- ბანკის ბიზნეს-პროცესების პირდაპირ და არაპირდაპირ სარეალიზაციო დანახარჯებს შორის თანაფარდობის ცვლილება;
- შემუშავებული გადაწყვეტილებების შესაბამისობა არსებულ კანონმდებლობასა და მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებთან;
- კლიენტთა მომსახურების დონის ამაღლება;
- საბანკო ოპერაციების სპექტრის გაფართოება ან მოცულობათა გაზრდა.

ამა თუ იმ კრიტერიუმს სხვადასხვა ბანკისთვის განსხვავებული მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს, მაგ., დანახარჯების შემცირება ზოგიერთი ბანკისთვის შეიძლება იმდენად აქტუალური და ეფექტიანი არ იყოს, რამდენადაც, ვთქვათ, მომსახურების სისწრაფის გაზრდა.

სამუშაოთა მიმდინარე ტექნოლოგიების ანალიზი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- იმ ოპერაციათა გამოვლენა და ანალიზი, რომლებიც კლიენტის თვალთახედვით ღირებულებას არ ზრდიან;
- სხვადასხვა პროცესებში მსგავსი ოპერაციების გამოვლენა, მათი გაერთიანების ან საერთოდ ლიკვიდაციის (საჭირო შემთხვევაში) შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;
- პროცესების შესაძლო სახეცვლილების ანალიზი. მაგ., განიხილება დოკუმენტნაკადების ცვლილების ვარიანტები, გამომდინარე რეგლამენტირებული პირობებიდან. აიგება ბიზნეს-პროცესების ალტერნატიული მოდელები ან მათი ცალკეული შემადგენელი ნაწილები იმავე სტანდარტებში, რაშიც თვით მოდელია. ხორციელდება როგორც მათი, ასევე აუცილებელი ცვლილების აღწერა და განისაზღვრება ამ პროცესებისთვის საჭირო დანახარჯები;
- ცალკეულ ოპერაციათა ავტომატიზაციის გზების გამოძებნა (შემუშავება). განიხილება კომპიუტერული სისტემების გამოყენების შესაძლებლობა ოპერაციათა ავტომატიზაციის, გამარტივებისა და პერსონალის შრომატევადობის შემცირებისთვის. ხორციელდება აგრეთვე, დანახარჯებისა და მოსალოდნელი ეფექტიანობის შეფასება. აღნიშნული ეტაპი მიმდინარეობს, როგორც წესი, ავტომატიზებული სისტემების სამსახურებთან ერთად;

- *ბანკის მასშტაბით თითოეული ოპერაციის ღირებულების შეფასება. როგორც წესი, ოპერაციის ღირებულება ჩართულია მის აღწერაში და განისაზღვრება შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: 1. ცვალებადი დანახარჯები (ოპერაციის შესრულების ხანგრძლივობა, რაოდენობა და პერიოდულობა; რესურსების ყოველდღიური დანახარჯები); 2. მუდმივი დანახარჯები; 3. საერთო მატერიალური დანახარჯები;*
 - *რთული ოპერაციების ანალიზი მათი გამსხვილებისა და გამარტივების მიზნით;*
 - *იმ ოპერაციათა ანალიზი, რომელსაც ბანკი ჯერჯერობით არ ასრულებს, მაგრამ მომავალში აპირებს მათ შეთავაზებას კლიენტურისთვის. ამ შემთხვევაში ფასდება ოპერაციათა შესრულებისთვის საჭირო ქმედებები, აგრეთვე მათი ეკონომიკური და მარკეტინგული ეფექტი;*
 - *ოპერაციათა შესრულების პრაქტიკისა და მიმდინარე დანახარჯების შედარებითი ანალიზი სხვა ანალოგიურ ბანკებთან, მომსახურების ხარისხის შესაძლო ამაღლებისა და სატარიფო პოლიტიკის კორექტირების მიზნით.*
- უნდა აღინიშნოს, რომ ანალიზის მიმართულებების შერჩევა ხორციელდება ოპტიმიზაციის კრიტერიუმებისა და ცვლილებათა ობიექტის შესაბამისად.

ახალი ტექნოლოგიების შემუშავების, შეთანხმებისა და დოკუმენტური გაფორმების ძირითადი სტადიები:

- პოტენციური ცვლილებების კონცეფციის შემუშავება. წინა სტადიებზე წამოყენებული იდეები და წინადადებები დეტალურად განიხილება და ფასდება მათი დანერგვის ეფექტიანობიდან გამომდინარე;
- გარდაქმნის შემუშავებული კონცეფციის ყველა დაინტერესებულ მხარესთან შეთანხმება, საჭიროების შემთხვევაში მისი კორექტირება;
- კონცეფციის ახალი ტექნოლოგიის ან ტექნოლოგიური სქემის შემუშავება;
- შემუშავებული კონცეფციის ყველა ბიზნეს-პროცესისა და შესაბამისი ტექნოლოგიის დოკუმენტის სახით გაფორმება და ბანკის მმართველობის მიერ მისი დამტკიცება.

ცვლილებათა დანერგვა ხორციელდება სპეციალური გეგმის შესაბამისად, რომელიც ითვალისწინებს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის კონკრეტულ ვადებს, საკონტროლო პუნქტებსა და პასუხისმგებელ პირებს. ასეთი გეგმა შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- ახალი თანამდებობრივი ინსტრუქციების შემუშავება შემსრულებელთა შეცვლილ ვალდებულებებთან დაკავშირებით;
- ბანკის სააღრიცხვო პოლიტიკისა და სხვა შიდა რეგლამენტების კორექტირება;
- თანამშრომელთათვის ახალი ტექნოლოგიების შესწავლა;
- თანამშრომელთა სწავლების შედეგების შეფასება;
- პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემის შემუშავება ან დანერგვა;
- ახალი ტექნოლოგიის გაშვება საცდელ ექსპლუატაციაში;
- ახალი ტექნოლოგიის სრულ გამოყენებაზე გადასვლა.

ზემოაღნიშნული პროცედურები შესაძლებლობის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს პარალელურად და, შესაბამისად, შემჭიდროვებულ ვადებში, რაც მთლიანად პროექტის რეალიზაციისთვის დანახარჯების მინიმიზაციას უზრუნველყოფს.

განხორციელებულ გარდაქმნათა ეფექტიანობის კონტროლი. თუ აღნიშნული კონტროლის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ რეალური ეფექტი მნიშვნელოვნად დაბალია დაგეგმილზე, ეს პრობლემას არ წარმოადგენს, ვინაიდან ასეთი მდგომარეობა ამ ეტაპისთვის ტიპურია. თუ ეფექტიანობა საკმაოდ დაბალია და ნულისკენ მიისწრაფვის, ანუ მხოლოდ დანახარჯები ანაზღაურდება, ეს უკვე კარგი მაჩვენებელია და საჭიროა რეორგანიზაციის პროექტის განხორციელების გაგრძელება. ამავე დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს გარდაქმნათა ეფექტიანობის ისეთ მაჩვენებლებზე, რომელთა შეფასება ფულადი ფორმით შეუძლებელია, მაგრამ უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვთ. მაგ.: აღინიშნება ბანკის საქმიანობის საერთო აქტივაცია, თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს უჩნდება პერსპექტივისა და დამატებითი მოტივაციის შეგრძნება, იზრდება კლიენტთა დაინტერესება ბანკისადმი და ა. შ.

ცვლილებათა კორექტირება და დამკვიდრება. რეალური ეფექტიანობის მაჩვენებლების საფუძველზე შეიძლება საჭირო გახდეს განხორციელებულ ცვლილებათა კორექტირება. ეს პროცესი, ჩვეულებრივ, უმნიშვნელოა და საჭირო ხდება მხოლოდ იმიტომ, რომ ყველა საკითხის ერთბაშად გადაწყვეტა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

ცვლილებათა დამკვიდრება მიზნად ისახავს შეუქცევადი გახადოს განხორციელებული ცვლილებები, ანუ დაამკვიდროს („გაყინოს“) ისინი.

1.3. მეთოდოლოგია და სტანდარტები

პრაქტიკული რეინჟინერინგის პროცესში წარმოიშვა ბიზნეს-პროცესების შემუშავებისა და მოდელირების მეთოდოლოგიები და სტანდარტები.

ძირითადად განასხვავებენ მოდელირების ორ ძირითად მიდგომას: **სტატიკურსა და დინამიკურს**. სტატიკური მოდელირება, დინამიკურისგან განსხვავებით, პროცესების მოდელირებასა და ანალიზს მოძრაობაში (დინამიკაში) არ ახდენს.

დინამიკური მოდელირების საშუალებით ხორციელდება როგორც მთელი სისტემის, ასევე მისი ცალკეული შემადგენელი ნაწილების მიმდინარე მგომარეობისა და პროცესების ცვლილების მოდელირება და ანალიზი.

უნდა აღინიშნოს, რომ *დინამიკური მოდელირება, სტატიკურთან შედარებით, საკმაოდ დიდ დანახარჯებს მოითხოვს* (მათ შორის: სპეციალისტთა ანაზღაურების, საჭირო ლიტერატურის მოძიებისა და მოპოვების, პროგრამული უზრუნველყოფის), ამიტომ აუცილებელია არსებულ რესურსებსა და მის ეფექტიანობას შორის თანაფარდობის წინასწარ განსაზღვრა და მხოლოდ ამის საფუძველზე მისი გამოყენება.

ინჟინერინგის კომპიუტერულ-საორიენტაციო სისტემები

CASE-საშუალებანი (Computer-Aided System of Engineering), ანუ ინჟინერინგის კომპიუტერულ-საორიენტაციო სისტემა, რომელიც გათვალისწინებულია სამუშაოთა ტექნოლოგიების მოდელირებისა და ანალიზისთვის, აგრეთვე პროგრამული უზრუნველყოფის დასაპროექტებლად, შემუშავებისა და განხორციელებისთვის. ინჟინერინგის პროცესში CASE-საშუალებათა გამოყენება ინფორმაციისა და დოკუმენტების ნაკადების (Work Flow) მოდელირების საშუალებას იძლევა.

CASE-საშუალებანი:

-) ბიზნეს-პროცესების *სტატიკური მოდელირებისთვის* გამოიყენება **SADT (Structured Analysis and Design Technique)** - მეთოდოლოგია (უფრო ზუსტად, **IDEFO** მეთოდოლოგიის ერთ-ერთი ქვესახეობა), თავისი უზრუნველყოფი პაკეტებით: **BP-Win, Design/IDEF** და სხვ. აღნიშნული პროგრამები ბიზნეს-პროცესების ვიზუალიზაციის (გრაფიკული გამოსახულების, ტექსტის, გლოსარიუმის, ხმოვანი ჩანაწერის) საშუალებას იძლევა.
-) ბიზნეს-პროცესების *დინამიკური მოდელირებისთვის* გამოიყენება: **DFD (Data Flow Diagrams)** - მონაცემთა ნაკადების დიაგრამები, აგრეთვე **INKOME Mobile, CPN-AMI** და სხვ. პროგრამები, რომლებიც ინტეგრირებულია **DFD** მოდელში და ბიზნეს-პროცესების ხელახალი დაპროექტების საშუალებას იძლევა;
-) ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად შესაძლოა სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდოლოგიები ერთდროულად იქნეს გამოყენებული, მაგ.: ბიზნეს-ანალიტიკოსმა გამოიყენოს **SADT**, ხოლო პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციალისტმა – **DFD** ან **UML (Unified Modelling Language)** - მოდელირების უნივერსალური ენა, რომელიც ემყარება ობიექტურ-საორიენტაციო ანალიზის მეთოდოლოგიას.

კონკრეტული მეთოდოლოგიის შერჩევის კრიტერიუმები:

1. დასმული ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლებლობა;
2. გამოყენების ეკონომიურობა.

IDEF - მოდელირების სტანდარტები მე-20 საუკუნის 80 - 90-იან წლებში შემუშავდა ამერიკელი მეცნიერების მიერ (ავტორი და ერთ-ერთი ფუძემდებელი-*დუგლას ტ. როსი*) და მათი მიზანი იყო ჰეტეროგენული სისტემების უნიფიკაცია.

IDEF წარმოადგენს მოდელირების მეთოდიკას, რომელიც ემყარება ტექსტისა და გრაფიკის გაერთიანებას და უზრუნველყოფს სისტემის გაგებას (აღქმას), მის ანალიზსა და პოტენციური ცვლილების ლოგიკას. IDEF მოდელი აიგება იერარქიული დიაგრამებისგან, რომლებიც თითოეული საფეხურის ზრდად ფუნქციურ დონესა და მათ შიდასისტემურ ინტერფეისებს ასახავენ.

არსებობს სამი ტიპის დიაგრამა:

-) გრაფიკული გამოსახულება;
-) ტექსტი;
-) გლოსარიუმი.

IDEF მოდელი საშუალებას იძლევა განხორციელდეს სხვადასხვა ტიპის ანალიზი, სახელდობრ: ბიზნეს-პროცესების ტექნოლოგიებისა და მართვის; შემოსავლებისა და დანახარჯების; ავტომატიზებული სისტემების დაპროექტების ფუნქციური ანალიზი.

უნდა აღინიშნოს, რომ IDEF სტანდარტების გამოყენების ერთ-ერთი ძირითადი სფეროა საბანკო და საკრედიტო-საფინანსო სისტემა.

IDEF სტანდარტებით მომუშავე ბანკის ტექნოლოგიური სქემის შემუშავების, დანერგვისა და კორექტირების პრაქტიკული რეკომენდაციები:

1. შესასრულებელ სამუშაოთა ამოცანის დასმა.
 - 1.1. განისაზღვრება სქემის აგების საბოლოო მიზანი (მაგ., სამუშაო ადგილის ავტომატიზაცია, თანამდებობრივი ინსტრუქციების შემუშავება და ა.შ.);
 - 1.2. მიზნიდან გამომდინარე, განისაზღვრება დეტალიზაციის „სიღრმე“.
2. გაითვალისწინება დიაგრამის აგების შესახებ კომპეტენტურ პირთა შეხედულებები (ძირითადად, მხედველობაში მიიღება ბიზნეს-ტექნოლოგიის მოსაზრებები, რომლის მიზანია მუშაკთა შორის

მოვალეობების განაწილება, აგრეთვე თანამდებობრივი ინსტრუქციების შემუშავება).

3. ახალი ბიზნეს-პროცესების შესამუშავებლად რეკომენდებულია საკვლევი სფეროს მაქსიმალურად კარგად შესწავლა, ასევე დადებით შედეგს იძლევა სხვა ბანკებში ანალოგიური ამოცანების გადაწყვეტის გამოცდილების გათვალისწინება.

4. ახალი სქემის აგებისას აუცილებელია:

- 4.1. მოცემული პროცესის გლოსარიუმის შექმნა;
- 4.2. არსებულ სქემაში მოცემული ბიზნეს-პროცესის ადგილის განსაზღვრა;
- 4.3. დიაგრამის აგება;
- 4.4. შემუშავებული დიაგრამის განხილვა სავარაუდო შემსრულებლების მიერ.

5. შემუშავებული სქემის ოპტიმიზაციის მიზნით მიზანშეწონილია:

- 5.1. გასაუმჯობესებელი პარამეტრების განსაზღვრა (მაგ., ბიზნეს-პროცესის შესრულების ხანგრძლივობა და ა. შ.);
- 5.2. საკვლევი სფეროს შესწავლა და მოცემული პრობლემის შესაძლო გადაწყვეტის გზების შემუშავება;
- 5.3. მოცემული სქემის კორექტირება არსებული გამოცდილებისა და ოპტიმიზაციის მეთოდების გამოყენებით;
- 5.4. დადგენილ პირობებთან ახალი სქემის შესაბამისობის შემოწმება;
- 5.5. შემუშავებული სქემის განხილვა სავარაუდო შემსრულებლების მიერ.

6. სქემაში ცვლილებების შესახებ პასუხისმგებელი პირის ინფორმირება და მასთან შეთანხმების საფუძველზე გლოსარიუმში ცვლილებების შეტანა.

7. პირველადი დოკუმენტების ბაზის აქტუალობის შენარჩუნებისთვის მიზანშეწონილია გაფორმდეს ბანკის განკარგულება ისეთი დოკუმენტების

არ გამოყენებისა, რომლებიც არ ირიცხება საბუთების რეესტრში და, მათი გამოყენების აუცილებლობის შემთხვევაში, შემსრულებელთა დავალდებულება მათი წარდგენისა და რეგისტრაციისა იმ პირებთან, რომლებიც პასუხს აგებენ ახალი დოკუმენტების რეესტრზე.

1.4. პერსონალის მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება

ბანკის პერსონალის მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ძირითადი მიმართულებები:

-) პერსონალის სისტემის (ბანკის) გარეთ სწავლება (უმადლეს სასწავლებლებში, პერსონალის მომზადება სწავლების მოკლევადიანი პროგრამებით, ტრეინინგების ორგანიზება და კონფერენციების ჩატერება);
-) სპეციალიზებული შიდა სწავლება (სემინარები, ტრეინინგები, სიტუაციის ანალიზი, სწავლება ბანკის საკუთარ სასწავლო ცენტრში);
-) მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვა. ამ ფორმის უპირატესობაა ის, რომ კადრების სწავლებაზე თანხები აღარ იხარჯება, მაგრამ, მეორე მხრივ, ნაკლოვანებაა ის, რომ თანამშრომლებს ეუფლებათ პესიმიზმი, კარიერული წინსვლის ნულოვანი შანსის შეგრძნება;
-) კადრების შიდა მიგრაცია, ანუ კადრების შიდა გადაადგილება ერთი თანამდებობიდან მეორეზე, რაც მათი ინტელექტუალური შესაძლებლობებისა და პრაქტიკული გამოცდილების ოპტიმალური გამოყენების საშუალებას იძლევა.

1.5. რეინჟინერინგის პროცესის წარმართვის ძირითადი მიმართულებები

რეინჟინერინგის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტის ორ ძირითად მიმართულებას გამოყოფენ, სახელდობრ: 1. ბანკის საკუთარი შესაძლებლობებით გადაჭრა, და 2. ამ მიზნისთვის კონსალტინგური კომპანიების ან დამოუკიდებელ კონსულტანტთა მოწვევა.

კონსულტანტთა მოწვევის აუცილებლობის შეფასება

სქემა 1

საკონსულტაციო სამუშაოთა სახეობა	სამუშაოთა შესასრულებლად დამოუკიდებელ ექსპერტთა მოწვევის აუცილებლობის დონე
ბანკის საქმიანობის ტექნოლოგიების ანალიზი და ოპტიმიზაცია.	მაღალი
ბანკის საორგანიზაციო სტრუქტურისა და რესტრუქტურისაციის პროგრამის შემუშავება.	მაღალი
საბანკო ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი	მაღალი
ბანკის მოთხოვნებთან საინფორმაციო სისტემების შესაბამისობის ანალიზი.	საშუალო
საინფორმაციო სისტემების ადაპტაცია და აგება ბანკის საქმიანობის ტექნოლოგიებიდან გამომდინარე.	მაღალი
ბანკის სპეციალისტთა სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და კონსულტაციების გაწევა (ახალი საბანკო ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებით).	მაღალი
საბანკო ოპერაციების საორგანიზაციო-ტექნოლოგიური, საბუღალტრო და საინფორმაციო უზრუნველყოფის მომზადება.	საშუალო
საბანკო პროდუქტების შექმნა და ბაზარზე მათი გატანა-დამკვიდრება.	საშუალო
ბანკის საქმიანობის შედეგების ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზის განხორციელება და მისი განვითარების ტენდენციების განსაზღვრა.	დაბალი
ბანკის საქმიანობის ბუღალტრულ-ნორმატიული ანალიზის	მაღალი

ჩატარება.	
საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურებათა ხარისხის ანალიზის განხორციელება და სპეციფიკაციების შემუშავება.	მაღალი
კლიენტთა მომსახურების სისტემის რეფორმირება	მაღალი

რეინჟინერინგის პროცესში კონსალტინგური კომპანიების მოწვევის უპირატესობანი:

- სამუშაოთა საკმაოდ მაღალ დონეზე ჩატარება;
- საკრედიტო ორგანიზაციის მხრივ დამატებითი დანახარჯების არარსებობა (გარდა კონსულტანტების მომსახურების ანაზღაურებისა);
- სამუშაოთა განხორციელების ოპერატიულობა და სისწრაფე;
- ბანკის საქმიანობის ანალიზის განხორციელებისა და რეკომენდაციების შემუშავებისას დაინტერესების არარსებობა;
- შეთავაზებულ ღონისძიებებსა და რეკომენდაციებზე კონსალტინგური ფირმის პასუხისმგებლობა.

შენიშვნა: რეინჟინერინგის პროცესში რომელიმე კონკრეტული მიმართულებისთვის უპირატესობის მინიჭება პრაქტიკულად შეუძლებელია, ვინაიდან ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება რეკომენდებული იყოს ბანკის საკუთარი

ძალებით განხორციელება, ხოლო ზოგიერთში კი - მხოლოდ კონსალტინგური კომპანიის ან დამოუკიდებელ კონსულტანტთა მოწვევა იძლეოდეს მაქსიმალურ ეფექტს.

II თავი

თანამედროვე საბანკო სისტემის განვითარების გლობალური ტენდენციები და მართვის ძირითადი პრობლემები

1.1. საბანკო სისტემის განვითარების გლობალური ტენდენციები

თანამედროვე ბანკს, საბანკო სისტემის განვითარების გლობალური ტენდენციების, ახალი ფინანსური პროდუქტებისა და ტექნოლოგიური ინოვაციების მზარდი ნაკადის, მკაცრი ბანკთაშორისი კონკურენციისა და ფინანსური მომსახურების ბაზრის მუდმივი ცვალებადობის პირობებში, გადარჩენის აუცილებლობა აიძულებს სერიოზულად გადახედოს თავისი საქმიანობის თითოეულ ასპექტს, მათ შორის, უპირველეს ყოვლისა, მართვის სისტემასა და საბანკო ტექნოლოგიებს.

საბანკო სისტემის განვითარების გლობალურ ტენდენციებს შორის აღსანიშნავია შემდეგი:

) საბანკო მომსახურებათა რაოდენობის ზრდა. ბოლო წლებში საკმაოდ გაიზარდა საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების სპექტრი, რაც

ძირითადად გამოწვეულია: კონკურენციის მკვეთრი ზრდით; ტექნოლოგიური ცვლილებებით საბანკო სფეროში; მომსახურებათა განხორციელების პრინციპულად ახალი ფორმების (ინტერნეტის) დანერგვით; ფინანსურ საკითხებში კლიენტთა ინფორმირებულობის მნიშვნელოვანი ამაღლებით;

) **კონკურენციის ზრდა**, რაც ძირითადად გამოწვეულია ფაქტორთა ორი ჯგუფით:

ა) *საერთო ფაქტორებით*: საკრედიტო სფეროს გამჭვირვალობა ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვის გამო;

ბ) *შიდასაბანკო ფაქტორებით*: სუბიექტივიზმი მართვაში; კვალიფიციური კადრების დენადობა; მენეჯმენტში ხელმძღვანელის პირადი ინტერესების პრიორიტეტი; ნეგატიური გავლენისადმი შემგუებლობა;

) **დერეგულირება საბანკო სფეროში**. საბანკო სფეროში დერეგულირების ტოტალური ტალღა დაიწყო აშშ-ში მე-20 ს.-ის 80-იან წლებში, რაც საბანკო სისტემაზე სახელმწიფოს ზეგავლენის შემასუსტებელი საკანონმდებლო ბაზის შექმნაში გამოიხატა. ანალოგიური განხორციელდა სხვა განვითარებულ ქვეყნებშიც. დღეისათვის დერეგულირების შედეგად მთელს მსოფლიოში საბანკო სისტემა სულ უფრო ნაკლებად არის რეგულირებადი (მართვადი) სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ და უპირატესად საბაზრო მაქანიზმებით ხელმძღვანელობს;

) **რესურსების ღირებულების ზრდა**. დერეგულირების პროცესი კონკურენციის ზრდასთან ერთად იწვევს პასიური ოპერაციების (ანუ რესურსების მოზიდვის) ღირებულების ზრდას. ყოველივე ამის გამო ბანკების უმრავლესობისთვის საოპერაციო დანახარჯების შემცირება ფინანსური მომსახურების განხორციელების კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ძირითად საშუალებას წარმოადგენს;

) **ტექნოლოგიური რევოლუცია**. მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარება, განსაკუთრებით კომპიუტერულ და ტელეკომუნიკაციურ საშუალებათა სფეროში, სრულიად ახალი მრავალფეროვანი საბანკო ტექნოლოგიების შემუშავება-დანერგვის პროცესს უზრუნველყოფს;

-) **კონსოლიდაცია და გეოგრაფიული ექსპანსია.** ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვის მაქსიმალური ეფექტი, ჩვეულებრივ, მიიღწევა ტრანსნაციონალურ ფინანსურ სტრუქტურებში. ამიტომ ბოლო პერიოდში ბანკები სულ უფრო აქტიურად ცდილობენ ფილიალების, განყოფილებებისა და ჰოლდინგური კომპანიების შექმნას. გარდა ამისა, ადგილი აქვს ბანკების გაერთიანებისა და ერთი ბანკის მიერ მეორის შთანთქმის პროცესებს. მწვავედება კონკურენციული ბრძოლა ახალი კლიენტურის მოზიდვის მხრივაც, რის გამოც ახალი საბანკო მომსახურებით ნაკლებად გაჯერებული რაიონების ათვისება ინტენსიურად მიმდინარეობს;
-) **საბანკო საქმიანობის გლობალიზაცია.** გეოგრაფიული ექსპანსია და კონსოლიდაცია იწვევს ზოგიერთი საბანკო სტრუქტურის ცალკეული ქვეყნისა და ზოგჯერ კონტინენტის ფარგლებს გარეთ გასვლას. ყალიბდება უზარმაზარი ტრანსნაციონალური ბანკები მრავალათასიანი მომსახურე პერსონალითა და მრავალმილიარდიანი აქტივებით;
-) **საბანკო რისკების საერთო ზრდა.** ეკონომიკური პროცესების არასტაბილურობა, აგრეთვე სახელმწიფო რეგულირების შესუსტება და კონკურენციის გამძაფრება საბოლოო ჯამში იწვევს საბანკო რისკების მკვეთრ ზრდას.

2.2. ბანკების მართვის სისტემის პრობლემების გადაწყვეტის ძირითადი მიმართულებები

საბანკო სისტემის განვითარების გლობალური ტენდენციები ახალ პრობლემებს იწვევს, ამიტომ მთელს მსოფლიოში საკრედიტო-საფინანსო ორგანიზაციები ისწრაფვიან მაქსიმალურად გაითვალისწინონ განვითარების თანამედროვე ტენდენციები და წარმოქმნილი პრობლემების გადასაწყვეტად კონცენტრაცია ძირითადად ორ სფეროზე: მენეჯმენტსა და საბანკო ტექნოლოგიებზე განახორციელონ, სახელდობრ:

❖ საბანკო მენეჯმენტის პრობლემების გადაწყვეტის ძირითადი მიმართულებები:

- 1) ბანკებისა და საკრედიტო ორგანიზაციების მართვის განხორციელება მენეჯმენტისა და საბანკო ტექნოლოგიების არა მხოლოდ თეორიული, არამედ პრაქტიკული გამოცდილების მქონე მაღალკვალიფიციური კადრების მიერ;
- 2) მართვის ისეთი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც მაქსიმალურად გაითვალისწინებს ბანკზე მოქმედ ყველა ფაქტორს. ანუ ბანკის მართვის საფუძველს უნდა წარმოადგენდეს სისტემური კომპლექსური მიდგომა, რომელიც საკრედიტო ორგანიზაციას განიხილავს არა მარტო რთულ სისტემად, თავისი შინაგანი საორგანიზაციო სტრუქტურით, განვითარებისა და ფუნქციონირების სპეციფიკური კანონზომიერებებით, არამედ როგორც ეკონომიკურ სუბიექტს, რომელზედაც გავლენას ახდენს მრავალი გარე ფაქტორი და, რომელიც უფრო გლობალური ეკონომიკური და სოციალური სისტემების განუყოფელი ნაწილია;

-)/ ბანკის განვითარების ძირითადი სტრატეგიის განსაზღვრა და გარე ფაქტორთა მიმართ მისი შემდგომი ადაპტაცია;
-)/ ბანკის მართვის სისტემის გარდაქმნის პროცესში ბანკის სხვადასხვა დონის თანამშრომელთა აქტიური ჩართვა. თუმცა ეს, რასაკვირველია, არ გულისხმობს მათ გადაჭარბებულ დამოუკიდებლობასა და თავისუფლებას მართვის პროცესში, რასაც შეიძლება საკმაოდ სავალალო შედეგები მოჰყვეს;
-)/ ბანკის სამუშაოთა ტექნოლოგიების კონტროლი და საჭირო შემთხვევაში კორექტურის განხორციელება;
-)/ ბანკის მუშაკთა პროფესიული მომზადების დონის ამაღლება, მათ მიერ მართვის ინფორმაციული სისტემების (Management Information System)¹ ათვისება და პრაქტიკული გამოყენების უზრუნველყოფა.

ბანკის ხელმძღვანელობისა და მენეჯერების პროფესიული კვალიფიკაცია და პრაქტიკული გამოცდილება, როგორც წესი, ბანკის მართვის სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირების საფუძველს წარმოადგენს.

❖ საბანკო ტექნოლოგიების სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები

საბანკო ტექნოლოგიები წარმოადგენს საბანკო ბიზნეს-პროცესების განხორციელების (უზრუნველყოფის) უახლესი მიდგომების, მეთოდებისა და რეალიზაციის საშუალებათა ერთობლიობას.²

საბანკო ტექნოლოგიების სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები:

-)/ კლიენტთა მომსახურების ქმედითი სისტემის აგება როგორც ცალკეული ოპერაციების, ასევე მთლიანად ბანკის მასშტაბით;
-)/ ოპერაციების (მაგ., პლასტიკური ბარათების, კლიენტების ინტერაქტიული მომსახურების ან სხვ.) რეალიზაციის საშუალებათა, მათ შორის ტექნიკურ საშუალებათა, სრული კომპლექსით უზრუნველყოფა;

1. მართვის ინფორმაციული სისტემების (Management Information System) შესახებ იხ. თავი VIII, „ბანკის ტექნოლოგიური მენეჯმენტი“, გვ. 171-173.
 2. საბანკო ტექნოლოგიების შესახებ უფრო ვრცლად და დეტალურად იხ. იქვე, გვ. 169-177.
-)/ ბანკის უახლესი ავტომატიზებული სისტემებით უზრუნველყოფა;
 -)/ მართვის ინფორმაციული სისტემების დანერგვა;
 -)/ თანამედროვე საგადამხდელო საშუალებების გამოყენება;
 -)/ საფილიალთაშორისო ურთიერთობათა რეალიზაციის სისტემის სრულყოფა;
 -)/ ტელეკომუნიკაციების უახლესი სისტემის აქტიური გამოყენება;
 -)/ კონტროლის განხორციელების თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა;
 -)/ ბანკის ინფორმაციული უსაფრთხოების ქმედითი სისტემით უზრუნველყოფა.

უნდა აღინიშნოს, რომ უახლესი საბანკო ტექნიკისა და ტექნოლოგიების ათვისება, დანერგვა და რაციონალური ფუნქციონირება ბანკის საქმიანობის წარმატების უმნიშვნელოვანესი საწინდარია.

III თავი

სტრატეგიული მენეჯმენტი კომერციულ ბანკებში

3.1. სტრატეგიული დაგეგმვა კომერციულ ბანკებში

სტრატეგიული მენეჯმენტი - გრძელვადიან პერიოდში ბანკის (ფირმის) წარმატების მიღწევისთვის მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ერთობლიობა, რომელიც მაქსიმალურად ითვალისწინებს ორგანიზაციის შიგა პოტენციალსა და გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და მიზნად ისახავს კონკურენტული უპირატესობის შექმნას.

სტრატეგიული მართვა და დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას, საერთო მიზნების სამუშაოთა კონკრეტულ მიმართულებებად ჩამოყალიბებას, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზის ჩატარებას, განსხვავებულ სიტუაციებში მოქმედების გეგმის შემუშავებასა და შესრულების კონტროლის განხორციელებას. ამრიგად, ეს არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც, მუდმივად ცვალებადი საბაზრო კონიუნქტურისა და სახელმწიფო რეგულირების წესების პირობებში, ბანკის მიზნებსა და რესურსებს შორის შესაბამისობას უზრუნველყოფს.

სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის მიზანი: ახალი საბანკო პროდუქტების დანერგვა და საქმიანობის პერსპექტიული მიმართულებების განვითარება, რათა

უზრუნველყოფილ იქნეს ოპერაციების მოცულობის, შემოსავლებისა და აქციების საბაზრო ღირებულების ზრდა. სტრატეგია დამოკიდებულია იმ კონკრეტულ მიზნებზე, რომელსაც ბანკი ისახავს და ახორციელებს რაც შეიძლება მინიმალურ ვადებში.

სტრატეგია, იერარქიული ხასიათიდან გამომდინარე, განიხილება სტრატეგიული პირამიდის სახით (იხ. სქემა 2), რომელიც მოიცავს:

სტრატეგიული პირამიდა

სქემა 2



1. **კორპორაციულ სტრატეგიას** - დივერსიფიცირებული კომპანიების მართვის საერთო გეგმას, რომელიც აღწერს სხვადასხვა დარგში გარკვეული პოზიციების დასაკავებლად საჭირო ქმედებებისა და ცალკეული სახის საქმიანობის მართვის მიდგომებს. მასზე პასუხისმგებლობა ეკისრებათ როგორც უმაღლესი, ასევე სხვა ძირითადი დონის მენეჯერებს;

2. **ბიზნესის სტრატეგიას** - ბიზნეს-ერთეულების წარმატებული ფუნქციონირებისთვის საჭირო ღონისძიებებისა და მიდგომების კომპლექსს, სადაც

აღწერილია მათი სტაბილური და გრძელვადიანი კონკურენტული პოზიციების შექმნის გზები. მასზე პასუხისმგებლობა ეკისრებათ გენერალურ დირექტორებსა და ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელებს;

3. ფუნქციურ სტრატეგიას - ბიზნესის სფეროს შიგნით ცალკეული ქვეგანყოფილებების ან ძირითადი ფუნქციური მიმართულების მართვის გეგმას. მასზე გადაწყვეტილებას იღებენ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები;

4. ოპერატიულ სტრატეგიას - ძირითადი ორგანიზაციული რგოლების მართვის, აგრეთვე სტრატეგიული მნიშვნელობის ოპერატიული ამოცანების შესრულების გეგმას. მასზე პასუხს აგებენ ხელმძღვანელები ადგილზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანები:

1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება, ანუ ბანკის მიერ ისეთი მოქმედებების ერთობლიობის ჩამოყალიბება, რომელიც მაქსიმალურად გაითვალისწინებს ბანკის (კომპანიის) შესაძლებლობებს, რესურსებსა და გარემო ფაქტორებს და გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფს.

სტრატეგიული ხედვის შემუშავებისას გაითვალისწინება შემდეგი ფაქტორები:

-) კომპანიის მისია;
-) კომპანიის განვითარების გრძელვადიანი კურსი;
-) სტრატეგიული ხედვის ზუსტი ფორმულირება.

სტრატეგიული ხედვის შემუშავება ეყრდნობა ჰენრი მინცბერგის ე.წ. „5p” (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) სტრატეგიას, ანუ სტრატეგიას, როგორც:

- გეგმას (**Plan**), რომელიც უნდა დაისახოს და შესრულდეს;
- ტაქტიკურ მოქმედებას (**Ploy**), რომელიც გამოხატავს ბანკის გარკვეულ ქცევას საქმიანი თამაშის დროს;
- თანამიმდევრული მოქმედებების ტენდენციას (**Pattern**), რომელიც ლოგიკურად გააზრებულ სტრატეგიას წარმოადგენს;

- პოზიციას (**Position**), რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის ადგილს გარემოსა და ბაზარზე;
- პერსპექტივას (**Perspective**), რომელიც გამოხატავს არა მარტო არჩეულ პოზიციას, არამედ სამყაროს აღქმის განუმეორებელ უნარს.

2. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა;

3. **სტრატეგიული დაგეგმვა** - სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილი, რომელიც განვითარების მომავალი კურსის ფორმალიზებულ აღწერას წარმოადგენს. **შემუშავებულმა სტრატეგიულმა გეგმამ უნდა უზრუნველყოს საკრედიტო ორგანიზაციის იმ მიზნებთან მაქსიმალური მიახლოება, რომელსაც იგი ისახავს.** აღნიშნული განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების დადებით დინამიკას იძლევა, ვინაიდან ბანკის საშუალებანი და რესურსები ერთბაშად კი არ გამოიყენება, არამედ მიზნების მიღწევის პრინციპულ პოზიციებზე კონცენტრირდება;

სტრატეგიის შემუშავებისას, როგორც წესი, ზუსტად და დეტალურად განისაზღვრება შემდეგი 5 ძირითადი ელემენტი:

-) არენა;
-) მამოძრავებელი ძალები;
-) განმასხვავებლები;
-) საფეხურები;
-) ეკონომიკური ლოგიკა.

სტრატეგიის შემუშავების 4 ძირითადი მიდგომა:

-) მთავარი არქიტექტორის მიდგომა;
-) მიდგომა „ვალდებულების დელეგირება“;
-) ერთობლივი მიდგომა;
-) ინიციატიური მიდგომა.

4. შემუშავებული სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია;

5. შედეგების შეფასება, ცვლილებების შეტანა და კორექტირება, ანუ სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემის მიერ გარე ფაქტორების გავლენის რისკების შემცირება, რაც სხვადასხვა სახის მოულოდნელ სიტუაციებში (მაგ., ბაზრების არასტაბილურობა, დევალვაცია, მკვეთრად გაზრდილი კონკურენცია, შემოსავლიანობის შემცირება, კანონმდებლობის პრინციპულ დებულებათა ცვლილება) მოქმედების რეგლამენტაციისა და მათი წარმოშობის შემთხვევაში წინასწარ შემუშავებული გეგმის შესაბამისად მიიღწევა.

აღნიშნული პრინციპული და უაღრესად აქტუალური ამოცანების გადაწყვეტა ხორციელდება განსაკუთრებული ტექნოლოგიებისა და რესურსების გამოყენების საფუძველზე, რომელთა დანერგვაც სტრატეგიული გეგმით არის გათვალისწინებული. ამავე დროს, უნდა აღინიშნოს, რომ დანერგვის პროცესის მაქსიმალური ეფექტიანობისთვის აუცილებელია მისი თითოეული ეტაპის **თანამიმდევრობით და კომპლექსურად** განხორციელება.

სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვის ძირითადი ეტაპები:

I. სტრატეგიული აზროვნების ჩამოყალიბება ბანკის უმაღლეს მენეჯერთა სფეროში. ამ მიზნით აუცილებელია:

- ბანკის ხელმძღვანელობის სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვის საჭიროებისა და მიზნების განმარტება-დასაბუთება;
- ბანკის ხელმძღვანელთა და სტრატეგიული გეგმის ავტორთა შეხედულებების ანალიზის ჩატარება;
- ანალიზის შედეგად მიღებული დასკვნების საფუძველზე, ძირითადი მიმართულებების მიხედვით, ბანკის როლისა და სტრატეგიის შესახებ მენეჯერთა შეხედულებების განსაზღვრა და დაფიქსირება.

II. სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის აუცილებელი პირობებისა და შეფასების სისტემის შექმნა.

სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის აუცილებელი

პირობები:

- ცალკეული ქვეგანყოფილებების, როგორც დამოუკიდებელი ბიზნეს-ერთეულების, მართვის დანერგვა;
- ფინანსური მართვის განხორციელება, რომელიც საშუალებას იძლევა ადეკვატურად განისაზღვროს სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების პოტენციური რენტაბელობა და მაქსიმალურად ზუსტად შეფასდეს მათი საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტები;
- ბიუჯეტური დაგეგმვის დანერგვა, რომელიც სტრატეგიული დაგეგმვის უზრუნველყოფისა და კონტროლის განხორციელების საშუალებას წარმოადგენს.

გარდა ზემოაღნიშნული სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის აუცილებელი პირობების შექმნისა, უაღრესად მნიშვნელოვანია შეფასების სისტემის ჩამოყალიბება-დანერგვის პროცესი, რომელიც ფორმირდება ლოკალური და გლობალური სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე.

ბანკის სტრატეგიის შეფასების მთავარი კრიტერიუმები:

-) კონკურენტუნარიანობა როგორც ქვეყნის, ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე;
-) მომხმარებელთა მოთხოვნების მაქსიმალურად დაკმაყოფილების უნარი;
-) მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღების შესაძლებლობა.

კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას ბანკები (კომპანიები) ეყრდნობიან წარმატების უმთავრესი ფაქტორებისა და კონკურენტული უპირატესობების

მაჩვენებლებს (იხ. ცხრილი 2) და საქმიანობის სუსტი მხარეების გამოვლენის შემთხვევაში მაქსიმალურად ცდილობენ მათ დარეგულირებას.

კონკურენტუნარიანობის შეფასების მაჩვენებლები

ცხრილი 2

წარმატების უმთავრესი ფაქტორები და კონკურენტული უპირატესობები:	შეფასება
პროდუქციის ხარისხი	
რეპუტაცია(იმიჯი)	
წარმოების შესაძლებლობები	
ტექნოლოგიების გამოყენების დონე	
დილერების ქსელი და გავრცელება	
ინოვაციური შესაძლებლობები	
ფინანსური რესურსები	
დანახარჯების მოცულობა კონკურენტებთან შედარებით	
მომსახურების შესაძლებლობები	
კონკურენტუნარიანობის შეფასების საერთო ჯამური მაჩვენებელი	

III. სტრატეგიული მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურის შექმნა

სტრატეგიული მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა მოიცავს:

- ბანკის მმართველობის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელს, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული მენეჯმენტის დანერგვაზე, კონტროლსა და შეფასებაზე;
- ფუნქციონირებადი სისტემის ხელმძღვანელ და პასუხისმგებელ მუშაკებს (მათი რაოდენობა დამოკიდებულია ბანკის მოცულობაზე), რომელთა ამოცანაა ბანკში სტრატეგიული მენეჯმენტის სამუშაოთა (სტრატეგიული გეგმების გაფორმება და შეთანხმება, სტრატეგიისა და მიზნების კორექტირება, გეგმების

შესრულების შეფასება და კონტროლი, მონიტორინგი და ა. შ.) რეგულარული განხორციელება.

IV. დეტალური, მრავალვარიანტიანი (გამომდინარე გარე ფაქტორებიდან) ძირითადი სტრატეგიული გეგმისა და მისი შემადგენელი ნაწილების-ქვეგანყოფილებების სტრატეგიული გეგმების ფორმირება.

ასეთი საბაზო სტრატეგიული გეგმა დგება SWOT - ანალიზის საფუძველზე და მოიცავს, საბაზო სტრატეგიებისა და მიდგომების გათვალისწინებით, ცალკეული ქვეგანყოფილებების მიერ დამოუკიდებლად შემუშავებულ სტრატეგიულ გეგმებს, დამტკიცებულს ბანკის ხელმძღვანელობის მიერ.

SWOT (Strengths-სიძლიერე; Weaknesses-სისუსტეები; Opportunities-შესაძლებლობები; Threats-საფრთხეები) - ანალიზი საშუალებას იძლევა:

- შეფასდეს გარე ფაქტორთა ზეგავლენის დონე ბანკის საქმიანობაზე;
- გამოვლინდეს საკრედიტო ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- შეფასდეს ბანკის შესაძლებლობები და განისაზღვროს მოსალოდნელი საფრთხეები;
- გამოვლინდეს სავარაუდო პრობლემები;
- გამოიკვეთოს განვითარების პერსპექტივები.

V. ბანკის ურთიერთდაკავშირებული მიზნების, ქვეგანყოფილებებისა და მუშაკთა სისტემის დანერგვა.

სტრატეგიული დაგეგმვის წარმატებული განხორციელებისთვის აუცილებელია ბანკის მიზნების, ხელმძღვანელ და ქვეგანყოფილებების მუშაკთა შეხედულებების თანხვედრა. ამ მიზნის მისაღწევად საკმაოდ კარგი გამოცდილება აქვთ განვითარებულ ქვეყნებს, სახელდობრ: გარკვეული კორპორაციული კულტურის დანერგვა; გარდა ამისა, ხშირად დადებით შედეგს იძლევა სისტემის განვითარებისთვის შემაფერხებელი ზოგიერთი ხელმძღვანელის ან თანამშრომლის გათავისუფლებაც.

VI. გარე ფაქტორთა მონიტორინგის, პროგნოზებისა და სტრატეგიების კორექტირების სისტემის დანერგვა.

საბანკო ორგანიზაციის გარე ფაქტორთა, ანუ მაკრო გარემოს შეფასებისას იყენებენ ე.წ. **PESTEL ანალიზს**, რომლის მიხედვითაც მაკრო გარემოში გამოიყოფა 6 ძირითადი სეგმენტი (იხ. სქემა 3), სახელდობრ:

1. პოლიტიკური (Political) გარემო – ეს სეგმენტი მოიცავს ქვეყანაში დამკვიდრებულ საარჩევნო პროცესებს, ასევე ადმინისტრაციულ, მარეგულირებელ და სამართლებრივ ინსტიტუტებს, მიღებულ და მოქმედ კანონებს, ნორმატიულ აქტებსა და წესებს;

2. ეკონომიკური (Ekonomic) გარემო – ეკონომიკური აქტივობის ცვლილებები ბანკში გავლენას ახდენს მოთხოვნა-მიწოდებაზე, უფრო ზუსტად, როდესაც იზრდება მოთხოვნა, მატულობს ფასი და პირიქით. ინფლაცია მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ბიზნესზე, რაც პირდაპირ კავშირშია საბანკო ბიზნესთან;

3. სოციალურ-კულტურული (Sociokultural) გარემო – აღნიშნული სეგმენტი ითვალისწინებს მოსახლეობის მობილობის, ცხოვრების სტილში მიმდინარე ცვლილებების, ასევე სოციალური ღირებულებების ტრასფორმაციის შესწავლასა და ანალიზს;

4. ტექნოლოგიური (Technologikal) გარემო – მას მიეკუთვნება ტექნოლოგიური პროგრესის დონე და მიმართულება ან სრულყოფა, რომლებიც მიმდინარეობს საზოგადოებაში, მათ შორის ახალი სახეობის პროდუქციის, პროცესების ან რესურსების გამოჩენაში. ტექნოლოგიური გარემო მოიცავს ცოდნის დამუშავებასა და გამოყენებას. იგი შეიძლება დაიყოს შემდეგ სფეროებად:

) გამოკვლევა;

) ძიება;

) ოპერაცია.

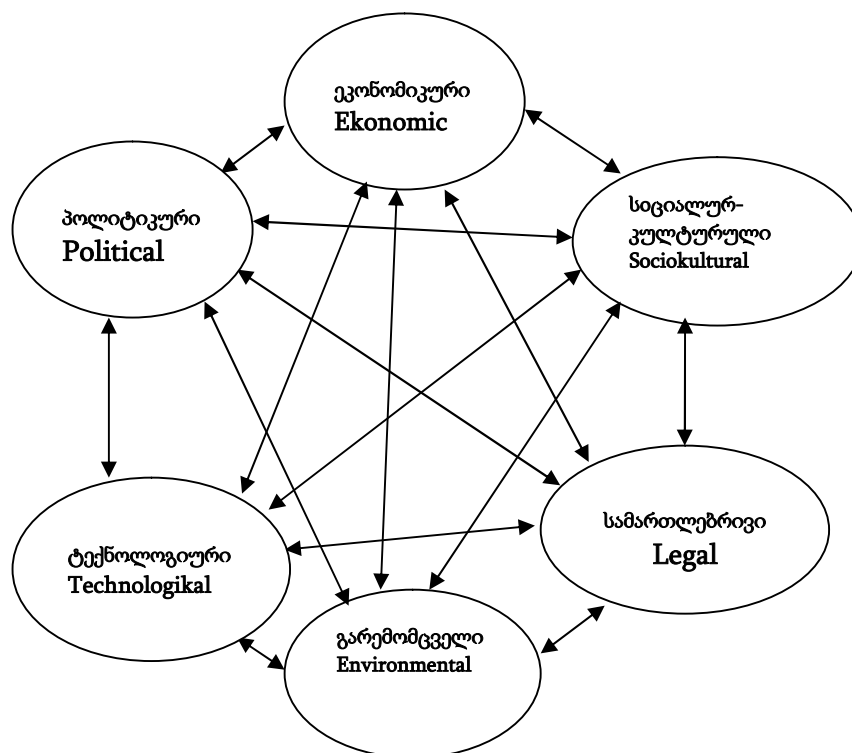
5. გარემომცველი (Environmental) გარემო – იგი მოიცავს როგორც ეკოლოგიურ, ასევე ინსტიტუციურ გარემოს.

6. სამართლებრივი (Legal) გარემო – საკრედიტო ორგანიზაცია თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს ვალდებულია შეასრულოს იმ ქვეყნის მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა (ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა) მოთხოვნები, სადაც მას უწევს ბიზნესის განხორციელება.

საბანკო ორგანიზაციის გარე ფაქტორთა, ანუ მაკრო გარემოს შეფასების

ე.წ. PESTEL ანალიზი

სქემა 3



ბანკში გარე ფაქტორთა მონიტორინგის, პროგნოზებისა და სტრატეგიების კორექტირების სისტემის დანერგვა საშუალებას იძლევა შეიქმნას ისეთი პირობები, რომლებიც ხელს უწყობენ არა მარტო ხელმძღვანელი, არამედ მომსახურე პერსონალის მონიტორინგის სისტემაში ჩართვას, ვინაიდან სწორედ ამ უკანასკნელთა აქვთ კლიენტებთან უშუალო ურთიერთობა და, აქედან გამომდინარე, საკმაოდ კარგად არიან ინფორმირებულები მათი მოთხოვნების შესახებ. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება როგორც საბანკო პროდუქტებისა და

მომსახურების პროგნოზის განხორციელება, ასევე არსებული გეგმების ოპერატიულად კორექტირება.

3.2. საკრედიტო ორგანიზაციების ტიპური საორგანიზაციო სტრუქტურები, მათი აგებისა და ფუნქციონირების თავისებურებანი

საკრედიტო ორგანიზაციის (ისევე, როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის) მართვის პროცესში უდიდეს როლს ასრულებს საორგანიზაციო სტრუქტურა, ვინაიდან მისი საშუალებით:

- ხორციელდება მართვის მეთოდების სტრუქტურირება და ფორმალიზება;
- განისაზღვრება შემსრულებელთა ჯგუფი, რომელიც შეიმუშავებს კონტროლისა და შიდასაორგანიზაციო კავშირურთიერთობათა სისტემებს;
- ხორციელდება ყველა ის ქმედება, რომელიც აუცილებელია ბანკის მიზნების მისაღწევად.

საორგანიზაციო სტრუქტურების კლასიფიკაცია

თანამედროვე მენეჯმენტში ანსხვავებენ საორგანიზაციო სტრუქტურის ორ ძირითად კლასს: *მექანიკურს* და *ორგანულს*.

1. **მექანიკური სტრუქტურა** წარმოადგენს ყველაზე ტრადიციულსა და გავრცელებულს. მას საფუძვლად უდევს საკმაოდ მკაცრი პრინციპები, რომელიც მე-20 ს.-ის დასაწყისში ფორმულირებულ იქნა *მაქს ვებერის* მიერ და მოიცავს შემდეგს:

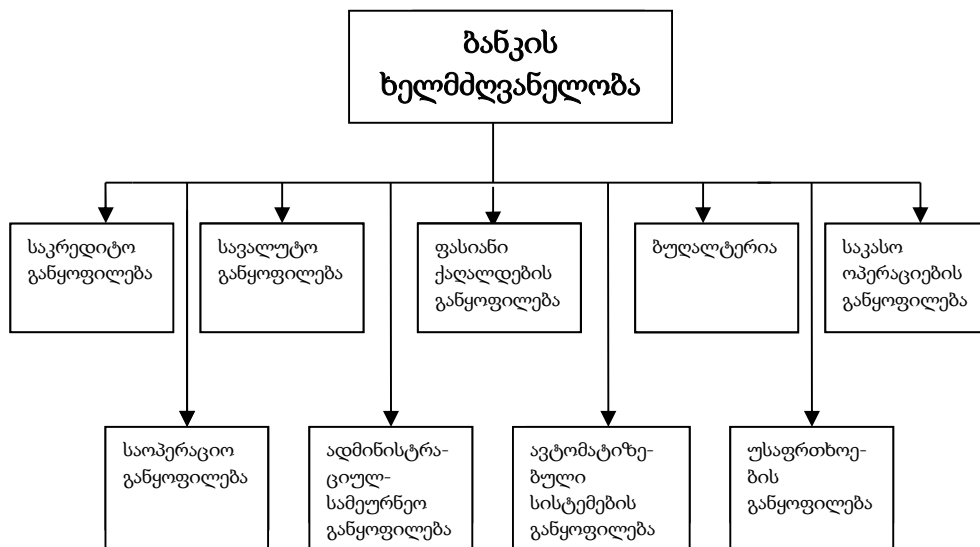
- *შრომის ზუსტ დანაწილებას;*
- *მართვის დონეების იერარქიულობას;*
- *გარკვეული წესებისა და სტანდარტების დამკვიდრებას, რაც სხვადასხვა დონის თანამშრომელთა მიერ მოვალეობათა შესრულების ერთგვაროვნებას (ანუ დეტალურ რეგლამენტაციას) უზრუნველყოფს.*

მექანიკური სტრუქტურა, თავის მხრივ, მოიცავს ორ ქვეკლასს: *ფუნქციურ(წრფივ-ფუნქციურ)* და *დივიზიურ სტრუქტურებს*.

ფუნქციური (წრფივ-ფუნქციური) სტრუქტურა ყველაზე გავრცელებული ფორმაა და ხშირად „კლასიკურსაც“ უწოდებენ (იხ. სქემა 4). იგი ითვალისწინებს შემსრულებელთა მკაცრ დაჯგუფებას დაკისრებული მოვალეობებისა და ამოცანების შესაბამისად. თუ ბანკი საკმაოდ დიდი ზომისაა, მაშინ განყოფილებები ფუნქციური ნიშნის მიხედვით უფრო მცირე ქვეგანყოფილებებად იყოფა.

ბანკის ტრადიციული ფუნქციური საორგანიზაციო სტრუქტურა

სქემა 4

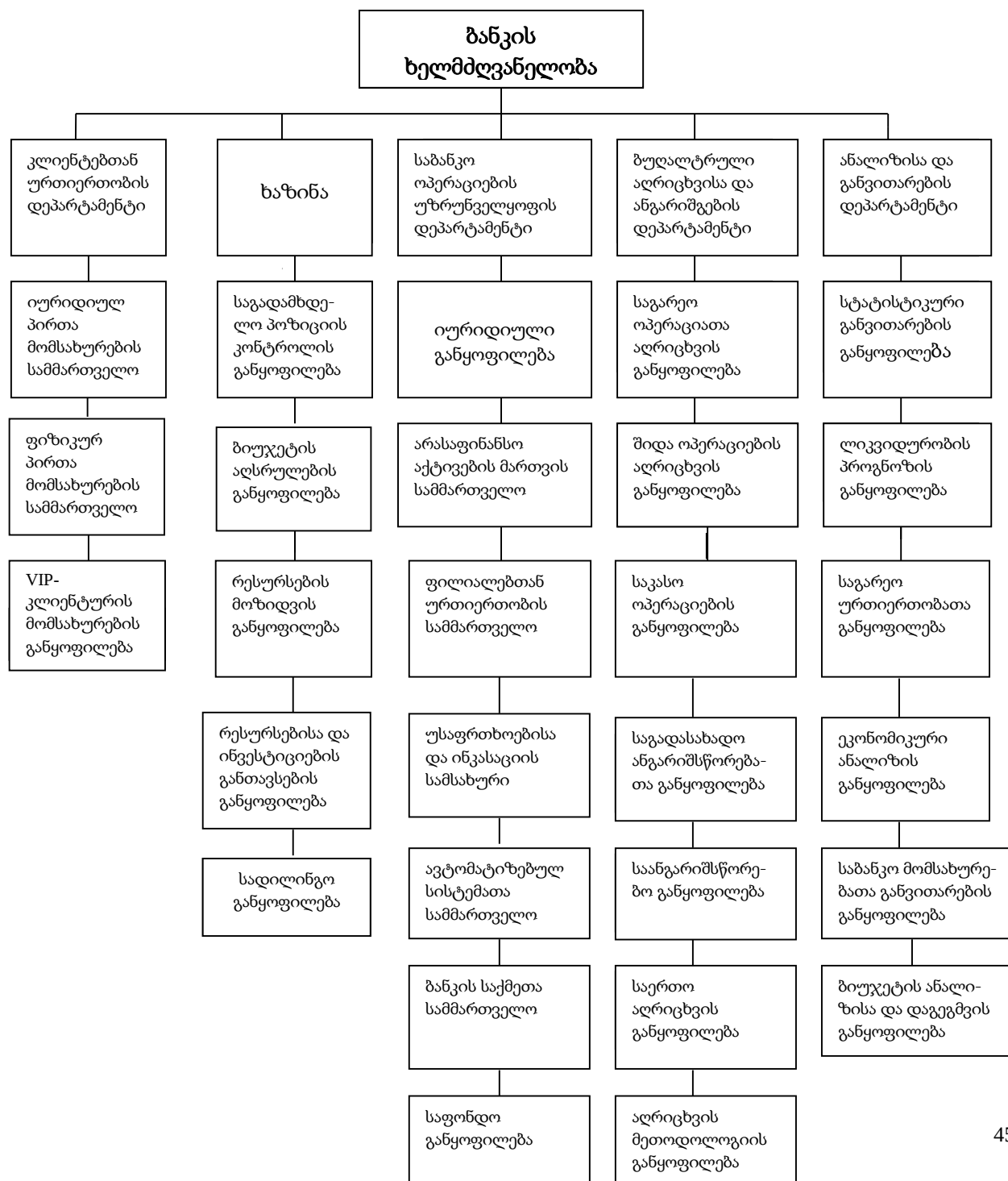


დივიზიური სტრუქტურა ორგანული სტრუქტურაა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის დაყოფა ორიენტირებულია მომხმარებელზე, პროდუქტსა ან რეგიონზე (იხ. სქემა 5). აღნიშნული სტრუქტურის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ბანკის მთელი ოპერატიული საქმიანობის მართვა და მისი რესურსები არჩეული მოდელის შესაბამისად იყოფა, სახელდობრ: მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფის, კონკრეტული სახეობის საბანკო პროდუქტების ან ცალკეული რეგიონების მიხედვით. დივიზიური სტრუქტურა მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს

წარმოების ტექნოლოგიასა და პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციას შორის მკვეთრი განსხვავების შემთხვევაში. სწორედ ასეთ პირობებში არის ის ყველაზე ეფექტიანი.

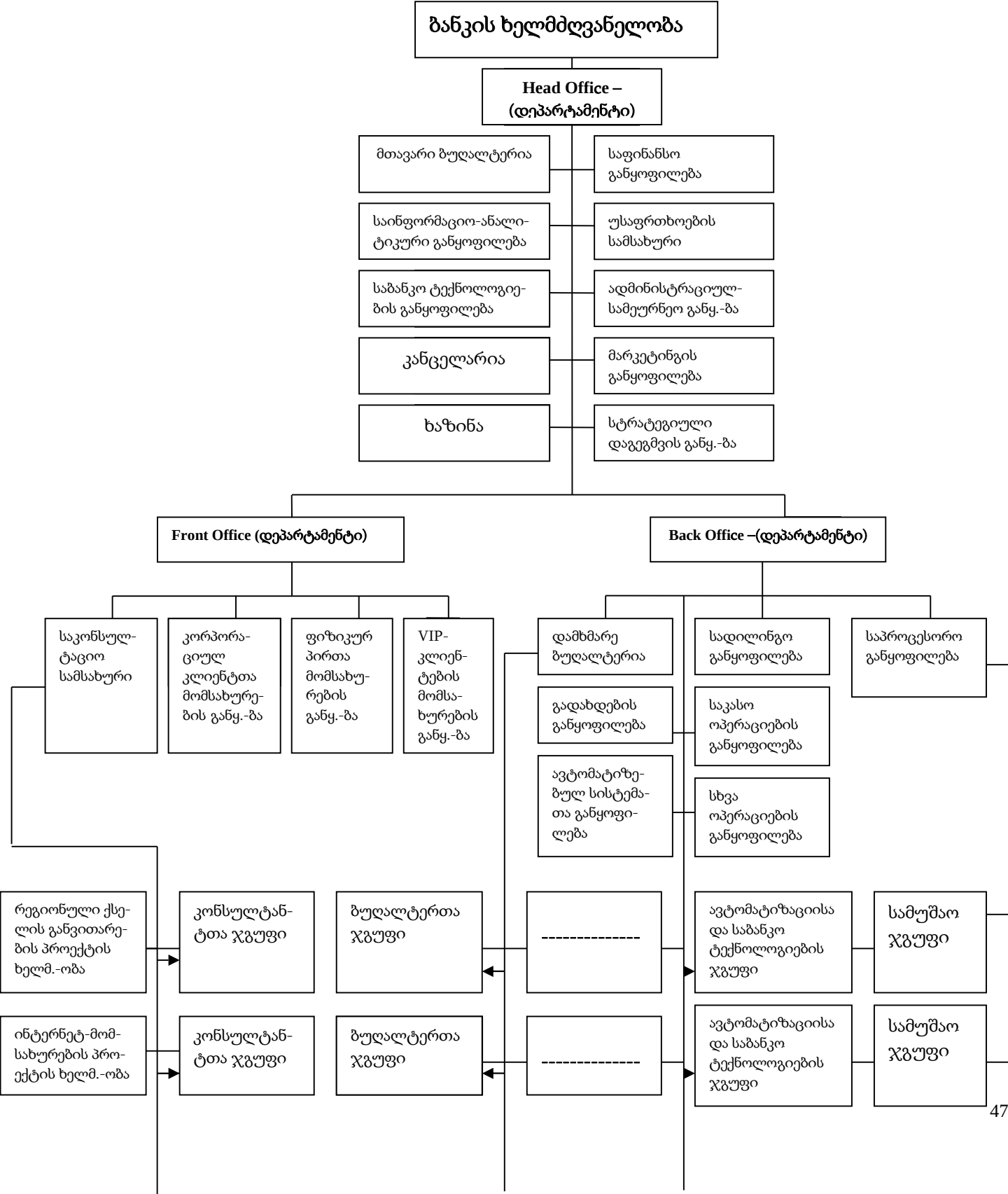
ბანკის დივიზიური საორგანიზაციო სტრუქტურა

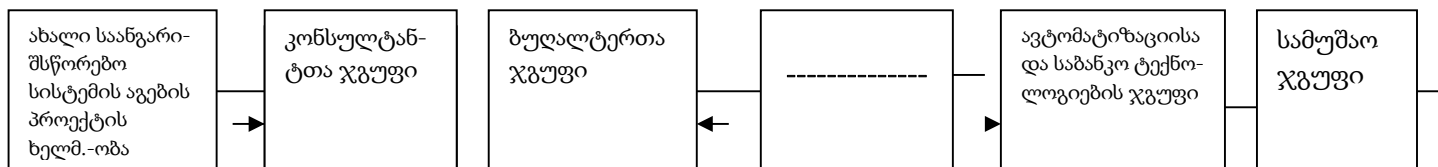
სქემა 5



ორგანიზაციის როგორც ინდივიდუალურ შესაძლებლობებს, ასევე მის მოთხოვნებსაც.

ბანკის მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურა სქემა 6





3.3. რესტრუქტურიზაციის პროგრამის პრაქტიკული განხორციელების მექანიზმი

რესტრუქტურიზაციის განხორციელების ძირითადი ეტაპები:

- 1) არსებული საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობის ანალიზი. მისი მიზანია მოქმედი საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასება, ბანკის საქმიანობაზე მისი უარყოფითი და დადებითი მხარეების ზეგავლენის შესწავლა და ანალიზი;
- 2) ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის სქემის შემუშავება, შეთანხმება და დამტკიცება. მოქმედი საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასების, აგრეთვე ბანკის საქმიანობაზე მისი უარყოფითი და დადებითი მხარეების ზეგავლენის შესწავლისა და ანალიზის შემდეგ ხორციელდება ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის სამუშაო სქემის შემუშავება, რომლის საბოლოო სრულყოფაც უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელობის, ზოგიერთ შემთხვევაში კი - აქციონერთა მიერაც მიმდინარეობს. თვით პროცესი, როგორც წესი, სპეციალური ჯგუფის, ხშირად მოწვეული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მონაწილეობით ხორციელდება;
- 3) რესტრუქტურიზაციის სამუშაოთა ხარჯთაღრიცხვისა და გრაფიკის შედგენა. ახალი სამუშაო გეგმის დამტკიცების შემდეგ განისაზღვრება ბანკის რესტრუქტურიზაციის სამუშაოთა ჩამონათვალი, მათი ხარჯთაღრიცხვა, მიმდინარეობის თანამიმდევრობა და შესრულების ვადები (ანუ დგება გრაფიკი);

-)/ ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელის ანალიზი. აგებული მოდელის საფუძველზე განისაზღვრება ბანკის საქმიანობის შეფასების პარამეტრები და ეფექტიანობა. ამის შემდეგ ხორციელდება მოქმედი მოდელის ეფექტიანობის შედარება რესტრუქტურებული მოდელის ანალოგიურ მაჩვენებლებთან, რის საფუძველზეც კეთდება დასკვნა ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის დანერგვის მიზანშეწონილობის შესახებ;
-)/ ახალი სტრუქტურის, მისი დანერგვის გეგმა-გრაფიკისა და ხარჯთაღრიცხვის საბოლოო დამტკიცება. სტრუქტურული რეორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობის ანალიზის შემდეგ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება ახალი სტრუქტურის, მისი დანერგვის გეგმა-გრაფიკისა და ხარჯთაღრიცხვის დამტკიცების შესახებ;
-)/ რესტრუქტურიზაციის გეგმის რეალიზაცია. ყველა ზემოაღწერილი ეტაპის გავლის შემდეგ (და არა მანამდე!) მიზანშეწონილია რესტრუქტურიზაციის დამტკიცებული გეგმის რეალიზაცია, რაც, როგორც წესი, სპეციალური ჯგუფისა და მენეჯერების, ხშირად მოწვეული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მონაწილეობით ხორციელდება და, რასაც, ბუნებრივია, კურიერებასა და კონტროლს ბანკის ხელმძღვანელობა უწევს.

3.4. Business Unit Management, ანუ ბიზნეს-ერთეულების მართვის ტექნოლოგია საბანკო სფეროში

თანამედროვე ეტაპზე საქართველოს საბანკო პრაქტიკაში საკმაოდ გავრცელებულია მართვის ე. წ. წრფივი-ფუნქციური სისტემის გამოყენება. იგი გულისხმობს ფინანსური მაჩვენებლების (მათ შორის რისკების დონის) განსაზღვრას მთლიანად ბანკის ან მისი ცალკეული ქვედანაყოფისთვის და არ ახდენს მათ „მიბმას“ ბიზნეს-ჯაჭვზე, რომელსაც, ერთი მხრივ, დამოუკიდებელი სამეურნეო სუბიექტის უფლებები გააჩნია, ხოლო, მეორე მხრივ, ყველა სახეობის რისკი ახასიათებს.

ფინანსური მაჩვენებლების განსაზღვრის აღნიშნული მეთოდი, სამწუხაროდ, ბანკის საქმიანობის კონსოლიდირებული მაჩვენებლების ფორმირების დეტალურ სურათს არ იძლევა და, შესაბამისად, სახიფათო ტენდენციებზე, ანუ რისკ-ფაქტორებზე მენეჯერთა დაგვიანებულ რეაგირებას განაპირობებს, რაც, თავის მხრივ, ბანკს სერიოზული პრობლემების წინაშე აყენებს.

რისკის ნებისმიერ სფეროში ბანკის პოზიციის დეტალური სურათის მიღების საშუალებას იძლევა მსოფლიო საბანკო პრაქტიკაში საკმაოდ პოპულარული ე.წ. **Business Unit Management**, ანუ ბიზნეს-ერთეულების მართვის ტექნოლოგია*. იგი გულისხმობს ბანკის დაყოფას ფინანსური პასუხისმგებლობის ლოკალურ ცენტრებად, რომლებიც საკმაოდ ოპერატიულად რეაგირებენ რისკ-ფაქტორებზე და ამით ბანკის ხელმძღვანელობას უბიძგებენ პრობლემის ლოკალიზაციის ქმედითი ღონისძიებების შემუშავებისა და დანერგვისკენ, რითაც ფინანსურ რისკებს მინიმუმამდე ამცირებენ.

* იხ.: 1. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. М., Дело ЛТД., 1997;

2. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М., Банки и биржи. 1998;

Business Unit Management ტექნოლოგია საბანკო საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებს შორის საერთო საბანკო რისკების დივერსიფიკაციის საშუალებას იძლევა, აგრეთვე რისკების კონტროლის მოტივაციას უზრუნველყოფს და, ამგვარად, ბანკს უფრო მდგრადსა და გადახდისუნარიანს ხდის.

Business Unit Management ტექნოლოგიის დანერგვა ბანკს საშუალებას აძლევს განახორციელოს:

- ┌ დანახარჯების ოპტიმიზაცია;
- ┌ შრომის მოტივაციის სისტემის ფორმირება;
- ┌ ბანკში სრული სამეურნეო ანგარიშიანობის სისტემის დანერგვა;
- ┌ საერთო საბანკო რისკების გადანაწილება ქვედანაყოფებს შორის;
- ┌ თვითგანვითარებადი ბიზნეს-გარემოს ფორმირებისთვის ნორმატიული ბაზის შექმნა;
- ┌ კლიენტურის. ქვედანაყოფებისა და საბანკო პროდუქტების რენტაბელობის ფინანსური დიაგნოსტიკისა და ოპერატიული მონიტორინგის მექანიზმის დანერგვა;
- ┌ პერსონალის შემოქმედებითი და რაციონალიზატორული პოტენციალის რეალიზაციის ქმედითი პირობების შექმნა;
- ┌ სხვა ბანკების სპეციალისტებთან თანამშრომლობა, ინოვაციების ათვისება-დანერგვა;
- ┌ ბანკის კონკურენტუნარიანობისა და საინვესტიციო მიმზიდველობის ამაღლება.

ზემოშეგებიანი ფინანსური ინსტრუმენტების არ არსებობა, რეფინანსირების განაკვეთების შემცირება და რეალურ სექტორში ინვესტირების საიმედო ობიექტების უკმარისობა საბანკო ბიზნესის შემოსავლიანობის შემცირებას განაპირობებს. ამასთან ერთად, თანამედროვე ეტაპზე აღინიშნება საბანკო საქმიანობის ხარჯების ზრდა, რაც ბანკის ხელმძღვანელობას აიძულებს რენტაბელობის ამაღლების გზები გამოძებნოს. ამ ამოცანის გადაჭრას ბევრი ბანკი საკუთარი ბიუჯეტური სისტემის დანერგვის გზით ცდილობს, რაზეც

საკმაო დროსა და ფინანსურ რესურსებს ხარჯავს. ამგვარად, ისინი მრავალი ცდისა და შეცდომების გზით ცდილობენ შექმნან ფინანსური მართვის ოპტიმალური მეთოდოლოგია, რომელიც კარგა ხანია არსებობს მსოფლიო საბანკო პრაქტიკაში და საკმაო წარმატებითაც ფუნქციონირებს. მას ეწოდება ფინანსური მართვის სისტემა - Business Unit Management.

როგორც ცნობილია, საბაზრო ეკონომიკა კონკურენციას ასტიმულირებს. თუ კონკურენციას ბანკის შიგნით გადავიტანთ, შევძლებთ ქვედანაყოფების (როგორც ბანკის შიგა ბაზრის სუბიექტების) განვითარების სტიმულირებას. ეს პოსტულატი საფუძვლად უდევს Business Unit Management ტექნოლოგიას, რომელიც გულისხმობს ბანკში საბაზრო ურთიერთობების პრინციპების დანერგვას და შესაბამისად კონკურენტული ბიზნეს-გარემოს განვითარებას. შიგა კონკურენცია ქვედანაყოფებს რენტაბელობის ზრდისა და საბანკო პროდუქტების სრულყოფისკენ უბიძგებს, რაც, თავის მხრივ, მთლიანად ბანკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას უზრუნველყოფს.

Business Unit Management სისტემა ბანკის ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას აძლევს მიიღოს ობიექტური ინფორმაცია ქვედანაყოფების რენტაბელობის, მათი ფულადი და სავალუტო პოზიციების (on line რეჟიმში) შესახებ და ოპერატიულად მიაწოდოს შესაბამისი ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილებანი.

Business Unit Management ტექნოლოგიის დანერგვის პროცედურების სტანდარტიზაცია საშუალებას იძლევა მნიშვნელოვნად გაიზარდოს იგი და, ამავე დროს, შემცირდეს დანერგვის ვადები (საშუალოდ 3-დან 12 თვემდე). აღსანიშნავია ამ ტექნოლოგიის გამოყენების ეკონომიკური ეფექტიანობაც: საერთო საბანკო ხარჯები დაახლოებით 10-დან 40%-მდე მცირდება.

განვიხილოთ Business Unit Management სისტემის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი რგოლები, მათი დანერგვის პროცედურები და ფუნქციონირების თავისებურებანი.

1. მართვის ოპტიმალური საორგანიზაციო სტრუქტურის შერჩევა

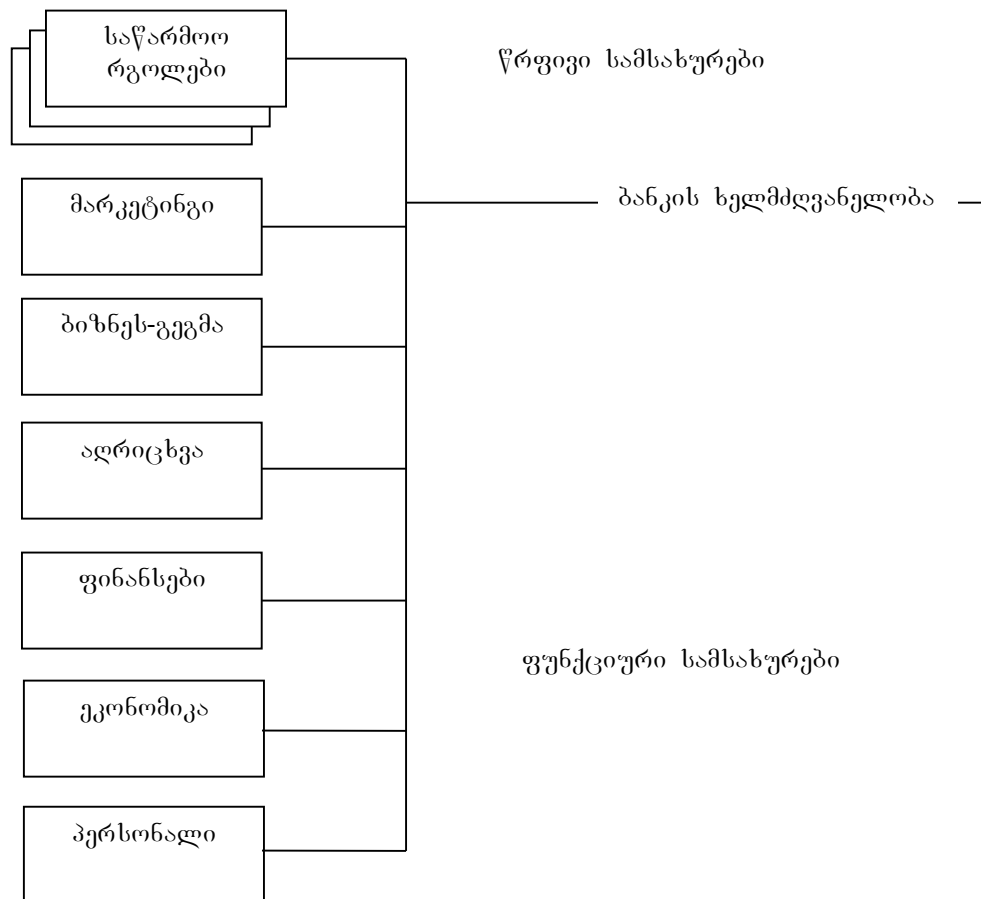
მსოფლიო საბანკო მენეჯმენტის გამოცდილება ცხადყოფს ფინანსური შედეგების მჭიდრო კავშირსა და პირდაპირ დამოკიდებულებას ბანკის საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპზე. იმ ქართულმა ბანკებმა, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მენეჯმენტის კულტურას, შეძლეს ბოლო

წლების კრიზისული პერიოდები შედარებით უმტკივნეულოდ გადაელახათ, მაგრამ ასეთები უმცირესობაა. უმრავლესობა იძულებულია ექსტრემალურ სიტუაციაში საკუთარი არამდგრადობის მიზეზები გააანალიზოს და უფრო ეფექტიან საორგანიზაციო ფორმაში ტრანსფორმირების კონკრეტული გზები გამოძებნოს.

თანამედროვე ეტაპზე საქართველოს კომერციულ ბანკებში საკმაოდ გავრცელებულია მართვის სტრუქტურის წრფივი-ფუნქციური ტიპი, რომლის დროსაც სტრუქტურული რგოლები მხოლოდ საორგანიზაციო ფუნქციებს ასრულებენ, ხოლო მართვას ზემდგომი დონეები ახორციელებენ (იხ. სქემა 7).

ბანკის აგების წრფივი-ფუნქციური სტრუქტურა

სქემა 7



წრფივი-ფუნქციური სტრუქტურის გამოყენება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როდესაც ბაზრის კონიუნქტურა ნაკლებად ცვალებადია, ხოლო ბანკის პერსონალის საერთო რაოდენობის ძირითად ნაწილს უბრალო

შემსრულებლები (დაახლოებით 80%) შეადგენენ. წრფივი-ფუნქციური სტრუქტურის ნაკლოვანებანი, რომელიც საშუალებას არ აძლევს მას შეეგუოს ბაზრის სწრაფად ცვალებად პირობებს, აფერხებს ინფორმაციის გავრცელებას. ეს ეხება როგორც პორიზონტალურ კომუნიკაციებს, როდესაც სხვადასხვა განყოფილების ხელმძღვანელებსა და სპეციალისტებს უბრალოდ არ შეუძლიათ ერთმანეთის სიტუაციებში გარკვევა, ვინაიდან განსხვავებულ ენებზე საუბრობენ, ასევე ვერტიკალურ რგოლებსაც.

გარდა ამისა, არსებობს სხვა მიზეზებიც: ჯერ-ერთი, საკმად ნელა მიიღება გადაწყვეტილებანი, ვინაიდან პრობლემის განხილვა მიმდინარეობს ქვემოდან ზევით ყველა იერარქიული საფეხურის ფუნქციურ განყოფილებებში, მეორეც, უმაღლეს საფეხურზე მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი განისაზღვრება არა იმდენად მათი ხელმძღვანელების კომპეტენტურობით (ისინი შესაძლოა საკმაოდ კომპეტენტურებიც კი იყვნენ), რამდენადაც მიღებული ინფორმაციის სისწორითა და საიმედოობით. ვინაიდან საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს შესაძლებლობა ეძლევათ ზემდგომი მენეჯერების გადაწყვეტილებაზე გავლენა მოახდინონ საკუთარი ფუნქციური სამსახურების ინტერესების შესაბამისად, ამიტომ წრფივი-ფუნქციური სტრუქტურა ქმნის „უწყებრიობას“ ბანკის შიგნით.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში კლასიკური წრფივი-ფუნქციური სისტემა დამახასიათებელია მხოლოდ მცირე და საშუალო ფირმების უმნიშვნელო ნაწილისთვის. მსხვილი ფირმებისთვის გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან დომინირებული გახდა მართვის სტრუქტურის დივიზიური ტიპი, რომლის დროსაც სტრუქტურულ რგოლებს მართვის ფუნქციები სრულად ან ნაწილობრივ გადაეცემა (იხ. სქემა 8).

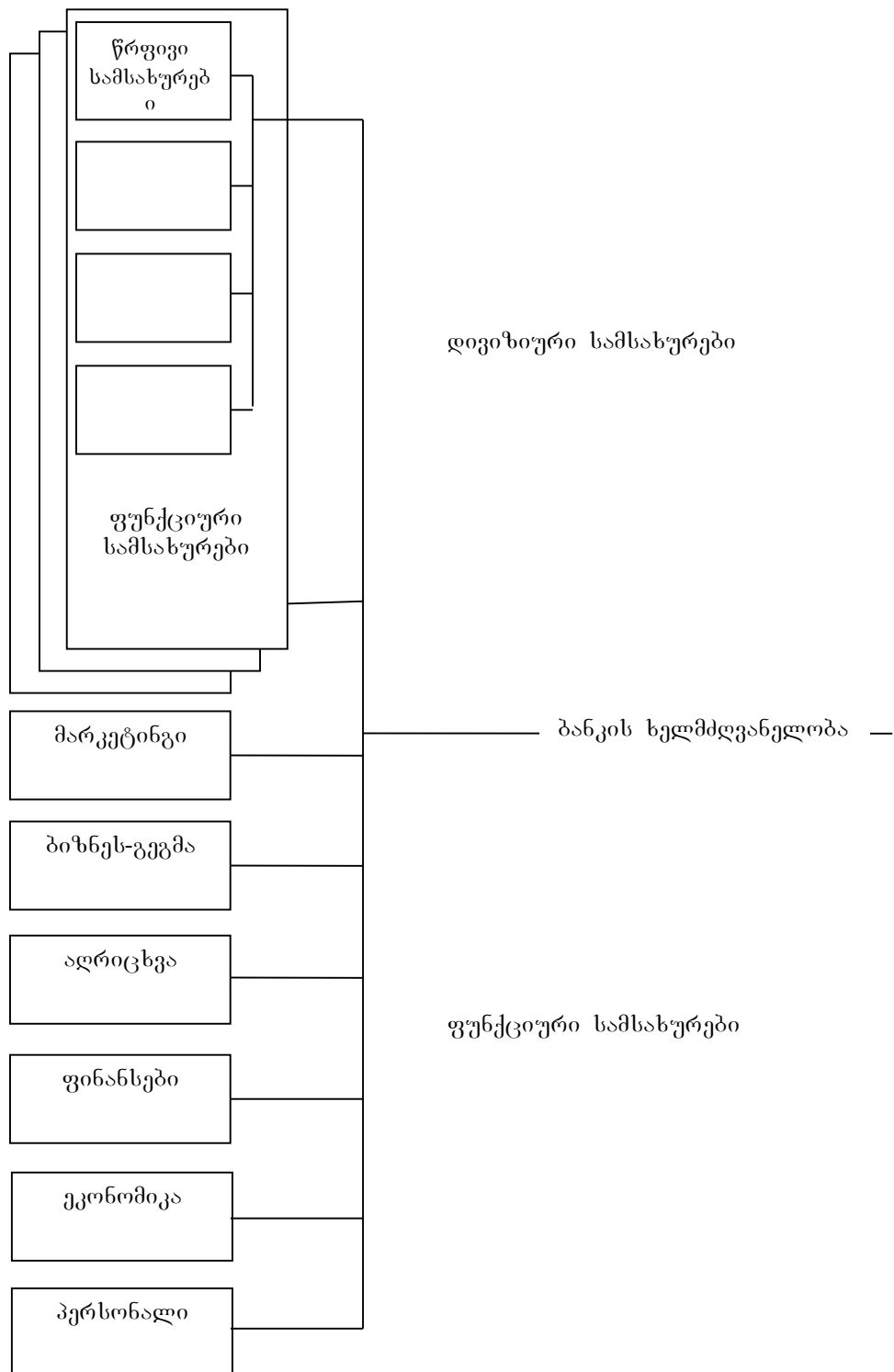
ამერიკელი ექსპერტების გათვლებით, აშშ-ის 500 უმსხვილესი კომპანიის 95% მართვის წრფივი-ფუნქციურიდან დივიზიურ სტრუქტურაზე გადავიდა. მიზეზები, რის გამოც მართვის ათწლეულობით გამოცდილი მოდელიდან მსხვილი კომპანიების გადასვლა განხორციელდა, ბიზნესის ზრდად დივერსიფიკაციასა და ერთი ცენტრიდან სხვადასხვა ან გეოგრაფიულად დაშორებული სტრუქტურული რგოლების მართვის სირთულეებში მდგომარეობს.

მართვის დივიზიური სისტემა წარმოადგენს კონსტრუქტორს, რომელიც ბანკში სტრუქტურის შეუცვლელად ახალი ბიზნეს-მოდულების ჩამოყალიბების საშუალებას იძლევა. დივიზიების მუშაობის სამეურნეო ანგარიშიანობის

პრინციპი ბანკის უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს, ვინაიდან დივიზიის წარუმატებლობამ მხოლოდ მისი ლიკვიდაცია შეიძლება გამოიწვიოს, რაც ბანკს მთლიანობაში სერიოზულ ზარალს ვერ მოუტანს.

ბანკის აგების დივიზიური სტრუქტურა

სქემა 8



დივიზიურ სტრუქტურებში ფუნქციების ნაწილის დელეგირება დაბალ სტრუქტურულ რგოლებში ქვედანაყოფებს საშუალებას აძლევს სრულად ან ნაწილობრივ აიღოს პასუხისმგებლობა პროექტების რეალიზაციაზე. ამის

შედგებად ბანკის ზედა ეშელონების მმართველობითი რესურსები სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად გამოთავისუფლდება.

მართვის დივიზიური სისტემა თვითრეგულირებადი მექანიზმია, რომელსაც უნარი შესწევს ავტომატურად შეეგუოს გარემო ფაქტორების ცვალებად პირობებს. კრიზისულ პერიოდებში იცვლება ფინანსური ინსტრუმენტების ჩვეული შემოსავლიანობა. დივიზიური სისტემა აფიქსირებს ქვედანაყოფების მუშაობის ფინანსური შედეგების ცვლილებებს და შესაბამისად არარენტაბელური ფაქტორების ლიკვიდაციას, ხოლო ეფექტიანის-- სტიმულირებას ახორციელებს. თვითრეგულირების ასეთი მექანიზმი ბანკის ხელმძღვანელობას ექსტრემალურ სიტუაციებში ათავისუფლებს ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტისაგან და აქცენტს სტრატეგიულ ამოცანებზე აკეთებს.

2. ბანკის ფინანსური სტრუქტურიზაცია.

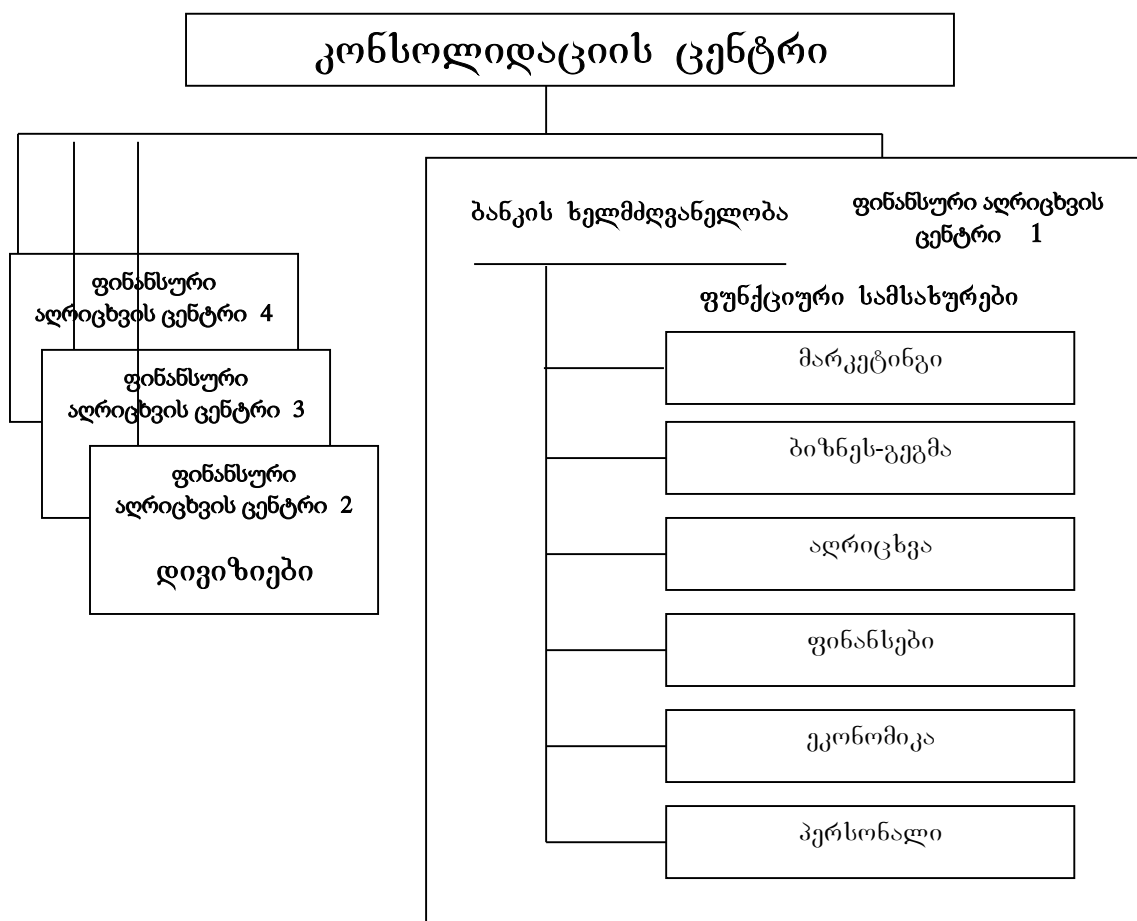
Business Unit Management ტექნოლოგია ემყარება ფინანსური მართვის სისტემის დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს შემოსავლებისა და ხარჯების დაგეგმვას, აღრიცხვას, ანალიზსა და კონტროლს მართვის ობიექტების ჭრილში მათი საქმიანობის რენტაბელობის ამადლების მიზნით.

არსებობს ტექნოლოგიის დანერგვის ორი ძირითადი მიდგომა:

- 1) ფინანსური სტრუქტურიზაციის საფუძველზე;
- 2) ბიზნეს-პროცესების ნორმირების საფუძველზე.

პირველი მიდგომა ითვალისწინებს ბანკის ფინანსური სტრუქტურის შექმნას და ფინანსური აღრიცხვის ცენტრების (ბიზნეს-ერთეულების), როგორც საკუთარი ბიუჯეტური სისტემის, გამოყოფას (იხ. სქემა 9).

Business Unit Management დანერგვის დაწყება მიზანშეწონილია ფინანსურ სტრუქტურიზაციაზე დაყრდნობით, ვინაიდან ეს მას საშუალებას მისცემს მოკლე დროში მნიშვნელოვან შედეგებს მიაღწიოს. ფინანსური სტრუქტურა ბანკს ყოფს არა ცალკეულ ფუნქციურ რგოლებად, არამედ ფინანსური აღრიცხვის ცენტრებად, რაც მას საშუალებას აძლევს თვალყური ადევნოს ფულადი საშუალებების მოძრაობას და აკონტროლოს შემოსავლებისა და ხარჯების წარმოშობის წყაროები. აღრიცხვის ასეთი დეტალიზაცია ბანკის მდგომარეობის მაქსიმალურად ობიექტური დიაგნოსტიკის საშუალებას იძლევა.



Business Unit Management ტექნოლოგია ეფუძნება მართვის ე.წ. დივიზიურ პრინციპს, ანუ მმართველობითი ფუნქციის დელეგირებას შუალედური სტრუქტურული რგოლების--დივიზიებისთვის, რომლებიც ფინანსური აღრიცხვის ცენტრებია. არსებობს 3 სახეობის ფინანსური ცენტრი:

1. პროფიტ-ცენტრები - ქვედანაყოფები, რომლებიც მოგებას ღებულობენ. აღნიშნული ცენტრების ხელმძღვანელები ინდივიდუალურად უთანხმებენ ბანკის მმართველობას საქმიანობის შედეგების (როგორც შემოსავლების, ასევე ხარჯების) საპროცენტო გადანაწილებას. ასეთი სისტემა ხელს უწყობს პროფიტ-ცენტრების გააქტიურებას და, ამასთანავე, აიძულებს მათ დიდი ყურადღება მიაქციონ რისკების დაზღვევას, ვინაიდან ზარალი მათივე ბიუჯეტიდან იფარება.

2. ვენჩერ-ცენტრები - ქვედანაყოფები, რომლებიც ბიზნესის ახალ სახეობებს ნერგავენ და ამის გამო თავიანთ ხარჯებს ჯერჯერობით ვერ ფარავენ. მათ დაფინანსებას ბანკი საკუთარი ბიუჯეტიდან ახორციელებს. ვენჩერ-ცენტრი შეიძლება ჩამოაყალიბოს ბანკის ნებისმიერმა სპეციალისტმა, თუ იგი ბანკისთვის ახალი საინტერესო და პერსპექტიული მიმართულების ბიზნეს-გეგმას წარადგენს.

3. დანახარჯების ცენტრები - ბანკის დანახარჯების ქვედანაყოფები, რომლებიც ვენჩერული და პროფიტ-ცენტრების მოთხოვნებიდან გამომდინარე ფორმირდება და მათვე ემსახურება. დანახარჯების ცენტრები ფინანსდება პროფიტ-ცენტრების ხარჯზე.

ბანკის საქმიანობის რეგლამენტირება კონკრეტული ფინანსური სტრუქტურის დადგენით, ლიცენზიების გაცემითა და ლიმიტების დაწესებით ხორციელდება. პროფიტ-ცენტრებს მიეცემათ შიგა ლიცენზიები საქმიანობის კონკრეტულ სახეობაზე. თითოეული ფინანსური აღრიცხვის ცენტრი თანაბარი უფლებებით სარგებლობს და მოქმედებს დამოუკიდებლად, მიღებული ლიცენზიებისა და ლიმიტების გათვალისწინებით. ფინანსური აღრიცხვის ცენტრებს შორის ყალიბდება კომერციულ ურთიერთობათა სისტემა, რომელიც მომსახურების ჰორიზონტალურ გაყიდვას ითვალისწინებს. ამრიგად, იქმნება კონკურენტული ბიზნეს-გარემო, რომელიც ინოვაციურ საქმიანობას ასტიმულირებს.

3. ბანკის პროფიტ-ცენტრების ფინანსური შედეგების აღრიცხვის თავისებურებანი

3.1. ხარჯები

ბანკის პროფიტ-ცენტრების ფინანსური შედეგების გასაანგარიშებლად გამოყოფენ შემდეგი სახეობის ხარჯებს: პირდაპირი შიგა; პირდაპირი საგარეო; არაპირდაპირი შიგა; არაპირდაპირი საგარეო; ზედნადები (საერთო-საბანკო).

პირდაპირ შიგა ხარჯებს ადგენს პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელობა, ამტკიცებს ბანკის მმართველობა და აფიქსირებს პროფიტ-ცენტრების ბიუჯეტში. პირდაპირ შიგა ხარჯებში, ჩვეულებრივ, შედის: პროფიტ-ცენტრის თანამშრომელთა ხელფასი; პროფიტ-ცენტრის თანამშრომელთა სახელფასო დანახარჯები, რომელიც ფინანსდება პროფიტ-ცენტრის ხარჯზე (მაგალითად, ბუღალტრის ხელფასი, რომელიც ახორციელებს ფასიანი ქაღალდების

ოპერაციების აღრიცხვას და, რომელიც საფონდო ბირჟაზე მომუშავე პროფიტ-ცენტრის ხარჯებს მიეკუთვნება); შიგა რესურსების ღირებულება; საიჯარო გადასახდელი (სხვაობას რეალურ საიჯარო გადასახდელს, ანუ შენობების შენახვასა და შიგა საიჯარო გადასახდელს შორის ადგენს ფინანსური აღრიცხვის ცენტრი--„კაპიტალი“); სხვა პროფიტ-ცენტრების მომსახურების ანაზღაურება (ფასი დგინდება პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებს შორის შეთანხმების საფუძველზე).

პირდაპირ საგარეო ხარჯებში აღირიცხება: პროფიტ-ცენტრის მიერ მოწოდებულობებისა და სხვა მასალების ღირებულება; საგარეო მომსახურების ღირებულება; საგარეო რესურსების ღირებულება; სააგენტო და ა.შ. მომსახურების ღირებულება.

არაპირდაპირ შიგა ხარჯებს ბანკის მმართველობა პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელების რეკომენდაციების საფუძველზე განსაზღვრავს. ჩვეულებრივ, პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებს სათათბირო ხმის უფლება აქვთ. არაპირდაპირი შიგა ხარჯები გადანაწილდება პროფიტ-ცენტრებს შორის საშუალო კვარტალური პირდაპირი დანახარჯების პროპორციულად. მუდმივი ხარჯების საერთო რაოდენობა აისახება პროფიტ-ცენტრის ბიუჯეტში, ხოლო ერთდროული დანახარჯების მოცულობა გაითვალისწინება კვარტალის დასასრულს ფინანსური შედეგების გაანგარიშების დროს.

არაპირდაპირ შიგა ხარჯებს მიეკუთვნება: ცენტრების ბიუჯეტების დანახარჯები, რომელიც არაა მიბმული კონკრეტულ პროფიტ-ცენტრებთან (იურიდიული განყოფილება, ცენტრალური ბუღალტერია და ა.შ.); ბანკის მმართველობის გადაწყვეტილებით შექმნილი ვენჩერ-ცენტრების ბიუჯეტები.

არაპირდაპირი საგარეო ხარჯები განისაზღვრება და გადანაწილდება ისევე, როგორც შიგა ხარჯები. იგი, ჩვეულებრივ, მოიცავს: ბანკის სარეკლამო კამპანიის ანაზღაურებას; სამშენებლო სამუშაოების ანაზღაურებას; სემინარების, პრეზენტაციების, დღესასწაულების და ა.შ. ღონისძიებათა ორგანიზების ხარჯებს.

სასაწყობო ხარჯები განისაზღვრება ბანკის მმართველობის მიერ პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებთან შეთანხმებით და ფიქსირდება პროფიტ-ცენტრების ბიუჯეტებში, როგორც აბსოლუტური თანხა. უნდა აღინიშნოს, რომ პროფიტ-ცენტრის ხელმძღვანელობისთვის ზედნადები ხარჯები, არაპირდაპირი

დანახარჯებისგან განსხვავებით, არ კონკრეტდება. კვარტალის ბოლოს განისაზღვრება რეალურად გაწეული ზედნადები ხარჯები, რის შედეგადაც პროფიტ-ცენტრის ზედნადები ხარჯები შეიძლება შემცირდეს რეალური ეკონომიის თანხით, რომელიც პირდაპირი ხარჯების პროპორციულად გადანაწილდება.

ზედნადებ ხარჯებს მიეკუთვნება: ბანკის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ხარჯები; ბანკის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა ხელფასი; ბანკის მმართველობის კონსულტანტთა მომსახურების ანაზღაურება.

3.2. შემოსავლები

ბანკის პროფიტ-ცენტრების ფინანსური შედეგების გაანგარიშების მიზნით გამოყოფენ შიგა და საგარეო შემოსავლებს.

შიგა შემოსავლები მოიცავს: ბანკის სხვა პროფიტ-ცენტრებისთვის გაწეული მომსახურების (cross-selling) ანაზღაურებას. ამ შემთხვევაში ფასი განისაზღვრება პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელების შეთანხმების საფუძველზე, ალტერნატიული საგარეო კონტრაგენტების არსებობის პირობებში; ცენტრალური ხაზინისთვის მიყიდული რესურსების ღირებულებას.

საგარეო შემოსავლებს მიეკუთვნება: ბანკის კლიენტებისთვის შეთავაზებული მომსახურების ანაზღაურება (საკომისიოს სახით); ბანკის კლიენტთათვის მიყიდული რესურსების ღირებულება.

3.3. ფინანსური შედეგი

პროფიტ-ცენტრის ფინანსური შედეგი (ნეტო-შემოსავალი) განისაზღვრება ყოველკვარტალურად როგორც სხვაობა კვარტალში მიღებულ შემოსავლებსა და გაწეულ დანახარჯებს შორის. კვარტალის განმავლობაში ქვეგანყოფილებების მიერ მიღებული შემოსავლები და გაწეული ხარჯები აისახება ფულად პოზიციაში. პროფიტ-ცენტრის ფულადი პოზიციის დეფიციტი იფარება ფინანსური აღრიცხვის ცენტრის-„კაპიტალის“ ფულადი პოზიციის ხარჯზე გეგმურ საფუძველზე. პროფიტ-ცენტრის ხელმძღვანელთა ანაზღაურება ხორციელდება ცენტრის ნეტო-შემოსავლის პროცენტების სახით. კვარტალის ბოლოს პროფიტ-ცენტრის ფულადი პოზიციის დაბალანსება ხდება

დადებითი სხვაობის გადარიცხვით „კაპიტალის“ ფულად პოზიციაში ან „კაპიტალის“ ფულადი პოზიციიდან უარყოფითი სხვაობის დაფარვით.

4. ცენტრალური ხაზინის შექმნა.

ცენტრალური ხაზინის ძირითადი ფუნქციებია: ბანკის საერთო ლიკვიდურობის უზრუნველყოფა; რესურსების შიგასაბანკო გადანაწილება; რესურსების შიგასაბანკო (სატრანსფერტო) ფასის განსაზღვრა.

ხაზინის ბაზაზე ფუნქციონირებს ფულადი რესურსების შიგა აუქციონი. პირველ რიგში ფული მიეცემა იმ ქვედანაყოფებს, რომლებიც ყველაზე მაღალ ფასს სთავაზობენ. მსგავსი სისტემა ასტიმულირებს ბუნებრივი გადარჩევის პროცესს, რომლის დროსაც ყველაზე ძლიერი იმარჯვებს. არამომგებიანი ქვედანაყოფები კარგავენ ეკონომიკურ ეფექტიანობასა და ლიკვიდურობას. ევოლუციური გადარჩევის შედეგად ბანკში რჩებიან საუკეთესოები, რომლებიც აგრძელებენ ბრძოლას არსებობისთვის. შიგაკონკურენცია ქვედანაყოფების მიერ ინოვაციების დანერგვასა და ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას ასტიმულირებს, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ბაზარზე ბანკის საერთო კონკურენტიანობის ამაღლებას. მაგალითად, პროფიტ-ცენტრს გარკვეულ დღეს არ შეუძლია შიგა აუქციონზე კონკურენტუნარიანი ფასის შეთავაზება და რესურსებიც, ბუნებრივია, მას არ ხვდება. ვინაიდან ქვედანაყოფს ხარჯები ყოველდღე ერიცხება, ხოლო შემოსავალი ჯერ არ მიუღია, ამიტომ ცენტრის მოცემული დღის ბალანსი ზარალით იხურება. ანალოგიური სიტუაციის განმეორების შემთხვევაში შესაძლოა რენტაბელობა მკვეთრად დაეცეს. პროფიტ-ცენტრის ხელმძღვანელი ასეთ მდგომარეობაში იძულებულია სასწრაფოდ გამოძებნოს რენტაბელობის ამაღლების გზები. ნეგატიური ტენდენციის შესაცვლელად რეკომენდებულია: ხარჯების შემცირება; პროფიტ-ცენტრში კვალიფიციური სპეციალისტების მოწვევა, რომლებიც შეძლებენ ახალი კლიენტურის მოზიდვას ან ახალი მომგებიანი ბიზნესის წამოწყებას (შიგა ლიცენზიის ფარგლებში).

შიგაკონკურენტიანობის ამაღლების ყველაზე ეფექტიანი ნაბიჯია ბაზარზე ახალი პროდუქტების გატანა, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს ახალი სამომხმარებლო ბაზრის ფორმირებასა და მასზე მონოპოლიური მდგომარეობის დამკვიდრებას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

ნოვატორის მონოპოლიური მდგომარეობა საშუალებას იძლევა საკუთარ პროდუქციაზე მაქსიმალური ფასი დაწესდეს. თავის მხრივ, ბაზარზე პროდუქციის მაღალ ფასად გაყიდვის შესაძლებლობა ბანკის შიგა აუქციონზე უმაღლესი ფასის შეთავაზების საშუალებას იძლევა, რაც საჭირო რესურსების მიღების გარანტიაა.

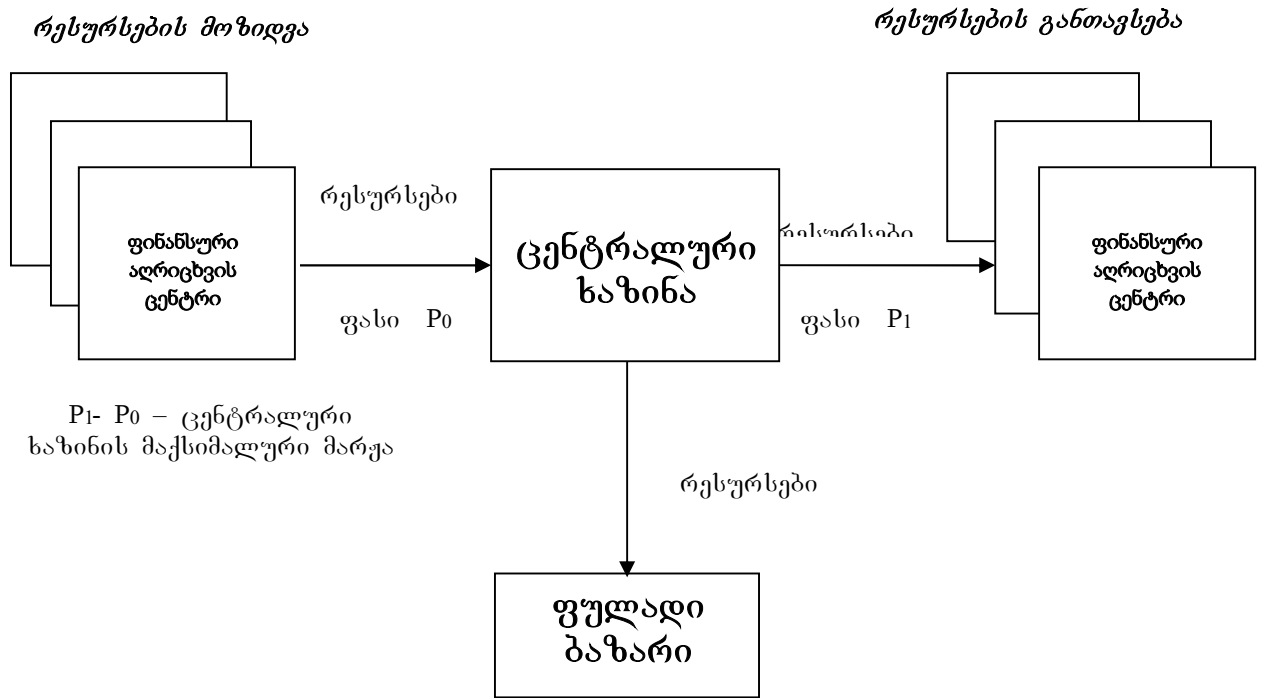
ამრიგად, რესურსების განაწილების სააუქციონო პრინციპი სტიმულს აძლევს ინოვაციურ საქმიანობას და ამით ხელს უწყობს ბანკის ინტენსიურ განვითარებას.

ცენტრალური ხაზინა იქმნება ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის, პროფიტ-ცენტრის სახით. ბანკის შიგნით რესურსების გადანაწილება მხოლოდ ცენტრალური ხაზინის საშუალებით ხორციელდება (იხ. სქემა 10).

ცენტრალური ხაზინის მაქსიმალურად დასაშვები მარჯა, ანუ სხვაობა რესურსების მოზიდვისა და განთავსების ფასებს შორის, ბანკის დებულებით განისაზღვრება. თუ საბანკო დღის შედეგებით რეალურად მიღებული მარჯა მაქსიმალურად დასაშვებ დონეზე მაღალი აღმოჩნდა, მაშინ იწყება რესურსების შეფასების გადასინჯვა ბანკის სხვა ქვედანაყოფების სასარგებლოდ. რესურსების გადანაწილება ხორციელდება, ერთი მხრივ, ბიზნეს-ცენტრებს შორის და, მეორე მხრივ, ცენტრალურ ხაზინასთან გარიგებების დადების გზით. გარიგების პირობები ფიქსირდება სპეციალურ პროგრამაში - „დილინგი“, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება ბანკის საერთო ფულადი პოზიცია, ცალკეული ფინანსური აღრიცხვის ცენტრების ფულადი პოზიციები, ბანკის ლიკვიდურობა, აგრეთვე ფულადი საშუალებების მოძრაობა.

რესურსების მოძრაობის სქემა

სქემა 10



5. ფინანსური აღრიცხვის ცენტრის ბალანსის წარმოება

ბანკის ფინანსური სტრუქტურის ერთ-ერთ აუცილებელ ელემენტს წარმოადგენს თითოეული ფინანსური ცენტრისთვის საკუთარი ბალანსის წარმოება, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბანკის ოპერაციების აღრიცხვა თითოეული ფინანსური აღრიცხვის ცენტრის ჭრილში. ეს მიიღწევა ცენტრებისთვის პირადი ანგარიშების გახსნის საშუალებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ერთი და იგივე პირადი ანგარიშის გამოყენება რამდენიმე ცენტრის მიერ დაუშვებელია. ყოველივე ამის შედეგად, თითოეული ფინანსური აღრიცხვის ცენტრისთვის ბანკის საოპერაციო დღის განსახორციელებლად დგება ბალანსი, ჩვეულებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის ფარგლებში.

6. ფინანსური აღრიცხვის ცენტრის საქმიანობის დაგეგმვა

ნებისმიერი ფინანსური აღრიცხვის ცენტრი ფუნქციონირებს მისთვის დამტკიცებული შემოსავლებისა და ხარჯების, ანუ ბიუჯეტის ფარგლებში. იგი მტკიცდება ყოველი კვარტალისთვის „ფინანსური აღრიცხვის ცენტრის ბიუჯეტის დამტკიცების, მასში ცვლილებების შეტანისა და მის რეალიზაციაზე კონტროლის შესახებ“ ბანკის დებულების საფუძველზე.

კონტროლს ბიუჯეტის შესრულებაზე განახორციელებს ფინანსური აღრიცხვის ცენტრი სპეციალური პროგრამის - „ხარჯების ვიზირების ფურცლების” საფუძველზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნული კიდევ ერთხელ ცხადყოფს, რომ Business Unit Management ტექნოლოგია უადრესად ეფექტურია, ვინაიდან საბანკო საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებს შორის საერთო საბანკო რისკების დივერსიფიკაციის საშუალებას იძლევა, აგრეთვე რისკების კონტროლის მოტივაციას უზრუნველყოფს და, ამგვარად, ბანკს უფრო მდგრადსა და გადახდისუნარიანს ხდის.

IV თავი

ხარისხის მართვა საბანკო სფეროში

4.1. ხარისხის მართვის საერთაშორისო კონცეფცია

ხარისხის მართვის საერთაშორისო კონცეფციის საფუძველია ხარისხის საყოველთაო მართვის (Total Quality Management-TQM) თეორია, რომელიც აშშ-ში ჩაისახა XX ს.-ის 80-90-იან წწ.-ში. მისი ძირითადი იდეოლოგიები არიან: *ედვარდ დემინგი (1900-1993)* და *ჯოზეფ ჯურანი (1903-1993)*. მათი იდეების პრაქტიკული ხორცშესხმა განხორციელდა იაპონიაში, როგორც მეორე მსოფლიო ომის შედეგად დანგრეული ეკონომიკის დასახმარებლად შემუშავებული *მარშალის* ცნობილი გეგმის მნიშვნელოვანი ნაწილი. ბუნებრივია, ამ მიმართულებას თავისი „პატრიარქები“ იაპონიაშიც ჰყავს: ტოკიოს უნივერსიტეტის პროფესორი *კაორუ იშიკავა (1915-1989)* და ცნობილი თეორიის - „*Jast in Time*“ („ზუსტად დროში“) ავტორი - *ტაიტი ოჰნო (1912-2001)*.

ხარისხის საყოველთაო მართვის (TQM) თეორიის ძირითად კონცეფციას საფუძვლად უდევს ედვარდ დემინგის მიერ ფორმულირებული პრინციპები, რაც შემდეგში მდგომარეობს:

-)/ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება მთელი ორგანიზაციის, მათ შორის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მუდმივ და პრიორიტეტულ ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს;
-)/ აუცილებელია ბიზნესისა და მიმდინარე პროცესების მიმართ დამოკიდებულების ახალი ფილოსოფიის ჩამოყალიბება;
-)/ ხარისხსა და ფასს შორის შესაბამისობის მხრივ მომხმარებლის დაკმაყოფილების მუდმივი უზრუნველყოფა;
-)/ კადრების მუდმივი სწავლება (უპირველეს ყოვლისა, სამუშაო ადგილებზე) და კვალიფიკაციის ამაღლება;

-)/ ქვეგანყოფილებებს შორის ბარიერების აღმოფხვრა;
-)/ ცვლილებების მიმართ შიშის დაძლევა;
-)/ ყველა თანამშრომელს მიეცეს საშუალება, იამაყოს ბანკის (კომპანიის) წევრობით;
-)/ თანამშრომელთა განათლების, თვითგანათლებისა და სრულყოფიკენ სწრაფვის მუდმივი წახალისება;
-)/ კომპანიის გარდაქმნის პროცესებში თითოეული თანამშრომლის ჩართვა;
-)/ არაფრისმთქმელი ლოზუნგებისგან თავის შეკავება;
-)/ ხელმძღვანელობის ისეთნაირად ორგანიზება, რომ მათი ძირითადი დანიშნულება გახდეს თანამშრომელთა დახმარება;
-)/ ხარისხის კონტროლი არ უნდა განხორციელდეს მხოლოდ შემოწმებებისა და რევიზიების საშუალებით;
-)/ ორგანიზაციის მთელი სისტემის ფუნქციონირების მუდმივი სრულყოფისკენ სწრაფვა;
-)/ პერსონალის „გათანაბრების“ პრინციპის აღმოფხვრა.

TQM კონცეფციის ძირითადი იდეა - ხარისხის ცნების გლობალური გაფართოება და მისი მართვის პროცესის, როგორც მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანის, დანერგვა და განხორციელება.

ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები მომსახურების სფეროში

მომსახურების ხარისხის მართვის სფეროში გავრცელებულ საერთაშორისო სტანდარტებს შორის აღსანიშნავია **ISO 9000**, რომელიც ახორციელებს მომსახურების სფეროში ხარისხის მართვის სტანდარტებისა და ტერმინოლოგიის შემუშავება-დადგენასა და გამოქვეყნებას.

ISO (International Organization for Standardization), როგორც საერთაშორისო სტანდარტების არასამთავრობო ორგანიზაცია, ჩამოყალიბდა 1946 წელს

ლონდონში, ხოლო ოფიციალურად მუშაობა დაიწყო 1947 წლის 23 თებერვალს შვეიცარიაში (ჟენევაში). მასში გაერთიანებულია მსოფლიოს 162 ქვეყნის ეროვნული სტანდარტების ქსელი (თითო თითოეული წევრი ქვეყნიდან) და გამოქვეყნებული აქვს 18 000-მდე საერთაშორისო სტანდარტი.

ISO მოიცავს:

ა) *სრულუფლებიან წევრებს (105)* – თითო ხმის უფლებით, მიუხედავად მათი ქვეყნების ეკონომიკის სიდიდისა და შესაძლებლობებისა;

ბ) *მოკორესპონდენტო წევრებს (47)* – ხმის უფლების გარეშე, თუმცა ორგანიზაციის პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობის უფლებით;

გ) *ხელმძღვრე წევრებს (10)* – საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვის დიდი სურვილის მქონე წევრებს. მათ ქვეყნებს აქვთ შედარებით შეზღუდული ეკონომიკური შესაძლებლობები, აქედან გამომდინარე, იხდიან მცირე საწევრო შენატანებს.

სამი ანალოგიური სტანდარტი: **ISO 9001, ISO 9002 და ISO 9003** გაერთიანებულ იქნა ერთ ახალ სტანდარტში – **ISO 9001:2000**. იგი განსაზღვრავს ხარისხის მართვის სისტემის მოთხოვნებს ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, რომელსაც სჭირდება პროდუქტსა და მომსახურებაზე კლიენტის მოთხოვნის მუდმივად დაკმაყოფილებისა და მიმდინარე ნორმატიულ მოთხოვნებთან პერმანენტულად შესაბამისობის დემონსტრირება.

ISO 9000 სტანდარტის ძირითადი ტერმინოლოგია:

მომსახურება (Service) – მომწოდებლისა (Supplier) და მომხმარებლის (Customer) უშუალო კავშირურთიერთობების, აგრეთვე მომხმარებლის მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად მომწოდებლის შიდა საქმიანობის შედეგი.

მომსახურების გაწევა (Service delivery) – მომსახურების გაწევის მიზნით მომწოდებლის საქმიანობა.

მომსახურების ხარისხი (Quality) - მომსახურებათა თვისებებისა და დახასიათებების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა წინასწარ შეთანხმებული ან სავარაუდო მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

მოთხოვნები ხარისხის მიმართ (Requirements for quality) - მომხმარებლის გარკვეულ მოთხოვნათა (წინასწარ შეთანხმებულ ან სავარაუდო მოთხოვნათა) გამოხატვა და მომსახურების რაოდენობრივ და ხარისხობრივ შეფასებათა მაჩვენებლებში მათი გადაყვანა.

მომსახურების დახასიათებანი იყოფა შემდეგ სახეობებად: ***მომსახურების გაწევის პროცესის დახასიათება და თვით მომსახურების დახასიათება.*** ორივე სახეობის დახასიათება უნდა იყოს შეფასებადი, როგორც რაოდენობრივად (შეფასებითი), ასევე ხარისხობრივად (შედარებითი).

ISO 9000 სტანდარტი გარდა ძირითადი ტერმინოლოგიისა, ახდენს მომსახურების შეთავაზებისა და გაწევის პროცესების, აგრეთვე ხარისხის მართვის სისტემის რეგლამენტაციას.

4.2. საბანკო მომსახურების გაწევის მომზადებისა და განხორციელების ეტაპები

საბანკო მომსახურების გაწევის მომზადებისა და განხორციელების ძირითადი

ეტაპები:

I. მომსახურების განსაზღვრა. მომავალი მომსახურების განსაზღვრა ემყარება არსებული და პოტენციური კლიენტურის საქმიანობისა და მოთხოვნების შესწავლასა და ანალიზს.

მომსახურების განსაზღვრის პროცედურა ხორციელდება შემდეგი თანამიმდევრობით:

1. მომსახურების განსაზღვრა და ფორმულირება;
2. განსაზღვრულ და ფორმულირებულ მომსახურებაზე მოთხოვნის მქონე კლიენტთა პოტენციური ჯგუფის გამოვლენა;
3. მომსახურების იმ ნაწილის (სამუშაო, სამუშაოს შედეგები, და ა. შ.) აღწერა, რომელიც დააკმაყოფილებს გამოვლენილ მოთხოვნებს;
4. კლიენტის მიერ მომსახურების შეფასების მახასიათებლებისა და მომსახურებით მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხის კრიტერიუმების განსაზღვრა.

II. მომსახურებს სპეციფიკაცია - ფუძემდებლური დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს მომსახურების ძირითად მდგენელებსა და სამომხმარებლო დახასიათებებს და, რომელიც შემუშავებულია მომსახურების განსაზღვრის საფუძველზე. აღნიშნული დოკუმენტი, როგორც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მომსახურებათა საპროექტო დოკუმენტაციის პაკეტში, მომსახურების ხარისხის მართვის პროცესში გამოიყენება;

III. მომსახურების გაწევის პროცესების სპეციფიკაციები - დოკუმენტი, რომლითაც განისაზღვრება სამუშაოების ეტაპები და მომსახურების

გაწევის რესურსები, გათვალისწინებული მომსახურების სპეციფიკაციების შესაბამისად.

მომსახურების გაწევის პროცესების სპეციფიკაციები მოიცავს:

- მომსახურების გაწევის მეთოდებს (პერსონალის მიერ მომსახურების გაწევის ინსტრუქციებს);
- ხერხებს (ინიცირებული პირობების აღწერას, მომწოდებლისა და მომხმარებლის საორგანიზაციო ქმედებებს, მათი ურთიერთკავშირის ფორმებს, აგრეთვე დროებით და ტერიტორიულ შეზღუდვებს);
- საინფორმაციო მასალებს;
- სადავო საკითხების გადაწყვეტის პროცედურებს;
- ხელშეკრულებათა შაბლონებსა და სხვა დოკუმენტებს.

IV. ხარისხის მართვის სპეციფიკაციები. იგი მოცავს:

- იმ ძირითად სამუშაოთა განსაზღვრას, რომელიც არსებით ზეგავლენას ახდენს მომსახურების გაწევის ხარისხზე, დახასიათებების შემუშავებასა და ანალიზზე;
- მომსახურების გაწევის პროცესში მონაცემთა დახასიათებების შეფასების მეთოდების შემუშავებას;
- მომსახურებათა გაუმჯობესებაზე მოქმედი საშუალებების განსაზღვრას.

V. პერსონალის მომზადება. პერსონალი მომსახურების ხარისხის ძირითადი განმსაზღვრელი რესურსია, ამიტომ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს არა მარტო მათ ცოდნას, გამოცდილებასა და პროფესიონალიზმს, არამედ კადრების მუდმივ მომზადებას, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად;

VI. რეკლამა და მომსახურების შეთავაზება. ამ მიზნით აუცილებელია მომსახურებისა და მათი შეთავაზების სპეციფიკაციების გამოყენება. სარეკლამო მასალები უნდა განიხილებოდეს შემდეგი სქემის მიხედვით:

მოთხოვნა => გადაწყვეტილება => კლიენტის დაკმაყოფილება

4.3. საბანკო მომსახურების ხარისხის მართვის ძირითადი

ტენდენციები და თავისებურებანი

საბანკო მომსახურების ხარისხის მართვის პროცესის ძირითადი მიმართულებები:

1. მომსახურებათა შემუშავების დროს ხარისხის მართვა. ახალი მომსახურების შემუშავების ეტაპები და მისი მართვის პროცესი ეფუძნება ამ პროცესისთვის გათვალისწინებულ სტანდარტებს (რომელიც ზემოთ იყო განხილული), თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელი არ არის საკრედიტო ორგანიზაცია ამ სფეროს რომელიმე სტანდარტს ემყარებოდეს, ვინაიდან ხარისხის მართვის საყოველთაო კონცეფცია სტანდარტების მკაცრ გამოყენებას არ ითვალისწინებს. ამ პროცესში მთავარია ბანკის მიერ სტრატეგიული ამოცანისა და ხარისხის მართვის სრულყოფის მიზნების შესრულების უზრუნველყოფა;
2. მომსახურებათა გაწევის დროს ხარისხის მართვა. ამ პროცესის ოპტიმალურად წარმართვის ძირითადი რეკომენდაციები:
 - ხშირ შემთხვევაში მომსახურებათა გაწევის ხარისხის მართვა შესაძლებელია მხოლოდ მომსახურების გაწევის პროცესის კონტროლის საშუალებით. ამავე დროს, კატეგორიულად არ არის რეკომენდებული მხოლოდ საბოლოო შედეგის კონტროლზე ხარისხის მართვის პროცესის დაფუძნება;
 - ხარისხის საჭირო დონის უზრუნველსაყოფად ბანკების უმრავლესობას უნდა გააჩნდეს საბანკო მომსახურებათა და მათი განხორციელების დეტალური სპეციფიკაციები (დახასიათებები);
 - მომსახურების ხარისხზე, კონკურენტუნარიანობასა და ღირებულებაზე სრული ინფორმაციის მიღების სისტემის შემუშავება და დანერგვა. ამ პროცესში საკმაოდ მნიშვნელოვანია მომსახურებათა გაწევის დროს წარმოშობილი პრობლემების და მათ ღმოფხვრასთან დაკავშირებით

კლიენტთა წინადადებების გათვალისწინება. გარდა ამისა, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ხელმძღვანელობის, პერსონალისა და ბანკის სპეციალური სამსახურების (შიდა აუდიტის, კონტროლის, ხარისხის მართვის) მუშაკთა შეხედულებები და რეკომენდაციები;

- ხარისხის საყოველთაო მართვის (Total Quality Management-TQM) კონცეფციის ისეთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილების დანერგვა, როგორებიც არის: კადრების მუდმივი სწავლება (უპირველეს ყოვლისა, სამუშაო ადგილებზე) და კვალიფიკაციის ამაღლება, მართვის ახალი თანამედროვე ფილოსოფიის ჩამოყალიბება, პერსონალის ჩართვა მომსახურებათა გაწევის ხარისხის ამაღლებისა და კონტროლის პროცესში, აგრეთვე ბანკის პოზიტიური იმიჯის შექმნაში;
- მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე პერსონალის მატერიალური სტიმულირების სისტემის შემუშავება და დანერგვა.

აღნიშნული რეკომენდაციების გათვალისწინების საფუძველზე დადებითი შედეგების მიღების შემდგომ საკრედიტო ორგანიზაციას შეუძლია ISO 9000 სტანდარტებით სერტიფიცირებისთვის მომზადება (ანუ ხარისხის მართვასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო დოკუმენტის მომზადება) და სერტიფიცირება*, რაც

**შენიშვნა:* გარდა ISO 9000 სტანდარტისა, საკმაოდ საინტერესოა ISO 1400 სერიის სტანდარტიც, რომელიც დეტალურად განსაზღვრავს გარემო პირობებთან მიმწოდებლის დამოკიდებულების სხვადასხვა ასპექტებს, თუმცა იგი წარმოების სფეროს უფრო შეესაბამება, ვიდრე მომსახურების სფეროს.

სპეციალური რეგისტრატორების მიერ ხორციელდება. უნდა აღინიშნოს, რომ **ISO 9000** სტანდარტებით სერტიფიცირება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ორგანიზაციის წინსვლას და მომავალი წარმატებული საქმიანობის საწინდარი ხდება.

4.4. ISO 9000 საერთაშორისო სტანდარტები საქართველოს

საბანკო სფეროში

საქართველოსთვის ISO 9000-ის ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების სერია შედარებით ახალი პროდუქტია. იგი პირველად 1987 წელს გამოქვეყნდა, როგორც ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის სტრუქტურის აღწერა და მისი დანერგვა წარმოებული პროდუქციის, მომსახურების ხარისხის ამაღლებისა და დანაკარგების შემცირების საშუალებას იძლევა.

საერთაშორისო სტანდარტების ორგანიზაციის (ISO) მიერ *IBAN* სტანდარტით (ISO 13616) განსაზღვრულია საერთაშორისო საბანკო იდენტიფიკატორის ფორმატი და სტრუქტურა. ISO-ის მიერ დგინდება ფორმატების რეგისტრატორი სახელმწიფოების მიხედვით. ამჟამად აღნიშნული ფორმატების სარეგისტრაციო ცნობარის მომსახურებას საერთაშორისო ბანკთაშორისი ფინანსური ტელეკომუნიკაციების საზოგადოება-*SWIFT* უზრუნველყოფს. IBAN ანგარიშებში, როგორც წესი, გამოყენებულია ქვეყნის კოდები ISO 13616-1 სტანდარტების შესაბამისად, რომელიც 2 ალფაბეტურ (ანბანურ) სიმბოლოს წარმოადგენს. საქართველოს შემთხვევაში - **GE**. IBAN ანგარიშის საკონტროლო გასაღების გამოთვლა ხორციელდება *ISO/IEC 7064 (MOD 97-10)* სტანდარტის შესაბამისად და წარმოადგენს რიცხვს (2 ციფრს), რომელიც გამოითვლება ყველა სხვა დანარჩენი სიმბოლოს მიხედვით.

საქართველოს ტერიტორიაზე არსებული საბანკო ანგარიშების აღნიშნული სტანდარტების შესაბამისი IBAN ანგარიშის ნომრის შემოწმება შესაძლებელია საქართველოს ბანკების მიერ გახსნილი IBAN ანგარიშის ნომრის ფორმატთან შესაბამისობის დადგენის საფუძველზე, რაც *ვალიდატორის* საშუალებით „საქართველოს საბანკო დაწესებულებებში საერთაშორისო საბანკო ანგარიშის ნომრის გამოყენების შესახებ“ საქართველოს ეროვნული ბანკის ინსტრუქციის მიხედვით ხორციელდება.¹ სახელდობრ:

- მოწმდება ანგარიშის სიმბოლოების რაოდენობა (22);
- ქვეყნის კოდი (GE);

- საკონტროლო გასაღების სისწორე;
- ბანკის კოდის შესაბამისობა ბანკების IBAN კოდებთან;
- ბანკის მიერ მინიჭებული ანგარიშის ნომრის იდენტიფიკატორი უნდა წარმოადგენს მხოლოდ ციფრების კომბინაციას (16 ციფრი).

V თავი

პერსონალის მართვის სისტემა კომერციულ ბანკებში

5.1. პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები

პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები:

-)/ პერსონალის დაგეგმვა - ღონისძიებათა სისტემა, რომლითაც ხორციელდება მიმდინარე შრომითი რესურსების შეფასება, მათი შემცირების პროგნოზი, შრომით რესურსებზე (მათ შორის ხელმძღვანელ მუშაკებზე) მომავალი მოთხოვნების განსაზღვრა, პერსონალის რეზერვისა და სპეციალისტების ოპერატიული შეცვლის ხერხების (მეთოდების) შეფასება;
-)/ პერსონალის მოზიდვა - ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს საჭირო სპეციალისტების მოზიდვას გარკვეულ პერიოდში. აღნიშნული ღონისძიებები მოიცავს პერსონალის მოძიებას, შერჩევას, დაქირავებას და პირველად მომზადება-განვითარებას;
-)/ პერსონალის განვითარება - ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც მოიცავს პერსონალის სწავლებასა და გადამზადებას, შეფასებასა და წინსვლას, სპეციალისტებისა და ხელმძღვანელ პირთა რეზერვების მომზადებას;
-)/ პერსონალის მოტივაცია და სტიმულირება - მოიცავს შრომის ანაზღაურების, მატერიალური სტიმულირებისა და მოტივაციის სისტემას;
-)/ პერსონალის აღრიცხვა - ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს საკადრო საქმიანობის განხორციელებას, როგორც მაკონტროლებელი ორგანოების, ასევე თვით ორგანიზაციის (ბანკის) მოთხოვნების შესაბამისად.

5.2. პერსონალის მართვის სისტემის შემუშავება და განვითარება

პერსონალის მართვის სისტემის შემუშავების ძირითადი ეტაპები:

I. პერსონალის დაგეგმვა - მიმდინარე შრომითი რესურსების შეფასება, მათი შემცირების პროგნოზი, რესურსებზე (მათ შორის ხელმძღვანელ მუშაკებზე) მომავალი მოთხოვნების განსაზღვრა, პერსონალის რეზერვისა და სპეციალისტების ოპერატიული შეცვლის ხერხების (მეთოდების) შეფასება;

II. პერსონალის მოზიდვა - პერსონალის მოძიება, შერჩევა, დაქირავება და პირველადი მომზადება-განვითარება.

პერსონალის შერჩევის პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პერსონალის შერჩევის ე. წ. მოსამზადებელი ეტაპი, რომელიც მოიცავს შემდეგ პროცედურებს:

ა) სამუშაოს შინაარსის ანალიზს, რაც საშუალებას იძლევა ზუსტად და დეტალურად განისაზღვროს თითოეული სამუშაოს ამოცანები და ინდივიდუალური მახასიათებლები;

ბ) სამუშაოს ხასიათის აღწერას (თანამდებობრივ ინსტრუქციას). მასში დეტალურადაა გადმოცემული თითოეული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო უნარ-ჩვევები, პერსონალის პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების საკითხები;

გ) პერსონალისადმი მოთხოვნების (უნარ-ჩვევების, ზოგადი და პროფესიული ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის, პრაქტიკული გამოცდილების და ა. შ.) განსაზღვრას.

შერჩევის ორგანიზებასა და თვით პროცესის წარმართვაში მონაწილეობენ ფუნქციური და ხაზობრივი სამსახურების ხელმძღვანელები, აგრეთვე ფსიქოლოგები.

პერსონალის შერჩევის ტიპური პროცედურის ძირითადი საფეხურები:

- ✓ *განცხადების ბლანკის და ბიოგრაფიული ანკეტის შევსება.* ანკეტის კითხვარების რაოდენობა უნდა იყოს მინიმალური და მაქსიმალურად სრულად ასახავდეს პრეტენდენტის მნიშვნელოვან ბიოგრაფიულ მონაცემებსა და სამსახურებრივ გამოცდილებას;
- ✓ *ტესტირება.* სხვადასხვა ტიპის ტესტების (ინტელექტუალური, ფსიქოლოგიური, შესრულება-სიმულაციური და სხვ.), გამოყენებით დგინდება პრეტენდენტის ინტელექტუალური, შრომითი და საშემსრულებლო თვისებები და უნარ-ჩვევები;
- ✓ *წინასწარი შესარჩევი გასაუბრება (ინტერვიუ).*

არსებობს *ინტერვიუს შემდეგი სახეობები*: *ჯგუფური* (ერთი ინტერვიუერი-რამდენიმე კანდიდატი); *პანელური* (რამდენიმე ინტერვიუერი-ერთი კანდიდატი); *ინდივიდუალური* (ერთი ინტერვიუერი-ერთი კანდიდატი); *თანამდებობითი* (თითოეული პრეტენდენტი გადის გასაუბრებას სხვადასხვა ინტერვიუერთან); *სტრუქტურული გასაუბრება*; *სიტუაციური ან ქცევითი გასაუბრება*; *ბიოგრაფიული გასაუბრება*.

ინტერვიუს საფუძველზე ვლინდება პრეტენდენტის შესაძლებლობები, ცოდნის დონე, კვალიფიკაცია, გამოცდილება, ინტელექტი და ა. შ. თვისებები, რაც დამჭირავებლისთვის უადრესად მნიშვნელოვანია.

- ✓ *რეკომენდაციებისა და დაკავებული თანამდებობების სიის შემოწმება.* შერჩევის ერთ-ერთ საფეხურს წარმოადგენს წინა სამსახურიდან რეკომენდაციების ან სხვა ანალოგიური დოკუმენტების მოთხოვნა, თუ იგი, რასაკვირველია, საკმაოდ ვრცელ ინფორმაციას მოიცავს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი გამოყენება არაეფექტურია;
- ✓ *სამედიცინო დოკუმენტაციის შემოწმება;*
- ✓ *გადაწყვეტილების მიღება.* პერსონალის შერჩევა სრულდება პრეტენდენტის დაქირავებით, ანუ სამსახურში მიღებით და ორმხრივი შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებით.

განიხილავენ პერსონალის დაქირავების შიგა (ანუ ორგანიზაციაში მომუშავეებს) და გარე (ამ ორგანიზაციასთან კავშირში არმყოფ ადამიანებს) წყაროებს.

თანამედროვე პირობებში დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის ურთიერთობას აწესრიგებს დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა, რომელიც მომუშავეს კონტრაქტის მოქმედების ვადაში აძლევს დასაქმების გარანტიას, ხოლო ადმინისტრაციას ავალდებულებს უზრუნველყოს ეს უკანასკნელი შრომის სათანადო პირობებითა და დაკავებული თანამდებობის შესაბამისი ანაზღაურებით.

შრომითი კონტრაქტი შეიძლება დაიდოს როგორც *ინდივიდუალურად* ცალკეულ პირებთან, ასევე გარკვეულ *ჯგუფებთანაც*. აქედან გამომდინარე, ანსხვავებენ ინდივიდუალურ და კოლექტიურ შრომით კონტრაქტებს.

III. პერსონალის განვითარება - პერსონალის სწავლება და გადამზადება, შეფასება, პროფესიული და კარიერული წინსვლა, სპეციალისტებისა და ხელმძღვანელ პირთა რეზერვების მომზადება.

პერსონალის მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ძირითადი მიმართულებები:

- ✓ *პერსონალის სისტემის (ბანკის) გარეთ სწავლება* (უმაღლეს სასწავლებლებში, პერსონალის მომზადება სწავლების მოკლევადიანი პროგრამებით, ტრეინინგების ორგანიზება და კონფერენციების ჩატარება);
- ✓ *სპეციალიზებული შიდა სწავლება* (სემინარები, ტრეინინგები, სიტუაციის ანალიზი, სწავლება ბანკის საკუთარ სასწავლო ცენტრში);
- ✓ *მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვა*. ამ ფორმის უპირატესობაა ის, რომ კადრების სწავლებაზე თანხები აღარ იხარჯება, მაგრამ, მეორე მხრივ, ნაკლოვანებაა ის, რომ თანამშრომლებს ეუფლებათ პესიმიზმი, კარიერული წინსვლის ნულოვანი შანსის შეგრძნება;
- ✓ *კადრების შიდა მიგრაცია*, ანუ კადრების შიდა გადაადგილება ერთი თანამდებობიდან მეორეზე, რაც მათი ინტელექტუალური შესაძლებლობებისა

და პრაქტიკული გამოცდილების ოპტიმალური გამოყენების საშუალებას იძლევა.

IV. პერსონალის მოტივაცია და სტიმულირება - შრომის ანაზღაურების, მატერიალური სტიმულირებისა და მოტივაციის სისტემის შემუშავება-დანერგვა.

პერსონალის მოტივაციის სისტემის შემუშავება ძირითადად ოთხ ეტაპს მოიცავს:

1. თანამშრომელთა არსებული შიდასისტემური ურთიერთკავშირებისა და შრომის მოტივაციის ანალიზი;
2. თანამშრომელთა შრომის მოტივაციის, ანაზღაურებისა და სტიმულირების სისტემის ერთიანი პრინციპების ჩამოყალიბება;
3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების შემუშავებული პრინციპების განხილვა-შეთანხმება საკრედიტო ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ყველა რგოლთან;
4. პერსონალის სტიმულირების სისტემის გაფორმება და დანერგვა.

პერსონალის მოტივაციის სისტემის ძირითადი ელემენტები:

- *ჯარიმებისა და სანქციების სისტემის დაწესება* პერსონალის მიერ პროფესიული ვალდებულებებისა და მოვალეობების უხარისხოდ შესრულებისთვის. აღნიშნულ სისტემას, როგორც წესი, შიდაკონტროლის სამსახური აკონტროლებს;
- *ბანკისთვის დამატებითი შემოსავლების მომტანი ინიციატივის გამოვლენის წახალისება* (პრემიების დაწესება დამატებით მოზიდულ კლიენტზე, დამატებითი ფინანსური რესურსების მოზიდვაზე და სხვ.). ამ სისტემასაც შიდაკონტროლის სამსახური აკონტროლებს;
- *სამუშაოთა განხორციელების დანახარჯების შემცირების წახალისება*. ამ სისტემის ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია დანახარჯების შემცირების შესახებ პერსონალის წინადადებების რეგისტრაცია შიდაკონტროლის სამსახურში, შემდეგ იმ ანგარიშების გაკონტროლება, სადაც აღირიცხება

შესაბამისი დანახარჯები. დაბოლოს, გარკვეულ პერიოდში დანახარჯების რეალური შემცირების შეფასება.

უნდა აღინიშნოს, რომ პერსონალის მოტივაციის სისტემის შემადგენელი ელემენტები შეიძლება ვარირებდეს მიმდინარე ანალიზის შედეგებიდან, აგრეთვე შიდასაორგანიზაციო კავშირურთიერთობათა თავისებურებებიდან და თანამშრომელთა პერსონალური შემადგენლობიდან გამომდინარე.

V. პერსონალის აღრიცხვა - საკადრო საქმიანობის განხორციელება, როგორც მაკონტროლებელი ორგანოების, ასევე თვით ბანკის (ორგანიზაციის) მოთხოვნების შესაბამისად.

VI თავი

ფინანსური მენეჯმენტი

6.1. კომერციული ბანკის ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზის ძირითადი მეთოდები

ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზი - ორგანიზაციულ ღონისძიებათა კომპლექსი, რომელიც მიზად ისახავს ბანკის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფას, მისი საქმიანობის რეგულირებისა და შიდაკონტროლის მექანიზმების ჩამოყალიბებას, აგრეთვე ბანკის ფინანსური მდგომარეობის შეფასების მეთოდის შემუშავებას.

კომერციული ბანკის ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზის ძირითადი მეთოდები:

) ფინანსური ანგარიშების სრული შემოწმება - ფინანსური ანგარიშების თანამიმდევრული შემოწმება ცალკეული მუხლების მიხედვით, მათი ურთიერთშესაბამისობისა და დინამიკის საფუძველზე.

აღნიშნული მეთოდი საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობის აბსოლუტური მაჩვენებლების შეფასებას წარმოადგენს; ასე მაგ.: საკრედიტო ორგანიზაციის საბუღალტრო ბალანსი ბანკის კაპიტალის, მისი სტრუქტურის, მოზიდული საშუალებების წყაროების, ვალდებულებების, აქტივების მოცულობის, მიმართულებებისა და განთავსების, აგრეთვე მოგების ოდენობის შესახებ ინფორმაციის მიღების საშუალებას იძლევა.

თავისი სიმარტივის გამო, ფინანსური ანგარიშების სრული შემოწმების მეთოდი საკმაოდ გავრცელებულია;

- საკრედიტო ორგანიზაციის საკრედიტო ანალიზი** წარმოადგენს საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობის რეტროსპექტულ ანალიზს, რაც გარკვეული პერიოდის აბსოლუტური და შეფარდებითი ფინანსური მაჩვენებლების შედარების საფუძველზე ხორციელდება;
- საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური ანალიზი**, ანუ მთლიან ფინანსურ მაჩვენებლებში (შედეგებში) ცალკეული მუხლების ხვედრითი წილის შეფარდებითი მაჩვენებლების შეფასების ანალიზი. იგი მოიცავს ისეთ გავრცელებულ მეთოდს, როგორიცაა ბანკის ბალანსის სტრუქტურის ანალიზი;
- საკრედიტო ორგანიზაციის ტრენდული (ინგლ. trend - მიმართულება, ტენდენცია) ანალიზი** - ემყარება ბანკის ფინანსური მდგომარეობის დინამიკის შეფასების ანალიზს. ტრენდული ანალიზი ითვალისწინებს გარკვეული პერიოდების განმავლობაში ცალკეული ფინანსური მაჩვენებლების შესაბამისი საბაზო მაჩვენებლების მიმართ შეფარდებითი გადახრების შეფასებასა და ანალიზს. ამ მეთოდის უპირატესობაა არა მარტო საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის ცვლილების მიმართულების განსაზღვრა და ამ პროცესის რაოდენობრივი შეფასება საბაზო პერიოდთან მიმართებაში, არამედ მომავალში ცვლილებების პროგნოზიც სხვადასხვა სტატისტიკური მეთოდების საფუძველზე;
- საკრედიტო ორგანიზაციის კოეფიციენტებით შეფასების მეთოდი.**

ფინანსური კოეფიციენტი - საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის ამსახველი რაოდენობრივი მაჩვენებლების თანაფარდობა.

ფინანსური კოეფიციენტების შეფასების საფუძველზე მიიღება:

- ფინანსური კოეფიციენტების სტანდარტული მნიშვნელობები;
- საშუალო მაჩვენებლები, გათვლილი საკრედიტო ორგანიზაციების ზოგიერთი ჯგუფის მონაცემთა რეპრეზენტაციული შერჩევის საფუძველზე, ანუ კლასტერიზაციის გათვალისწინებით (მიზანშეწონილია ერთტიპური ორგანიზაციების ან ერთი და იგივე კლასტერის/ჯგუფის/ ბანკის კოეფიციენტების შედარება);

- ფინანსური მაჩვენებლების რეტროსპექტული მნიშვნელობები, განსაზღვრული გასული პერიოდებისთვის;
- სხვა ფინანსური კოეფიციენტები.

უნდა აღინიშნოს, რომ საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზის განხორციელების დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ ზოგიერთი კოეფიციენტის შეუსაბამობა საბაზო მაჩვენებელთან ყოველთვის არ წარმოადგენს საკრედიტო ორგანიზაციის არადამაკმაყოფილებელი მდგომარეობის შედეგს. ამ შემთხვევაში გათვალისწინებული უნდა იქნეს მუცემული ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკა, მის მიერ გაწეული მომსახურების სპექტრი, საფინანსო პოლიტიკის თავისებურებანი და, სავსებით შესაძლებელია, ზოგიერთი სხვა ფაქტორიც, რაც, უდავოდ, საკმაოდ მაღალ მოთხოვნებს უყენებს იმ სპეციალისტს, რომელიც საფინანსო ანალიზის ამა თუ იმ მეთოდს იყენებს.

ფინანსური კოეფიციენტების ძირითადი ჯგუფები:

1. *მაჩვენებლები, რომლებიც საკრედიტო ორგანიზაციების აქტივებისა და პასივების შეფასების საშუალებას იძლევა.* ამ ჯგუფის კოეფიციენტები წარმოადგენს საბაზოს და საშუალებას იძლევა მთლიანად შეფასდეს ბანკის აქტივებისა და პასივების სტრუქტურა, მათი ხარისხი, საკრედიტო ორგანიზაციის ლიკვიდურობა (მყისიერი, პერსპექტიული და ა. შ.);
2. *საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები.* ფინანსური კოეფიციენტების მოცემულ ჯგუფში ერთიანდება დამატებითი კოეფიციენტები, რომლებიც ემსახურებიან პირველი ჯგუფის ფინანსური კოეფიციენტების დეტალიზაციასა და გაშიფვრას.*

* შენიშვნა: ფინანსური ანალიზის წარმატებით განხორციელებისა და საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის მაქსიმალურად სრული სურათის

შესაქმნელად რეკომენდებულია ფინანსური კოეფიციენტების მთელი არსენალის გამოყენება.

**პრაქტიკაში ყველაზე გავრცელებული და გამოყენებადი
ფინანსური კოეფიციენტები**

აქტივების ხარისხის შეფასების ძირითადი ფინანსური კოეფიციენტები:

A_1 =შემოსავლიანი აქტივები/ აქტივები.

შემოსავლიანი აქტივების ხვედრითი წილი საკრედიტო ორგანიზაციის მთლიან აქტივებში ოპტიმალურ შემთხვევაში უნდა შეადგენდეს 0,75-დან 0,85-მდე.

A_2 =შემოსავლიანი აქტივები/ პასივები.

შემოსავლიანი აქტივების თანაფარდობა საკრედიტო დაწესებულების პასივებთან მიზანშეწონილია 1-ის დონეზე იმყოფებოდეს.

A_3 =კრედიტები/ ვალდებულებები.

ეს მაჩვენებელი განსაზღვრავს კომერციული ბანკის საკრედიტო აქტივობას და საშუალებას იძლევა გაკეთდეს დასკვნა ბანკის საკრედიტო პოლიტიკის შესახებ, სახელდობრ, თუ $A_3 > 0,78$, მაშინ საკრედიტო პოლიტიკა ზედმეტად აგრესიულია, ხოლო თუ $A_3 = 0,53$, მაშინ პირიქით - იგი გაუმართლებლად ფრთხილია.

A_4 =კრედიტები/კაპიტალი.

აღნიშნული კოეფიციენტი კომერციული ბანკის მიერ განხორციელებული საკრედიტო პოლიტიკის შეფასების საშუალებას იძლევა. თუ $A_4 > 8$, მაშინ შეიძლება დავასკვნათ, რომ საკრედიტო პოლიტიკის გასატარებლად ბანკი საკუთარი კაპიტალის ნაკლებობას განიცდის.

A_5 =ვადაგადაცილებული სესხები/კრედიტები.

As კოეფიციენტი ბანკის საკრედიტო პორტფელის ხარისხის შეფასების საშუალებას იძლევა და ასახავს ვადაგადაცილებული სესხების ხვედრით წილს ბანკის საკრედიტო პორტფელში.

პასივების ხარისხის შეფასება

P1=კაპიტალი/აქტივები.

მოცემული კოეფიციენტი საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური სიმყარის (მდგრადობის) მაჩვენებელია. მისი ოპტიმალური დიაპაზონია - 0,08-დან 0,15-მდე. უნდა აღინიშნოს, რომ 0,08 მნიშვნელობა უახლოეს მომავალში ბანკის გაკოტრების საფრთხეზე მიუთითებს.

P2=ვალდებულებები/აქტივები.

P2 კოეფიციენტი საკრედიტო ორგანიზაციის სანდოობის დონის შეფასების საშუალებას იძლევა. ნორმალურად ითვლება კოეფიციენტის დიაპაზონი 0,2-დან 0,35-მდე.

P3=მოთხოვნამდე ვალდებულებები/აქტივები.

P3 კოეფიციენტი საკრედიტო ორგანიზაციის მდგრადობის რისკის მინიმიზაციის ხარისხის შეფასების საშუალებას იძლევა. აღნიშნული მაჩვენებელი ასახავს ბანკის არამდგრადობის დონეს და შეიძლება მიიღოს 0,2-დან 0,4-მდე მნიშვნელობა. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ რაც უფრო დაბალია მისი მნიშვნელობა, მით მცირეა მდგრადობის რისკი.

P4=ვადიანი ვალდებულებები/აქტივები.

P4 კოეფიციენტი ვადიან ვალდებულებათა მიმართ საკრედიტო ორგანიზაციის მდგრადობის რისკის მინიმიზაციის ხარისხის შეფასების საშუალებას იძლევა. მან შეიძლება მიიღოს 0,1-დან 0,3-მდე მნიშვნელობა, მაგრამ ამ შემთხვევაში მდგრადობის რისკის მინიმალურ დონეს კოეფიციენტის მაქსიმალური მნიშვნელობა შეესაბამება.

ლიკვიდურობის შეფასება

გარდა ზემოაღნიშნული ფინანსური კოეფიციენტებისა, საკრედიტო ორგანიზაციის აქტივებისა და პასივების ხარისხის შესაფასებლად მიზანშეწონილია ლიკვიდურობის შეფასების განხორციელება. ამ მიზნით გამოიყენება შემდეგი კოეფიციენტები:

L_1 =მაღალლიკვიდური აქტივები/მოთხოვნამდე ვალდებულებები.

აღნიშნული მაჩვენებელი ასახავს მაღალლიკვიდური აქტივებით საკრედიტო ორგანიზაციის ყველაზე არამყარი ფინანსური ვალდებულებების დაფარვის უნარს.

L_1 კოეფიციენტის რეკომენდებული დიაპაზონია 0,2-დან 0,5-მდე მნიშვნელობა.

L_2 =მიმდინარე და მოთხოვნამდე ვალდებულებები/მთლიანი აქტივები.

L_2 -კოეფიციენტი გვიჩვენებს მთლიანი აქტივების ერთეულზე ბანკის მიმდინარე და მოთხოვნამდე ვალდებულებების რა ნაწილი მოდის.

L_3 =ლიკვიდური აქტივები/აქტივები.

L_3 -კოეფიციენტი გვიჩვენებს აქტივების ერთეულზე ბანკის ლიკვიდური აქტივების რა ნაწილი მოდის.

საბანკო საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების ფინანსური კოეფიციენტები:

E_1 =მოგება/აქტივები

იგი საშუალებას იძლევა შეფასდეს საკრედიტო ორგანიზაციის მიერ აქტივების გამოყენების ეფექტიანობა. ოპტიმალურად ითვლება 0,01-დან 0,04-მდე მისი მნიშვნელობა.

E₂=შემოსავალი/აქტივები

E₂-კოეფიციენტი გვიჩვენებს აქტივების ერთეულზე ბანკის შემოსავლების რა ნაწილი მოდის. მისი ნორმალური დიაპაზონია 0,14-დან 0,22-მდე მნიშვნელობა.

E₃=მოგება/საკუთარი კაპიტალი.

E₃-კოეფიციენტი გვიჩვენებს ბანკის საკუთარი კაპიტალის ერთეულზე მოგების რა ნაწილი მოდის. მისი სარეკომენდაციო დიაპაზონია 0,15-დან 0,24-მდე მნიშვნელობა.

ზემოაღნიშნული ფინანსური კოეფიციენტების განსაზღვრა მხოლოდ ნაწილია იმ სამუშაოთა მთელი კომპლექსისა, რომელიც ხორციელდება საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის ანალიზის პროცესში.¹

1. კომერციული ბანკის საქმიანობის შეფასების ეკონომიკური ნორმატივები, ლიმიტები და კოეფიციენტები იხ. საქართველოს ეროვნული ბანკის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე: www.nbg.gov.ge.

6.2. ბიუჯეტური დაგეგმვა კომერციულ ბანკებში

ბიუჯეტური დაგეგმვა - ეს არის ხარჯებისა და ცალკეული ეკონომიკური ოპერაციებისა და ოპერატიული საქმიანობის პროცესში საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებიდან ფულადი საშუალებების შემოსულობების დეტალიზებული ბიუჯეტის ფორმირებისა და შესრულების კონტროლის პროცესი.

ბიუჯეტის სახეობები და სტრუქტურა. ბიუჯეტი დგება, როგორც წესი, ერთი წლისათვის, კვარტალური და ყოველთვიური დაყოფით. თითოეული ვადისთვის არსებობს ორი ტიპის ბიუჯეტი: პირველი - ეს არის *პროგნოზირებადი, ანუ გეგმური ბიუჯეტი*, რომელიც ოპერატიული მმართველობის დროს ძირითად ფინანსურ ორიენტირს წარმოადგენს; მეორე - ეს *რეალური ბიუჯეტია*, რომელიც გარკვეული დროითი პერიოდის დამთავრების შემდეგ საქმიანობის შედეგებიდან გამომდინარე აიგება. გეგმური ბიუჯეტები შეიძლება აიგოს შემდეგი სქემის მიხედვით: *წლიური ბიუჯეტის* მიხედვით მუშავდება უფრო დეტალური *კვარტალური*, ხოლო მათ საფუძველზე - *ყოველთვიური ბიუჯეტები*, რომლებიც უფრო დეტალიზებულია. რეალური ბიუჯეტები ფორმირდება საპირისპირო თანამიმდევრობით. ამ სიტუაციაში მართვის ამოცანაა ბიუჯეტის ამ ორი ტიპის მაქსიმალური დაახლოება.

ბიუჯეტის სტრუქტურის მიმართ ძირითადი მოთხოვნაა მათი მუდმივი დეტალიზაცია. ეს შეიძლება იყოს ბიუჯეტური დაგეგმვის მიზნით ინდივიდუალურად შემუშავებული მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების სისტემა, ანუ, როგორც მას უწოდებენ, ბიუჯეტის მუხლები. ხშირად ბიუჯეტური დაგეგმვისთვის გამოიყენება მმართველობითი აღრიცხვის მუხლები. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში, აღნიშნული მუხლები გონივრულად უნდა იყოს

აგრეგირებული ეკონომიკური მოსაზრების თვალთახედვით. მოსალოდნელი (სავარაუდო) შემოსავლების განსაზღვრის სისტემა უნდა იყოს გასაგები და თვალსაჩინო, ამიტომ ის არ უნდა აიგებოდეს ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტული ნიშნების მიხედვით. ამ ნიშნების რაოდენობა მკაცრად უნდა იყოს შეზღუდული, ვინაიდან ზედმეტი დეტალიზაცია ართულებს ბიუჯეტის აღქმას და გაფორმების თვალსაჩინობასაც ხელს უშლის.

შემოსავლებისა და ხარჯების დაყოფა კონკრეტულ მუხლებად დამოკიდებულია ბიუჯეტური დაგეგმვის შერჩეულ მოდელსა და დამტკიცებულ პრინციპებზე. მაგალითისთვის განვიხილოთ *ხარჯების ზოგიერთი მუხლები*:

- ოფისი (იჯარა, დაცვა, დასუფთავება);
- ხელფასი (ძირითადი, პრემია, სამივლინებო თანხები);
- სოციალური პროგრამები (კვება, სამედიცინო მომსახურება, სპორტი);
- მეურნეობა (საოფისე ტელეკომუნიკაციები, ავეჯი, საკანცელარიო საქონელი და დამხმარე მასალები, ფოსტა და კურიერის მომსახურება, ტრანსპორტი, სხვა სამეურნეო ხარჯები);
- ადმინისტრაციულ-საწარმოო ხარჯები (იურიდიული მხარდაჭერის, საგარეო კონსულტაციების, შიდა კონსულტაციების, დამხმარე სამსახურების პერსონალის ხელფასი (საკადრო სამსახური, მძღოლები, საფინანსო განყოფილება და ა. შ., პერსონალის შერჩევა, კვალიფიკაციის ამაღლება);
- მარკეტინგი (რეკლამა, წარმომადგენლობითი ხარჯები, თვალსაჩინო მასალები, მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომელთა ხელფასი);
- საინფორმაციო-ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა (ტექნიკური მოწყობილობა, პროგრამული უზრუნველყოფა, ტექნიკური სპეციალისტების ხელფასი);
- საოპერაციო დანახარჯები (დანახარჯები რესურსებზე, საოპერაციო დანახარჯები, გადასახადები) და ა. შ.

აღნიშნული მუხლები კონკრეტული ბანკის მოთხოვნებისა და თავისებურებების შესაბამისად შეიძლება გაფართოვდეს ძირითადი ნიშნების რაოდენობისა და დეტალიზაციის ხარისხის მიხედვით.

რაც შეეხება თვითონ საბიუჯეტო დაგეგმვის პროცესს, იგი მოიცავს შემდეგ ნაწილებს:

- საბანკო ორგანიზაციაში საბიუჯეტო დაგეგმვის მოდელისა და განხორციელების წესების შერჩევას, შექმნასა და დამტკიცებას;
- საბიუჯეტო ერთეულების (სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების, საქმიანობის მიმართულებების, ოპერაციის კლასების, ჰოლდინგის კომპანიების და ა. შ.) მიხედვით ცალკეული ბიუჯეტების რეგულარულ შემუშავებას დადგენილი წესების შესაბამისად;
- ცალკეული ბიუჯეტების კორექტირებასა და დამტკიცებას;
- ორგანიზაციის კონსოლიდირებული ბიუჯეტის შედგენასა და დამტკიცებას;
- კონსოლიდირებული და ცალკეული ბიუჯეტების შესრულების კონტროლს, აგრეთვე ბიუჯეტის შესრულების პროცესში ოპერატიული მართვისა და კორექტირების მექანიზმის დანერგვა-დამკვიდრებას.

ბიუჯეტური დაგეგმვის ორგანიზაციის ტრადიციული მოდელი

ბიუჯეტური დაგეგმვის ორგანიზაციის ტრადიციული მოდელი ყველაზე გავრცელებულია და ახასიათებს შემდეგი თავისებურებანი: ა) ქვეგანყოფილებების დაყოფა დანახარჯების ცენტრებად და მოგების ცენტრებად, და ბ) შიდა სატრანსფერტო ფასწარმოქმნის მექანიზმის გამოყენება.

ბიუჯეტური დაგეგმვის ორგანიზაციის ტრადიციული მოდელის აგების ტექნოლოგია: ორგანიზაციაში გამოიყოფა ფინანსური პასუხისმგებლობის ცენტრები, ანუ ბიუჯეტური ერთეულები (სტრუქტურული ქვეგანყოფილებები, ცალკეული პროექტები ან საქმიანობის მიმართულებები); შემდეგ, ბიუჯეტური ერთეულების მიერ რეალური შემოსავლების არსებობიდან გამომდინარე, გამოიყოფა *დანახარჯების ცენტრი და მოგების ცენტრი*. ბანკში მოგების ცენტრი შეიძლება იყოს

ქვეგანყოფილება, რომელიც პასუხს აგებს რესურსების განთავსებაზე (მაგ., საკრედიტო განყოფილება, ფასიანი ქაღალდების განყოფილება და ა.შ., ანუ ე.წ. *განთავსების ცენტრები*) და, აგრეთვე ის ქვეგანყოფილებაც, რომელსაც რესურსების განთავსებასთან კავშირი არა აქვს, მაგრამ აქვს შემოსავლები (მაგ., საოპერაციო განყოფილება, საერთაშორისო ანგარიშსწორებათა განყოფილება, ინდივიდუალური სეიფების განყოფილება და ა. შ., ანუ ე. წ. *მომსახურების ცენტრები*).

აღნიშნული სქემის მიხედვით დანახარჯების ცენტრებს წარმოადგენს მომსახურების უზრუნველყოფი სამსახურები და ქვეგანყოფილებები (მაგ., კადრების განყოფილება, სამეურნეო და სატრანსპორტო სამსახურები, ბანკის ავტომატიზებულ სისტემათა და ტექნოლოგიების ქვეგანყოფილებები, ბუღალტერია, იურიდიული განყოფილება, დაცვის სამსახური, მარკეტინგის განყოფილება, კანცელარია, საკასო განყოფილება (თუმცა ყოველთვის არა), აგრეთვე ბანკის ხელმძღვანელობაც (ანუ *უზრუნველყოფის ცენტრები*), რომლებიც, მართალია შემოსავლებს არ იღებენ, მაგრამ პასუხს აგებენ რესურსების მოზიდვაზე. მოზიდვის ცენტრი, უპირველეს ყოვლისა, სადეპოზიტო განყოფილებაა, გარდა ამისა, მასში შედის ის ქვეგანყოფილებებიც, რომლებიც ამავე დროს მომსახურების ცენტრის ფუნქციასაც ასრულებენ (მაგ., საოპერაციო განყოფილება ტრადიციულ საორგანიზაციო სტრუქტურაში ორმაგ ფუნქციას ასრულებს: იგი, ერთი მხრივ, ემსახურება კლიენტებს და ამით უზრუნველყოფს საკუთარ შემოსავლებს საკასო-საანგარიშსწორებო ოპერაციებიდან და, მეორე მხრივ, იმავდროულად წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად ქვეგანყოფილებას, რომელიც მოიზიდავს ყველაზე იაფ რესურსებს, თუმცა თვითონ მათ არ განათავსებს).

ბიუჯეტური დაგეგმვის ორგანიზაციის აღნიშნული სქემა უზრუნველყოფს ე.წ. *შიდა სატრანსფერტო ფასწარმოქმნის მექანიზმის* გამოყენებას, რაც შემდეგში მდგომარეობს: მოგების ცენტრების რეალური ხარჯებისა და შემოსავლების გარდა, ანგარიშებში აისახება შიდა ე.წ. *ვირტუალური ხარჯები და შემოსავლები*, რომლებიც წარმოადგენენ ქვეგანყოფილებების ურთიერთკავშირების (სახელდობრ, ფულადი საშუალებების ყიდვა-გაყიდვისა და ურთიერთმომსახურების პროცესების) შედეგს.

მოზიდვის ცენტრები სპეციალური მეთოდის საფუძველზე განსაზღვრავენ რესურსების ფასს, რომელსაც ანაზღაურებენ (ვირტუალურად) განთავსების ცენტრები. ბუნებრივია, აღნიშნული ფასები დაახლოებით ანალოგიური რესურსების მოზიდვის ბანკთაშორის ბაზრის ფასების ტოლი უნდა იყოს, არც მეტი და არც ნაკლები, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში მოზიდვის ცენტრებისთვის უფრო მომგებიანი იქნება არა საკუთარი ბანკის თავისუფალი რესურსების, არამედ გარე საშუალებების გამოყენება, რაც უმეტესწილად მიუწვდომელია.

დაახლოებით ანალოგიური სქემა ვრცელდება ურთიერთმომსახურების ანაზღაურებაზეც. ასე, მაგ., ერთი ქვეგანყოფილების (მოგების ცენტრის) თანამშრომელთა მიერ სხვა მოგების ცენტრის კოლეგებისთვის გაწეული კონსულტაციები უნდა ანაზღაურდეს, ვინაიდან თუ ეს სამუშაოები მნიშვნელოვან დროს საჭიროებს, მაშინ იგი დაკავშირებულია დანახარჯებთან, რომელიც საბაზრო მექანიზმის ფუნქციონირების პირობებში მომხმარებლის მიერ ამა თუ იმ მომსახურების გაწევის სანაცვლოდ უნდა იქნეს კომპენსირებული.

უნდა აღინიშნოს, რომ რესურსების შიდა ღირებულების განსაზვრა საბანკო პრაქტიკაში საკმაოდ განსხვავებული და ინდივიდუალური პროცესია, ვინაიდან დამოკიდებულია არა მარტო განსახორციელებელი ოპერაციის სახეობაზე, სტრუქტურასა და თავისებურებებზე, არამედ მოზიდული რესურსების ტიპზე, ქვეგანყოფილებების ურთიერთკავშირების ტექნოლოგიასა და საშუალებათა ავტომატიზაციის შესაძლებლობებზე. თუმცა ხანდახან იყენებენ შედარებით მარტივ სქემასაც, რომლის მიხედვითაც რესურსების შიდა ღირებულება ყოველთვის საბაზრო ღირებულების ტოლია (*დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების პრინციპი*).

რესურსების შიდა ღირებულების განსაზვრის შემდეგ ხორციელდება დანახარჯების ცენტრების ხარჯების გადანაწილება მოგების ცენტრებს შორის, რომელთათვისაც აღნიშნული ხარჯები *საერთო საორგანიზაციო პირობით-მუდმივ დანახარჯებს* წარმოადგენს. ისინი, აგრეთვე, შეიძლება განაწილდეს ინდივიდუალური მეთოდითაც, მაგ.: კადრების განყოფილებისა და სპეციალისტთა კვალიფიკაციის ამაღლების ხარჯები შეიძლება გადანაწილდეს მოგების ცენტრში

თანამშრომელთა რაოდენობის პროპორციულად; ავტომატიზაციის ხარჯები - ქვეგანყოფილებაში არსებული კომპიუტერების პროპორციულად; ხოლო კანცელარიის დანახარჯები - თანაბრად მოგების ყველა ცენტრს შორის.

ამ მოდელის ფინანსური შედეგი ფასდება, როგორც წესი, თითოეული მოგების ცენტრის მიხედვით და გამოისახება შემდეგი ფორმულით:

ფინანსური შედეგი(მოგება) = გარე რეალური შემოსავლები + შიდა სატრანსფერტო შემოსავლები - საკუთარი პირდაპირი ხარჯები - საერთო საორგანიზაციო ხარჯები - შიდა სატრანსფერტო ხარჯები

ამასთან, ყველა დანახარჯი, სახელდობრ, საკუთარი პირდაპირი ხარჯები, დამატებული საერთო საორგანიზაციო და შიდა სატრანსფერტო ხარჯები, ერთობლიობაში წარმოადგენს საბიუჯეტო ერთეულის თვითანაზღაურების სიდიდეს. ამ მნიშვნელობაზე უფრო დიდი შემოსავლების მიღება ნიშნავს ქვეგანყოფის რენტაბელობას, რომელიც გამოითვლება, როგორც პროცენტი დანახარჯებიდან.

პირდაპირი დანახარჯებით ბიუჯეტური დაგეგმვის მოდელის (Direct Costing)

ორგანიზაცია

პირდაპირი დანახარჯებით ბიუჯეტური დაგეგმვის მოდელი (Direct Costing)

აიგება შემდეგი ტექნოლოგიით: ქვეგანყოფილებები იყოფა მოგებისა და დანახარჯების ცენტრებად იგივე პრინციპით, როგორც ბიუჯეტური დაგეგმვის ორგანიზაციის ტრადიციულ მოდელში, იმ განსხვავებით, რომ მოგების ცენტრები მხოლოდ ის ქვეგანყოფილებები ხდებიან, რომლებიც დამოუკიდებლად იღებენ რეალურ შემოსავლებს, სხვა დანარჩენი ბიუჯეტური ერთეულები დანახარჯების ცენტრს მიეკუთვნება. სახელდობრ, თუ რესურსების მოზიდვის ცენტრი, მაგალითად, დეპოზიტების განყოფილება მოგებას ვერ მიიღებს, მაშინ იგი მოგების ცენტრიდან დანახარჯების ცენტრის კატეგორიაში გადადის.

უზრუნველყოფის ცენტრების, ანუ სხვადასხვა დამხმარე სამსახურების საქმიანობასთან დაკავშირებული დანახარჯები, ერთობლიობაში საერთო საორგანიზაციო

დანახარჯებს შეადგენს. მაგრამ, წინა სქემისგან განსხვავებით, დანახარჯები მოგების ცენტრებს შორის არ ნაწილდება. მათი მართვა და ოპტიმიზაცია ბანკის ადმინისტრაციის ან უმაღლესი ხელმძღვანელობის პრეროგატივას წარმოადგენს. ხშირად პრაქტიკაში ამ მიზნისთვის ბანკის მმართველობიდან გამოიყოფა კურატორი, რომლის ძირითადი ამოცანაა უზრუნველყოფის ცენტრების საქმიანობის მართვა და კონტროლი, ანუ მინიმალური დანახარჯებით დამხმარე სამსახურების საქმიანობის მაქსიმალური ხარისხი.

ბიუჯეტური ერთეულები, რომლებიც რესურსების მოზიდვაში მონაწილეობენ, განსაზღვრავენ რესურსების მოზიდვის თვითღირებულებას (საპროცენტო ხარჯებს, პერსონალის შრომის ანაზღაურებას და ა. შ.). ბიუჯეტის ფორმირებისას ეს დანახარჯები მთლიანად გადადის განთავსების ცენტრების დანახარჯებში.

რესურსების მოზიდვის პირდაპირი დანახარჯების განაწილების აღნიშნული საორგანიზაციო პროცესი არ გამორიცხავს სხვადასხვა მოდელების გამოყენებას, რომლებიც წინა მოდელთან შედარებით გაცილებით უფრო მარტივია, ვინაიდან არაპირდაპირი დანახარჯები მხედველობაში არ მიიღება. ამ ამოცანის გადაწყვეტის ყველაზე მარტივი მოდელია **რესურსების მოზიდვის თვითღირებულების საშუალოშეწონილი მაჩვენებლის განსაზღვრა**. კონკრეტული რესურსის მოზიდვის თვითღირებულება, რომელიც განთავსების ცენტრის დანახარჯებში შედის, ტოლია განთავსების ცენტრის მიერ გამოყენებული რესურსების მოცულობა, გამრავლებული მათ საშუალო ღირებულებაზე. რესურსების საშუალო ღირებულების გაანგარიშების დროს ბანკის საკუთარი რესურსები ან კაპიტალი, კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება იქნეს (ან არც იქნეს) გათვალისწინებული. ზოგჯერ კაპიტალს განიხილავენ როგორც ფასიან წყაროს, განსაზღვრავენ რა მისი შემოსავლიანობის მინიმალურ დონეს ან, როგორც მარჟას, რომელიც რესურსების ერთეულის საშუალოშეწონილი ფასის მინიმალური დონის დადგენისას გაითვალისწინება. სხვა შემთხვევაში კაპიტალი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც უფასო რესურსი ან გაანგარიშებაში საერთოდ არც იქნეს გათვალისწინებული.

ბიუჯეტური დაფინანსების ასეთი სქემის დროს მოგების ცენტრის ფინანსური შედეგი ფასდება, როგორც სხვაობა პირდაპირი რეალური შემოსავლებისა და პირდაპირი რეალური ხარჯებისა, ანუ:

$$\text{ფინანსური შედეგი(მოგება)} = \text{გარე რეალური შემოსავლები} - \text{საკუთარი პირდაპირი დანახარჯები} - \\ - \text{რესურსების მოზიდვის პირდაპირი დანახარჯები(მათი თვითღირებულება)}$$

რესურსების მოზიდვის თვითღირებულების საშუალოშეწონილი მაჩვენებლის განსაზღვრის მოდელის მიხედვით მოგების ცენტრის თვითღირებულება მხოლოდ პირდაპირი დანახარჯების ჯამს წარმოადგენს. უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი მოდელით რენტაბელობის ნორმისა და საერთოდ ფინანსური შედეგის შეფასება არსებითად განსხვავდება შიდა სატრანსფერტო ფასწარმოქმნისგან, სახელდობრ, ფინანსური შედეგი (მოცემული სქემით) ეკონომიკური თვალსაზრისით ფარდობითია, ვინაიდან ყველა დანახარჯის მიხედვით სრულ შეფასებას არ მოიცავს. ამის შედეგად, როგორც წესი, ქვეგანყოფილებებს რენტაბელობის უფრო მაღალი ნორმები უწესდებათ.

ბიუჯეტური დაგეგმვის ორი ძირითადი მოდელის შედარებითი ანალიზი

ცხრილი 3

სატრანსფერტო ფასების გამოყენებით ბიუჯეტური დაგეგმვის ტრადიციული მოდელი (I მოდელი)		პირდაპირი დანახარჯების გამოყენებით ბიუჯეტური დაგეგმვის მოდელი (II მოდელი, ანუ Direct Costing)	
უპირატესობები	ნაკლოვანებები	უპირატესობები	ნაკლოვანებები
1	2	3	4
	არ ახდენს დამხმარე სამსახურებისა და მცირე მოცულობის შემოსავლების მქონე მოგების ცენტრების დანახარჯების შემცირების სტიმულირებას.	საკმაოდ ეფექტიანად მოქმედებს, როგორც დანახარჯების ოპტიმიზაციისა და შემცირების თვითრეგულირების მექანიზმი, როგორც მოგების ყველა ცენტრისთვის, ასევე დანახარჯების ცენტრისთვისაც.	
	შიდა სატრანსფერტო ფასწარმოქმნა პრაქტიკაში უკიდურესად ნეგატიურად აისახება როგორც ბანკის ქვეგანყოფილებებსა და თანამშრომლებს შორის ურ-	ვინაიდან მოცემული მოდელი გულისხმობს შიგა „საბაზრო ურთიერთობებს“, კონკურენციასა და მუდმივ ბრძოლას ფინანსებისთვის, რომელიც მხოლოდ ქალაქ-	

	თიერთობაზე, ასევე მთლიანად კოლექტივის ფსიქოლოგიურ კლიმატზე.	ზე (ვირტუალურად) არსებობს, ამიტომ ფსიქოლოგიურ კლიმატზე იგი გავლენას არ ახდენს.	
	მოცემული მოდელის აგების სირთულე, რაც უპირველეს ყოვლისა, მდგომარეობს სატრანსფერტო ფასების მექანიზმში, რომლის რეალიზაცია და მართვა საკმაოდ რთულია.	ბიუჯეტური დაგეგმვის მოცემული მოდელის აგების, დანერგვისა და ოპერატიული მართვის შედარებითი სიმართივე.	
	მოდელის მუდმივი და საკმაოდ შრომატევადი დამატებითი რეგულირების აუცილებლობა.	როგორც წესი, მოდელი არ საჭიროებს მუდმივ რეგულირებას, ხოლო პირველადი შემუშავების პროცესი საკმაოდ მარტივია.	
ფინანსური შედეგების შეფასების საკმაოდ მაღალი სიზუსტე.			ფინანსური შედეგების ფარდობითობა(ეკონომიკური თვალსაზრისით), ვინაიდან იგი არ მოიცავს სრულ შეფასებას ყველა დანახარჯის გათვალისწინებით.
ახდენს მოგების ცენტრების მიერ ახალი შემოსავლების მოძიებისა და არსებულის ზრდის პროცესების სტიმულირებას.		ახდენს მოგების ცენტრების მიერ ახალი შემოსავლების მოძიებისა და არსებულის ზრდის პროცესების სტიმულირებას.	
ბიუჯეტურ ერთეულებზე ხელმძღვანელობის მხრიდან ზეწოლის საკმაოდ მოხერხებული საშუალება საერთო-სამეურნეო დანახარჯების რეგულირების გზით, რამდენადაც სქემის სირთულე საშუალებას იძლევა საკმაოდ ლოგიკურად გაიზარდოს ან შემცირდეს კონკრეტული ერთეულების დანახარჯები მათი მოგების რეგულირების სთვის.			სქემის გამჭვირვალობა ბანკის ხელმძღვანელობას ქვეგანყოფილებების მანიპულირებისა და ზეწოლის საშუალებას არ აძლევს.
	ამ მოდელის რეალიზაცია საკმაოდ დიდ დანახარჯებს მოითხოვს, მათ შორის: თვით მოდელის შემუშავების, სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების, ოპერატიული მართვისა და მოცემული სქემის რეგულირების ხარჯებს.	ეს მოდელი საკმაოდ ეფექტურია ეკონომიკური თვალსაზრისით, ვინაიდან მისი რეალიზაციისა და ოპერატიული მართვის დანახარჯები შედარებით ნაკლებია.	
მოდელის კარგი თეორიული და პრაქტიკული დამუშავება, რაც ძირითადად ამ მეთოდოლოგიის მცოდნე და პრაქტიკული გამოცდილების მქონე სპეციალისტთა საკმაოდ დიდი რაოდენობით არის განპირობებული.			მოდელის არასაკმარისი თეორიული და პრაქტიკული დამუშავება, რაც ძირითადად ამ მეთოდოლოგიის მცოდნე და პრაქტიკული გამოცდილების მქონე სპეციალისტთა ნაკლებობით არის განპირობებული(აღნიშნული შეიძლება ითქვას ჩვენი ქვეყნის შესახებაც).

ბიუჯეტური დაგეგმვის სისტემის დანერგვის პროცესის ძირითადი ეტაპები:

- I. ბიუჯეტური დაგეგმვის დანერგვის სპეციალური სამუშაო ჯგუფის შექმნა, ბანკის უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან გამოყოფილი კურატორითა და ზუსტად განსაზღვრული სარეალიზაციო ვადებით;
- II. ბიუჯეტური დაგეგმვის აგების საერთო კონცეფციის ფორმალიზება და დამტკიცება, რომელიც დაამკვიდრებს ბანკის ხელმძღვანელობის მიერ შერჩეული მოდელის ძირითად მიზნებსა და ამოცანებს, მისი დაპროექტებისა და დეტალური დამუშავების დროს საჭირო შეზღუდვების სისტემას;
- III. ბიუჯეტური ერთეულების (პასუხიმგებლობის ცენტრების) გამოყოფა და მათთვის მოგების ან დანახარჯების ცენტრების სტატუსის მინიჭება-დამკვიდრება;
- IV. ბიუჯეტის სტრუქტურისა და გარეგანი ფორმის შემუშავება (ზოგჯერ მუშავდება ორი ფორმის ბიუჯეტი, რომლებიც ძირითადად ინფორმაციის დეტალიზაციით განსხვავდებიან);
- V. შემოსავლებისა და ხარჯების მუხლების კლასიფიკაცია და უნიფიკაცია (თუ ეს არ იყო განხორციელებული ბანკში მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის ფუნქციონირების ფარგლებში);
- VI. ბიუჯეტური ერთეულების შიგა ანგარიშების სისტემის დანერგვა (ანგარიშების გახსნა, მათი წარმოების წესებისა და ბუღალტრული აღრიცხვის ანალიტიკურ ანგარიშებთან კავშირთიერთობის განსაზღვრა);

- VII. შიდა სატრანსფერტო ფასწარმოქმნის მექანიზმის მოდელირება გასული წლების რეალური მონაცემების საფუძველზე და მისი კორექტირება;
- VIII. ქვეგანყოფილებების საქმიანობის შეფასების მოდელირება და კორექტირება რეალური მონაცემების საფუძველზე (სახელდობრ: რენტაბელობის ნორმის, თვითღირებულების, მატერიალური სტიმულირების სისტემის და ა. შ. მიხედვით);
- IX. საბიუჯეტო დაგეგმვის ფუნქციონირების დეტალური სქემის (ბანკში ბიუჯეტური დაგეგმვის შესახებ დებულების) შემუშავება და დამტკიცება;
- X. ბანკის ავტომატიზებული სისტემის სრულყოფის ტექნიკური დავალების ფორმირება და რეალიზაცია ან ბიუჯეტური დაგეგმვის სპეციალიზებული ავტომატიზებული პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემის დანერგვა;
- XI. ბიუჯეტური დაგეგმვის ორგანიზაციული ინფრასტრუქტურის შექმნა (ხაზინისთვის შესაბამისი ფუნქციების გადაცემა, სპეციალიზებული ქვეგანყოფილების/მაგ., ფინანსური განყოფილების/ შექმნა, პასუხისმგებელ და ხელმძღვანელ პირთა დანიშვნა და ა. შ.).

ყველა ზემოაღნიშნული ეტაპი ორგანიზაციული თვალსაზრისით უაღრესად მნიშვნელოვანია, მაგრამ მათ შორის განსაკუთრებით საპასუხისმგებლოა ბიუჯეტური დაგეგმვის მოდელირება და მისი პრაქტიკული აპრობირება გასული პერიოდების რეალური მონაცემების გათვალისწინების საფუძველზე და, აგრეთვე, ბიუჯეტური დაგეგმვის ფორმალიზებისა და დეტალური დოკუმენტაციის პროცესი, ვინაიდან სწორედ მათზეა დამოკიდებული ბანკის ოპტიმალური და მაქსიმალურად ეფექტიანი მოდელის ჩამოყალიბება-ფუნქციონირება.

ბიუჯეტური დაგეგმვის ოპერატიული მართვა

ბიუჯეტური დაგეგმვის ოპერატიული მართვის თავისებურება და ამავე დროს უპირატესობა სხვა მოდელთან შედარებით არის ის, რომ ცალკეული ქვედანაყოფებისა და მთლიანად ბანკის ოპერატიული მართვის პროცესში იგი წარმოადგენს ფინანსური ნაკადების ავტომატური კონტროლის მექანიზმს, ამავე დროს არეგულირებს და ასტიმულირებს მათ აქტიურ საქმიანობას დანახარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის მიზნით.

ბიუჯეტური დაგეგმვის ოპერატიული მართვის ტიპური მექანიზმი:

- 1) *ბიუჯეტის ავტომატური სეკვესტრი*, ანუ ქვედანაყოფილების საშემოსავლო ნაწილის შეუვსებლობის შემთხვევაში საოპერაციო დანახარჯების ლიმიტების პროპორციული შემცირება, ყოველგვარი დამატებითი შეთანხმებების გარეშე. მაგ., თუ ქვედანაყოფილების შემოსავლების ფაქტობრივმა მაჩვენებელმა გეგმურ მაჩვენებელზე 20%-ით ნაკლები შეადგინა, მაშინ ხარჯები ავტომატურად 20%-ით მცირდება;
- 2) *ხარჯების ავტომატური ბლოკირება*, რაც შემდეგში მდგომარეობს: შემოსავლების მკვეთრი შემცირების შემთხვევაში (მაგ., 40%-ით), ქვედანაყოფილების ყველა საკუთარი ხარჯის ბლოკირება ხდება და ზემდგომი ხელმძღვანელობის სპეციალური ნებართვის გარეშე ხარჯების განკარგვა იკრძალება;
- 3) *ხარჯების მუდმივი დეტალიზაცია და შეზღუდვა*. ბიუჯეტური დისციპლინის არსებობის შემთხვევაში დამტკიცებული საპროგნოზო ბიუჯეტი შეიძლება გახდეს მკაცრი კონტროლის იარაღი არა მარტო ხარჯებისთვის, არამედ მათი ზუსტი ნომენკლატურისთვისაც;

) *პასუხისმგებლობის სისტემის ამოქმედება საშემოსავლო ნაწილის შეუსრულებლობის (შეუვსებლობის) შემთხვევაში.* ეს მექანიზმი ხშირად გამოიყენება ბანკში ბიუჯეტური პროცესის ოპერატიული მართვის დროს და ითვალისწინებს შემდეგს: ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის შეუსრულებლობის (შეუვსებლობის) შემთხვევაში ხელმძღვანელ და პასუხისმგებელ მუშაკებს ეკისრებათ ბანკში მოქმედი პასუხისმგებლობის სისტემით გათვალისწინებული გარკვეული ღონისძიებების ერთობლიობა.

ხასგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ბიუჯეტური დაგეგმვის სისტემა თანამედროვე ბანკის მართვის უაღრესად წარმატებულ და ეფექტიან ინსტრუმენტს წარმოადგენს და, აქედან გამომდინარე, მისმა უგულებელყოფამ შეიძლება სერიოზულად შეასუსტოს მენეჯმენტი და ბანკის ხელმძღვანელობა ფაქტობრივად არა მარტო საფინანსო ნაკადების რეგულირების ერთ-ერთი ყველაზე ოპტიმალური საშუალების, არამედ თვითრეგულირებისა და მოტივაციის ქმედითი მექანიზმის გარეშე აღმოჩნდეს.

6.3. ბანკის ლიკვიდურობის მართვა

ლიკვიდურობა (ლათ. *Liquidus*-თხევადი, მიმდინარე) - 1. რის განაღდებაც, ფულად ქცევაც ადვილად შეიძლება; 2. ბანკების აქტივების მობილურობა, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა მათი ვალდებულებისა და ფულადი მოთხოვნების შეუფერხებლად გადახდას განსაზღვრულ ვადაში. საბანკო ლიკვიდურობა განისაზღვრება ბანკის აქტივებსა და პასივებს შორის თანაფარდობითა და სტრუქტურით.

ლიკვიდურობის მართვა ბანკის მართვის პროცესში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ოპერატიული ამოცანაა. ლიკვიდურობის მართვის პროცესში დაშვებული შეცდომები უაღრესად სახიფათოა ბანკისთვის, ვინაიდან, ჯერ ერთი, მნიშვნელოვან დანაკარგებს იწვევს (ეს შეიძლება განპირობებული იყოს როგორც მაღალლიკვიდური არაშემოსავლიანი ან მცირეშემოსავლიანი აქტივების ზედმეტად ჭარბი მარაგების შემოსავლიანობის შემცირებით, ასევე საკმაოდ ძვირადღირებული მოკლევადიანი რესურსების ხშირი მოზიდვის გამოც) და, მეორე, ლიკვიდურობის კრიზისის შედეგად შეიძლება ბანკი იძულებული გახდეს მუშაობა დროებით შეაჩეროს (მაგ., ანგარიშსწორებები და ნაღდფულადი გადახდები).

ლიკვიდურობის მართვის ძირითადი მეთოდები:

ს) ე.წ. „კასრის პრინციპი“. ამ დროს აქტივებისა და პასივების ოპერატიული თანაფარდობის დადგენა კი არ ხდება, არამედ ყველა რესურსი, მიუხედავად მათი ვადებისა და დაბრუნების ალბათობისა, შემდგომი განთავსებისთვის ერთიანდება. რესურსების კონტროლი და მართვა, ლიკვიდურობის პოზიციიდან გამომდინარე, ხორციელდება ლიკვიდურობის აუცილებელი ეკონომიკური ნორმატივების დაცვისა და გადახდების პოზიციების მოკლევადიანი პროგნოზების გათვალისწინებით. აღნიშნული მეთოდის მიხედვით ბანკები ლიკვიდურობის შესავსებად იყენებენ საკუთარ მაღალლიკვიდურ აქტივებს, ხოლო მათი უკმარისობის შემთხვევაში - შედარებით ძვირადღირებულ მოზიდულ რესურსებს;

ს) „კონვერსიული“ მეთოდი. იგი გულისხმობს ვადების მიხედვით აქტივებისა და პასივების აუცილებელი თანაფარდობის განსაზღვრას. ამასთან, მხედველობაში მიიღება ყველა ნორმატივი, თუმცა ისინი უკვე მეორეხარისხოვან მნიშვნელობას იღებენ. ასეთი მეთოდით მომუშავე ბანკისთვის დგება ნაღდი ფულის მოძრაობის გეგმა, რომელიც მაქსიმალურად ითვალისწინებს ფულად რესურსებზე მოთხოვნასა და მათი შემოდინების დინამიკას. ლიკვიდურობის მართვის „კონვერსიული“ მეთოდი საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტიან მეთოდად მიიჩნეოდა, თუმცა თანამედროვე ეტაპზე მას საკმაოდ კრიტიკულად უდგებიან, სახელდობრ: ცნობილია და მათემატიკურადაც დასაბუთებულია, რომ მოთხოვნამდე დეპოზიტების საკმაოდ მაღალი წილი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც განთავსების გრძელვადიანი ბაზა. ეს გამოწვეულია იმით, რომ პრაქტიკაში ამ ტიპის დეპოზიტების მნიშვნელოვანი ნაწილი გარკვეული (ხშირად ხანგრძლივი) პერიოდის განმავლობაში ფაქტობრივად ბანკიდან არ გადის, თუმცა ასეთი ანგარიშების მიხედვით ბრუნვა შეიძლება საკმაოდ მაღალიც კი იყოს;

) *მათემატიკური მოდელირების მეთოდი.* იგი გულისხმობს ბანკის საქმიანობის საექსპერტო და სტატისტიკური შეფასებების საფუძველზე ლიკვიდურობის მართვის პროცესის მათემატიკური მოდელის აგებას და რეალური მონაცემების გათვალისწინებით რესურსების ნაკადების მოძრაობის პროგნოზის განხორციელებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ ლიკვიდურობის მართვის ნებისმიერი მოდელის შერჩევისას აუცილებელია ლიკვიდურობის შენარჩუნების ღირებულების გათვალისწინება და მოზიდული წყაროებით ლიკვიდურობის გარღვევების აღმოსაფხვრელი დანახარჯების მიმართ მისი თანაფარდობის განსაზღვრა, ვინაიდან ხშირად პრაქტიკაში ზოგიერთი ბანკი სრულიად გაუმართლებლად არ ახდენს კონცენტრირებას ლიკვიდურობის მართვის პროცესზე და ფინანსური რესურსების უკმარისობის შემთხვევაში შეგნებულად იყენებს მოზიდულ მოკლევადიან რესურსებს, რაც სრულიად დაუშვებელია.

ლიკვიდურობის მართვის სისტემის პრაქტიკული რეალიზაციისა და კონტროლის მექანიზმი

ლიკვიდურობის მართვის სისტემის პრაქტიკული რეალიზაციისა და კონტროლის განსახორციელებლად აუცილებელია თანამედროვე ტექნოლოგიები და ავტომატიზაციის უახლესი საშუალებანი.

ლიკვიდურობის კონტროლის სისტემის სტრუქტურა მოიცავს შემდეგი მონაცემების ნაკადების ანალიზს:

-) *საკრედიტო გეგმა:* ფორმირდება დადებული საკრედიტო ხელშეკრულებების მიხედვით სავარაუდო გადახდების საფუძველზე;
-) *სადეპოზიტო გეგმა:* ფორმირდება დადებული სადეპოზიტო ხელშეკრულებების მიხედვით სავარაუდო გადახდების საფუძველზე;

-) **საფონდო გეგმა:** ფორმირდება ფასიანი ქაღალდებით ოპერაციების გრაფიკის საფუძველზე (მაგ., ფასიანი ქაღალდების დაფარვა, დივიდენდების დარიცხვა და ა. შ.);
-) **საკასო გეგმა:** ფორმირდება საკასო განაცხადებისა და კლიენტთა გეგმების, შემნახველი სალაროს საკასო გეგმის, აგრეთვე გადასაცვლელი პუნქტების ლიმიტებისა და საკუთარი საკასო გეგმის საფუძველზე;
-) **ბანკის საკუთარი საგადახდო გეგმა:** ფორმირდება დამტკიცებული ბიუჯეტის, სამეურნეო ხელშეკრულებების და ა. შ. საფუძველზე;
-) **საგადასახდო გეგმა:** ფორმირდება ქვეყანაში მოქმედი საგადასახდო კოდექსით გათვალისწინებული გადასახადების სავარაუდო გადახდების საფუძველზე;
-) **საფილიალო საგადახდო გეგმა:** ფორმირდება სათაო ბანკში გახსნილი ფილიალების ანგარიშებზე არსებული გადახდების საფუძველზე;
-) **საანგარიშსწორებო გეგმა:** ფორმირდება ბანკის მიერ და ბანკისთვის საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით, აგრეთვე საკლირინგო ცენტრებისა და ცენტრალური ბანკის მიერ განსახორციელებელი პოტენციური გადახდების საფუძველზე;
-) **სტატისტიკური საგადახდო გეგმა:** გადახდების სავარაუდო გეგმა, რომელიც დგება გასული პერიოდების მონაცემთა დამუშავების საფუძველზე;
-) **ვალუტის გადამცვლელი ოპერაციების გეგმა:** დგება კლიენტების განაცხადების მიხედვით განხორციელებული დაგეგმილი საკონვერსიო ოპერაციების საფუძველზე;
-) **სხვა გეგმები:** ფორმირდება სამუშაოს მიღებული ტექნოლოგიებისა და შესასრულებელი ოპერაციების სპექტრის საფუძველზე.

ლიკვიდურობის მართვის საინფორმაციო სისტემა ავტომატურ რეჟიმში უნდა გადაამუშავოს მოცემული საგადახდო და საანგარიშსწორებო გეგმები და დააკმაყოფილოს მათი პროგრამულ-ტექნოლოგიური რეალიზაციის შემდეგი მოთხოვნები:

-)/ სისტემას უნდა გააჩნდეს ღია პროგრამული ინტერფეისი მონაცემთა სხვა საინფორმაციო სისტემებიდან ავტომატური ჩატვირთვისთვის;
-)/ სისტემას უნდა ჰქონდეს მონაცემთა სტატისტიკური აღრიცხვისა და საჭირო შემთხვევაში მისი კორექტირების შესაძლებლობა;
-)/ სისტემას უნდა შეეძლოს ოპერატიულად მიაწოდოს გარკვეული პერიოდის მონაცემები. მუშაობა უნდა მიმდინარეობდეს სტატისტიკური ანალიზის მეთოდებისა და მონაცემთა ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების საფუძველზე;
-)/ სისტემა საგადახდო გეგმების მიხედვითა და მიმდინარე ნაშთების გათვალისწინებით მოსალოდნელი ნაშთების გამოთვლის საშუალებას უნდა იძლეოდეს;
-)/ სისტემა უნდა ეყრდნობოდეს საპროგნოზო ამოცანების გადაწყვეტის თანამედროვე მეთოდებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ლიკვიდურობის პრობლემის გადაწყვეტა მიზანშეწონილია ხორციელდებოდეს ორი მეცნიერების - ეკონომიკისა და მათემატიკის მიჯნაზე. სწორედ ასეთ შემთხვევაში არის შესაძლებელი ამ პროცესის მაქსიმალური ეფექტის მიღწევა.

6.4. რისკების მენეჯმენტი კომერციულ ბანკებში

თანამედროვე ეტაპზე საკრედიტო ორგანიზაციები თავიანთი მოსალოდნელი დანაკარგების ანალიზისთვის ძირითადად იყენებენ ერთფაქტორულ მოდელებს, რაც ხშირად მოცემულ სიტუაციაში არაადეკვატური და გაუმართლებელი შეიძლება აღმოჩნდეს. რისკმენეჯმენტი წარმოადგენს საკრედიტო დაწესებულებების მიერ შესაძლო დანაკარგების შეფასების ერთიანი მიდგომების შემუშავებას საბანკო პორტფელების **VaR (Value-at-Risk)** მაჩვენებლების შეფასებისა და სტრეს-ტესტირების პროცედურების გამოყენებით და ითვალისწინებს რისკფაქტორთა შეუზღუდავი რაოდენობის ერთდროულად გამოყენებას, რაც მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს ასეთი შეფასების ხარისხსა და ეფექტიანობას.

რისკმენეჯმენტის ძირითადი მიმართულებები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

1. საბანკო პორტფელის შეფასება სტრეს-ტესტირებისა და **VaR** მაჩვენებლების საფუძველზე

რისკების მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს წარმოადგენს ერთდროულად წარმოშობილი დიდი მოცულობის ზარალის თავიდან აცილება, რომელმაც შეიძლება კატასტროფული შედეგი მოუტანოს საკრედიტო ორგანიზაციას. ასეთი რისკების შესაფასებლად გათვალისწინებულია **VaR** -

ანალიზის კონცეფციაზე დამყარებული მეთოდების, აგრეთვე სტრეს-ტესტირების სხვადასხვა პროცედურების გამოყენება. **VaR** - ანალიზის კონცეფციაზე დამყარებული რისკის შეფასების მეთოდები საშუალებას იძლევა განისაზღვროს საბანკო პორტფელის მაქსიმალურად მოსალოდნელი ზარალი დადგენილი ალბათობით, მომავალში მიმდინარე საბაზრო ტენდენციების შენარჩუნების პირობით.

VaR - ანალიზის კონცეფციისაგან განსხვავებით, სტრეს-ტესტირების პროცედურები საშუალებას იძლევა შეფასდეს მოსალოდნელი ზარალის მაქსიმალური ოდენობა ისეთი ალბათური შემთხვევებისთვის, რომლებიც პირდაპირ არ უკავშირდებიან მიმდინარე ეკონომიკურ ტენდენციებს და ამიტომ პროგნოზირებასაც ნაკლებად ემორჩილებიან.

საერთაშორისო და სამამულო პრაქტიკაში გამოიყენება საბანკო პორტფელების შეფასების **VaR** მაჩვენებლებისა და სტრეს-ტესტირების სხვადასხვა მეთოდები. ანალიტიკოს-ბანკირთა ძირითადი მასა იყენებს ან ერთფაქტორულ მოდელებს, ან მსგავსი ტიპის რისკფაქტორულ მოდელებს. საბანკო პრაქტიკაში საკრედიტო და საბაზრო რისკების ფაქტორთა ერთდროული ანალიზის მოდელები იშვიათად გვხვდება. ასეთი სიტუაციის დროს საკრედიტო ორგანიზაციებს უჭირთ ადეკვატურად შეაფასონ (ან ხშირად საერთოდ ვერ აფასებენ) თავიანთი ფინანსური პორტფელის დანაკარგები სრულად, ვინაიდან ერთფაქტორული მოდელები რისკის რამდენიმე ფაქტორის ერთდროული ცვლილების გათვალისწინების საშუალებას არ იძლევიან.

2. რისკფაქტორთა იდენტიფიკაცია, ანალიზი და შეფასების მეთოდები

რისკების შეფასების მეთოდები ემყარება საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობაზე მოქმედი სხვადასხვა რისკფაქტორთა შესაძლო ცვლილებების დეტალურ და ფუნდამენტურ ანალიზს. როგორც წესი, საკრედიტო ორგანიზაციის რისკმენეჯმენტი რისკების საიდენტიფიკაციოდ საბანკო პორტფელის სტრუქტურის დეტალურ ანალიზს ახორციელებს. ამ დროს ვლინდება რისკების ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც უშუალო ზეგავლენას ახდენენ როგორც მთელს საბანკო პორტფელზე, ასევე მის ცალკეულ შემადგენელ სტრუქტურულ ნაწილზე. ასეთი ფაქტორები, ჩვეულებრივ, მოიცავენ საკრედიტო და საბაზრო რისკების სხვადასხვა კომპონენტებს.

საკრედიტო რისკის ფაქტორის სახით, როგორც წესი, გამოიყენება უცხოური სარეიტინგო სააგენტოების შეფასება ან საკრედიტო ორგანიზაციების მიერ ბანკის ფინანსური მდგრალობისა და გადახდისუნარიანობის კონტრაგენტების (შიდა რეიტინგების) შიდასისტემური ანალიზის საფუძველზე მიღებული შეფასებები. თავის მხრივ, საბაზრო რისკის ფაქტორის ქვეშ იგულისხმება საფონდო, სავალუტო და საპროცენტო რისკების სხვადასხვა ფაქტორები (ფასიანი ქაღალდების კურსი, ვალუტის კურსები, საპროცენტო განაკვეთები და ა. შ.). ფინანსურ ინსტრუმენტზე რისკფაქტორების გავლენის შესაფასებლად გამოიყენება სიდიდე, რომელიც ასახავს ფინანსური ინსტრუმენტის ფარდობით ცვლილებას (ღირებულების ზრდას), გამოწვეულს შესაბამისი რისკფაქტორის მნიშვნელობის ცვლილებით, რასაც არითმეტიკულ „შემოსავლიანობასაც“ უწოდებენ:

$$r = \frac{A_{t+1} - A_t}{A_t}, \text{ სადაც}$$

A_t – ფინანსური ინსტრუმენტის ღირებულება **t** დროისათვის;

A_{t+1} – ფინანსური ინსტრუმენტის ღირებულება **t+1** დროისათვის;

3. VaR - მაჩვენებელთა შეფასება

VaR - მაჩვენებელი, გამოხატული საბაზო ვალუტაში, წარმოადგენს ზარალის შეფასების მაჩვენებელს, რომელსაც განსაზღვრული ალბათობით (ნდობითი ალბათობით) არ გადააჭარბებს საბანკო პორტფელის მოსალოდნელ ზარალს გარკვეული პერიოდის (დროითი პერიოდის) განმავლობაში, საბაზრო კონიუნქტურის არსებული მაკრო და მიკროეკონომიკური ტენდენციების შენარჩუნების პირობებში. ნდობითი ალბათობა, ჩვეულებრივ, რისკმენეჯმენტის მიერ შეირჩევა რისკის მიმართ დამოკიდებულების ხარისხის მიხედვით, რომელიც ასახულია საზედამხედველო ორგანოების მარეგლამენტებელ დოკუმენტებში ან მიღებულია კორპორაციულ პრაქტიკაში. მაგალითად, საბანკო

ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტი რეკომენდაციას უწევს გამოყენებულ იქნეს ნდობითი აღბათობის 99%-იანი დონე. **VaR** - მაჩვენებელთა ანალიზის დროითი პერიოდის განისაზღვრება დროის ისეთი პერიოდით, რომლის განმავლობაში საბანკო პორტფელი მნიშვნელოვან ცვლილებებს არ განიცდის.

საბანკო პრაქტიკაში არსებობს **VaR** - მაჩვენებელთა შეფასებისადმი ორი ძირითადი მიდგომა. პირველი მათგანი ეფუძნება რისკფაქტორების მნიშვნელობათა გამოთვლის *ანალიტიკური აპროკსიმაციის ფუნქციას*, რაც ანალიზის გამარტივებული მეთოდების გამოყენების საშუალებას იძლევა.

აღნიშნული მიდგომის ჩარჩოში გამოიყენება **VaR** - მაჩვენებელთა შეფასების *დელტა-ნორმალური მეთოდი*. მეორე მიდგომა ემყარება რისკფაქტორების მნიშვნელობათა უშუალო გაანგარიშებას. ამ მიდგომის ჩარჩოში გამოიყენება *ისტორიული მოდელირების მეთოდი (Backtesting)* წინა პერიოდებში რისკფაქტორების მნიშვნელობათა გათვალისწინების საფუძველზე, აგრეთვე, *სტოქასტიკური მოდელირების მეთოდები (მონტე-კარლო)*, რომელშიც რისკფაქტორების მნიშვნელობების მოდელირება შემთხვევითი რიცხვების გადამცემის საშუალებით ხორციელდება.

4. სტრეს-ტესტირება

სტრეს-ტესტირების პროცედურა შეიძლება განსაზღვრულ იქნეს, როგორც საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე რისკფაქტორებში მიმდინარე მოქმედი რიგი ცვლილებების პოტენციური ზემოქმედების შეფასება, რომლებიც შეესაბამება განსაკუთრებულ, მაგრამ ამავე დროს საკმაოდ რეალურ შემთხვევებს და, რომელთა პროგნოზიც შეუძლებელია ისე, როგორც მაგალითად, **VaR** მეთოდოლოგია ითვალისწინებს. ერთ-ერთ ძირითად ანალიტიკურ ინსტრუმენტს, რომელიც გათვალისწინებულია საკრედიტო ორგანიზაციის მიერ ეკონომიკური კონიუნქტურის შესაძლო მოულოდნელი ცვლილებებით გამოწვეული პოტენციური დანაკარგების შესაფასებლად, წარმოადგენს საბანკო პორტფელის ფინანსური შედეგების სტრეს-ტესტირება, რომელმაც საერთაშორისო საფინანსო პრაქტიკაში ფართო გავრცელება ჰპოვა.

საბანკო პრაქტიკაში სტრეს-ტესტირების სხვადასხვა მეთოდიკა გამოიყენება. თანამედროვე ეტაპზე ყველაზე გავრცელებულ მეთოდიკას *სცენარების ანალიზები* წარმოადგენს. ის საშუალებას იძლევა შეფასდეს

საკრედიტო ორგანიზაციაზე რიგი რისკფაქტორების ერთდროული ზემოქმედების პოტენციური შედეგები. ამ მიდგომის დროს რისკფაქტორთა შესაძლო ერთდროული ცვლილებების სცენარები ფორმირდება ან უკვე წარსულში მომხდარი ისტორიული მოვლენების საფუძველზე, ან ჰიპოტეზური მოვლენების საფუძველზე, რომლებიც შეიძლება მომავალში წარმოიშვას. მაქსიმალური დანაკარგების შეფასებისას განისაზღვრება რისკფაქტორთა რამდენიმე მნიშვნელობის შესაძლო კომბინაციები, მათი დინამიკის ნეგატიური მიმართულებანი, რომლებსაც პოტენციურად შეუძლიათ მაქსიმალური ზარალი მიაყენონ საკრედიტო ორგანიზაციას.

სცენარების ანალიზი საშუალებას იძლევა შეფასდეს არა მარტო მაქსიმალურად შესაძლო დანაკარგები, არამედ ჩატარდეს საბანკო პორტფელის ფინანსური შედეგების მგრძნობელობის ანალიზი რისკფაქტორთა მნიშვნელობების ცვლილებების მიმართ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი ანალიზის შედეგები ძირითადად მოკლევადიანი ხასიათისაა. მგრძნობელობის ანალიზით ფასდება საკრედიტო ორგანიზაციის პორტფელზე იმ მოვლენების ზემოქმედება, რომლებიც დაკავშირებულია ერთ-ერთი კონკრეტული რისკ-ფაქტორის მნიშვნელობის ცვლილებასთან (მაგალითად, ვალუტის კურსის ზრდა/შემცირება; საპროცენტო განაკვეთების ზრდა/შემცირება; საბაზრო ინდექსების ზრდა/შემცირება და ა. შ.).

ამრიგად, საბანკო რისკმენეჯმენტის კვლევის მეთოდოლოგია ორიენტირებულია საბანკო პორტფელის შესაძლო დანაკარგების შეფასებისა და ანალიზის საფუძველზე შემდეგი ძირითადი ამოცანების გადაწყვეტაზე:

- *რისკფაქტორების ცვლილებების შეფასება და მათი სტატისტიკური ურთიერთკავშირის გამოვლენა-დადგენა. რისკის მოცემული ფაქტორების ცვლილებებისადმი საბანკო პორტფელის ფინანსური მგრძნობელობის ანალიზის განხორციელება;*
- *საბანკო პორტფელის ფინანსური შედეგების **VaR** მაჩვენებლების შეფასება, როგორც მისი ცალკეული ინსტრუმენტების, ასევე მთელი პორტფელის მიხედვით. **VaR** მაჩვენებლების შესაფასებლად ანალიზის სამი ძირითადი მეთოდის: დელტა-ნორმალური, ისტორიული მოდელირების და სტოქასტიკური მოდელირების (მონტე-კარლო) გამოყენება;*

- ბეკ-ტესტირების ჩატარება საბანკო პორტფელის ფინანსური შედეგებისა და მისი შემადგენელი ნაწილების **VaR** მაჩვენებლების შეფასების საფუძველზე;
- საბანკო პორტფელის ფინანსური შედეგებისა და მისი შემადგენელი ნაწილების სტრეს-ტესტირების სხვადასხვა პროცედურების ჩატარება სცენარების ანალიზის ან სხვა ზემოაღნიშნული მეთოდების გამოყენებით.

ზემოაღნიშნული მეთოდოლოგიის თავისებურებას წარმოადგენს საკრედიტო, საფონდო, სავალუტო და საპროცენტო რისკფაქტორების საკმაოდ ეფექტიანი, ინტუიციურად გასაგები მოდელების აგების, აგრეთვე მათი ერთდროული აღრიცხვის შესაძლებლობა საბანკო პორტფელში მისი სტრუქტურის ნებისმიერი ხარისხის დეტალიზაციის გათვალისწინებით.

6.5. საკრედიტო პორტფელის რისკის შეფასების თანამედროვე მეთოდები

საკრედიტო რისკი XX საუკუნის 90-იანი წლების ბოლოს რისკ-მენეჯმენტის კვლევის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ობიექტად გადაიქცა. ეს დაკავშირებულია მსოფლიო მასშტაბით როგორც ცალკეული კორპორაციების, ასევე მოლიანად სახელმწიფოების გაკოტრების ტენდენციებთან. თუ არ გავითვალისწინებთ საქართველოს სოციალ-ეკონომიკური და პოლიტიკური განვითარების სპეციფიკას, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკური პროცესების გლობალიზაციამ და ინტენსიფიკაციამ საკრედიტო რისკების მკვეთრი ზრდა გამოიწვია.

საკრედიტო რისკების ზრდასთან ერთად, ბუნებრივია, მათი შეფასების უფრო სრულყოფილი ტექნიკის აუცილებლობა წარმოიშვა. რისკ-მენეჯერებისათვის საჭირო გახდა საბანკო პორტფელის საკრედიტო რისკის რაოდენობრივი შეფასების ისეთი მაჩვენებლის გამოძებნა, რომელსაც, ერთი მხრივ, ექნებოდა ადეკვატური ეკონომიკური მნიშვნელობა და, მეორე მხრივ, სრულად გაითვალისწინებდა საკრედიტო რისკის სპეციფიკას.

როგორც ცნობილია, ფინანსების მათემატიკურ თეორიაში რისკში, ჩვეულებრივ, გულისხმობენ განსახილველი აქტივის ვარიაციის, ცვალებადობის უნარს. საკრედიტო რისკის ეფექტიანი მართვისათვის აუცილებელია არა მარტო პორტფელის მოსალოდნელი ზარალის საშუალო მნიშვნელობის შეფასების ცოდნა, არამედ საშუალო მნიშვნელობის მიმართ ნდობის ინტერვალის განსაზღვრაც, ვინაიდან პორტფელის რეალური დანაკარგის ოდენობა შეიძლება საგრძნობლად ვარირებდეს საშუალო მაჩვენებლის მიმართ. სწორედ საკრედიტო

პორტფელის შეფასების ცვალებადობის მაჩვენებელში გულისხმობენ საკრედიტო რისკის „ნამდვილ“ მაჩვენებელს, რომელსაც საბაზრო რისკის მაჩვენებლის **Value-at-Risk** ანალოგიურად **Credit-at-Risk CAR** მაჩვენებელს უწოდებენ.

საკრედიტო პორტფელის რისკის შეფასება **CAR** მაჩვენებლის საფუძველზე უზრუნველყოფს საკრედიტო პორტფელის გაზრდილი კონცენტრაციის უფრო ზუსტ იდენტიფიკაციასა და მისი დივერსიფიკაციის შესაძლებლობის ანალიზს. სწორედ მისი დახმარებით შესაძლებელია საკრედიტო პორტფელის კონტროლისათვის ღიმიტების ოპტიმალური სისტემის შემუშავება, რაც სხვადასხვა ქვეყნის ან სექტორის მიხედვით პორტფელის დივერსიფიკაციის ხარისხის გათვალისწინების საფუძველზე ხორციელდება. საკრედიტო რისკის **CAR** მაჩვენებლის მეთოდით შეფასება რისკ-მენეჯერს საშუალებას აძლევს, მაგალითად, გ. *მარკოვიცის* თეორია საკრედიტო პორტფელის ოპტიმიზაციისათვის გამოიყენოს (რისკი-შემოსავალიანობის თანაფარდობის საფუძველზე).

ბუნებრივია სურვილი იმისა, რომ საკრედიტო რისკის შეფასების პროცედურა იყოს ობიექტური პროცესი, არ იყოს დამოკიდებული კონკრეტული ადამიანის ან ორგანიზაციის შეხედულებაზე. ამისათვის საკრედიტო რისკის შეფასების მოდელი ფინანსების თანამედროვე თეორიას უნდა შეესაბამებოდეს, ვინაიდან კომპანია-მსესხებლის ვალდებულება თავისი არსით წარმოადგენს ოფციური კონტრაქტის ფორმას მსესხებელი-კომპანიის აქტივების ღირებულებით. საკრედიტო რისკის შეფასების მოდელს რომ შესძლებოდა „შეეთავსებინა“ მსესხებლის ფინანსურ მდგომარეობასა და მისი ვალდებულებების მიხედვით დეფოლტის შესაძლებლობას შორის ურთიერთკავშირი, მაშინ ასეთი მოდელი ამ მდგომარეობის ცვლილების მონიტორინგის საშუალებად იქცეოდა, ანუ, შესაბამისად, კრედიტის ფასის გაუარესების პირველ სიგნალებს მოგვცემდა.

ჩვეულებრივ, გამოყოფენ საკრედიტო რისკის რამდენიმე სახეობას, მაგრამ განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ დეფოლტის რისკის შეფასებას, ანუ კომპანია-მსესხებლის მიერ საგადასახდლო ვალდებულებების პირობების შეუსრულებლობის რისკს, ვინაიდან ასეთი ტიპის რისკი, როგორც წესი, კრედიტორის სერიოზულ ფინანსურ დანაკარგებს იწვევს. კრედიტორის დეფოლტის შემთხვევაში მისი ზარალი შეადგენს კრედიტორისთვის გაცემულ

კრედიტს, მინუს კომპანია-მსესხებლის ლიკვიდაციის ან რეორგანიზაციის, აგრეთვე მისი კრედიტორების მოთხოვნების დაფარვის თანხები. ამიტომ, ხშირად საკრედიტო რისკისა და დეფოლტის რისკის ცნებები სონონიმებია.

მსესხებლის კრედიტუნარიანობის შეფასების ტრადიციული ანალიზი ფუნდამენტურ ანალიზს ემყარება და მოიცავს: კომპანია-მსესხებლის ოპერაციების დეტალურ შესწავლას, მისი ფინანსური ნაკადების დინამიკის გამოკვლევას, კომპანიის მომავალი შემოსავლების ოდენობის განსაზღვრას და ა. შ. და, როგორც წესი, აისახება ბუღალტრული აღრიცხვის ფინანსურ მაჩვენებლებში. ამ დროს ძირითადი მიზანია კომპანია-მსესხებლის ვალდებულებებთან შედარებით მისი შემოსავლების სტაბილურობის ანალიზი. მიღებული რაოდენობრივი მაჩვენებლების საფუძველზე სპეციალისტები იღებენ გადაწყვეტილებებს (სუბიექტურს) სარეიტინგო იერარქიაში კომპანიისთვის შესაბამისი ადგილის დამკვიდრების შესახებ. ანალოგიური სისტემით მუშაობენ როგორც უმსხვილესი მსოფლიო სარეიტინგო სააგენტოები: **Standart & Poor's**, **Moody's Investors Service**, **Fitch IBCA**, **Thomson Bank Watch** და ა. შ., ასევე ბანკებისა და ფინანსური კომპანიების ანალიტიკური დეპარტამენტები თავიანთი კლიენტებისა და კონტრაგენტების კრედიტუნარიანობის შეფასებისას. ბალანსის საფუძველზე კომპანია-მსესხებლისთვის ამა თუ იმ საკრედიტო რეიტინგის მინიჭების საკითხი, აგრეთვე, არასრულყოფილი და გაუმჭვირვალე საბუღალტრო აღრიცხვასთან დაკავშირებული მრავალფეროვანი ე. წ. „შავი ხვრელების“ გამოვლენის პროცესი წარმოადგენს ერთგვარ „შავბნელ ხელოვნებას“ და ასეთ შემთხვევაში ფინანსური ანალიტიკოსის გამოცდილებასა და პროფესიონალიზმს ვერაფერი შეცვლის. აღნიშნავთ მხოლოდ იმას, რომ სარეიტინგო სააგენტოები თითოეული კონკრეტული კომპანიის სააღრიცხვო მაჩვენებლების გარდა, მხედველობაში იღებენ ისეთ ფაქტორებსაც, რომლებიც რაოდენობრივ შეფასებას ნაკლებად ექვემდებარება, თუმცა, სერიოზულ ზეგავლენას ახდენს კომპანიების საქმიანობაზე, სახელდობრ: მსესხებლის საკრედიტო ისტორია, ქვეყნის ეკონომიკური კონიუნქტურა და ა. შ. სპეციალისტების მიერ ასეთი ანალიზის საფუძველზე მიღებული კომპანია-მსესხებლის საკრედიტო სარეიტინგო ასოითი ან ციფრობრივი მონაცემები წარმოადგენს კომპანიის კრედიტუნარიანობის რიგითობითი ხასიათის მაჩვენებელს. ასეთი სტატისტიკური მონაცემი რეიტინგის სახეს ღებულობს მხოლოდ მისი შეფარდებით მოცემული კატეგორიის კომპანიის

გაკორტების ალბათობის მაჩვენებლთან. პირველ ცხრილში მოყვანილია სააგენტო **Moody's** -ის მიერ ამერიკული კომპანიების დეფოლტის საშუალო მაჩვენებლები (რხევები), განსაზღვრული მათ მიერ გამოშვებული ობლიგაციების სარეიტინგო ჯგუფსა და ობლიგაციების ემისიის შემდგომი დროის ინტერვალებს (1-დან 5 წლამდე) შორის დამოკიდებულების მიხედვით:

ამერიკული კომპანიების დეფოლტის საშუალო
მაჩვენებლები(რხევები)

ცხრილი 4

რეიტინგი/წელი	1 წელი	2 წელი	3 წელი	4 წელი	5 წელი
Aaa	0.00	0.00	0.00	0.07	0.23
Aa1	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
Aa2	0.00	0.00	0.00	0.29	0.65
Aa3	0.09	0.15	0.09	0.42	0.60
A1	0.00	0.04	0.49	0.79	1.01
A2	0.00	0.04	0.21	0.57	0.88
A3	0.00	0.20	0.37	0.52	0.61
Baa1	0.06	0.39	0.79	1.17	1.53
Baa2	0.06	0.26	0.35	1.07	1.70
Baa3	0.45	1.06	1.80	2.87	3.69
Ba1	0.85	2.68	4.46	7.03	9.52
Ba2	0.73	3.37	6.47	9.43	12.28
Ba3	3.12	8.09	13.49	18.55	23.15
B1	4.50	10.90	17.33	23.44	29.05
B2	8.75	15.18	22.10	27.95	31.86
B3	13.49	21.86	27.84	32.08	36.10

უნდა აღინიშნოს, რომ მსგავსი ტიპის ცხრილის აგებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს რამდენიმე სპეციფიკური დაშვება, რაც ისტორიული მონაცემების პირდაპირი კომპილაციის დროს შეიძლება ყოველთვის არ შესრულდეს, სახელდობრ: 1. გაკორტების ალბათობა არ უნდა არღვევდეს სარეიტინგო თანმიმდევრობას (მაგალითად, მოცემულ ცხრილში კომპანიები **Aa3** რეიტინგით უფრო ხშირად კორტდებოდნენ, ვიდრე **A1** რეიტინგიანი კომპანიები ორწლიანი ინტერვალის პერიოდში); 2. ერთი სარეიტინგო ჯგუფის ფარგლებში

დეფოლტის ალბათობა უნდა იზრდებოდეს დროითი პერიოდის ზრდის შესაბამისად.

აღნიშნული ტიპის ცხრილის ანალიზის დროს ერთ-ერთ პრობლემას წარმოადგენს დეფოლტის ალბათობის სიხშირის შეფასების გრანულაცია: თუ ალბათობის სიხშირის შეფასება განხორციელდა N კომპანიების დაკვირვების საფუძველზე, მაშინ დეფოლტის ალბათობის სიხშირის მაჩვენებლის ზრდა იქნება $1/N$. ასეთი გათვლების არასაკმარისი სიზუსტის გამო შეიძლება მცდარი დასკვნები იქნეს გამოტანილი, სახელდობრ: დეფოლტის ალბათობა ნულის ტოლია.

დეფოლტის რისკის შეფასების შემდეგი უმნიშვნელოვანესი საკითხია კომპანია-მსესხებელის დეფოლტის ალბათობის შემთხვევითი სიდიდის დინამიკის მოდელირება. ასეთი მეთოდის მოდელის აგებისთვის აუცილებელია მოცემული ინტერვალისთვის ამ მაჩვენებლის ალბათური განაწილების მნიშვნელობის განსაზღვრა, რის საფუძველზეც დგინდება პორტფელის საკრედიტო რისკის შესაბამისი მაჩვენებელი, მაგალითად, საკრედიტო პორტფელის მოგება-ზარალის განაწილების დინამიკა.

განვიხილოთ საკრედიტო რისკის შეფასების მსოფლიო საფინანსო სიტემაში ყველაზე აპრობირებული და, შესაბამისად, პოპულარული მეთოდები კონკრეტული მაგალითების საფუძველზე¹.

მეთოდი 1. მოსალოდნელი ზარალის განსაზღვრა. განვიხილოთ საკრედიტო პორტფელი, რომელიც მოიცავს სავალო ინსტრუმენტების გარკვეულ რაოდენობას, ვარირებულს რამდენიმე სარეიტინგო კატეგორიაში, მაგალითად, 1-დან 6-მდე ან **A**-დან **F**-მდე. დავუშვათ, პორტფელის მმართველმა (მენეჯერმა) გამოავლინა, რომ მე-3 კატეგორია საკრედიტო რისკის მიხედვით ეკვივალენტურია **BBB** რეიტინგის ობლიგაციებისა რომელიმე სარეიტინგო სააგენტოს კატეგორიების სტანდარტული რაოდენობიდან. აქედან გამომდინარე,

1. იხ.: 1. Principle for the management and supervision of interest rate risk. Consultative document. Basel Committee on Banking Supervision. 2001 January.

2. Волков С. Н. Оценивание кредитного риска: теоретико-вероятностные подходы. М., 2009.

3. Мушик Э., Мюллер П. Методы принятия технических решений. Пер. с нем. – М.: МИР, 2000.

4. Джозеф Синки. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Перевод с английского. INEC-Алпина Бизнес Букс. Москва, 2007.

მან განსაზღვრა, რომ მე-3 კატეგორია ეკვივალენტურია **BBB** რეიტინგის ობლიგაციის დეფოლტის ალბათობის ისტორიული შეფასებისა და მიაკუთვნა, მაგალითად, 0.18%. ასევე, მან განსაზღვრა, რომ ზარალის შემთხვევაში შესაძლო დანაკარგები შეადგენს კრედიტის 35%-ს, ანუ კომპანია-მსესხებლის გაკოტრების შემთხვევაში იგი კრედიტის თანხის მხოლოდ 65%-ს მიიღებს. ასეთ სიტუაციაში მოსალოდნელი ზარალი შეადგენს ვალის 0.063%-ს $[0.18\% \times 35\% = 0.063\%]$ მე-3 კატეგორიიდან. ვალის ნომინალურ სიდიდეზე გამრავლებით მივიღებთ ზარალის შეფასებას ფულადი გამოხატულებით. აღნიშნული პროცესის თითოეული სარეიტინგო კატეგორიისთვის გამეორებისა და მიღებული ზარალის სიდიდის შეჯამების შემთხვევაში, მიიღება ერთობლივი პორტფელის მოსალოდნელი ზარალის სიდიდე. მოცემული სიდიდე, ჩვეულებრივ, გამოიყენება კრედიტების ღირებულების ფასებრივი ღონის განსაზღვრისთვის, რაც ორი განსხვავებული კრედიტის რისკიანობის შედარებისა და, შესაბამისად, საკრედიტო პორტფელის მოსალოდნელი შემოსავლიანობის გამოთვლის საშუალებას იძლევა.

მეთოდი 2. საკრედიტო რისკის შეფასების მარტივი ხერხი. ეს მეთოდი ემყარება იმ ვარაუდს, რომ ერთადერთი მოვლენა, რომელიც შეიძლება მოხდეს გარკვეული პერიოდის, მაგალითად, ერთი წლის განმავლობაში, წარმოადგენს მხოლოდ კომპანია-მსესხებლის დეფოლტი, ანუ შესაძლებელია მხოლოდ ორი ვარიანტი: „დეფოლტი“ და „დეფოლტის არარსებობა“. პირველ შემთხვევაში ზარალი შეადგენს **N** კომპანიის ვალის 35%-ს, ხოლო მეორე შემთხვევაში ზარალი ნულის ტოლია. ამ უმარტივეს შემთხვევაში ზარალის სიდიდე წარმოადგენს შემთხვევით სიდიდეს, რომელიც მხოლოდ ორ მნიშვნელობას ღებულობს და მისი სტანდარტული გადახრა—**δ** წარმოადგენს დეფოლტის სიდიდეს (დეფოლტის შემთხვევაში), გამრავლებულს ზარალის ალბათობის კვადრატულ ფესვზე—**λ** და ზარალის არარსებობის ალბათობაზე—**(1-λ)**:

$$\delta = 0.35 \times N \times \sqrt{(1 - \lambda)}.$$

წინა მაგალითის შემთხვევაში სტანდარტული გადახრა წარმოადგენს $0,35 \times 0,0018 \times 0,9982 = 1,4\%$. ეს სიდიდე განსაზღვრავს ზარალის ვარიაციას ცალკეული კრედიტის საშუალო მნიშვნელობის მიმართ და მომავალში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ერთობლივი საკრედიტო პორტფელის სტანდარტული გადახრის გამოსათვლელად დეფოლტის ალბათობის კორელაციურ მნიშვნელობებთან ერთად.

მეთოდი 3. გარდამავალი ალბათობების მატრიცებზე დაფუძნებული მეთოდი. გარკვეული პერიოდულობით მსოფლიო უმსხვილესი სარეიტინგო სააგენტოები აქვეყნებენ სტატისტიკურ გამოკვლევებს, რომლებშიც მითითებულია თითოეული სარეიტინგო ჯგუფის დეფოლტის სიხშირის ისტორიული მნიშვნელობები, დეფოლტის სიხშირის ვარიაციები და ერთი სარეიტინგო კატეგორიიდან მეორეში გადასვლის სიხშირეები. ეს უკანასკნელი სიდიდეები ქმნის ეგრეთ წოდებულ *საკრედიტო რეიტინგების გარდამავალი ალბათობების მატრიცებს*. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია ამერიკული კომპანია-მსესხებლების ისტორიული გარდამავალი ალბათობების მატრიცები **Standart & Poor's** სარეიტინგო სააგენტოს მონაცემების მიხედვით.

**ამერიკული კომპანია-მსესხებლების საკრედიტო რეიტინგების
გარდამავალი ალბათობების მატრიცები**

ცხრილი 5

საწყისი რეიტინგი	რეიტინგი წლის ბოლოს							
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	Default
AAAA	90.81	8.33	0.68	0.06	0.12	0.00	0.00	0.00
AAA	0.70	90.65	7.79	0.64	0.06	0.14	0.02	0.00
A	0.09	2.27	91.05	5.52	0.74	0.26	0.01	0.06
BBB	0.02	0.33	5.92	86.93	5.30	1.17	0.12	0.18
BB	0.03	0.14	0.67	7.73	80.53	8.84	1.00	1.06
B	0.00	0.11	0.24	0.43	6.48	83.46	4.07	5.20
CCC	0.22	0.00	0.22	1.30	2.38	11.24	64.86	19.79

საკრედიტო რისკის უფრო სრულყოფილი გამოთვლა მდგომარეობს კომპანია-მსესხებლის საკრედიტო რეიტინგის შემცირების ან გაზრდის შედეგად ვალის ოდენობის ცვლილების შესაძლებლობის განხილვაში. ამგვარად, ასეთი მიდგომის საფუძველზე „დეფოლტის არარსებობის“ მდგომარეობა დიფერენცირდება ქვემდგომარეობის გარკვეულ ჯგუფზე, რომელიც შეესაბამება კომპანია-მსესხებლის სარეიტინგო მდგომარეობის გაუარესებას ან გაუმჯობესებას, ან იგივე დონის შენარჩუნებას. თითოეულ ასეთ

ქვემდგომარეობას შეესაბამება ვალის სათანადო ოდენობა და, ამრიგად, წარმოიშვება პორტფელის პოტენციური მოგება/ზარალიც. ამ უკანასკნელის გამრავლებით თითოეული ასეთი ფაქტორის დადგომის ალბათობაზე, მიიღება პორტფელის საშუალო მოსალოდნელი ზარალი. შემდეგ, თითოეული ფაქტორის დადგომის ალბათობა გამრავლებული ზარალის საშუალო სიდიდიდან გადახრის კვადრატზე და შეჯამებული ყველა შესაძლო გადახრის მიხედვით, წარმოადგენს მოცემული ვალის ზარალის ვარიაციას. ცალკეული ვალის მიხედვით ზარალის ვარიაციები გარდამავალი ალბათობების კორელაციებთან ერთად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ერთობლივი საკრედიტო პორტფელის ზარალის სტანდარტული გადახრის გასაანგარიშებლად.

მოცემულ მაგალითში აღწერილი მეთოდი რეალიზებულია *ჯ. კ. მორგანის* კომპანიის პროგრამულ პროდუქტში – **CreditMetrics™**. მე-3 მაგალითში, მეორესთან შედარებით, უფრო რთული გამოთვლების ჩატარების აუცილებლობა განპირობებულია გაკოტრებისაგან განსხვავებული მდგომარეობის პირობებში კომპანია-მსესხებლის ვალდებულებათა ღირებულების ცვალებადობის აღრიცხვის, ანუ „დეფოლტის“ მდგომარეობის დადგომამდე ვალის დროებითი ღირებულების აღრიცხვის განსაზღვრის მცდელობით. ეს წარმოადგენს უადრესად აქტუალურს საკრედიტო პორტფელის მართვის პროცესში, როდესაც ეს უკანასკნელი მოიცავს კომპანია-მსესხებლის ფინანსურ ბაზარზე გაშვებული აქტივების ძირითად ან წარმოებულ ინსტრუმენტებს და ამავე დროს რისკ-მენეჯერის საინვესტიციო გადაწყვეტილების ჰორიზონტი უფრო ნაკლებია, ვიდრე ამ ინსტრუმენტების მოქმედების წაყენების მომენტი. ჩვენს მიერ განხილული მე-2 მაგალითი, იგნორირებს რა „არასადეფოლტო“ მდგომარეობას, საერთოდ არ ითვალისწინებს დროით ფაქტორს, როგორც საკრედიტო რისკის ერთ-ერთ დეტერმინანტს.

მეთოდი 4. დეფოლტის პროცესის ალბათურ მოდელზე დამყარებული მეთოდი. აღნიშნული მიდომა მნიშვნელოვანწილად აგებულია ისეთი სადაზღვევო კონტრაქტების გაანგარიშების მეთოდებზე, რომლებსაც ემუქრება ძალიან დიდი, შეიძლება ითქვას, კატასტროფული დანაკარგები მსგავსი ფაქტის დადგომის სულ მცირე ალბათობის შემთხვევაშიც კი. როგორც ცნობილია, დაზღვევის ერთ-ერთ ძირითად მოდელს წარმოადგენს *კრამერ-ლუნდბერგის*

კოლექტიური რისკის მოდელი, რომლის ფარგლებშიც იგულისხმება, რომ სადაზღვევო შემთხვევის დადგომის მომენტს აქვს პუასონის განაწილების ფორმულა ზოგიერთი λ პარამეტრით:

$$P(X=k)=e^{-\lambda} \lambda^k/k!,$$

სადაც $k=0,1,2,...$, ხოლო სადაზღვევო საზღაურის მოცულობა წარმოადგენს დამოუკიდებელ არაუარყოფით შემთხვევით სიდიდეს განაწილების $F(x)$ ფუნქციით. ამოცანა სადაზღვევო კონტრაქტის ისეთი ფასის განსაზღვრაშია, რომელიც წარმოადგენს როგორც სადაზღვევო ვალდებულებების შესრულების გარანტიას, ასევე უზრუნველყოფს სადაზღვევო კომპანიის სტაბილურ საქმიანობასაც.

ამგვარი მიდგომის იდეა რეალიზებულია კომპანია „კრედიტ სვის ფერსტ ბოსტონ“ კომპანიის **CreditMetrics**TM საპროგრამო პროდუქტში. სახელდობრ, იგულისხმება, რომ ზარალი კრედიტის მიხედვით აისახება პუასონის პროცესის მდგენელით—*შემთხვევითი* პარამეტრით, რომელსაც აქვს გამა-განაწილება – $\Gamma(\alpha, \beta)$ სიმკვრივის ფუნქციით:

$$f(x)=\frac{1}{\Gamma(\alpha, \beta)} e^{-\beta x} x^{\alpha-1}, \quad x \geq 0, \quad \text{სადაც } \Gamma(\alpha)=\int_0^{\infty} e^{-x} x^{\alpha-1} dx \quad \text{არის გამა-ფუნქცია.}$$

ასეთ შემთხვევაში, როგორც ცნობილია ალბათობის თეორიიდან, დეფოლტის დადგომის მომენტს აქვს უარყოფითი ბინომიალური განაწილება, რომლისთვისაც გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა $k=0,1,2,...$ ტოლია:

$$p^k = C_{r+k-1}^k p^r (1-p)^k, \quad \text{სადაც } r = \alpha \text{ და } p = \beta/(1 + \beta).$$

აღნიშნული მეთოდის უდავო ღირსებას წარმოადგენს პირდაპირი ანალიტიკური გაანგარიშებების ჩატარება საკრედიტო პორტფელის ზარალის სრული გადანაწილების მიზნით. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ეს მეთოდი ეყრდნობა მხოლოდ დეფოლტის სავარაუდო მოდელის არსებობის ალბათობას, რომელიც კომპანია-მსესხებლის დეფოლტის წარმოშობის მიზეზ-შედეგობრივ საფუძველს არ ითვალისწინებს.

მეთოდი 5. ბლექ-შოულსის ოპციონების თეორიაზე დაფუძნებული სტრუქტურული მოდელი. ფინანსების თეორიის კლასიკურ კონცეფციას წარმოადგენს ეფექტიანი ბაზრის ჰიპოტეზა, რომლის ერთ-ერთ ვარაუდია

დებულება იმის შესახებ, რომ ხელმისაწვდომი ინფორმაცია კომპანიის პერსპექტივების შესახებ უკვე გათვალისწინებულია ბაზრის მონაწილეების მიერ და ასახულია ამ კომპანიის აქციების მიმდინარე ღირებულებაში. ამრიგად, აქციების ფასი მოიცავს მსესხებლის საკრედიტო მდგომარეობის როგორც მიმდინარე შეფასებას, ასევე მისი პოტენციური ცვლილების განსაზღვრასაც. თუ კომპანიის მომავალი შემოსავლები უმჯობესდება ან უარესდება, მაშინ ამის პირველი ინდიკატორი იქნება აქციების ფასი. ამრიგად, დეფოლტის ალბათობა, „გამომდინარე“ კომპანია-მსესხებლის აქციების საბაზრო ფასიდან, დროში უწყვეტად უნდა ვარიირებდეს აქციების ფასებთან ერთად. საკრედიტო რისკის შეფასებისადმი სტრუქტურული მიდგომა ემყარება ეკონომიკურ არგუმენტს, რომლითაც დეფოლტი მხოლოდ მაშინ ხდება, როდესაც მსესხებლის აქტივების საბაზრო ღირებულება მისი ვალდებულებების დონეზე უფრო დაბლა დადის. კომპანია-მსესხებლის საკრედიტო ვალდებულება შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც ურისკო ობლიგაციისა და ფუტოპციონის კომბინაცია (თუ კომპანიის აქტივები მიაღწევს გარკვეულ კრიტიკულ დონეს, მაშინ კრედიტორს უფლება აქვს მსესხებლის მიმართ აღძრას გაკოტრების პროცედურა). მოცემული კონტექსტით ოპციონების შეფასების თეორია წარმოადგენს საკრედიტო რისკის განსაზღვრის საკმაოდ „ელეგანტურ“ მათემატიკურ აპარატს.

ზემოაღნიშნულ მეთოდს საკმაოდ აქტიურად უწევს პროპაგანდას კომპანია **KMV (Kealofe, McQuown, Vasicek)** თავისსავე პროგრამულ პროდუქტში – **CreditMonitor™**. საკრედიტო რისკის შეფასების ფუნდამენტურ საზომად მათ მიერ რეკომენდებულია $N(h_2)$ სიდიდე, სახელწოდებით **Expected Default Frequency-EDF**. მისი ავტორების მტკიცებით, **EDF** საშუალებას იძლევა სარეიტინგო კომპანიის მიერ წინასწარ განისაზღვროს მსესხებლის საკრედიტო რეიტინგის ცვლილება ამ ფაქტორის დადგომამდე 6-18 თვით ადრე. გარდა ამისა, **EDF** საფუძველზე შესაძლებელია აიგოს კომპანია-მსესხებლის საკრედიტო მდგომარეობის თანმიმდევრული იერარქია (ანუ გაკეთდეს შიგა რეიტინგი) **EDF** სხვადასხვა მნიშვნელობის დანაწილებით გადამკვეთ ინტერვალებად და თითოეულ ასეთ ინტერვალთან ამა თუ იმ საკრედიტო რეიტინგის აღმნიშვნელი ასოითი შესაბამისობით.

მეთოდი 6. მაკროეკონომიკურ ფაქტორებზე დაფუძნებული მეთოდი.
 უდავოა ის ფაქტი, რომ ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა, რომლისთვისაც კომპანია-მსესხებელი რეზიდენტს წარმოადგენს, ამ კომპანიის დეფოლტზე პირდაპირ და არსებით გავლენას ახდენს. ინტუიციურად გასაგებია, რომ მნიშვნელობები, რომელსაც დეფოლტის ალბათობა ღებულობს, განიცდის იმ ეკონომიკური ციკლის შესაბამის ფლუქტუაციას, რომელსაც თვით სახელმწიფოში აქვს ადგილი. როგორც **Moody's Investors Service** სააგენტო აღნიშნავს, ეკონომიკური დაცემის პერიოდებში გაკოტრებათა რიცხვმა შეიძლება რამდენჯერმე გადააჭარბოს სხვა პერიოდებში გაკოტრებათა დონეს.

ამრიგად, პორტფელის საკრედიტო რისკის სისტემატური, არადივერსიფიცირებული კომპონენტების აღრიცხვა, გამომდინარე მაკროეკონომიკური ფაქტორების დროში ევოლუციის მოდელების სპეციფიკაციებისგან, წარმოადგენს საკრედიტო რისკის მოდელის სასურველ ელემენტს.

მოცემული კონტექსტით განვიხილოთ **McKinsey&Co** კომპანიის მიდგომა (პროგრამული პროდუქტი **CreditPortfolioView™**). იგი ემყარება შემდეგ წინადადებებს: კომპანია-მსესხებლის დეფოლტის ალბათობის კომპონენტი t დროის განმავლობაში აისახება ლოგიკური რეგრესიით –

$$F(y_t) = \frac{1}{1 + \exp(-y_t)}, \quad \text{სადაც } y_t \text{ სექტორ/ინდუსტრიის სპეციფიკური ინდექსი } Y_t,$$

რომელსაც მიეკუთვნება კომპანია-მსესხებელი, განისაზღვრება შემდეგი მულტიპლიკატორული მოდელით:

$$Y_t = a_0 + a_1 F_{1,t} + \dots + a_k F_{k,t} + \sigma \epsilon_t.$$

ფორმულაში $a_0, \dots, a_k, \sigma$ - კონსტანტებია, $F_{1,t}, \dots, F_{k,t}$ - ფაქტორთა მნიშვნელობები t დროისათვის, ხოლო $(\epsilon_t)_{t=0,1,\dots}$ - ნორმალურად განაწილებული დამოუკიდებელი შემთხვევითი სიდიდეების თანმიმდევრობა საშუალო 0-ითა და 1 დისპერსიით. მოდელის ფაქტორთა სახით, ჩვეულებრივ, გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: მშპ-ს ზრდის, სამომხმარებლო ფასების, ინფლაციის, უმუშევრობის და ა. შ. დონე. თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობა t დროისთვის, თავის მხრივ,

განისაზღვრება მისი საკრედიტო პორტფელის $AR(q)$ ავტორეგრესული მოდელის q რიგის „წარსული“ მნიშვნელობებით:

$$F_{i,t} = \beta_{i,0} + \beta_{i,1}F_{i,t-1} + \dots + \beta_{i,q}F_{i,t-q} + V\xi_{i,t}, \quad 1 \leq i \leq k.$$

მოცემული ფორმულები გამოიყენება დეფოლტის ალბათობის სიდიდეების ერთობლივი განაწილებისა და ქვეყნის/სექტორის/ინდუსტრიის იმ გარდამავალი ალბათობების მოდელირებისთვის, რაც ინვესტორის პორტფელს შეიძლება დაემუქროს. თითოეული სეგმენტის რისკი შემდგომში აგრეგირდება კორელაციის მნიშვნელობების გათვალისწინებით, რომელიც პროგნოზირებულია „ეკონომიკური მგდომარეობის“ მოსალოდნელი ცვლილების დადგომამდე წინასწარ, რამდენიმე „ნაბიჯით“ ადრე. ამის შედეგად ხორციელდება ერთობლივი საკრედიტო პორტფელის ზარალის დივერსიფიკაცია.

რასაკვირველია, არსებობს საკრედიტო პორტფელის შეფასების მრავალი სხვა მეთოდიც, რომლებიც ამ სტატიის მიღმა დარჩა. მათ შორის უნდა აღინიშნოს: დისკრიმინანტული ანალიზი, მთავარი კომპონენტების ანალიზი, იერარქიული კლასიფიკაციის მოდელები, პრობიტ/ლოგიტ ანალიზი, ე. წ. ნეირონული ბადეები და ა. შ. თითოეული ამ მოდელთაგან საშუალებას იძლევა გამოირჩეს მაღალკრედიტუნარიანი კომპანიები დაბალკრედიტუნარიანისგან, მაგრამ მიღებული შედეგების ეკონომიკური დასაბუთება აღნიშნული მეთოდებისთვის, სამწუხაროდ, ჯერჯერობით არ არსებობს.

ისმის ბუნებრივი კითხვა, თუ რამდენად შესაძლებელია აღნიშნული მეთოდების საქართველოს თანამედროვე პირობებში გამოყენება. რა თქმა უნდა, საქართველოში ჯერჯერობით არ არსებობს სავალო საფინანსო ინსტრუმენტების მხრივ დიდი მოცულობისა და ოპერატორთა დიდი რაოდენობის ლიკვიდური ბაზრები. და ვინაიდან არ არსებობს ასეთი ბაზრები, ამიტომ, არც ასეთი ფინანსური ინსტრუმენტების ცვალებადობის ისტორიული მონაცემები გაგვაჩნია. შესაბამისად, არ არსებობს პრაქტიკაში აღნიშნული მეთოდების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი სტატისტიკური მონაცემები. მიუხედავად ამისა, საქართველოში ფულადი ბაზრის სტაბილიზაციასა და ეკონომიკის რეალურ სექტორში ინვესტიციების ზრდასთან ერთად, როდესაც ბანკის პასივებში ადგილს დაიმკვიდრებს კრედიტები ისეთ კორპორაციულ კლიენტებს, რომლებიც ბანკებისთვის „თავისიანებს“ არ წარმოადგენენ, საკრედიტო პორტფელის ხარისხის შეფასების საკითხი პირველ ადგილზე დადგება. ასეთი ბანკისთვის

აუცილებელი გახდება მსესხებელთა „კარგ“ და „ცუდ“ კატეგორიებად დიფერენცირების შიგასაბანკო კლასიფიკაციის სისტემის შექმნა და სავალო პორტფელის მართვა ამ კომპანიების აქტივებიდან. გარდა ამისა, დასავლეთის მეთოდოლოგიის პრეზენტაცია სასარგებლოა იმ თვალსაზრისითაც, რომ ის შეიძლება გახდეს საფუძველი უფრო დახვეწილი მოდელისა, რომელიც მაქსიმალურად გაითვალისწინებს საქართველოს სპეციფიკას, ხოლო, მეორე მხრივ, არაერთხელ ყოფილა შემთხვევა, როდესაც თეორია წინ უსწრებდა პრაქტიკას ფინანსური ბაზრისთვის ახალი ინსტრუმენტების შეთავაზების მხრივ.

დაბოლოს, აღვნიშნავთ სხვა, ალტერნატიულ გზას, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საკრედიტო პორტფელის მართვისთვის, სახელდობრ, საკრედიტო რისკთან დაკავშირებული ზარალის რისკისგან დამცავი სტრატეგიის შექმნას წარმოებული საკრედიტო ინსტრუმენტების (საკრედიტო ოფციონების, საკრედიტო სპრედ-ოფციონების, საკრედიტო სვოპების, **total return** სვოპის, საკრედიტო **linked notes**) საფუძველზე.

წარმოებული საკრედიტო ინსტრუმენტები, როგორც ცნობილია, წარმოადგენს არასაბირჟო საფინანსო კონტრაქტებს, რომელთა მიხედვითაც თანხის დაფარვა დამოკიდებულია კომპანია-მსესხებლის კრედიტუნარიანობის დონის ცვლილებაზე კონტრაქტის გარკვეულ პირობებში. აღნიშნული კომპანია-მსესხებელი, როგორც წესი, არ წარმოადგენს კონტრაქტის მხარეს.

წარმოებული ინსტრუმენტები ინვესტორს საშუალებას აძლევს ხელახლა გაყიდოს („გადაყიდოს“) საკრედიტო რისკის გარკვეული ნაწილი ისე, რომ კომპანია-მსესხებლის ვალდებულებები პირდაპირ კი არ გაასხვისოს, არამედ იყიდოს და გაყიდოს კონტრაქტები, რაც უფლებას იძლევა მესამე პირისგან მიიღოს გარკვეული გადახდები კომპანია-მსესხებლის საკრედიტო მდგომარეობის გაუარესების შემთხვევაში. მესამე პირი ამ შემთხვევაში გამოდის გადამზღვევი კომპანიის როლში, რომელიც წარმოებული ინსტრუმენტის პირობებით გათვალისწინებული რისკის ნაწილის დაფარვის თავისებურ გარანტს წარმოადგენს. თუმცა, მიუხედავად ამისა, ისიც მოიცავს რისკებს, სახელდობრ ეგრეთ წოდებულ *საკრედიტო სპრედის რისკს* – კიდევ ერთ საკრედიტო რისკს გარდა აქამდე განხილული დეფოლტის რიკებისა, ანუ კომპანია-მსესხებლის აქტივებისა და ზოგიერთი ურისკო ინსტრუმენტის ფასებრივ მახასიათებლებს შორის სხვაობის ვარიაციის რისკს. საკრედიტო სპრედის რისკი ყველაზე

ბუნებრივად ერთეობა **Value-at-Risk** საბაზრო რისკების მართვის მეთოდოლოგიაში. საკრედიტო სპრედის რისკის შესაფასებლად აუცილებელია განისაზღვროს საკრედიტო სპრედის ოდენობის ვარიაციების შედეგად წარმოშობილი კაპიტალის პორტფელის ცვლილების მნიშვნელობა. უნდა აღინიშნოს, რომ ვინაიდან საკრედიტო სპრედის ოდენობის განაწილება წარმოადგენს მნიშვნელოვნად განსხვავებულს ნორმალური (ჩვეულებრივი) განაწილებისაგან, სტანდარტული მეთოდოლოგია, დაფუძნებული ვარიაცია-კოვარიაციზე, ამ შემთხვევაში მიუღებელია.

წარმოებული საკრედიტო ინსტრუმენტები, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, როგორც წესი, ხელს უწყობს ინვესტორის საკრედიტო პორტფელის რისკის შემცირებას.

დღეისათვის საქართველოში წარმოებული საკრედიტო ინსტრუმენტები პრაქტიკულად არ არსებობს, მაგრამ შედარებით წინდახედული ბანკები, კლიენტის მოზიდვის მკაცრ კონკურენციულ ბრძოლაში, უკვე დღესვე ცდილობენ დაიკავონ წარმოებული საკრედიტო ინსტრუმენტების შეთავაზების „ნიშა“. ბიზნესის ამ სახეობის განვითარების პერსპექტივა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური და ეკონომიკური სტაბილურობით. რამდენადაც ფინანსური ინოვაციების უმეტესობა ჩვენს ქვეყანაში განვითარებული ქვეყნებიდან მოემართება, ბუნებრივია, ორიენტაცია უნდა ავიღოთ საზღვარგარეთულ გამოცდილებაზე: მაგ., აშშ-ს წარმოებული საკრედიტო ინსტრუმენტების ბაზრის მოცულობა ორი წლის განმავლობაში პრაქტიკულად ნულიდან 20 მლრდ დოლარამდე გაიზარდა და კვლავაც განაგრძობს სწრაფ ზრდას. ალბათ, ჩვენც ანალოგიური გველოდება, თუმცა, ბუნებრივია, გაცილებით მცირე მასშტაბებით. ამიტომ, ბანკები, რომლებიც წინასწარ ემზადებიან „საკრედიტო დერივატივების შემოჭრამდე“, სხვა ბანკებთან შედარებით საკმაოდ კარგ კონკურენტულ უპირატესობას იღებენ.

VII თავი

ბანკის საოპერაციო მენეჯმენტი

7.1. ბუღალტრული აღრიცხვა და ანგარიშგება საბანკო სფეროში

აღრიცხვის სისტემა - საორგანიზაციო პრინციპების, მეთოდური წესებისა და მიდგომების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს საბანკო (სამეურნეო) ოპერაციების ასახვას დასმული ამოცანებისა და მიზნების შესაბამისად. ამრიგად, საქმე გვაქვს *აღრიცხვის ორი ტიპთან - ბუღალტრულ და მმართველობით აღრიცხვასთან*. პირველის დანიშნულებაა ნორმატიული მთხოვნების შესრულება და ოპერატიულ-სამეურნეო საქმიანობის განხორციელება, ხოლო მეორის - მმართველობითი საქმიანობის სრული საინფორმაციო უზრუნველყოფა. ამავე დროს საბუღალტრო აღრიცხვა მმართველობითი აღრიცხვის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს.

ბუღალტრული აღრიცხვის სტრუქტურის მოდელები: ცენტრალიზებული და განაწილებითი. ცენტრალიზებული სისტემის დროს ის პერსონალი, რომელიც ასრულებს ბუღალტრული აღრიცხვის ოპერაციებს, თავმოყრილია (კონცენტრირებულია) ერთიან სტრუქტურულ ქვეგანაყოფში. სხვადასხვა ბანკში ეს შეიძლება იყოს განსხვავებული სტრუქტურა განსხვავებული დასახელებით, მაგ.: ბუღალტრული აღრიცხვის სამმართველო ან დეპარტამენტი, მთავარი ბუღალტერია, სააღრიცხვო-საოპერაციო სამმართველო და ა. შ. ყველაზე ტიპურია პირველი დასახელება - ბუღალტრული აღრიცხვის სამმართველო. როგორც წესი, ასეთ სამმართველოში შედის რამდენიმე განყოფილება, რომლებიც, თავის მხრივ, იყოფა სექტორებად, იშვიათად - ჯგუფებად, სახელდობრ: საოპერაციო განყოფილება,

შიდასამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვის განყოფილება (შიდაბუღალტერია), ერთიანი ანგარიშების განყოფილება, საგადასახადო დაგეგმვის განყოფილება და ა. შ. ამასთან, ან საოპერაციო განყოფილებაში, ან შესაბამის განყოფილებებში (ოპერაციების მოცულობის მიხედვით) უნდა არსებობდნენ მუშაკები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ზოგიერთი სპეციფიკური ოპერაციის (მაგ.: სასესხო, სავალუტო, ფასიანი ქაღალდებით ოპერაციების) აღრიცხვას.

ცენტრალიზებული სისტემის დროს სამუშაოს ტექნოლოგია შემდეგნაირად გამოიყურება: აუცილებლობის შემთხვევაში, მაგ., კლიენტისთვის სესხის გაცემის ბუღალტრულ ანგარიშებში ასახვისას შესაბამისი ქვეგანყოფილებიდან ბუღალტერიას გადაეცემა აუცილებელი განკარგულებების კომპლექტი. ეს შეიძლება იყოს კლიენტისთვის სასესხო ანგარიშის გახსნის, სესხის გაცემისა და ანგარიშზე მისი ასახვის, აგრეთვე გარესაბალანსო აღრიცხვის განხორციელების განკარგულება და ა. შ. ამავე დროს აუცილებლობის შემთხვევაში ბუღალტერია თანამშრომლობს საკრედიტო ქვეგანყოფილებასთან.

განაწილებითი სისტემისთვის დამახასიათებელია ის, რომ ანგარიშებზე ოპერაციების ასახვის მთელი აღრიცხვისა და სპეციალიზებული ანგარიშების მიღების პროცესები დეცენტრალიზებულია. თითოეულ ქვეგანყოფილებაში, სადაც ეს აუცილებელია, არსებობს საკუთარი ბუღალტერია, რომელიც მისთვის მინიჭებული დელეგირებული უფლებამოსილების საფუძველზე ასრულებს ამ ქვეგანყოფილების ოპერაციების საბუღალტრო აღრიცხვის მთელ კომპლექტს. ამასთან, მთავარი (ან ცენტრალური) ბუღალტერია უზრუნველყოფს კონსოლიდირებული აღრიცხვიანობის ფორმირებას, ბანკის შიგასამეურნეო საქმიანობის აღრიცხვას, აღრიცხვის მეთოდოლოგიას და ასრულებს კონტროლის ფუნქციას. ამავე დროს, უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა ბუღალტერი, საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოების პროცესში, ექვემდებარება საკრედიტო ორგანიზაციის მთავარ ბუღალტერს.

საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის სისტემების შედარებითი ანალიზი

განვიხილოთ საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის სისტემები, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები შედარებითი ანალიზის საფუძველზე (იხ. ცხრილი 6).

ცენტრალიზებული სისტემის ძირითადი ხარვეზები:

-)/ ოპერაციების განხორციელების ტექნოლოგიური „ჯაჭვის“ გართულება მასში დიდი რაოდენობის ქვეგანყოფილების ჩართვისა და ამ უკანასკნელთა ტერიტორიული განაწილების გამო;
-)/ ბუღალტერიის გადატვირთვა ყველა ოპერაციის მომსახურების რუტინული სამუშაოს საკმაოდ დიდი მოცულობით;
-)/ კლიენტებისთვის ოპერაციების გაფორმების მოუხერხებლობა, რაც მომსახურების გაწევის დაბალ ხარისხს უზრუნველყოფს;
-)/ მთელი პასუხისმგებლობის დაკისრება და პრაქტიკულად შეუზღუდავი შესაძლებლობების მინიჭება ერთი ადამიანისთვის - მთავარი ბუღალტრისთვის.

განაწილებითი სისტემის ძირითადი ნაკლოვანებანი:

-)/ მთავარი ბუღალტერიის კონტროლის შესუსტება ოპერაციების ბუღალტრულ აღრიცხვაზე;
-)/ გაცილებით დიდი მატერიალური დანახარჯები ბუღალტრულ აღრიცხვაზე, რაც გამოწვეულია ბუღალტრული ქვეგანყოფილებების მართვისთვის საჭირო მენეჯერებისა და აგრეთვე, ბუღალტერიის სამსახურების რიგითი პერსონალის რაოდენობის ზრდით;
-)/ მართვის ორგანიზაციის სირთულე, გამოწვეული ბუღალტერიის სამსახურების პერსონალის ორმაგი დაქვემდებარებით (ხაზობრივი/წრფივი ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელისა და მთავარი ბუღალტრის მიმართ ერთდროულად);

ცენტრალიზებული სისტემის დადებითი მხარეები:

- სექმის სიმარტივე;
- თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების (მათ შორის პროგრამულ-აპარატული საშუალებების, ტელეკომუნიკაციების, ინფორმაციის დაცვის საშუალებების) ინტენსიური დანერგვა-გამოყენება.

განაწილებითი სისტემის დადებითი მხარეები:

- ბოროტად გამოყენების რისკის შემცირება უფლებამოსილების გამიჯვნის გამო (მთავარი ბუღალტერია მხოლოდ აკონტროლებს და ოპერაციებს არ ახორციელებს);
- საკმაოდ მოხერხებულია კლიენტის თვალსაზრისით;
- წრფივი ქვეგანყოფილებების დამოუკიდებლობის საკმაოდ მაღალი დონე.

საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის სისტემების შედარებითი ანალიზი

ცხრილი 6

საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის ცენტრალიზებული სისტემა		საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის განაწილებითი სისტემა	
უპირატესობები	ნაკლოვანებები	უპირატესობები	ნაკლოვანებები
საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის ცენტრალიზებული სისტემის სქემის სიმარტივე.	ოპერაციების წარმოების ტექნოლოგიური „ჯაჭვის“ გათვლება მასში დიდი რაოდენობის ქვეგანყოფილების ჩართვისა და ამ უკანასკნელთა ტერიტორიული განაწილების გამო.	ბოროტად გამოყენების რისკის შემცირება უფლება-მოსილების გამოიჯვინის გამო (მთავარი ბუღალტერია მხოლოდ აკონტროლებს და ოპერაციებს არ ახორციელებს).	მთავარი ბუღალტერიის კონტროლის შესუსტება ოპერაციების ბუღალტრულ აღრიცხვაზე;
თანამედროვე იფორმაციული ტექნოლოგიების (მათ შორის პროგრამულ-აპარატული საშუალებების, ტელეკომუნიკაციების, ინფორმაციის დაცვის საშუალებების) ინტენსიური დანერგვა-გამოყენება.	ბუღალტერიის გადატვირთვა ყველა ოპერაციის მომსახურების რუტინული სამუშაოს საკმაოდ დიდი მოცულობით.	საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის განაწილებითი სისტემის მოხერხებულობა კლიენტის თვალსაზრისით.	გაცილებით დიდი მატერიალური დანახარჯები ბუღალტრულ აღრიცხვაზე, რაც გამოწვეულია ბუღალტრული ქვეგანყოფილებების მართვისთვის საჭირო მენეჯერებისა და აგრეთვე, ბუღალტერიის სამსახურების რიგითი პერსონალის რაოდენობის ზრდით.
	კლიენტებისთვის ოპერაციების გაფორმების მოუხერხებლობა, რაც მომსახურების გაწევის დაბალ ხარისხს უზრუნველყოფს.	წრფივი ქვეგანყოფილებების დამოუკიდებლობის საკმაოდ მაღალი დონე.	მართვის ორგანიზაციის სირთულე, გამოწვეული ბუღალტერიის სამსახურების პერსონალის ორმაგი დაქვემდებარებით (წრფივი ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელისა და მთავარი ბუღალტრის მიმართ ერთდროულად).
	მთელი პასუხისმგებლობის დაკისრება და პრაქტიკულად შეუზღუდავი შესაძლებლობების მინიჭება ერთი ადამიანისთვის-მთავარი ბუღალტრისთვის.		

საბუღალტრო საქმიანობის ორგანიზაციის განაწილებითი
სისტემის ბუღალტერიის აპარატის ტიპური სქემა

სქემა 11

საბუღალტრო აღრიცხვისა და ანგარიშგების დირექცია

(ხელმძღვანელობს ბანკის მთავარი ბუღალტერი)

-) საბუღალტრო აღრიცხვის მეთოდოლოგიის განყოფილება
-) ერთიანი აღრიცხვის განყოფილება
-) სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვის სამმართველო
-) ბანკის თანამშრომელთა აღრიცხვის განყოფილება
-) სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების აღრიცხვის განყოფილება
-) მიმდინარე სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვის განყოფილება
-) შიგა აღრიცხვის სამმართველო
-) საბალანსო განყოფილება
-) მიმდინარე ოპერაციების აღრიცხვის განყოფილება
-) ფილიალების ოპერაციების აღრიცხვის განყოფილება
-) ფასიანი ქაღალდების ოპერაციების აღრიცხვის განყოფილება
-) სადილინდო ოპერაციების აღრიცხვის განყოფილება

ფილიალები



სათაო ბანკის წრფივი ქვეგანყოფილებები



როგორც 11-ე სქემიდან ჩანს, განაწილებითი სისტემისთვის დამახასიათებელია მთავარი და დამხმარე (ანუ ქვეგანყოფილებების) ბუღალტერიის არსებობა. მთავარი

ბუღალტერია, როგორც წესი, ოპერაციების განხორციელების ტექნოლოგიურ პროცესებში საერთოდ არ მონაწილეობს; იგი აღრიცხვის მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფის ცენტრს წარმოადგენს და მონაცემთა კონტროლსა და კონსოლიდაციას ახორციელებს.

ბუღალტერიის სამსახურის სტრუქტურის აგების მეთოდი დიდ გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე, უსაფრთხოებასა და აღრიცხვის სისტემის ეფექტიანობაზე. ამავე დროს უნდა აღინიშნოს, რომ საკრედიტო ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანია ანგარიშგების სისტემის სწორად შერჩევა და ორგანიზება.

ანგარიშგების სისტემის ფორმირება

ბანკში ანგარიშგების სისტემის ფორმირება ხორციელდება საინფორმაციო და ავტომატიზაციულ სისტემათა თანამედროვე საშუალებების საფუძველზე. ორგანიზაციული თვალსაზრისით ანგარიშგების სისტემის ფორმირებისთვის მიზანშეწონილია ცალკე სტრუქტურის (ქვეგანყოფილების) გამოყოფა, რომელიც შეიძლება შევიდეს როგორც საბუღალტრო აპარატის, ასევე საბანკო ტექნოლოგიის ქვეგანყოფილებაშიც. ასეთი სამსახურის ძირითადი მიზანია სისტემის ჩარჩოებში ანგარიშგების ფორმირების უზრუნველყოფა, რაც ძირითადად შემდეგში გამოიხატება: ნორმატიულ აქტებში ცვლილებებისთვის თვალყურის დევნება; აღრიცხვის კორექტირება ანგარიშგების გამარტივებისა და შესაძლებლობის მიზნით; მონაცემთა აქტუალურობის კონტროლი და ბანკის უზრუნველყოფა საანგარიშგებო ფორმების მიღების უახლესი ავტომატიზებული საშუალებით.

ანგარიშგების ქვეგანყოფილების ნორმალური ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია ბანკის სამი თანამშრომელი (გამომდინარე ბანკის თავისებურებებიდან და ოპერაციების მოცულობიდან, მათ შეუძლიათ ეს ფუნქციები შეასრულონ არასრულ რეჟიმშიც):

I. მეთოდისტ-ბუღალტერი, რომელიც ახორციელებს ცვლილებათა კონტროლს მიმდინარე კანონმდებლობასა და ანგარიშგების სისტემის წარმოების წესებში. ანუ

იგი თვალყურს ადევნებს ანგარიშგების წარმოების კორექტულობას ანგარიშგების მიღების თვალსაზრისით, სახელდობრ:

- ✓ ბანკის ქვეგანყოფილებების მიერ განხორციელებული რეგლემენტირებული ცვლილებებისა და განაცხადების საფუძველზე აყალიბებს ანგარიშგების მიღების ამოცანას;
- ✓ ახორციელებს სხვადასხვა გადაწყვეტილებების ტესტირებას და საბოლოო მომხმარებელს მზა ანგარიშგების მიღების მეთოდიკას აცნობს;
- ✓ აღწერს და სთავაზობს მომხმარებელს ამა თუ იმ ანგარიშგების რეგლამენტებსა და მიღების წესებს.

II. მონაცემთა ადმინისტრატორი, რომელიც უზრუნველყოფს საინფორმაციო სისტემების მონაცემთა მიღების მექანიზმებსა და საშუალებებს. გარდა ამისა, იგი თვალყურს ადევნებს საინფორმაციო სისტემების მონაცემთა აქტუალურობასა და ახორციელებს კონტროლს მათ შევსებაზე;

III. ანგარიშგებათა შემდგენელი, რომელიც ადგენს ანგარიშთა ფორმების შაბლონებს (ნიმუშებს) და მათი მიღების მექანიზმებს, აგრეთვე ახორციელებს მათ კორექტურას იმ ქვეგანყოფილების კონსულტაციების საფუძველზე, სადაც უშუალოდ ხდება ანგარიშგების ფორმების ფორმირება.

ავტომატიზებული საბანკო სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს შემდეგი მონაცემების მოპოვებას:

-) ყოველდღიურ ნაშთებსა და ბრუნვებს საბალანსო ანგარიშების მიხედვით;
-) ყოველდღიურ ნაშთებსა და ბრუნვებს პირადი ანგარიშების მიხედვით (გარკვეული სიის შესაბამისად);
-) საბანკო ორგანიზაციაში არსებული ავტომატიზაციის სხვადასხვა სისტემებიდან მოპოვებულ სხვა მაჩვენებლებს;
-) მომხმარებლების მიერ შეტანილ და რედაქტირებულ მონაცემებს;
-) გარე წყაროებიდან მოპოვებულ საცნობარო მონაცემებს (მაგ., ვალუტების კურსებს, რეფინანსირების განაკვეთს და ა. შ.).

მონაცემების საცავს შეიძლება წარმოადგენს *მონაცემთა დამოუკიდებელი საცავი* ან *მონაცემებზე მითითებების საცავი*. საცავის ვარიანტის არჩევა დამოკიდებულია ბანკის ავტომატიზებული სისტემის ტექნიკურ მაჩვენებლებზე და მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემაზე.

სისტემამ უნდა უზრუნველყოს მონაცემთა არსებობის კონტროლი მონაცემთა გაცემის რედაქტირებული კალენდრის მიხედვით, ხოლო მათი არარსებობის შემთხვევაში - მონაცემთა ადმინისტრატორისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება.

გარდა ამისა, სისტემას უნდა გააჩნდეს *ღია პროგრამული ინტერფეისი*, რომელიც უზრუნველყოფს ანგარიშგების ფორმირებას მომხმარებლის მითითებით, ანგარიშგებათა გადაგზავნას მოცემული სისტემის „*მზა ფორმების რედაქტორში*“ ან მოცემული ორგანიზაციის მიერ გამოყენებულ „*ტექსტის რედაქტორში*“.

უნდა აღინიშნოს, რომ ანგარიშგების სისტემა ბანკში ისევე, როგორც სხვა ორგანიზაციებში, დიდ გავლენას ახდენს შიდა პროცესების ეფექტიანობასა და ხარისხზე, აქედან გამომდინარე, მას ყოველთვის განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს.

7.2. ბანკის შიდა რეგლამენტები

საბუღალტრო სამსახურის სწორი და ოპტიმალური ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია *ბანკის შიდა რეგლამენტების დოკუმენტების სისტემა. მისი ძირითადი ამოცანებია:*

- ბანკის ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური და სააღრიცხვო პროცესების მართვის გაუმჯობესება და კონტროლის ამაღლება;
- მარეგულირებელი ორგანოების მიერ მოთხოვნების მაქსიმალურად შესრულება;
- ბანკის თანამშრომლების მიერ მიუღებელი, შეიძლება ითქვას, ბანკისთვის საშიში ქმედებების არ დაშვება.

ბანკის შიდა რეგლამენტების დოკუმენტები დგინდება საკრედიტო ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ და მოიცავს ძირითადად შემდეგ საბუთებს:

-) ბანკის სააღრიცხვო პოლიტიკას;
-) პირველადი სააღრიცხვო დოკუმენტების ფორმებს;
-) ინვენტარიზაციის ჩატარების წესებს და ვალდებულებებისა და ქონების შეფასების მეთოდებს;
-) დოკუმენტბრუნვის წესებსა და სააღრიცხვო ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიას;
-) შიდასაბანკო ოპერაციების შესრულების კონტროლის წესებს;
-) ბანკის შიდასაფილიალთაშორისო ანგარიშსწორების წესებს;
-) ცალკეულ სააღრიცხვო ოპერაციათა შესრულების წესებს;
-) ანალიზური და სინთეზური აღრიცხვის დოკუმენტების დაბეჭდვის წესებსა და პერიოდულობას;

) სხვა გადაწყვეტილებებს, რომლებიც აუცილებელია ბუღალტრული აღრიცხვის ორგანიზაციისთვის.

აღნიშნული დოკუმენტების ფორმირებაზე, აგრეთვე მათ შესრულებაზე კონტროლის პასუხისმგებლობა, როგორც წესი, ეკისრება ბანკის მთავარ ბუღალტერს. გარდა ამისა, ეს უკანასკნელი განსაზღვრავს ბუღალტერიის სამსახურის თანამშრომელთა კონკრეტულ ვალდებულებებს და მათ შორის ანაწილებს მომსახურების ანგარიშებს. მათი ვალდებულებები, ჩვეულებრივ, წერილობით ფიქსირდება. ამ მიზნით მთავარი ბუღალტერი საკრედიტო ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან ერთად ამტკიცებს:

- საკრედიტო ორგანიზაციის განყოფილებების შესახებ დებულებას, რომელიც ბანკის თითოეული ქვეგანყოფილების საქმიანობის წესების, ფუნქციური პასუხისმგებლობისა და ვალდებულებების ფორმალიზებულ აღწერას წარმოადგენს;
- ბუღალტერიის სამსახურის თანამშრომელთა თანამდებობრივ ინსტრუქციებს, რომელიც მოიცავს საკრედიტო ორგანიზაციის მიერ სპეციალისტისადმი წაყენებული მოთხოვნების, მისი თანამდებობრივი უფლებებისა და მოვალეობების, აგრეთვე თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელ მუშაკებთან ურთიერთობისა და მათ მიმართ პასუხისმგებლობის ფორმალიზებულ აღწერას.

განვიხილოთ აღნიშნული დოკუმენტებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი საბუთების შედგენისა და გაფორმების ტიპური სქემები.

ბანკის სააღრიცხვო პოლიტიკა - საბანკო ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუძემდებლური შიდა დოკუმენტი, რომლის მთავარი ამოცანაა მოცემული ბანკის საბუღალტრო აღრიცხვის ხერხებისა და მეთოდების, აგრეთვე ანგარიშგების ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიისა და დოკუმენტბრუნვის სრული რეგლამენტაცია (იხ. ცხრილი 7).

ბანკის სააღრიცხვო პოლიტიკა

/ტიპური სტრუქტურა/

ცხრილი 7

ნაწილის №	განყოფი- ლების №	ქვეგანყო- ლების №	დასახელება
1	2	3	4
<i>1 ნაწილი</i>			<i>ზოგადი დებულებები</i>
	1		საბუღალტრო აღრიცხვისა და პოლიტიკის ძირითადი ამოცანები
	2		საბუღალტრო აღრიცხვის ძირითადი პრინციპები
	3		ანგარიშთა სამუშაო გეგმის თავისებურებანი
	4		საბუღალტრო სამუშაოებისა და დოკუმენტრუნვის ორგანიზაცია
		1	ოპერაციების წარმოებისა და ბალანსის შედგენის წესები
		2	საკასო ოპერაციების განხორციელების თავისებურებანი
		3	ბანკის მიერ წარმოებული ოპერაციების ჩამონათვალი და დახასიათებები
	5		ანალიზური და სინთეზური აღრიცხვა
		1	ანალიზური აღრიცხვის დოკუმენტები
		2	სინთეზური აღრიცხვის დოკუმენტები
	6		შიდასაბანკო კონტროლი
	7		დასკვნითი ბრუნვები
	8		სასაწყობო აღრიცხვის ორგანიზაციის წესები
<i>ნაწილი 2</i>			<i>საკრედიტო ორგანიზაციის საბუღალტრო აღრიცხვა</i>
	1		მატერიალურ ფასეულობათა აღრიცხვის წესები
		1	მატერიალურ ფასეულობათა აღრიცხვის დოკუმენტრუნვა
	2		ფასიანი ქაღალდების საბუღალტრო აღრიცხვა

		1	სათამაშუქო ოპერაციების საბუღალტრო აღრიცხვა
		2	სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების საბუღალტრო აღრიცხვა
	3		საანგარიშსწორებო ოპერაციების წარმოებისა და აღრიცხვის წესები
		1	საკრედიტო ოპერაციების წარმოებისა და აღრიცხვის წესები
	4		ბანკის განყოფილებებსა და ფილიალებში ოპერაციების წარმოებისა და აღრიცხვის წესები
	5		შემოსავლებისა და ხარჯების საბუღალტრო აღრიცხვა
	6		საოპერაციო დღის დოკუმენტუნვა და დოკუმენტების ფორმირება
	7		სასესხო ოპერაციების საბუღალტრო აღრიცხვა
<i>ნაწილი 3</i>			<i>ანგარიშთა სამუშაო გეგმა</i>
	1		პირადი ანგარიშების სტრუქტურა და გახსნის წესები
<i>დანართი 1</i>			<i>გამოყენებული დოკუმენტების ჟურნალი</i>

როგორც ცხრილიდან ჩანს, სააღრიცხვო პოლიტიკის პირველი ნაწილი წარმოადგენს საბუღალტრო აღრიცხვის პრინციპებსა და ამოცანებს საკრედიტო ორგანიზაციებში, რომელიც ქვეყნის ცენტრალური ბანკის მიერ დგინდება; მეორე ნაწილი - საბანკო ოპერაციების წარმოებისა და საბუღალტრო აღრიცხვის თავისებურებათა ჩამონათვალი, რომელიც აუცილებლად უნდა მოიცავდეს პირველადი დოკუმენტების გამოყენებისა და გაფორმების წესებს ბანკის ყველა ოპერაციის მიხედვით; დაბოლოს მესამე ნაწილი - ანგარიშთა სამუშაო გეგმას, ბანკის პირადი ანგარიშების გახსნის დამტკიცებული სტრუქტურით.

7.3. საკრედიტო ორგანიზაციის ანგარიშთა სამუშაო გეგმა

ანგარიშთა სამუშაო გეგმა - შიდასაბანკო დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სამეურნეო ოპერაციების საბუღალტრო აღრიცხვის სინთეზური ანგარიშების ნომენკლატურას, აგრეთვე ანალიზური აღრიცხვის ანგარიშების ფორმირების პრინციპებს, სტრუქტურასა და წესებს (იხ.ცხრილი 8).

ანგარიშთა სამუშაო გეგმის გაფორმების ტიპური სქემა

ცხრილი 8

განყოფილების №	დასახელება	ანგარიშთა გეგმის განსაზღვრა და დანიშნულება
1	2	3
განყოფილება №1	საბუღალტრო აღრიცხვის დროს გამოყენებული პირველი რიგის სინთეზური ანგარიშების სია.	პირველი რიგის სინთეზური ანგარიშების ნომრები, მათი დასახელება და დახასიათება.
განყოფილება №2	საბუღალტრო აღრიცხვის დროს გამოყენებული მეორე რიგის სინთეზური ანგარიშების სია.	მეორე რიგის სინთეზური ანგარიშების ნომრები, მათი დასახელება და დახასიათება.
განყოფილება №3	ანალიზური აღრიცხვის პირადი ანგარიშების სტრუქტურა.	ანალიზური აღრიცხვის პირადი ანგარიშების ფორმირების (სტრუქტურის) აღწერა.
განყოფილება №4	ანგარიშთა გეგმაში ცვლილებების შეტანის წესები.	ბანკის ანგარიშთა გეგმის აქტუალურობის შენარჩუნებაზე პასუხისმგებლობა და მასში ცვლილებების შეტანის წესები.
განყოფილება №5	შიდასაბანკო და კლიენტების ანგარიშების გახსნის წესები.	შიდასაბანკო და კლიენტების ანგარიშების გახსნის მარეგლამენტირებელი წესების

		დამტკიცება.
--	--	-------------

საკრედიტო ორგანიზაციის ანგარიშთა სამუშაო გეგმის ფორმირება ხორციელდება საკრედიტო ორგანიზაციის საბუღალტრო აღრიცხვის ანგარიშთა გეგმისა და საკრედიტო ორგანიზაციებში ცენტრალური ბანკის მიერ დამტკიცებული საბუღალტრო აღრიცხვის წესების საფუძველზე. პასუხისმგებლობა მის ფორმირებასა და დაზუსტებაზე ეკისრება მთავარ ბუღალტერს ან მის მოადგილეს, რომლებიც აღნიშნულ პროცესებს უშუალოდ ხელმძღვანელობენ.

დოკუმენტრუნვის წესები და სააღრიცხვო ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგია - შიდასაბანკო მარეგლამენტირებელი დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს ბანკის ყველა სახეობის ოპერაციის:

- მიღების, დამუშავებისა და გაფორმების პროცედურების დეტალურ აღწერას;
- შესრულების წესებს;
- საბუღალტრო აღრიცხვისა და შენახვის წესებს;
- განხორციელების ტექნოლოგიებს;
- სააღრიცხვო ინფორმაციის ფორმირებას.

7.4. შიდა კონტროლის წესები

შიდასაბანკო კონტროლის დებულება - დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს საკრედიტო ორგანიზაციაში შიდაკონტროლის განხორციელების წესებსა და პრინციპებს, აგრეთვე მაკონტროლებელი სამსახურების მიერ მისი განხორციელების მექანიზმს.

შიდასაბანკო კონტროლის ძირითადი მიზანია საკრედიტო დაწესებულებაში ხელმძღვანელობის მიერ დადგენილი და ოპერაციების განხორციელების მიმდინარე ნორმატივებით გათვალისწინებული მოთხოვნების დარღვევების არ დაშვება.

შიდასაბანკო კონტროლის ძირითადი ამოცანებია დროული და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღება, რათა:

- არ დაუშვას დარღვევები ბანკში ან, თუ ეს უკვე მოხდა - დროულად გამოვლინდეს და აღმოიფხვრას იგი;
- დაინერგოს საბანკო დაწესებულების რისკების მართვის ეფექტიანი მექანიზმი;
- შენარჩუნებულ იქნეს ბანკის აქტივები;
- ანგარიშგების სისტემამ უზრუნველყოს ბანკის საქმიანობის შესახებ ადეკვატური ინფორმაციის ოპერატიულად მიწოდება.

შიდასაბანკო კონტროლს საკრედიტო ორგანიზაციაში ახორციელებს, როგორც წესი, შიდაკონტროლის სამსახური (შიდაკონტროლის განყოფილება), რომელსაც მეთაურობს ხელმძღვანელობა. მისი მიზანია ბანკის თანამშრომლების მიერ ქვეყნის კანონმდებლობის განუხრელი დაცვის უზრუნველყოფა, თავისდროულ იდენტიფიკაციაზე კონტროლის განხორციელება, საბანკო რისკების მინიმიზაციის მიზნით ჩატარებულ ღონისძიებათა შეფასება, ბანკის საქმიანობის პროცესში წამოჭრილი დავებისა და კონფლიქტების გადაჭრა.

ბანკის ბუღალტერიაში შემდგომი კონტროლის საფუძველზე მოწმდება საანგარიშსწორებო-საკასო ოპერაციების წარმოების სისწორე, აგრეთვე ყველა საბუღალტრო ოპერაცია, მისი გაფორმების შესაბამისობა დადგენილ წესებთან. ჩატარებული შემოწმების შედეგები უნდა აისახოს საბუღალტრო ჟურნალში და დამოწმებულ იქნეს ჩამტარებელ პირთა ხელმოწერებით. აღნიშნული კონტროლის წესები, ბუნებრივია, შიდაკონტროლის შესახებ დებულებით არის გათვალისწინებული. გარდა ამისა, მასში ასახულია შიდაკონტროლის სისტემით დადგენილი ბანკის ბეჭდების, შტამპებისა და ბლანკების შენახვისა და გამოყენების წესები.

7.5. საკრედიტო პოლიტიკა

საკრედიტო პოლიტიკა - შიდასაბანკო დოკუმენტი, რომლითაც განისაზღვრება კლიენტთა დაკრედიტების მარეგლამენტირებელი პრინციპები და სასესხო ოპერაციების განხორციელებისა და გაფორმების ფორმალიზებული წესები. აღნიშნული დოკუმენტი აუცილებლად უნდა იყოს შეთანხმებული ბანკის მთავარ ბუღალტერთან და დამტკიცებული ხელმძღვანელობის მიერ.

საკრედიტო პოლიტიკის ტიპური სტრუქტურა, მისი აგებისა და გაფორმების პრინციპები

„შეთანხმებულია“	„დამტკიცებულია“
ბანკის მთავარი ბუღალტერი ----- „-----“-----201- წ.	ბრძანება ბანკის პრეზიდენტი (მმართველი) ----- № ----- „-----“-----201- წ.

საკრედიტო პოლიტიკა

საკრედიტო პოლიტიკა განსაზღვრავს სასესხო ოპერაციების განხორციელების საბაზო ცნებებს, ბანკის კლიენტთა დაკრედიტების ძირითად პრინციპებს და ადგენს სასესხო ოპერაციების წარმოების ფორმალიზებულ წესებს.

საკრედიტო პოლიტიკის შინაარსი:

ზოგადი ნაწილი;

1. საკრედიტო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები;
2. საკრედიტო პოლიტიკის დებულება;
3. საკრედიტო განყოფილების დებულება;
4. ფიზიკურ პირთა დაკრედიტების წესები;
5. იურიდიულ პირთა დაკრედიტების წესები.

ზოგადი ნაწილი

1. ბანკის საკრედიტო პოლიტიკა განსაზღვრავს ბანკის საკრედიტო საქმიანობის ზოგად დებულებებსა და ორგანიზაციის პრინციპებს, საკრედიტო განყოფილებისა და ბანკის საკრედიტო კომიტეტის საქმიანობის წესებს სესხების გაცემისა და დაფარვის, პროცენტების დარიცხვის, ბანკის საკრედიტო საქმიანობის გაფორმების შესახებ. საკრედიტო პოლიტიკა ადგენს ბანკის მიერ სასესხო ოპერაციების განხორციელების ფორმალიზებულ წესებს.
2. ბანკის მიერ სასესხო ოპერაციები ხორციელდება არსებული (დამტკიცებული) საკრედიტო პოლიტიკისა და მასში შემავალი დოკუმენტების, აგრეთვე ბანკის სააღრიცხვო პოლიტიკის, ქვეყნის კანონმდებლობის, სამოქალაქო კოდექსის, საკრედიტო ორგანიზაციებში საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოების წესების, ცენტრალური ბანკის ინსტრუქციებისა და სხვა ნორმატიულ-სამართლებრივი დოკუმენტების საფუძველზე.
3. საკრედიტო პოლიტიკის ძირითადი ცნებები:
 - *სასესხო ოპერაცია* - სასესხო კაპიტალის მოძრაობასთან დაკავშირებული ოპერაცია, რომელიც გულისხმობს როგორც საბანკო კრედიტის გაცემას, ასევე რესურსების მოზიდვასაც;
 - *დაკრედიტების ობიექტი* - მიზანი (ფინანსირებადი პროექტი), რისთვისაც გაიცემა კრედიტი;
 - *დაკრედიტების სუბიექტი* - ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელსაც მიეცემა სესხი;

➤ *უზრუნველყოფა* - გაცემული სესხის დაბრუნების გარანტიის მექანიზმი.

4. სასესხო ოპერაციები ბანკისთვის რისკის შემცველია, ამიტომ მისი კომპენსაცია უნდა განხორციელდეს სესხის გაცემის, მისი გამოყენების მუდმივი კონტროლის, დროული დაფარვის, აგრეთვე კრედიტის დაბრუნებადობის უზრუნველყოფის ეფექტიანი პროცედურებით.
5. ბანკის მიერ სესხის გაცემა ხორციელდება დაკრედიტების საყოველთაოდ მიღებული პრინციპების - ვადიანობის, დაბრუნებადობის, მიზნობრიობის, უზრუნველყოფადობისა და ფასიანობის საფუძველზე.
6. დაკრედიტების ზემოაღნიშნული პრინციპები სასესხო ოპერაციების განხორციელების დროს პრიორიტეტულს წარმოადგენს. ბანკი სესხის გაცემისას, საკრედიტო საქმიანობის ამა თუ იმ მხარის მარეგლამენტირებელი ნორმატიულ-სამართლებრივი დოკუმენტების არარსებობის შემთხვევაში, როგორც წესი, დაკრედიტების საყოველთაოდ მიღებული პრინციპებით ხელმძღვანელობს.

საკრედიტო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები:

1. *საკრედიტო მომსახურება ბანკის საქმიანობის პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს;*
2. *ბანკი ახორციელებს წინასწარ განსაზღვრულ, მიზანმიმართულ და გააზრებულ საკრედიტო პოლიტიკას. ბანკის საკრედიტო საქმიანობის ძირითადი პრიორიტეტებია:*
 - საკრედიტო პორტფელის ხარისხის ამაღლება;
 - საკრედიტო რისკის მინიმიზაცია;
 - სასესხო ოპერაციების მოცულობისა და შემოსავლიანობის ზრდა ბანკის ერთობლივ შემოსავალში;
 - ბანკის საქმიანობის პროცესში ეკონომიკური ნორმატივების განუხრელი დაცვა.

3. *საკრედიტო საქმიანობის განხორციელების დროს ბანკი ხელმძღვანელობს შემდეგი პრინციპებით:*
 - საკრედიტო დაბანდებების დივერსიფიკაცია ეკონომიკის ცალკეულ დარგებსა და სფეროებში;
 - საკრედიტო პორტფელის მიმდინარე მდგომარეობის მუდმივი მონიტორინგი;
 - სესხების გაცემის დროს დაკრედიტების ახალი ფორმებისა და ხერხების აქტიური გამოყენება.
4. *საკრედიტო პროცესში ბანკი იყენებს დაკრედიტების სხვადასხვა ფორმებსა და განსხვავებული სახეობის საკრედიტო ხაზებს.*
5. *ბანკი მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სესხებით უზრუნველყოფს სხვადასხვა ფორმის საკუთრების მსესხებლებს, სახელდობრ: ქვეყნის დარგებსა და სფეროებს, ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს, ხელისუფლების სახელმწიფო და მუნიციპალურ ორგანოებს.*
6. *ბანკი დაკრედიტებას ახორციელებს მხოლოდ კრედიტის დაბრუნებადობის უზრუნველყოფის შემთხვევაში. უზრუნველყოფის კონკრეტული სახეობები ბანკის მიერ კორექტირდება ქვეყნის საერთო ეკონომიკური სიტუაციისა და საბაზრო კონიუნქტურის შესაბამისად.*
7. *კრედიტის დაუბრუნებლობის რისკის შემცირების მიზნით, თითოეული გაცემული სესხის მიხედვით, ბანკი ახორციელებს კონტროლს მსესხებლის ფინანსურ მდგომარეობაზე, სასესხო დავალიანებასა და კრედიტის მიზნობრივ გამოყენებაზე.*
8. *ბანკი ახორციელებს მოქნილ საპროცენტო პოლიტიკას, რომელიც მიზნად ისახავს ორივე მხარის: ბანკისა და კლიენტის ინტერესების დაცვას.*
9. *ბანკის მთავარი ამოცანაა გაცემული სესხების დაბრუნებადობის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება მსესხებლის კრედიტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგიის სრულყოფის გზითა და საკრედიტო ხელშეკრულებების შესრულების მუდმივი მონიტორინგის საშუალებით.*
10. *ბანკი დიდ ყურადღებას უთმობს სესხის დაბრუნებადობის პირველად წყაროებს.*

10.1. სესხის დაბრუნებადობის პირველადი წყაროები - ინფორმაცია მსესხებლის ფინანსურ მდგომარეობაზე, მიღებული მსესხებლის საბუღალტრო და ფინანსური ანგარიშგების შემდეგი დოკუმენტების ანალიზის საფუძველზე: ნაღფულადი საშუალებების მოძრაობის გეგმა (Cash Flow), საბუღალტრო ბალანსი, მოგება/ზარალის უწყისი (რამდენიმე საანგარიშგებო პერიოდის).

10.2. სესხის დაბრუნებადობის მეორადი წყაროები - წყაროები, რომლებიც გამოიყენება მსესხებლის მიერ საკრედიტო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შეუსრულებლობის შემთხვევაში. მას მიეკუთვნება: დაგირავებული ქონება, მესამე პირის მიერ გაცემული გარანტია და თავდებობა, საკრედიტო რისკების დაზღვევა და ა. შ.

10.3. კრედიტის გაცემის დროს, საკრედიტო პორტფელის ხარისხის გაუმჯობესებისა და სესხის დაუბრუნებლობის რისკის შემცირების მიზნით, ბანკი ახორციელებს მსესხებლის ფინანსური ანგარიშგების დეტალურ ანალიზს, აგრეთვე სესხის დაუბრუნებლობის პოტენციური შესაძლებლობის შეფასებას.

11. *ბანკის ლიკვიდურობისა და საბანკო საქმიანობის სტაბილურობის უზრუნველყოფის მიზნით ბანკის საკრედიტო კომიტეტი ორ კვირაში ერთხელ იკრიბება* მიმდინარე საკითხების, საკრედიტო განყოფილების მუშაობისა და აგრეთვე ბანკის ფუნქციონირების მუდმივი მონიტორინგის შედეგების განსახილველად.

ბუღალტრული საქმიანობის თვალსაზრისით განსაკუთრებით საყურადღებოა საკრედიტო პოლიტიკის ისეთი უმნიშვნელოვანესი ნაწილი, როგორიცაა **ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა დაკრედიტების წესები**. იგი მოიცავს სასესხო ოპერაციების გაფორმების ფორმალიზებულ პროცედურებსა და ტექნოლოგიებს, რომელიც ბანკის ბუღალტერიისთვის დოკუმენტბრუნვის მარეგლამენტირებელია და სასესხო სარგებლის დარიცხვის, კრედიტის გაცემისა და დაფარვის, პროლონგაციისა და მიზნობრივი გამოყენების ბუღალტრული აღრიცხვის საფუძველს წარმოადგენს.

საორგანიზაციო სტრუქტურის დებულება

საორგანიზაციო სტრუქტურის დებულება - შიდა მარეგლამენტირებელი დოკუმენტი, რომლითაც განისაზღვრება საკრედიტო ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებების ნომენკლატურა, ფუნქციები და ამოცანები, აგრეთვე მათი ურთიერთდამოკიდებულებისა და დაქვემდებარების ტექნოლოგია (იხ.ცხრილი 9).

საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპური დებულება

ცხრილი 9

განყოფილების №	დასახელება	შინაარსი
1	2	3
	შესავალი	საორგანიზაციო სტრუქტურის დებულების განსაზღვრა და დანიშნულება
განყოფილება 1	ბანკის საორგანიზაციო სტრუქტურის აგების პრინციპები.	საორგანიზაციო სტრუქტურის აგების კონცეფცია; ქვეგანყოფილებებს შორის ურთიერთ-დამოკიდებულების საერთო პრინციპების, დაქვემდებარების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობების აღწერა.
განყოფილება 2	ბანკის ფუნქციურ და მომსახურე ქვეგანყოფილებათა ჩამონათვალი.	ქვეგანყოფილებათა სრული დასახელება და მათი ურთიერთდაქვემდებარებისა და ფუნქციურ კავშირურთიერთობათა სქემა.
განყოფილება 3	ბანკის ხელმძღვანელობის მიერ ქვეგანყოფილებების საქმიანობის კურირება და კონტროლი.	ბანკის კომიტეტების (საკრედიტო, სატარიფო და ა. შ.) შემადგენლობისა და უფლებამოსილებების, აგრეთვე მათ მიერ ქვეგანყოფილებების საქმიანობის კურირებისა და კონტროლის პროცედურების დეტალური აღწერა.
განყოფილება 4	ბანკის საორგანიზაციო სტრუქტურის დებულებაში ცვლილებების შეტანის წესები.	პასუხისმგებლობა ბანკის საორგანიზაციო სტრუქტურის დებულების აქტუალობაზე და მისი უზრუნველყოფის წესები.

აღნიშნული დოკუმენტი ბუღალტრული აღრიცხვის თვალსაზრისით აუცილებელია, უპირველეს ყოვლისა, იმიტომ, რომ იგი ბანკის საბუღალტრო აღრიცხვისა და შიდაკონტროლის სამსახურის საორგანიზაციო სტრუქტურის აგების პრინციპებს ამკვიდრებს.

არასტანდარტულ სიტუაციებში მოქმედების ფორმალიზება

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელსაც ბანკის თანამშრომლები ხშირად აწყდებიან არის *არასტანდარტულ სიტუაციებში მოქმედების ფორმალიზების საკითხი*. როგორც საბანკო პრაქტიკა ცხადყოფს, ასეთი ტიპის პრობლემები გამონაკლისს არ წარმოადგენს, პირიქით, საბანკო საქმიანობის მუდმივი თანმდევიც კი არის.

მსოფლიოს წამყვან ბანკებში მოქმედებს აღნიშნული პრობლემის დამარეგულირებელი შიდა დოკუმენტი, რომელშიც დეტალურადაა აღწერილი სხვადასხვა ტიპის შესაძლო არასტანდარტული სიტუაციები (რომელთა დადგომის ალბათობა საკმაოდ მაღალია) და განსაზღვრულია (ანუ ფორმალიზებულია) ბანკის თანამშრომელთა შესაბამისი ქმედებების წესები და განხორციელების თანამიმდევრობა.

7.6. კონტროლი და აუდიტი საბანკო სფეროში

საბანკო აუდიტი - ბანკის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მდგომარეობის შემოწმება.

საბანკო აუდიტის ამოცანა - გაკეთდეს დასკვნა ბანკის საფინანსო მდგომარეობის, მისი შემოსავლიანობის, ლიკვიდურობისა და საბანკო ოპერაციების რისკის ხარისხის შესახებ. ასეთი დასკვნა ბანკის წლიურ ანგარიშთან, ოფიციალურ ბალანსთან, მოგების/ზარალის უწყისთან ერთად პერიოდულად ქვეყნდება.

აუდიტორული შემოწმებები, როგორც წესი, ხორციელდება კონტრაქტის საფუძველზე, რომელიც იდება ბანკის ხელმძღვანელობასა და აუდიტორულ ფირმას შორის. უნდა აღინიშნოს, რომ აუდიტორული ფირმები ასრულებენ არა მარტო საკონტროლო, არამედ საკონსულტაციო ფუნქციებსაც. აუდიტორული შემოწმებები შეიძლება ჩატარდეს ცენტრალური (ეროვნული) ბანკის დავალებითაც. არსებობს აგრეთვე საერთაშორისო აუდიტიც.

ჩვეულებრივი რევიზიისგან განსხვავებით, აუდიტორული შემოწმება ხასიათდება *კომპლექსურობით, დამოუკიდებლობით, აგრეთვე ბანკისთვის რეკომენდაციების შემუშავებით.*

თანამედროვე ეტაპზე ანსხვავებენ აუდიტის სამ ძირითად ტიპს:

1. **კლასიკური აუდიტს** - ანგარიშგების დამოუკიდებელ აუდიტს, რომლის მიზანია მაქსიმალური სიზუსტით დაადასტუროს რეალური საქმიანობის ასახვის სისწორე ბანკის გარე ანგარიშგებაში.

კლასიკური აუდიტის მიზნებია:

- განზრახ ჩახლართული საადრიცხო სქემების გაშიფვრა;
- უხეში დარღვევების აღმოჩენა;
- კანონმდებლობის დარღვევების აღმოჩენა;
- რეალური ფინანსური შედეგების დაფარვის აღმოჩენა.

კლასიკურ აუდიტს, როგორც წესი, ახორციელებენ დამოუკიდებელი აუდიტორული კომპანიები, რომლებიც დაინტერესებული არიან გამოვლენილი მაჩვენებლების ობიექტურობაში, ვინაიდან თავიანთი სახელითა და კომპეტენტურობით ადასტურებენ ან უარყოფენ ბანკის მიერ წარმოდგენილ მონაცემებს.

2. სისტემურ აუდიტს - მისი მიზანია საკრედიტო ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი სისტემის, ფუნქციონირებისა და მართვის ანალიზი. სისტემური აუდიტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია საფინანსო და საბუღალტრო ანგარიშგებაში საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობის ასახვის ანალიზი. ამ ტიპის აუდიტის ამოცანაა გამოვლინდეს მიმდინარეობს თუ არა საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობა საკანონმდებლო თუ ნორმატიული მოთხოვნების დარღვევების გარეშე და შემოწმების მომენტისთვის არსებული ფინანსური მდგომარეობა რამდენად აძლევს მას მომავალშიც ნორმალური ფუნქციონირების საშუალებას.

სისტემური აუდიტისთვის დამახასიათებელია შიდაკონტროლის ფორმალიზებასა და საერთო მართვაზე, შიდა მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებსა და ფინანსური მდგომარეობის ანალიზზე, აგრეთვე შედარებით ნაკლებმნიშვნელოვანი საბუღალტრო შეცდომებისა და გადაცდომების გამოვლენაზე აქცენტების გაკეთება.

3. ტრენდულ აუდიტს - მისი მიზანია არა იმდენად ანგარიშგების კანონიერებისა და საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის შეფასება, არამედ ბანკის განვითარების პერსპექტივებისა და ძირითადი ტენდენციების გაანალიზება, შესაძლო დანაკარგების აღმოფხვრა ან, უკიდურეს შემთხვევაში, მინიმიზაცია,

დარღვევების დაუშვებლობის უზრუნველყოფა, ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიული ასპექტების განსაზღვრა და მათი რეალიზაციის შესაძლებლობის შეფასება. ბუნებრივია, რომ ასეთი აუდიტისთვის პირველ ადგილზე დგას პროგნოზის საშუალებები და მეთოდები, უსაფრთხოების საკითხები მის ნებისმიერ ასპექტში, აგრეთვე სტრატეგიული დაგეგმვა და პერსონალის მოტივაცია.

გარე აუდიტორული შემოწმების პროცედურა, თავის მხრივ, მოიცავს მთელ რიგ სხვადასხვა პროცედურებს, მათ შორის:

- ✓ დასკვნების გამოტანას საერთაშორისო საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნების გათვალისწინებით;
- ✓ გადასახადების დარიცხვისა და ანგარიშგების სისწორის შემოწმებას;
- ✓ მენეჯმენტის ხარისხის მიმართ ყურადღების გამახვილებას;
- ✓ საკრედიტო ორგანიზაციის შიდა მარეგლამენტირებელი და ფინანსური მდგომარეობის ამსახველი დოკუმენტების შემოწმებას.

აუდიტის საინფორმაციო სისტემების ტექნოლოგია

აუდიტის განხორციელება წარმოდგენილია თანამედროვე საინფორმაციო სისტემების გამოყენების გარეშე. აქედან გამომდინარე, ნათელია აუდიტის საინფორმაციო სისტემების ტექნოლოგიების მნიშვნელობა.

აუდიტის საინფორმაციო სისტემების შემოწმების დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს სამ ძირითად ბლოკზე: 1. ტექნიკური უზრუნველყოფა; 2. პროგრამული უზრუნველყოფა და 3. მონაცემთა კომპიუტერული დამუშავების უზრუნველყოფა. თითოეული მათგანი საკმაოდ მნიშვნელოვანია და მოიცავს პოტენციურ რისკსა და დანაკარგების ალბათობას. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ტექნიკური უზრუნველყოფის კუთხით აუცილებელია შემდეგი მომენტების გათვალისწინება:

- ✓ ტექნიკურ საშუალებათა შეუფერხებელი ფუნქციონირება;

- ✓ მონაცემთა შენახვის დაცულობის ხარისხი და მათი აღდგენის შესაძლებლობა (მათ შორის სარეზერვო ასლების გადაღება და დისკზე გადატანა);
- ✓ კომპიუტერული სისტემების ხელმისაწვდომობა, თუმცა გარკვეული შეზღუდვით, ვინაიდან შეიძლება გახდეს არასანქცირებული საქმიანობის მიზეზი;
- ✓ კომპიუტერული სისტემების გამოყენების მასშტაბურობა;
- ✓ ტექნიკურ საშუალებათა სიმძლავრეების საკმარისობა საკრედიტო ორგანიზაციის მონაცემთა დასამუშავებლად;
- ✓ საკრედიტო ორგანიზაციის ტექნიკური პოლიტიკის ბიზნეს-ამოცანების შესაბამისობა მის ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან.

პროგრამულ უზრუნველყოფაზე კონტროლის ნაწილში რეგულარულ შემოწმებას ექვემდებარება:

- ✓ პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიის საკითხი;
- ✓ მონაცემთა ლოგიკური ხელმისაწვდომობა სისტემურ და გამოყენებით დონეზე (მათ შორის საინფორმაციო უსაფრთხოების პოლიტიკისა და მისი შესრულების დონეზეც), რომელიც გამორიცხავს არასანქცირებულ ქმედებებს და ზღუდავს კონფიდენციალური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას;
- ✓ საინფორმაციო სისტემის ყველა მომხმარებლის აღრიცხვა, რაც ოპერატიული კონტროლის განხორციელებისა და საჭიროების შემთხვევაში შიდა გამოძიებების წარმოების საშუალებას იძლევა;
- ✓ სისტემური პროგრამული უზრუნველყოფისა და მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემის საიმედოობა, რომელიც ისევე როგორც ტექნიკური საშუალებები, გადიდებული რისკის ჯგუფს მიეკუთვნება.;
- ✓ ავტომატიზებული სისტემების მიერ ფუნქციური შესაძლებლობების საკმარისობა და ოპერაციათა განხორციელების ხელმისაწვდომობა, რაც აუცილებელია თანამედროვე საინფორმაციო ავტომატიზებული სისტემების გამოყენებით მიღებული ეფექტიანობის ასამაღლებლად;

- ✓ ვერიფიკაციის (ერთი მომხმარებლის მიერ მეორის ქმედების დადასტურების) არსებობა და საინფორმაციო სისტემებში მონაცემთა შემდგომი კონტროლის განხორციელება;
- ✓ ალგორითმების, ავტომატური პროცედურების შედეგებისა და პერიოდულობის კორექტულობა, რაც, როგორც წესი, თანამედროვე საბანკო დაწესებულებებში მომხმარებლის მონაწილეობის გარეშე ხორციელდება, სახელდობრ: ვალუტის კურსებს შორის სხვაობის განსაზღვრა, სასესხო და სადეპოზიტო საპროცენტო განაკვეთების გაანგარიშება და ა. შ.;
- ✓ სხვადასხვა ანგარიშსწორებებისა და ოპერაციების საინფორმაციო სისტემებში გამოყენებული საცნობარო მონაცემების (მაგ., ვალუტების კურსების, საპროცენტო განაკვეთების, ბანკების საიდენტიფიკაციო კოდების) კორექტულობა.

მონაცემთა კომპიუტერული დამუშავების უზრუნველყოფის კუთხით საბანკო ორგანიზაციის ტექნოლოგიის კონტროლი საკმაოდ მრავალფეროვანია, სახელდობრ:

- ✓ საინფორმაციო ტექნოლოგიების სამსახურების საერთო სტრუქტურა და მისი შესაბამისობა დასახულ ამოცანასთან;
- ✓ საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების გეგმის არსებობა და მისი რეალიზაცია;
- ✓ საინფორმაციო სისტემების მომხმარებელთა ქმედებების რეგლამენტაცია;
- ✓ მომხმარებელთა ხელშეწყობის სისტემის შეფასება, ვინაიდან მისი უხარისხობის შემთხვევაში, საინფორმაციო სისტემების თავისებურებათა გაურკვევლობის გამო, არასწორი ქმედებების რისკი საკმაოდ იზრდება;
- ✓ ცალკეულ განმარტებათა შემუშავებისა და დანერგვის ტექნოლოგია, რომელმაც ბანკს თავიდან უნდა ააცილოს მომხმარებლის შეუსაბამო მოთხოვნები და პროგრამული შეცდომები, აგრეთვე გამორიცხოს საინფორმაციო სისტემების პერსონალზე დამოკიდებულება (საკუთარი პროგრამის შემუშავების დროს);

- ✓ ცალკეულ ოპერაციათა შესრულების ტექნოლოგიის შესაბამისობა მის რეგლამენტთან, ინფორმაციულ უსაფრთხოებასთან, მოხერხებულობასთან და ავტომატიზაციის ეფექტიანობასთან;
- ✓ განსაკუთრებით კრიტიკული სისტემებისა და მისი ცალკეული უბნების, უპირველეს ყოვლისა, საგადასახდლო ტერმინალების და სხვადასხვა პროგრამულ კომპლექსებს შორის მონაცემთა გადაცემის სისტემების მუშაობის ტექნოლოგიები;
- ✓ განსაკუთრებულ სიტუაციათა წარმოშობის შემთხვევაში საქმიანობის უზრუნველყოფი სისტემების არსებობა, სახელდობრ სარეზერვო გამომთვლელი სისტემის მოქმედებისა და მონაცემთა სწრაფი აღდგენის შესაძლებლობის გეგმა.

ყველა ზემოაღნიშნულ ფაქტორს თანამედროვე ბანკისთვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს და შესაბამისად მათი მუდმივი ტრანსფორმირება ხორციელდება შიდა და გარე აუდიტის ამოცანების შესაბამისად, რომლებიც სულ უფრო მეტად ორიენტირებული ხდებიან კომპიუტერულ სისტემებსა და უახლეს ტექნოლოგიებზე. მეორე მხრივ, ეს შესაბამისობაში მოდის აუდიტის მოთხოვნებთან, რომლის ძირითადი მიზანია არა მარტო ანგარიშგების ნამდვილობისა და მისი შესაბამისი სააღრიცხვო პროცედურების შემოწმება, არამედ საბანკო ორგანიზაციის საქმიანობაში ნეგატიური მოვლენების აღმოფხვრა, ფინანსური მდგომარეობის ღრმა ანალიზი და პროგნოზი, რისკების მართვა, მათ შორის საინფორმაციო სისტემებისაც, რაც საბოლოო ჯამში უფრო ამტკიცებს ზემოაღწერილ ტენდენციებს.

VIII თავი

ბანკის ტექნოლოგიური მენეჯმენტი

8.1. დოკუმენტბრუნვის ოპტიმიზაცია საბანკო სფეროში

დოკუმენტბრუნვა ეწოდება ორგანიზაციაში არსებული დოკუმენტების ერთობლიობასა და მისი ცირკულირების, დამუშავებისა და დამტკიცების წესებს. ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მათ შორის საბანკო დაწესებულებაშიც, არსებობს ცირკულირებადი დოკუმენტების საკუთარი ნაკრები და მათი მოძრაობის (ბრუნვის), რეგისტრაციისა და დამუშავების საკმაოდ განსხვავებული ტექნოლოგიები.

დოკუმენტბრუნვის აგების საერთო კონცეფცია ემყარება შემდეგ პრინციპებს, ანუ ბიზნეს-წესებს:

1. დოკუმენტების პირველადი შენახვა წარმოებს ერთი სტრუქტურული ერთეულის (განყოფილების) მიერ. საბანკო დოკუმენტების არსებობაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება აღნიშნული განყოფილების ხელმძღვანელს;
2. კონტროლი ბანკის დოკუმენტებსა და ელექტრონულ სისტემებში არსებული მონაცემების შესაბამისობაზე ეკისრება კონტროლიორს, რომელიც ახორციელებს შემდგომ კონტროლს, ხოლო ასეთი კონტროლიორის არარსებობის შემთხვევაში - განყოფილების ხელმძღვანელს. როგორც წესი, ყოველდღიურად დგება დოკუმენტების რეესტრი, რომელიც ბუღალტერიის შესაბამის ქვეგანყოფილებას გადაეცემა. დოკუმენტების რეესტრები ერთიანდება ბუღალტერიის საკუთარ რეესტრებში და გადაეცემა ბანკის

- ერთიანი ანგარიშგების განყოფილებას, სადაც ბანკის სამუშაო დღის შემაჯამებელი მონაცემების კონტროლისთვის გამოიყენება;
3. ურთიერთობა ორგანიზაციებთან ბანკის კანცელარიის საშუალებით ხორციელდება;
- 3.1. ბანკში დოკუმენტები შედის კანცელარიაში კურიერის ან ფოსტის საშუალებით, ფიქსირდება შემომავალი კორესპონდენციების ჟურნალში და ამის შემდეგ ნაწილდება კანცელარიაში არსებული განყოფილებების სიის შესაბამისად ჟურნალში დარეგისტრირებული ადრესატების მიხედვით;
- 3.2. გასაგზავნი დოკუმენტები რეგისტრირდება გასაგზავნი დოკუმენტების ჟურნალში იმ პირთა მითითებით, რომლებმაც დოკუმენტები წარმოადგინეს. შემდეგ საბუთები იგზავნება ფოსტის ან ბანკის ფელდეგელური სამსახურის მიერ. ამასთან, დოკუმენტებს თან ახლავს რეკვიზიტებიც (დოკუმენტების გამგზავნი პირების გვარები და ტელეფონები);
- 3.3. ორგანიზაციებთან დავების წამოჭრის შემთხვევაში მოლაპარაკებას აწარმოებენ დოკუმენტების გამგზავნი თანამდებობის პირები.
4. ყველა დოკუმენტი მისი შესრულების შემდგომ ინახება არქივებში მათი წარმოშობის მიხედვით (კლიენტების დოკუმენტები - საოპერაციო ქვეგანყოფილების არქივში, ფილიალების დოკუმენტები - ფილიალების არქივებში);
5. არქივებიდან დოკუმენტების გადაცემა ან სამუშაო დღის დოკუმენტაციის გაცვლა ქვეგანყოფილებებს შორის, გარდა გამონაკლისი განსაკუთრებული შემთხვევებისა, არ ხდება: მათ მაგივრად გაიცემა ასლები. საბუთების ორიგინალების გადაცემის აუცილებლობის შემთხვევაში არქივში რჩება დოკუმენტი, რომელიც ადასტურებს აღნიშნულ გადაცემას;
6. კლიენტისთვის დოკუმენტების გადაცემა ხორციელდება პერსონალური საფოსტო ყუთის ან სხვა სისტემის საშუალებით;
7. კლიენტის სპეციალური მოთხოვნის (შეკითხვის) ან ბანკის მუშაკების მიერ გარე ინფორმაციის მიღების აუცილებლობის შემთხვევებში დოკუმენტების

მოძიებასა და ა. შ. ახორციელებს საკრედიტო ორგანიზაციის სპეციალური ქვეგანყოფილება, მაგ., ბანკის საინფორმაციო სამსახური;

8. საკრედიტო ორგანიზაციის მთელი საოპერაციო და ადმინისტრაციული დოკუმენტბრუნვა ხორციელდება ბანკის ხელმძღვანელობის მიერ დამტკიცებული დებულების საფუძველზე, რომლის დარღვევაც დაუშვებლად არის მიჩნეული და ფასდება, როგორც შესაბამისი მუშაკის მიერ სამსახურებრივი მოვალეობის შეუსრულებლობა;
9. თითოეულ დოკუმენტს უნდა გააჩნდეს ელექტრონული ვერსია, რომელიც ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შესაბამისი უფლებების მქონე პირთათვის.

საბანკო სფეროში დოკუმენტბრუნვის ოპტიმიზაციის მიზნით აუცილებელია დოკუმენტბრუნვის კონცეფცია აკმაყოფილებდეს შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

-) უნდა იყოს საკმაოდ გამჭვირვალე და გასაგები;
-) არ უნდა შეიცავდეს ამა თუ იმ ოპერაციის განხორციელების ტექნოლოგიის თავისებურებების შესახებ დეტალურ ინფორმაციას;
-) უნდა შეესაბამებოდეს დოკუმენტების ვიზირების კონცეფციას;
-) უნდა ითვალისწინებდეს ინფორმაციის უსაფრთხოებისა და დაცვის სისტემის ძირითად დებულებებს;
-) უნდა იყოს ერთიანი როგორც მთელი ბანკისთვის, ასევე მისი ყველა სტრუქტურული ერთეულისთვის.

საოპერაციო დოკუმენტბრუნვის სისტემის რეორგანიზაცია

საოპერაციო დოკუმენტბრუნვის სისტემის რეორგანიზაციის საფუძველს პირველ რიგში წარმოადგენს *კლიენტთა საკასო-საანგარიშსწორებო მომსახურების პროცესის ოპტიმიზაცია*. ეს გამოწვეულია იმით, რომ, როგორც წესი, ბანკებში აღნიშნული ოპერაციები დომინირებენ და შესაბამისად დოკუმენტბრუნვის ეფექტიანი რეორგანიზაციის მაქსიმალურ პოტენციალს ფლობენ.

საოპერაციო დოკუმენტბრუნვის სისტემის რეორგანიზაციის მიზნები შეიძლება იყოს:

-) ბიზნეს-პროცესების დანახარჯების შემცირება;

- მომსახურების ხარისხის ამაღლება;
- ტექნოლოგიური ჯაჭვის გამარტივება ბიზნეს-პროცესების განხორციელებაზე კონტროლის გაუმჯობესების მიზნით.

ვიზირების სისტემა

ვიზირების სისტემის ძირითადი პრინციპები:

- თითოეულ ვიზირებას უნდა გააჩნდეს კონკრეტული მიზანი;
- ვიზირების სისტემა დიფერენცირებული უნდა იყოს, უპირველეს ყოვლისა, კლიენტთა მომსახურების ხარისხის მოთხოვნებიდან გამომდინარე და შემდეგ - უსაფრთხოების დაცვის შესაბამისად;
- ვიზირების სისტემის რეგლამენტაცია უნდა ხდებოდეს შესაბამისი წესების საფუძველზე, რომელთა შესრულებაც სავალდებულოა ბანკის ყველა თანამშრომლისთვის.

ვიზირების სისტემის ძირითადი წესები

ცხრილი 10

თანამდებობის პირის დასახელება	ვიზირების წესი
1	2
შემსრულებელი	მიუთითებს მოცემული დოკუმენტების შემდგენს და მათი დამუშავების სტადიების გავლის ფაქტს.
შემდგომი კონტროლი	ამოწმებს დოკუმენტებზე რეკვიზიტების შესაბამისობას და ანგარიშებზე ნაშთების არსებობას.
განყოფილების უფროსი	ამოწმებს განყოფილების მიერ განხორციელებულ ანგარიშგებას, აგრეთვე მისი არარსებობის შემთხვევაში ასრულებს შემდგომი კონტროლის ფუნქციას.
სამმართველოს უფროსი	აკონტროლებს შიგა ხარჯებს სამმართველოს ბიუჯეტის ფარგლებში.
დეპარტამენტის უფროსი	აკონტროლებს შიგა ხარჯებს დეპარტამენტის ბიუჯეტის ფარგლებში.
მმართველის მოადგილე	აკონტროლებს ყველა არატიპურ ოპერაციას ან ისეთ ოპერაციებს, რომლებიც პირველად სრულდება, აგრეთვე მისი საქმიანობის პროფილის დოკუმენტების ვიზირებას.
მმართველი	აკონტროლებს კომიტეტების განკარგულებებს,

	გაცემს ბრძანებებს ბანკის მასშტაბით, ახორციელებს ბიუჯეტის გადამეტებით ხარჯების სანქცირებას.
1	2
მთავარი ბუღალტერი	აკონტროლებს დოკუმენტების შესაბამისობას საბუღალტრო აღრიცხვის კანონმდებლობით დადგენილ მოთხოვნებთან და ნორმატიულ აქტებთან, აგრეთვე ხელს აწერს დოკუმენტებს მთავარი ბუღალტრის ხელმოწერის მარეგლამენტირებული წესების შესაბამისად.
იურისტი	ადასტურებს, რომ დოკუმენტი ბანკისთვის ნეგატიურ სამართლებრივ შედეგებს არ მოიტანს.
ბეჭედი(კანცელარია)	ადასტურებს, რომ ყველა ვიზა და ხელმოწერა შემოწმებულია.
ხაზინის ხელმძღვანელი	ახდენს ბანკის ხარჯების ვიზირებას დადგენილი ბიუჯეტის ფარგლებში, აგრეთვე ავანსების თანხების ცვლილებების შესახებ ბრძანებულებების ვიზირებასაც.
სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების მიერ ვიზირება	სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებისთვის დოკუმენტების ვიზირებისთვის გადაცემის შემთხვევაში საბუთები გადაეცემა კანცელარიას შემსრულებლის გვარის მითითებით.

მე-10 ცხრილის დანართი

სხვა წესები	წესების შინაარსი
1	2
დოკუმენტების მოძრაობა	დოკუმენტი მოძრაობს მისი დამუშავების რეგლამენტით გათვალისწინებული სტადიების მიხედვით ვიზირების ამოცანების აღმავალი სტრუქტურული ჯაჭვის (შემსრულებლიდან ხელმძღვანელამდე) შესაბამისად.
დოკუმენტების დამუშავების დროს საბუთების მოთხოვნის განხორციელება	დოკუმენტზე მოთხოვნა შეიძლება წარმოიშვას და დაკმაყოფილდეს ვიზირების ნებისმიერ სტადიაზე, მაგრამ პირველ რიგში მიმართავენ შემსრულებელს, ხოლო შემდეგ, აუცილებლობის შემთხვევაში, - ვიზირების განმხორციელებელ პირს.
მეორადი დოკუმენტების ვიზირება	მეორადი დოკუმენტი, ანუ სხვა დამტკიცებული დოკუმენტის საფუძველზე შედგენილი დოკუმენტი, საჭიროებს მხოლოდ შემსრულებლის ვიზირებას.
ბანკის საგარეო გადახდები	ბანკის საგარეო გადახდები, რომლებიც აღემატება კონკრეტული ბანკის რისკის დონიდან გამომდინარე ინდივიდუალურად დადგენილ თანხებს, საჭიროებს პასუხისმგებელი ხელმძღვანელის ვიზირებას.

ცვლილებები დამტკიცებულ დოკუმენტებში	დამტკიცებულ დოკუმენტებში ცვლილებების ვიზირება ხორციელდება იმავე წესების მიხედვით, როგორც თვით დოკუმენტების ვიზირება.
-------------------------------------	--

დოკუმენტბრუნვის ოპტიმიზაციით შესაძლებელია შემდეგი ძირითადი შედეგების მიღწევა:

-) კლიენტთა მომსახურების სისწრაფისა და ხარისხის ამაღლება;
-) ბანკის მუშაკთა დაინტერესება სამუშაოს ხარისხის ამაღლებაში;
-) შიდაპროცესების კონტროლისა და მართვის გაუმჯობესება;
-) ბანკის საქმიანობის კონფიდენციალურობისა და უსაფრთხოების მაქსიმალური დაცვის უზრუნველყოფა;
-) საოპერაციო ქვეგანყოფილებების პერსონალის შემცირება;
-) შრომის ინტენსიფიკაცია;
-) მომსახურე პერსონალის (კურიერების, მძღოლების, თანამშემწეების და ა. შ.) შემცირება;
-) ქაღალდის შესაძენად გათვალისწინებული დანახარჯების შემცირება (რამდენადაც პარადოქსული არ უნდა იყოს, მსხვილ ბანკებში ეს დანახარჯები საკმაოდ დიდია);
-) ფართობის გამოთავისუფლება (როგორც შედეგი მუშაკთა და საარქივო სათავსოების შემცირებისა);
-) მაღალანაზღაურებადი ადმინისტრაციული პერსონალის იმ ნაწილის შემცირება, რომელიც დაკავებული იყო დოკუმენტბრუნვის განხორციელებით;
-) და სხვა.

8.2. სადაგასახდელო სისტემა

საანგარიშსწორებო სისტემის განვითარების ძირითადი მიმართულებები:

-)/ ანგარიშსწორების განვითარება და საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით მომსახურების სრულყოფა;
-)/ საკუთარი ფილიალების ქსელის გაფართოება და საფილიალთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემის განვითარება;
-)/ საკუთარი საანგარიშსწორებო სისტემის შემუშავება-დანერგვა;
-)/ საერთაშორისო გლობალური საანგარიშსწორებო და საგადასახდელო სისტემების გამოყენება.

უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოჩამოთვლილ მიმართულებებს გააჩნიათ როგორც დადებითი, ასევე ურყოფითი მხარეები, სახელდობრ:

მიუხედავად იმისა, რომ საკორესპონდენტო კავშირების განვითარება საკმაოდ პოზიტიური და შედეგიანი პროცესია, მას ორი არსებითი ნაკლოვანება ახასიათებს: პირველი, თითოეული გახსნილი საკორესპონდენტო „ნოსტრო“ ანგარიში საჭიროებს ბანკისგან რესურსების „განზიდვას“ და მათი განთავსების არც ისე მომგებიანი დაბანდების ვარიანტს წარმოადგენს („ნოსტრო“ ანგარიშებზე საპროცენტო განაკვეთები ან საბაზროზე მნიშვნელოვნად დაბალია, ან ზოგიერთ შემთხვევაში საერთოდ არ დაერიცხება); მეორეც, საკორესპონდენტო ანგარიშების დიდი რაოდენობა მნიშვნელოვნად ართულებს მათი წარმოების ორგანიზაციასა და კონტროლს, რაც დამატებით ადმინისტრაციულ ზედამხედველობას მოითხოვს. ამის გამო მცირე და საშუალო ბანკები ცდილობენ საკორესპონდენტო ანგარიშები მსხვილ, მრავალფილიალიან ბანკებში გახსნან ან ისეთ ბანკებში, რომლებიც მათ მუდმივ კონტრაგენტებს წარმოადგენენ.

საკორესპონდენტო ანგარიშების გახსნის პრობლემა წამოიჭრება აგრეთვე ბანკის საქმიანობის გეოგრაფიულ გაფართოებასთან და სხვა ქვეყნებში ან რეგიონებში ახალ ბაზრებზე გასვლასთან დაკავშირებით. ანგარიშსწორების განვითარებისა და საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით მომსახურების ხარისხის ამაღლების უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას წარმოადგენს მსხვილი ბანკების გამოცდილების გაზიარება და უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვა, აგრეთვე საგადასახდელო ინსტრუმენტების გაფართოება და მუდმივი სრულყოფა.

საკუთარი ფილიალების ქსელის გაფართოებითა და საფილიალთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემის განვითარებით, როგორც წესი, მხოლოდ მსხვილი ბანკები არიან დაკავებულები. ამისთვის ისინი ახორციელებენ საკმაოდ დიდ დანახარჯებს, რომლებიც მათი საანგარიშსწორებო სისტემის წარმატებისა და პოპულარობის შემთხვევაში სწრაფად ანაზღაურდება „ლორო“ ანგარიშებზე მოზიდული თანხებით. ზოგჯერ აღნიშნული სისტემები რეალიზდება საკლირინგო ცენტრების საფუძველზე, რომლებიც ურთიერთმოთხოვნათა ჩათვლის სხვადასხვა სქემებს იყენებენ. ასეთი სქემების დადებით მხარეს წარმოადგენს მაღალი ინფორმაციული უსაფრთხოება და ანგარიშსწორებათა განხორციელება სპეციალური ტექნოლოგიური მექანიზმების საფუძველზე, რაც ამ პროცესში ანგარიშსწორებათა ორგანიზატორების საბრუნავ საშუალებათა მინიმუმამდე შემცირების საშუალებას იძლევა.

საერთაშორისო გლობალური საანგარიშსწორებო და საგადასახდელო სისტემების გამოყენება აგრეთვე წარმოადგენს თითოეული ბანკის საგადასახდელო სისტემის განვითარების განუყოფელ ნაწილს. მათი საშუალებით შესაძლებელია მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდეს ანგარიშსწორებათა განხორციელების ტექნოლოგიები, დაინერგოს თანამედროვე სტანდარტები, გაიზარდოს სისწრაფე და საიმედოობა.

საერთაშორისო გლობალურ საანგარიშსწორებო და საგადასახდელო სისტემებს შორის ლიდერია *SWIFT - ინფორმაციის გადაცემისა და ანგარიშსწორების საერთაშორისო ბანკთაშორისო სისტემა*, რომელიც:

- წარმოადგენს ფინანსურად და იურიდიულად დამოუკიდებელ დახურული ტიპის სააქციო საზოგადოებას, რომლის სათავეშია მფლობელთა მცირე რაოდენობა;
- გამოირჩევა ზუსტი სტანდარტიზაციით, უმაღლესი დონის საიმედოობით (გადასახდელების შეუსრულებლობის ან შეფერხების შემთხვევაში SWIFT მატერიალურად აგებს პასუხს) და გადაცემის მაღალი სისწრაფით;
- არ წარმოადგენს გლობალურ კომპიუტერულ ქსელს და, მიუხედავად მისი მონაწილეთა საკმაოდ დიდი რაოდენობისა, ვრცელ ტერიტორიებზე გავრცელების შეზღუდული შესაძლებლობები აქვს;
- არ ითვალისწინებს კონკრეტულ მომხმარებლებთან - ფიზიკურ და იურიდიულ პირებთან საქმიანობას.

მიუხედავად SWIFT-ის უდავოდ ბევრი დადებითი და პროგრესული მხარისა, უნდა აღინიშნოს, რომ მისი დამოუკიდებლობა საკმაოდ აშფოთებს მსხვილ ბანკებსაც კი, ვინაიდან მას შეუძლია უკარნახოს მათ თავისი პირობები, აგრეთვე თავისი შეხედულებისამებრ გაზარდოს სისტემაში ჩართვისა და ინფორმაციის გადაცემის ისედაც საკმაოდ მაღალი ტარიფები.

საგადასახდელო სისტემის ფუნქციონირების ძირითადი პრინციპები:

- საიმედოობა;
- ხარისხი;
- სისწრაფე;
- ეკონომიკური ეფექტიანობა.

საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით რესურსების განაწილების

ეფექტიანობის მართვა

საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით რესურსების განაწილების ეფექტიანობის მართვა მოიცავს ძირითადად ორ მიმართულებას:

1. საკორესპონდენტო ანგარიშებზე განთავსებული რესურსების რაოდენობის განსაზღვრას;
2. საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით რესურსების განაწილებას.

საკორესპონდენტო ანგარიშებზე რესურსების ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრის მიზნით ბანკი, როგორც წესი, ახორციელებს შემდეგ ამოცანებს:

- მიმდინარე გადახდებისთვის საჭირო საშუალებათა მინიმალური ოდენობის დადგენას. ბევრი ბანკი ცდილობს (და არც თუ ისე უსაფუძვლოდ) ეს მინიმუმი ნულამდე დაიყვანოს, ვინაიდან საკორესპონდენტო ანგარიშებზე არსებულ ნაშთებს პრაქტიკულად მოგება არ მოაქვთ;
- საკორესპონდენტო ანგარიშებზე დასაშვებ საშუალებათა მაქსიმუმის განსაზღვრას, რომელთა გადამეტების შემთხვევაში ბანკს ექნება მნიშვნელოვანი დანაკარგები აქტივების შემოსავლიანობის მხრივ;
- საკორესპონდენტო ანგარიშებზე დასაშვებ საშუალებათა ოპტიმალური ოდენობის დადგენას. სწორედ ეს რაოდენობა რჩება ბანკის საკორესპონდენტო ანგარიშებზე ნორმალურ სიტუაციაში.

რაც შეეხება საკორესპონდენტო ანგარიშების მიხედვით რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას, არ არსებობს მისი გადაწყვეტის უნივერსალური რეცეპტი, თითოეულმა ბანკმა ეს პრობლემა ინდივიდუალურად უნდა გადაჭრას. შეიძლება მხოლოდ ჩამოყალიბდეს ზოგიერთი ზოგადი მიმართულება, რომელიც ხელს უწყობს ამ პრობლემის გადაწყვეტას, სახელდობრ:

1. მცირე სტატისტიკური გამოკვლევის ჩატარება გადახდების ნაკადების მოცულობათა განსაზღვრისთვის;
2. გადახდების მოდელის აგება, რომელიც ემყარება გადახდების განხორციელების შესაძლო ვარიანტებიდან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევას, მაგ., რეგიონში კონკრეტული გადახდა განხორციელდეს ამავე რეგიონში მდებარე ბანკი-კორესპონდენტის, თუ საკლირინგო ცენტრის საშუალებით.;

3. ყველა ვარიანტის განხილვა საკორესპონდენტო ანგარიშებზე საშუალებათა განაწილების ეკონომიკური ეფექტიანობის თვალსაზრისით და ამ საფუძველზე ბანკისთვის რესურსების შენახვის ყველაზე მომგებიანი მოდელის შერჩევა (როგორც წესი, სხვადასხვა ბანკში საშუალებათა ნაშთებზე განსხვავებული სარგებელი დაირიცხება).

უნდა აღინიშნოს, რომ ბანკს მუდმივად უნდა ჰქონდეს მაღალლიკვიდური აქტივების სპეციალური რეზერვი, რომელიც საკორესპონდენტო ანგარიშებზე საშუალებების მკვეთრი უკმარისობის შემთხვევაში მის სწრაფად შევსებას უზრუნველყოფს.

8.3. ინფორმაციული ტექნოლოგიები

საბანკო ინფორმაციული ტექნოლოგიების ძირითადი ფუნქციური მიმართულებები:

-) *საბუღალტრო აღრიცხვის ინფორმაციული ტექნოლოგიები* - უზრუნველყოფენ საბანკო ოპერაციების სრული სპექტრის აღრიცხვას და ხასიათდებიან საკმაოდ მაღალი სისწრაფითა და საიმედოობით;
-) *მმართველობითი აღრიცხვისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ინფორმაციული ტექნოლოგიები* - უზრუნველყოფენ მმართველობითი და საანგარიშგებო (სააღრიცხვო) ინფორმაციის ანალიზისა და კონტროლის განხორციელებას;
-) *ინფორმაციის გადაცემის ინფორმაციული ტექნოლოგიები* - სხვადასხვა ბანკთაშორისი ელექტრონული საანგარიშსწორებო სისტემები, აგრეთვე ბანკის სათაო ოფისთან ცალკეული ფილიალების ელექტრონული კავშირების სისტემები;
-) *კადრების აღრიცხვის ინფორმაციული ტექნოლოგიები* - უზრუნველყოფენ ბანკის თანამშრომლების საკადრო აღრიცხვას და მათ ინტეგრირებას ბანკის ინფორმაციულ სივრცეში.

რეინჟინერინგის პროცესის ინფორმაციული ტექნოლოგიები

CASE-საშუალებანი (Computer Aided System of Engineering), ანუ ინჟინერინგის კომპიუტერულ-საორიენტაციო სისტემა, რომელიც გათვალისწინებულია სამუშაოთა ტექნოლოგიების მოდელირებისა და ანალიზისთვის, აგრეთვე პროგრამული უზრუნველყოფის დასაპროექტებლად, შემუშავებისა და განხორციელებისთვის.

ინჟინერინგის პროცესში CASE-საშუალებათა გამოყენება ინფორმაციისა და დოკუმენტების ნაკადების (Work Flow) მოდელირების საშუალებას იძლევა.

CASE-საშუალებანი:

-) *SADT (Structured Analysis and Design Technique)* - *მეთოდოლოგია* (უფრო ზუსტად, IDEF0 მეთოდოლოგიის ერთ-ერთი ქვესახეობა), თავისი უზრუნველყოფი პაკეტებით: BP-Win, Design/IDEF და სხვ. აღნიშნული პროგრამები ბიზნეს-პროცესების ვიზუალიზაციის (გრაფიკული გამოსახულების, ტექსტის, გლოსარიუმის, ხმოვანი ჩანაწერის) საშუალებას იძლევა;
-) *DFD (Data Flow Diagrams)* - *მონაცემთა ნაკადების დიაგრამები*, აგრეთვე INKOME Mobile და CPN-AMI პროგრამები, რომლებიც ინტეგრირებულია DFD მოდელში და ბიზნეს-პროცესების ხელახალი დაპროექტების საშუალებას იძლევა;
-) *ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად შესაძლოა ერთდროულად იქნეს გამოყენებული სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდოლოგიები*, მაგ.: ბიზნეს-ანალიტიკოსმა გამოიყენოს SADT, ხოლო ხოლო პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციალისტმა - DFD ან UML (Unified Modelling Language) - მოდელირების უნივერსალური ენა, რომელიც ემყარება ობიექტურ-საორიენტაციო ანალიზის მეთოდოლოგიას.

კონკრეტული მეთოდოლოგიის შერჩევის კრიტერიუმები:

1. დასმული ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლებლობა;
2. გამოყენების ეკონომიურობა.

IDEF-მოდელირების სტანდარტები მე-20 საუკუნის 80-90-იან წლებში შემუშავდა ამერიკელი მეცნიერების მიერ (ავტორი და ერთ-ერთი ფუძემდებელი - დუგლას ტ.

როსი), რომელთა მიზანი იყო ჰეტეროგენული სისტემების უნიფიკაცია. *IDEF* წარმოადგენს მოდელირების მეთოდიკას, რომელიც ემყარება ტექსტისა და გრაფიკის გაერთიანებას და უზრუნველყოფს სისტემის გაგებას, მის ანალიზს, პოტენციური ცვლილების ლოგიკას. *IDEF* მოდელი აიგება იერარქიული დიაგრამებისგან, რომლებიც ასახავენ თითოეული საფეხურის ზრდად ფუნქციურ დონეს და მათ შიგნის სტრუქტურულ ინტერფეისებს. არსებობს სამი ტიპის დიაგრამა:

-) გრაფიკული გამოსახულება;
-) ტექსტი;
-) გლოსარიუმი.

IDEF მოდელი საშუალებას იძლევა განხორციელდეს სხვადასხვა ტიპის ანალიზი, სახელდობრ:

-) ბიზნეს-პროცესების ტექნოლოგიებისა და მართვის;
-) შემოსავლებისა და დანახარჯების;
-) ავტომატიზებული სისტემების დაპროექტების ფუნქციური ანალიზი.

უნდა აღინიშნოს, რომ *IDEF* სტანდარტების გამოყენების ერთ-ერთი ძირითადი სფეროა საბანკო და საკრედიტო-საფინანსო სისტემა.

მართვის ინფორმაციული სისტემები-MIS

MIS (Management Information System), ანუ მართვის ინფორმაციული სისტემების აგების ძირითადი პრინციპები:

-) ინფორმაციის მიწოდებისა და მისი გამოყენების სიმარტივე. ინფორმაცია შეიძლება მიწოდებულ იქნეს სხვადასხვა ხერხებით: გრაფიკის, ტექსტის, მონაცემთა მოძიების, შერჩევისა და დახარისხების, მასალის ვიზუალიზაციის მრავალფეროვანი ფორმებით;
-) ინფორმაციის მიწოდების ოპერატიულობა. სისტემამ უნდა უზრუნველყოს საკრედიტო ორგანიზაციის რეალური მდგომარეობის ასახვა მიმდინარე

მომენტისთვის, აგრეთვე ინფორმაციის ოპერატიული განახლება პირველადი სააღრიცხვო მონაცემების ცვლილებისას;

-)/ ინფორმაციის მისაწვდომობა და მონაცემთა ანალიზის ეფექტიანობა. Management Information System უნდა უზრუნველყოს არა მარტო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, არამედ საკრედიტო ორგანიზაციის მდგომარეობის შესახებ მონაცემთა დამუშავების, ანალიზისა და პროგნოზის ეფექტიანი მეთოდების ფართო სპექტრის გამოყენების შესაძლებლობა;
-)/ მოთხოვნათა ოპერატიული შედგენისა და მონაცემთა ავტომატური დამუშავების შესაძლებლობა. მონაცემები უნდა იყოს სტრუქტურირებული და ფორმალიზებული, რათა მომხმარებელს შეეძლოს დეტალური ინფორმაციის მიღება მმართველობითი აღრიცხვის ყველა მაჩვენებლისა და მუხლის მიხედვით. დამატებითი ინფორმაციის მიღების აუცილებლობის შემთხვევაში სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ახალი მოთხოვნების ოპერატიული შედგენა;
-)/ ბანკის ინფორმაციულ სივრცეში ინტეგრაცია. Management Information System უნდა უზრუნველყოს მისი ოპერატიული კავშირი ბანკის საბუღალტრო და საფინანსო აღრიცხვის მონაცემებთან, აგრეთვე საკადრო აღრიცხვასთან და ბანკის პერსონალის მართვის საშუალებებთან;
-)/ მონაცემთა გაფორმების უზრუნველყოფა საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების - GAAP და IAS შესაბამისად.

Management Information System ძირითადი ფუნქციური ბლოკები:

-)/ მმართველობითი აღრიცხვის;
-)/ ლიკვიდურობის, აქტივებისა და პასივების მართვის. ეს ბლოკი უნდა აიგოს ბანკის ლიკვიდურობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდების საფუძველზე და უზრუნველყოს ლიკვიდურობის ცვლილების ტენდენციების პროგნოზი;
-)/ რენტაბელობის ანალიზის ბლოკი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს რენტაბელობის სხვადასხვა მაჩვენებლების გაანგარიშება, სახელდობრ: ბანკის

რენტაბელობის, ცალკეული საბანკო პროდუქტების, თითოეული ბიზნეს-პროცესისა და ბანკის ბიზნეს-სტრუქტურის რენტაბელობის განსაზღვრა;

) ბანკის ბიუჯეტური დაგეგმვის ბლოკი, რომლის ძირითადი ამოცანაა შემოსავლებისა და ხარჯების მუხლების განაწილება როგორც მთლიანად ბანკის, ასევე მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიხედვით. აღნიშნულმა სისტემამ (ბლოკმა) უნდა უზრუნველყოს ბიუჯეტის არა მარტო შედგენა, არამედ მისი შესრულების კონტროლიც;

) პერსონალის მართვის საშუალებები. Management Information System უნდა უზრუნველყოს ბანკის ხელმძღვანელობისთვის კადრების აღრიცხვის მონაცემთა ხელმისაწვდომობა. აუცილებელ მოთხოვნას წარმოადგენს ბანკის საშუალებათა არსებობა და სამუშაო დროის დაგეგმვა. აღნიშნული ამოცანის გადაწყვეტის ერთ-ერთ ალტერნატიულ მიმართულებას წარმოადგენს Management Information System-ის ერთობლივი ფუნქციონირება პერსონალის მართვის დამოუკიდებელი პროგრამისტების მიერ შემუშავებულ პროგრამულ საშუალებებთან ერთად. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე ეტაპზე ბევრი ბანკი სწორედ ასეთი სისტემის ფუნქციონირებას ანიჭებს უპირატესობას.

ინფორმაციული უსაფრთხოება

ინფორმაციული უსაფრთხოება წარმოადგენს ინფორმაციული ტექნოლოგიების უმნიშვნელოვანეს ასპექტს, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც კლიენტის, ასევე ბანკის შიდა ინფორმაციის არასანქცირებული ქმედებებისგან დაცვას.

ინფორმაციული სისტემების ორგანიზაციაში დარღვევების მიზეზები პირობითად შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად:

-) მომხმარებელთა არასწორი ქმედებები (შეცდომები);
-) სისტემაზე შეგნებული ზემოქმედება, რომელიც, თავის მხრივ, ბოროტგანმზრახველის მიზნებიდან გამომდინარე, იყოფა სამ ქვეჯგუფად:
 1. ინფორმაციის არასანქცირებული მიღება;

2. არასანქცირებული ქმედებების განხორციელება;
3. სისტემის ან მისი ნაწილის განადგურება.

მომხმარებელთა არასწორი ქმედებები (შეცდომები) ნებისმიერი მსხვილი ინფორმაციული სისტემის ყველაზე გავრცელებული ტიპის დარღვევას წარმოადგენს. იგი ძირითადად გამოწვეულია ავტომატიზებულ სისტემაში არასწორი ინფორმაციის შეტანით, სახელდობრ: ოპერაციების შესრულება არასწორი რეკვიზიტებით (ანგარიშების ან თანხების), რაც ბანკის იმიჯისა და კლიენტთა ნდობის სერიოზულ გაუარესებას იწვევს; რომელიმე მსხვილი პროცესის არასწორი დაწყება, მაგ., საოპერაციო დღის დახურვა ან სავალუტო საშუალებათა არასწორი გადაფასება. ასეთი ტიპის შეცდომები, როგორც წესი, ბანკის საქმიანობის სერიოზულ შეფერხებას იწვევს.

მომხმარებელთა არასწორი ქმედებების (შეცდომების) მინიმიზაციის მიზნით ბანკებში მიიღება შემდეგი გადაწყვეტილებანი:

- 1) ბანკის ინფორმაციულ რესურსებზე კონტროლის გააზრებული და, შესაბამისად, დოკუმენტურად გაფორმებული პოლიტიკის შემუშავება-განხორციელება. კონტროლის პოლიტიკა, გაფორმებული როგორც ბანკის შიდა მარეგლამენტირებელი დოკუმენტი, უნდა განსაზღვრავდეს ძირითადი დოკუმენტების ტიპს, მათ მოძრაობაზე (ბრუნვაზე) კონტროლის პირობებსა და სახეობებს. კონტროლის პოლიტიკის განმსაზღვრელი ზოგადი პრინციპები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:
 - დამატებითი ვიზუალური კონტროლი განსაკუთრებით დიდი თანხების (წინასწარ დადგენილ თანხებზე ზევით) შემცველ დოკუმენტებზე;
 - ყველა საგადახდო-საანგარიშსწორებო დოკუმენტზე დამატებითი პარალელური დამოუკიდებელი რეკვიზიტების დაწესება.
- 2) სისტემის მომხმარებელთა უფლებების დაცვა. აქ იგულისხმება, რომ მომხმარებელს შეუძლია მხოლოდ მისთვის ხელმისაწვდომი წინასწარ განსაზღვრული ტიპის ოპერაციების შესრულება, გარკვეული

კონტროლირებადი საცნობარო პარამეტრებისა და პირობების გათვალისწინებით;

-) თანამშრომელთა ზუსტი რეგლამენტაცია მომხმარებელთა არასწორ ქმედებებთან (შეცდომებთან) დაკავშირებით. ბანკის ინფორმაციული სამსახურის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
-) ბანკის თანამშრომელთა კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლება ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებით.

სისტემაზე შეგნებული ზემოქმედება

სისტემაზე შეგნებული ზემოქმედება ძირითადად ხორციელდება სამი მიმართულებით: ინფორმაციის არასანქცირებული მიღება, არასანქცირებული ქმედებების განხორციელება და სისტემის ან მისი ნაწილის განადგურება (შეფერხება).

აღნიშნული ქმედებების აღკვეთის მიზნით აუცილებელია ბანკის კონფიდენციალური ინფორმაციის განსაზღვრა. მათ ძირითადად მიეკუთვნება:

- კლიენტების პერსონალური ინფორმაცია;
- პირად ანგარიშებზე არსებული ნაშთები და ბრუნვები, აგრეთვე ყველა რეგისტრირებული რეკვიზიტი;
- ბანკის თანამშრომლების პერსონალური მონაცემები;

როგორც წესი, კონფიდენციალურ ინფორმაციას არ მიეკუთვნება:

- გარე წყაროებიდან მიღებული ინფორმაცია;
- ბანკის საჯარო საანგარიშგებო და სარეკლამო დოკუმენტები.

ცალკე ჯგუფში გამოიყოფა მონაცემები, რომლებიც, მართალია, მკაცრად კონფიდენციალური არ არის, თუმცა საჯარო გამოქვეყნებას არ ექვემდებარება, სახელდობრ:

- ბანკის ტექნოლოგიური პროცესებისა და შიდა დოკუმენტრუნვის ორგანიზაციის თავისებურებანი;
- ბანკის საქმიანობის ამსახველი ცალკეული მონაცემები, გარდა პრესაში გამოქვეყნებულისა;
- ბანკის ხელმძღვანელობის სტრატეგიული გეგმები და მათი განხორციელების მოსამზადებელი სამუშაოები.

არასანქცირებული ქმედებების განხორციელება

ბანკისთვის არასანქცირებული ქმედებების საფრთხე ყველაზე მეტად შემდეგ ოპერაციებთან არის დაკავშირებული:

-) ანგარიშსწორებისა და მოთხოვნამდე ანგარიშებზე პროცენტების დარიცხვა.*
ჩვეულებრივ, ცნობილია მოცემული ჯგუფური ოპერაციების საერთო თანხა, თანაც დაახლოებით. თითოეული გატარებისას უმნიშვნელო ცვლილება და შემდეგ ბოროტგანმზრახველის ანგარიშზე თანხის დასმის პროცესი ვიზუალურად პრაქტიკულად შეუმჩნეველია. მსგავსი ტიპის დატაცების აღმოსაფხვრელად რეკომენდებულია უსაფრთხოების სპეციალიზებული სამსახურის არსებობა (მათი საქმიანობის მეთოდика სხვა თანმშრომლებისთვის, როგორც წესი, მკაცრად კონფიდენციალურია) ავტომატური ოპერაციების პარალელური კონტროლის განსახორციელებლად;
-) თანხების მითვისება „ბანკი-კლიენტი“ სისტემის საშუალებით.* ამ სისტემის მიმართ ბანკის უსაფრთხოების განსაკუთრებული ზომების მიღებისა და კლიენტის მიერ დამატებითი კონტროლის გამო აღნიშნული მითვისება, ჩვეულებრივ, ერთჯერად ხასიათს ატარებს. აქედან გამომდინარე, დაცვის მიზნით რეკომენდებულია თითოეული კლიენტისთვის „ბანკი-კლიენტი“ სისტემის საშუალებით გადახდების ყოველდღიური ლიმიტების დაწესება;
-) საგადახდო თანხის გარე მიმღების შეცვლა.* თანხის დატაცების (მითვისების) მოცემული ტიპი ხასიათდება რეკვიზიტის შეცვლით კონტროლის სტადიის გავლის შემდეგ. ასეთ შემთხვევაში დაცვა საკმაოდ რთულია და მიზანშეწონილად მიიჩნევა კონტროლის შემდგომ რეკვიზიტებისა და

ელექტრონული ხელმოწერის განხორციელებამდე ინფორმაციის რედაქტირების კატეგორიული აკრძალვა;

ინფორმაციული სისტემის ან მისი ნაწილის განადგურება

ინფორმაციულ სისტემაზე შეგნებული ზემოქმედების კიდეც ერთ პოტენციურ საფრთხეს წარმოადგენს სისტემის ან მისი ნაწილის განადგურება. როგორი პარადოქსულიც არ უნდა იყოს, ასეთი ქმედების ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება გახდეს ბანკის რომელიმე განაწყენებული თანამშრომლის (ჩვეულებრივ, ამ სფეროში საკმაოდ გათვითცნობიერებულის) შურისძიება ხელმძღვანელობის მიმართ მისი გათავისუფლების გამო. ასეთი დამნაშავის აღმოჩენა საკმაოდ რთულია, თანაც თუ გავითვალისწინებთ, რომ მისი ქმედებების სავალალო შედეგები შეიძლება გამოვლინდეს მისი გათავისუფლებიდან გარკვეული პერიოდის შემდგომ, ფაქტობრივად დამნაშავის გამოვლენა შეუძლებელი ხდება. მსგავსი ქმედებების აღმოსაფხვრელად რეკომენდებულია სარეზერვო ასლების მუდმივი შექმნა, თანამშრომელთა დათხოვნის პროცედურების დახვეწა, უპირველეს ყოვლისა, გათავისუფლების შემდგომ მათი არ დაშვება საინფორმაციო სისტემებთან.

8.4. ტექნიკური პოლიტიკა

ტექნიკური პოლიტიკა განსაზღვრავს ბანკის ტექნიკური ბაზის ფორმირების ძირითად წესებს. მისი მიზანია ტექნიკურ მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯების ოპტიმიზაცია მოცემული ტიპის დაბანდებებიდან მისაღები მოსალოდნელი ეფექტის შესაბამისად.

ტექნიკური პოლიტიკის ძირითადი ამოცანებია:

-)/ ბანკის ტექნიკური ბაზის ორგანიზაციის მკაფიო რეგლამენტაცია თვით ბანკის განვითარებასთან მჭიდრო კავშირში;
-)/ ბანკის განვითარების ტექნიკური და მმართველობითი სტანდარტების განსაზღვრა;
-)/ ტექნიკური უზრუნველყოფის სფეროს სხვადასხვა განსაკუთრებული სიტუაციების რეგლამენტაცია.

ტექნიკურ პოლიტიკას, როგორც წესი, ბანკი აყალიბებს დამოუკიდებელი შიდა დოკუმენტის სახით რეინჟინერინგის პროექტის შემუშავების დაწყებამდე, რათა ტექნიკური ბაზა მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს ყველა მოთხოვნას.

ტექნიკური პოლიტიკის შემუშავების ძირითადი პრინციპები:

-)/ ტექნიკური გადაიარაღების ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრა.
ტექნიკურმა პოლიტიკამ უნდა განსაზღვროს ბიუჯეტის ფორმირების

მეთოდოლოგია საბანკო ოპერაციებისა და ინვესტიციების საშუალო შემოსავლიანობის მიხედვით.

ბანკის ტექნიკური გადაიარაღების ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრისას აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

- კომპიუტერული ტექნიკის ძირითადი ნაწილი წელიწადში დაახლოებით 2-ჯერ უფასურდება. ეს კი, თავის მხრივ, იწვევს მაღალლიკვიდური ტექნოლოგიური მომსახურების ღირებულების მუდმივ გაიფებას ბაზარზე;
- რეალურმა დანახარჯებმა მოსალოდნელს შეიძლება 2-ჯერ გადააჭარბოს.

მიუხედავად ამისა, ტექნიკურ გადაიარაღებაზე დანახარჯების განხორციელება აუცილებელია, თუნდაც მათი ეფექტიანობა ერთი შეხედვით უმნიშვნელო იყოს. საქმე ის არის, რომ მსგავსი დანახარჯები აუცილებლად შედეგს გამოიღებს, აამაღლებს რა ბანკის ტექნიკურ პოტენციალსა და კონკურენტუნარიანობას.

) ტექნიკურ პერსონალთან ბანკის ხელმძღვანელობის დამოკიდებულების რეგლამენტაცია. ავტომატიზაციის განყოფილება დამტკიცებული ბიუჯეტის ფარგლებში უნდა ფუნქციონირებდეს და ამავე დროს დაზოგილი საშუალებებიდან სტიმულირების სახით დადგენილ პროცენტს იღებდეს. გარდა ამისა, ტექნიკურ პერსონალთან საწარმოო ურთიერთობების რეგლამენტაციის დროს აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

- ავტომატიზებულ სისტემათა სპეციალისტების აქტიურობის, დაინტერესებისა და პროფესიონალიზმის მაღალი დონის პირობებში ტექნიკის შესყიდვაზე გათვალისწინებული დანახარჯები შეიძლება შემცირდეს საშუალოდ 5-25%-ით, ხოლო პროგრამული უზრუნველყოფის შემცირებას - 25-36%-მდე;
- შრომით ბაზარზე საკმაოდ რაოდენობის სპეციალისტების არსებობა საშუალებას იძლევა შენარჩუნებულ იქნეს სხვადასხვა სისტემების შრომისუნარიანობა, თუმცა თანამედროვე ტექნოლოგიური ბაზის განვითარების გამოცდილების მქონე სპეციალისტების რაოდენობა მაინც საკმაოდ შეზღუდულია;

- სტანდარტული სისტემების გამოყენება მათი დანერგვის ხარჯებს ამცირებს, ამავე დროს აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს, რომ ნებისმიერი საკუთარი სისტემა არასტანდარტულს წარმოადგენს;
- პერსონალის სწავლება სხვადასხვა სახის დანახარჯებს ამცირებს, თუმცა მაღალი კლასის სერტიფიცირებული სპეციალისტების ანაზღაურება შრომით ბაზარზე საკმაოდ მაღალია და, გარდა ამისა, მათზე მუდმივი მოთხოვნაა, განსაკუთრებით უცხოურ კომპანიებში (ბანკებში);
- ავტომატიზებულ სისტემებში დარღვევების აღმოსაფხვრელად მიზანშეწონილია სანქციების დაწესება და ავარიული სიტუაციების ადმინისტრაციული გარჩევის პროცედურების რეგლამენტაცია.

ტექნიკური პოლიტიკის სტრუქტურა:

1. **ტექნიკური პოლიტიკის ფორმირების საბაზო პრინციპები.** ამ განყოფილებაში განისაზღვრება ტექნიკური პოლიტიკის ძირითადი მიზნები და ამოცანები, ხარისხიანი ტექნიკური აღჭურვილობის მაჩვენებლები და მათი დასაშვები მნიშვნელობები. გარდა ამისა, წამოყენებულია ხელმძღვანელი პირის კანდიდატურა (ჩვეულებრივ, ბანკის მმართველის მოადგილის დონის), რომელიც კურირებს და პასუხს აგებს ტექნიკური პოლიტიკის განხორციელებასა და იმ სადავო საკითხების გადაწყვეტაზე, რომლებიც ტექნიკური პოლიტიკის ძირითად დოკუმენტში განხილული არ არის.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, ეს განყოფილება მოიცავს:

- ქვეგანყოფილების ტექნიკური მოდერნიზაციის შეკვეთის ფორმირების პროცესისა და სამუშაოთა მიღება/ჩაბარების აღწერას;
- ტექნიკის ჩამოწერის პირობებისა და პროცედურების, აგრეთვე სხვადასხვა მოძველებული ტექნოლოგიების გამოყენებაზე უარის თქმის პირობების განსაზღვრას. ამ პუნქტის შემუშავებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, რომ ინფორმაციული სისტემების უმრავლესობა მოდულის ტიპისაა და ამიტომ შესაძლებელია ამ სისტემების კომპონენტების ნაწილობრივი შეცვლა;

- *დასმული ამოცანის შეცვლის ან უარის თქმის პროცედურების აღწერას.* მოცემული სიტუაცია შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა მიზეზებით, ამიტომ მსგავსი რეგლამენტაცია ამცირებს არასწორად მიღებული გადაწყვეტილებისგან შესაძლო ზარალს.

2. ტექნიკური პოლიტიკის ეკონომიკური ნაწილი. ეს განყოფილება განსაზღვრავს ხარჯების შემადგენლობასა და შემოსავლების გაანგარიშების მეთოდურ კუთვნილებას. ბიუჯეტური დაგეგმვის ფუნქციონირებისას ასევე აუცილებელია ქვეგანყოფილებების მიერ საკუთარი ტექნოლოგიური უზრუნველყოფისთვის გათვალისწინებული დანახარჯების გაანგარიშების რეგლამენტაცია. გარდა ამისა, განყოფილებაში შეიძლება აისახოს შემდეგი ტიპის დანახარჯები:

- *მიმდინარე ხარჯები და მასალებზე დანახარჯები.* თითოეული ტექნიკური ერთეულის მომსახურების ღირებულება;
- *სპეციალისტების ხელფასი და მატერიალური სტიმულირების თანხები.* ტექნიკური პოლიტიკის ეკონომიკური ასპექტები უნდა შემუშავდეს ბანკის ბიუჯეტური დაგეგმვის სისტემიდან გამომდინარე მეთოდოლოგიით. თავის მხრივ, ბანკის და მისი ცალკეული ქვეგანყოფილებების ბიუჯეტის დაგეგმვისა და კონტროლის პროცედურა უნდა ითვალისწინებდეს ხარჯებისა და შემოსავლების შესაბამის მუხლებს, დაკავშირებულს ქვეგანყოფილების ტექნიკური უზრუნველყოფის რეალიზაციის ძირითად ფუნქციებთან.

3. ტექნიკური პოლიტიკის ტექნიკური ნაწილი. მოცემული განყოფილება გათვალისწინებულია ტექნიკური სპეციალისტებისთვის და მოიცავს სპეციალურ ტერმინოლოგიას.

ტექნიკური პოლიტიკის ტექნიკური ნაწილი მოიცავს:

- *ინფორმაციული სისტემის პროგრამულ-აპარატული უზრუნველყოფის ძირითად მიმართულებებს.* ამ განყოფილებაში მოცემულია პარტნიორი კომპანიების სია, აგრეთვე გადაწყვეტილებების, აპარატურისა და

პროგრამული უზრუნველყოფის ჩამონათვალი, რომლითაც ბანკი სარგებლობს. გარდა ამისა, აქვე განისაზღვრება არასტანდარტულ სიტუაციებში დადგენილი წესებისგან გადახრის პროცედურები;

- გამოყენებული გადაწყვეტილებების დოკუმენტურად გაფორმების, ანუ ფორმალიზების წესებს, განსაკუთრებით საკუთარი სისტემების (პროგრამების) შემუშავების სფეროში;
- საბანკო ორგანიზაციის საკომუნიკაციო ბაზის ორგანიზებას. ეს განყოფილება განსაზღვრავს საბანკო ორგანიზაციის ლოკალური და შიდა სატელეფონო ქსელების სტრუქტურებს, სხვა ორგანიზაციებთან და მონაცემთა წყაროებთან კავშირების პრინციპებს, აგრეთვე საკომუნიკაციო კავშირებისა და ინფორმაციის გადაცემის სტანდარტებს;
- კრიტიკულ სიტუაციებში ქმედებების აღწერასა და რეგლამენტაციას. აქ მიეთითება ტექნიკური საშუალებების შესაძლო შეფერხებების ჩამონათვალი და მისი აღმოფხვრის დასაშვები გზები. ხშირად ეს განყოფილება მოიცავს აპარატურის, კომპიუტერების, კავშირგაბმულობის საშუალებათა სპეციფიკაციებს, აგრეთვე ბანკის ინფორმაციული უზრუნველყოფის მოთხოვნებს, ინფორმაციული სისტემების ურთიერთკავშირის ინტერფეისებს, პროგრამულ კომპლექსებსა და ტექნიკურ საშუალებებს.

ტექნიკური პოლიტიკის დანართი

ტექნიკურ პოლიტიკაში აუცილებლად გაითვალისწინება ქვემოთ ჩამოთვლილი დებულებები, რომლებიც ფორმდება როგორც ტექნიკური პოლიტიკის დანართი, სახელდობრ:

-) ინფორმაციული უსაფრთხოების დებულება, რომელიც აღწერს მომხმარებელთა მიერ ინფორმაციული საცავებისა და ტექნიკური საშუალებების ხელმისაწვდომობის პოლიტიკის ფორმირების წესებს;

-) *დებულება სამუშაო პირობების უსაფრთხოების მოთხოვნებთან ტექნიკურ საშუალებათა შესაბამისობის შესახებ.* ასეთი დოკუმენტის არსებობა მნიშვნელოვანწილად ამცირებს თანამშრომელთა ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ შესაძლო დანახარჯებს;
-) *დებულება მეტროლოგიურ სტანდარტებთან და სხვა გარკვეული სახელმწიფო ორგანიზაციების სტანდარტებთან ტექნიკურ საშუალებათა შესაბამისობის შესახებ.* აღნიშნული სტანდარტების სისტემატიზაცია, ბანკის თანამშრომლებისთვის მათი მისაწვდომობა, როგორც წესი, ხელს უწყობს სახელმწიფო ორგანიზაციებთან სადავო საკითხების შემცირებას.

ზემოაღნიშნული დოკუმენტები ფორმდება როგორც დანართი, ვინაიდან მათი შემუშავება ხდება ტექნიკური სამსახურების, სახელდობრ, უსაფრთხოების სამსახურის ან კადრების განყოფილების მიერ.

IX თავი

საბანკო საქმიანობის ორგანიზაციის უახლესი ტენდენციები

9.1. ვირტუალური ბანკები

ცნება *ქსელს (The Net)* შეიძლება მრავალი სხვადასხვა განმარტება ჰქონდეს: *ინტერნეტი, მსოფლიო „აბლაბუდა“, World Wide Web (WWW)* და ა. შ., თუმცა ეს ამ მოვლენის არსს არ ცვლის. თანამედროვე ეტაპზე ეს სისტემა მთელს მსოფლიოში ასეულ მილიონობით კომპიუტერთან ურთიერთობის საფუძველზე ვირტუალურ სივრცეში რეალური სამყაროს უამრავი ამოცანის გადაწყვეტას უზრუნველყოფს. ინტერნეტის ისეთი საბაზო ამოცანები, როგორებიცაა ინფორმაციის გაცვლისა და საერთაშორისო ურთიერთობის ორგანიზაცია თანდათანობით მეორე პლანზე გადადის და ადგილს უთმობს ქსელის კომერციალიზაციას, სახელდობრ: ახალ ვირტუალურ სამყაროში ვხვდებით რეკლამებს, პოლიტიკასა და მას-მედიას, კომერციასა და ბიზნესს, შოუ ბიზნესსა და ტურიზმს. ბუნებრივია, ადრე თუ გვიან აქ უნდა გამოჩენილიყო ბანკიც.

ქსელური, ანუ ინტერნეტ ბანკები დღეს უკვე რეალობაა. მათ შესახებ ინფორმაცია პირველად მე-20 საუკუნის 90-იანი წლების შუახანებში გამოჩნდა, თუმცა რეალურად მათი აქტიური განვითარება 1998-1999 წლებიდან დაიწყო.

ინტერნეტ ბანკების სწრაფი განვითარების ძირითადი მიზეზები:

-) **მომსახურების მაქსიმალური მოხერხებულობა.** ქსელური ბანკები კლიენტს სთავაზობენ მომსახურებას, რომლისთვისაც მას სახლიდან ან ოფისიდან გასვლაც კი არ სჭირდება და, რომელზეც მას ხელი მიუწვდება მსოფლიოს ნებისმიერი ადგილიდან და ნებისმიერი კომპიუტერიდან, თანაც 24 საათის განმავლობაში, ყოველგვარი პროგრამული უზრუნველყოფის გარეშე;
-) **მომსახურების გაცილებით დაბალი ტარიფები.** ინტერნეტ ბანკის საოპერაციო დანახარჯები საკმაოდ დაბალია ჩვეულებრივი ბანკის დანახარჯებთან შედარებით, ვინაიდან მას არ სჭირდება პერსონალის მრავალრიცხოვანი შტატის, ძვირადღირებული ოფისისა და მოწყობილობის შენახვა. ყოველივე ეს ქსელურ ბანკებს საშუალებას აძლევს კლიენტს შესთავაზოს პროდუქტები, რომელთა კონკურენტული უპირატესობები მიუღწეველია საბანკო საქმიანობის ტრადიციული ორგანიზაციის პირობებში.

ქსელური ბანკების მომსახურებათა პაკეტი

თანამედროვე ეტაპზე ქსელური ბანკები კლიენტს სთავაზობენ მომსახურების სრულ კლასიკურ სპექტრს, აგრეთვე უახლეს მომსახურებებს, რომლებსაც ჩვეულებრივი ბანკები ახორციელებენ. გარდა ამისა, **ქსელური ბანკების მომსახურებათა პაკეტს გააჩნია პრინციპული განსხვავებები, სახელდობრ:**

-) **ისინი ახორციელებენ ბევრ დამატებით მომსახურებას, რომლებიც ჩვეულებრივი ბანკებისთვის დამახასიათებელი არ არის.** მაგ.: გადასახადებისა და სესხის დაფარვას, სავაჭრო, სადაზღვევო, სატელეკომუნიკაციო მომსახურებას, ინფორმაციის მიღებას on-line რეჟიმში, და სხვა.

) *ინტერნეტ ბანკების ბევრი მომსახურება ორიენტირებულია ქსელის შიგნით წარმოშობილი ოპერაციების ანგარიშსწორებათა თანამონაწილეობაზე.*

ისეთი ოპერაციები, როგორებიც არის: ელექტრონული კომერციის უზრუნველყოფა, ინტერნეტ მომსახურების ანაზღაურება ქსელური ბანკების მიერ გაცილებით უფრო ფართოდ ხორციელდება, ვიდრე ჩვეულებრივ ბანკებში. ინტერნეტის მომხმარებელთა მკვეთრი ზრდის გამო ეს ფაქტი ტრადიციული ბანკების საწინააღმდეგოდ მუშაობს, ამცირებს რა ამით კლიენტისთვის მათი ბრძოლის შანსებს.

ინტერნეტ ბანკების ორგანიზაციის ორი ძირითადი მიდგომა:

პირველი - უახლესი ბანკები, რომლებიც ინტერნეტში მთლიანად ან უპირატესად ფუნქციონირებენ. ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ის ბანკებიც, რომლებიც მიუხედავად საქმიანობის საკმაოდ სოლიდური ისტორიისა, ბოლო პერიოდში სრული რეორგანიზაცია განიცადეს და ***ვირტუალურ ბანკებად*** ჩამოყალიბდნენ. ისინი, როგორც წესი, გამოირჩევიან განვითარების სწრაფი ტემპებით და, მიუხედავად აქტივების არც ისე შთამბეჭდავი მოცულობისა, საბანკო სფეროში ლიდერობენ ოპერაციების ზრდისა და შემოსავლიანობის მიხედვით.

მეორე - მსხვილი ბანკები, რომელთა საქმიანობის ძირითადი წილი მოდის ტრადიციულ მიმართულებებზე, თუმცა დივერსიფიკაციის მიზნით, უახლესი ტექნოლოგიების გათვალისწინების საფუძველზე, აქტიურად ავითარებენ ინტერნეტ მომსახურებას. ასეთი ბანკები უკვე დღეს სთავაზობენ კლიენტებს იმავე მომსახურებას, რასაც ვირტუალური ბანკები, თუმცა, ამავე დროს, ოპერაციების შესრულებას ჩვეულებრივი წესით აგრძელებენ, ანუ ***შერეული ტიპის ბანკებს*** წარმოადგენენ.

პირველი ტიპის ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითია ***აშშ ინდიანას შტატის პირველი ინტერნეტ ბანკი (First Internet Bank of Indiana)***, რომელიც უზრუნველყოფს ოპერაციების შესრულებას რეალური დროის რეჟიმში და ურთიერთდაკავშირებული საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების ფართო სპექტრის განხორციელებას როგორც ფინანსურ, ასევე ფულად ბაზრებზე. First Internet Bank of Indiana გაიხსნა

1999 წლის 22 თებერვალს, თუმცა მისი რეალური ისტორია რამდენიმე წლით უფრო ადრე დაიწყო: მისმა დამაარსებელმა, ფინანსური სამყაროს ცნობილმა მენეჯერმა დავიდ ბეკერმა მაღალკვალიფიციურ და გამოცდილ მენეჯერთა ჯგუფისა და 340-ზე მეტი აქციონერის (როგორც კერძო, ასევე კომპანიების) მოზიდვის საფუძველზე ჩამოაყალიბა ბანკი, რომელმაც 1997 წელს მიიღო კომერციული ბანკის ლიცენზია, ხოლო 1998 წელს - აშშ-ის დეპოზიტების დაზღვევის ფედერალური ფონდის აკრედიტაცია, რამაც მას 100 000 \$-ის დეპოზიტების გარანტირების საშუალება მისცა. ტექნიკური და ტექნოლოგიური საკითხების გადაჭრის შემდეგ 22. 02.1999 წ.-დან ბანკმა დაიწყო ფუნქციონირება და დღესაც შესანიშნავი მაჩვენებლებით აგრძელებს საქმიანობას.

დ. ბეკერი თვლიდა, რომ ბანკების კლიენტთა ბაზის გაფართოების მხოლოდ ერთადერთი გზა არსებობს, სახელდობრ, ფილიალთა ფართო ქსელის ჩამოყალიბება და გეოგრაფიული ექსპანსიის განხორციელება. მაგრამ აღნიშნულს აუცილებლად მოსდევს ზედნადები ხარჯების გადიდება, რაც, ბუნებრივია, საბანკო პროდუქტებისა და ოპერაციების საკომისიოებსა და ტარიფებს საკმაოდ ზრდის და, გარდა ამისა, ამცირებს მოზიდული რესურსების საპროცენტო განაკვეთებს. დარწმუნებული იმაში, რომ კლიენტის არჩევანს განაპირობებს ორი ძირითადი ფაქტორი - ხელსაყრელობა და საპროცენტო განაკვეთები, დავიდ ბეკერმა წინასწარ განჭვრიტა და ამავე დროს საფუძვლიანად გამოიკვლია ისეთი ბანკის შექმნის შესაძლებლობა, რომელიც არ იქნებოდა შეზღუდული გეოგრაფიული მდებარეობით და დიდი დანახარჯებით. ასეთი სწორედ ინტერნეტ ბანკია, რომელიც, ტრადიციული 6-7 სამუშაო საათის ნაცვლად, დღე-ღამეში 24 საათს უწყვეტად ფუნქციონირებს, კლიენტებისთვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობებით, საუკეთესო განაკვეთებით და მომსახურების გაცილებით დაბალი ტარიფებით.

ინტერნეტ ბანკის მეორე თვალსაჩინო მაგალითია *First-Eurofean Internet-online Bank - პირველი ევროპული ინტერნეტ ბანკი, ანუ წმინდა ვირტუალური ბანკი*. შეიქმნა 1999 წელს ფინანსური მომსახურებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროს გამოცდილ პროფესიონალთა მიერ. მას, ისევე როგორც ინტერნეტ ბანკების

დიდ უმრავლესობას, ახასიათებს ისეთი აქტიური ზრდა, რომელიც ნებისმიერი ქვეყნის ტრადიციული საბანკო სექტორის ზრდის ტემპებთან სრულიად შეუსაბამოა.

ინტერნეტ ბანკის online ოპერაციების ძირითადი კლასები:

-) **საბანკო ოპერაციები**, სახელდობრ: საშემნახველო და მიმდინარე ანგარიშების გახსნა-წარმოება ინტერნეტის საშუალებით ანგარიშსწორებათა განხორციელებით, პლასტიკური სადებეტო ბარათებით ან ჩეკებით ოპერაციების წარმოება, აგრეთვე გადასახადების გადახდა;
-) **საინვესტიციო ოპერაციები**: შესაძლო ინვესტიციების მოძიება, კონსულტაციები, საინვესტიციო ანგარიშების წარმოება და საბროკერო მომსახურება, საინვესტიციო საქმიანობასთან დაკავშირებული გადასახადების გადახდა, საინფორმაციო მომსახურება;
-) **სავაჭრო ოპერაციები**: ყოველდღიური მოხმარების სხვადასხვა საქონლისა და კომპიუტერული ტექნიკის შეთავაზება, შესყიდვების ანგარიშსწორებათა უზრუნველყოფა.

ყველა ზემოაღნიშნული ოპერაცია შეიძლება შესრულდეს არა მარტო ინტერნეტში ტრადიციული საქმიანობით, არამედ **მობილური ტელეფონებითაც (მობაილ ბანკი, ე.წ. WAP Banking).**

შერეული ტიპის ბანკების უპირატესობაა ძირითადი ბანკის სახელისა და პოტენციალის სრულად გამოყენების შესაძლებლობა კლიენტების მოსაზიდად, თუმცა მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში (უპირველეს ყოვლისა, ამერიკის შეერთებულ შტატებში) მოქმედი დეპოზიტების დაზღვევის პროგრამის გამო თანამედროვე ეტაპზე ცალკეული კლიენტებისთვის ბანკის საიმედოობის ცნება (ტრადიციული გაგებით) თანდათანობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი ხდება და მომსახურე ბანკის შერჩევისას უკვე სულ სხვა კრიტერიუმებით ხელმძღვანელობენ. ამიტომ საჭირო ხდება იმ ფაქტის კონსტატაცია, რომ ინტერნეტი ხდება საბანკო სფეროში აქტიური კონკურენციის არენა, რომელსაც უახლოეს პერიოდში შეუძლია არა მარტო

მნიშვნელოვნად შეცვალოს წარმოდგენა ბანკზე და მის ოპერაციებზე, არამედ ამ ბაზრის აქტიური მოთამაშეების პირველ რიგებშიც სერიოზული ცვლილებები შეიტანოს.

შერეული ტიპის ბანკებს შორის განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს: Lloyds TSB, NatWest, Barclays, HSBC, Co-operative Bank, Royal Bank of Scotland, CITYBANK და სხვ. მათი რიცხვი საკმაოდ შთამბეჭდავია, მათ შორის საქართველოშიც.

ინტერნეტ ბანკების საქმიანობის რეიტინგის განმსაზღვრელი მონაცემები:

-) გამოყენების ხელმისაწვდომობა;
-) ოპერაციის უსაფრთხოება;
-) ინფორმაციის სისრულე;
-) მომსახურების შედარებით დაბალი (საკმაოდ ხელსაყრელი) ტარიფები.

9.2. თვითმომსახურების ბანკები

თვითმომსახურების ბანკები ასრულებენ ტრადიციული ბანკის ფუნქციებს, ოღონდ საბანკო თვითმომსახურების მოწყობილობათა გამოყენებით. ასეთი ტიპის ბანკებმა ჩამოყალიბება დაიწყეს მე-20 საუკუნის 80-იანი წლების ბოლოს. ასე, მაგ., 1986 წელს *ავსტრალიის ნაციონალურმა ბანკმა (National Australian Bank) NCR-კომპანიასთან* ერთად, რომელიც წარმოადგენს ასეთი ბანკების ტექნიკური და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის ერთ-ერთ ლიდერს, შექმნა ფილიალი, სადაც თვითმომსახურების მოწყობილობა პერსონალს აჭარბებდა.

90-იან წლებში წამყვანმა უცხოურმა ბანკებმა თვითმომსახურების ბანკების ჩამოყალიბება საკმაოდ აქტიურად დაიწყეს. ასე, მაგ., კომპანია Mentis Corporation-ის მონაცემებით აშშ-ში 4 მლრდ \$-ის აქტივების მქონე ბანკების ფილიალების რაოდენობა 1995 წ. 731-იდან 1996 წ. 1842-მდე გაიზარდა. ამასთან, თვითმომსახურების მოწყობილობის გამომყენებელი ბანკების რაოდენობა 49%-დან 65%-მდე გაიზარდა.

აშშ-ის მონაცემები ცხადყოფენ, რომ ბანკომატის საშუალებით განხორციელებული ტრანზაქცია ოთხჯერ უფრო იაფია, ვიდრე ფილიალში მოლარის მიერ შესრულებული. თანაც, საბანკო ტრანზაქცია ინტერნეტით საშუალოდ 10 ცენტი, ხოლო ზოგიერთ შემთხვევებში - დაახლოებით 1 ცენტამდე ჯდება. გარდა ამისა,

თვითმომსახურების ავტომატიზებული ფილიალები ტრადიციულ ბანკებთან შედარებით გაცილებით მცირე ფართს იკავებენ და ამავე დროს ნაკლებ მომსახურე პერსონალსაც საჭიროებენ. ამრიგად, ისინი მრავალფილიალიან ბანკებს სტრუქტურული გადატვირთულობის პრობლემის გადაჭრის საშუალებას აძლევენ.

საბანკო თვითმომსახურების თანამედროვე ავტომატიზებული მოწყობილობა კლიენტთა ანგარიშებიდან ოპერაციების სრული სპექტრის განხორციელების საშუალებას იძლევა, სახელდობრ:

-) ნაღდი ფულის დეპონირება და გაცემა;
-) კლიენტის ანგარიშებზე თანხების ჩარიცხვა-გადარიცხვა;
-) კომუნალური გადასახადების გადახდა;
-) საჩეკო ოპერაციების განხორციელება;
-) ანგარიშებისა და გადარიცხვების შესახებ სხვადასხვა დოკუმენტების (ამონაწერების, მინი-ამონაწერებისა და სხვ.) გაცემა;
-) უცხოური ვალუტის გაცვლა (კონვერტაცია);
-) ლოკალური და საერთაშორისო საგადასახდლო სისტემების ბარათების მომსახურება;

აგრეთვე:

-) ანგარიშების გახსნის ოპერაციების წარმოება;
-) საჩეკო წიგნაკების შეკვეთა;
-) საშემნახველო ანაბრებზე ინფორმაციის განახლება.

გარდა ამისა, არსებულ და პოტენციურ კლიენტთა საინფორმაციო და საკონსულტაციო მომსახურება.

თვითმომსახურების ბანკების შექმნის სპეციფიკა თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში განისაზღვრება კერძო მეანაბრისთვის მომსახურების გაწევის ბაზარზე ბანკის სტრატეგიით. ასეთი სტრატეგია ბანკს ესაჭიროება კლიენტების უკეთ და ამავე დროს ეკონომიურად მომსახურებისთვის და მოწოდებულია უზრუნველყოს:

-) ნებისმიერი სახის მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობა;

-)/ მოქნილობა: კლიენტს აქვს არჩევანი, სად და როდის ჩატარდეს ოპერაცია;
-)/ იმ კლიენტებისთვის მიმზიდველობის უზრუნველყოფა, რომლებიც უპირატესობას მომსახურების მაღალ ტექნოლოგიურ დონეს ანიჭებენ;
-)/ კლიენტთა შენარჩუნება, ვინაიდან ისინი გაწეულ მომსახურებას ადარებენ მათი კონკურენტების მიერ შეთავაზებულ ანალოგიურ წინადადებებს;
-)/ ეფექტიანობის ამაღლება არასაპროცენრო ხარჯების შემცირების გზით (ადამიანები/შენობები/ დამხმარე სამსახურები).

სტრატეგიის შესამუშავებლად აუცილებელია საბანკო მომსახურების შეთავაზების არხებისა და ტექნოლოგიების სწორად და ოპტიმალურად შერჩევა. ამავე დროს, ცხადია, რომ თვითმომსახურების ბანკების საშუალებით შესაძლებელია არა ყველა ფუნქციის, არამედ მხოლოდ იმ ფუნქციის რეალიზება, რომელთა ავტომატიზაცია მიმდინარე ეტაპზე ბანკისთვის ეკონომიურად უფრო მომგებიანია.

უცხოური გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თვითმომსახურების ბანკები უნდა დაინერგოს ისეთ ადგილებში, რომელსაც კავშირი აქვს დასაქმებასთან და სასწავლო პროცესთან (საოფისე კომპლექსები და საქმიანი ცენტრები, საუნივერსიტეტო ქალაქები), ყოველდღიურ ყოფასთან (აეროპორტები, ვაგზოები, სუპერმარკეტები, სავაჭრო ცენტრები, ბენზინგასამართი სადგურები) და დასვენებასთან (კურორტები, გასართობი და დასასვენებელ-გამაჯანსაღებელი ცენტრები). ბანკებს, რომლებიც განთავსებულია სავაჭრო ორგანიზაციების ტერიტორიაზე, შესაძლებლობა აქვთ დამატებითი შემოსავალი მიიღონ შემდეგი ოპერაციებიდან:

-)/ რეკლამებისა და საქონლის შესახებ ინფორმაციის განთავსება ბანკომატების ეკრანებსა და ინტერაქტიულ ტერმინალებზე;
-)/ მაღაზიებსა და სუპერმარკეტებში ფასდაკლების კუპონების გავრცელება;
-)/ თანმხლები საქონლის (მაგ.: გასართობი ღონისძიებების ბილეთების, საფოსტო მარკების, სატელეფონო და მსგავსი ტიპის სხვადასხვა ბარათების, სასაჩუქრე სერტიფიკატებისა და ა.შ.) გაყიდვა.

თუ ბანკმა მიიღო გადაწყვეტილება თვითმომსახურების ბანკის შექმნაზე, მაშინ მიზანშეწონილია შემდეგი ღონისძიებების განხორციელება:

-)/ მომსახურების გაწევის არხების დაგეგმვა;
-)/ კლიენტთა აქტივობის ანალიზი;
-)/ ავტომატიზაციისთვის ყველაზე პერსპექტიული ოპერაციების (მომგებიანობის თვალსაზრისით) შერჩევა;
-)/ გადაწყვეტილების შემუშავება;
-)/ ბანკის პოლიტიკისა და იმიჯის შესაბამისი ინტერიერის შემუშავება;
-)/ ვიდეო-კავშირის ცენტრისთვის ტექნიკური გადაწყვეტილების შემუშავება;
-)/ საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების იმიჯის შემუშავება-ჩამოყალიბება;
-)/ ფილიალების არსებულ ქსელზე ავტომატიზებული თვითმომსახურების ბანკის გავლენის შეფასება;
-)/ ფუნქციური და გამოყენებული ტექნოლოგიის გავლენის შეფასება ურთიერთობაზე „ბანკი-კლიენტი“.

ახალი საბანკო ტექნოლოგიების დანერგვის დროს ყოველთვის არსებობს ისეთი არსებითი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებზედაც აუცილებელია აქცენტის გაკეთება. ეს, უპირველეს ყოვლისა, არის კლიენტების, შეიძლება ითქვას, „შიში“ ან საკმაოდ ფრთხილი დამოკიდებულება ახალი ტექნოლოგიების მიმართ და კონსულტანტის როლი კლიენტებისთვის ბანკის თვითმომსახურების სისტემების გაცნობის საკითხში. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ აპარატურის ან პროგრამული საშუალებების არასრულყოფილების, ან ბანკის შიდა ინსტრუქციების არარსებობის გამო, აგრეთვე უსაფრთხოების თვალსაზრისით, ყოველთვის არსებობს ისეთი ოპერაციები, რომელთა ავტომატიზაციაც მიზანშეწონილი არ არის.

სტრუქტურულად ბანკის თვითმომსახურების სისტემა წარმოადგენს ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ კომპონენტს:

1. ბანკის თვითმომსახურების ტერმინალს – ბანკომატებს, საინფორმაციო და ინტერაქტიულ ტერმინალებს, რომლებიც საბანკო თვითმომსახურების სისტემის

მიერ მიცემული ოპერაციის ფუნქციურ შესრულებას უზრუნველყოფენ (მაგ., ნაღდი ფულის დეპონირება და საგადახდო დოკუმენტების კონვერტში მოთავსება);

2. ე.წ. *Front-end-სისტემას*, რომელიც უზრუნველყოფს:

- საბანკო თვითმომსახურების მართვას ტერმინალებით;
- მოთხოვნების მარშრუტიზაციას ავტორიზაციისთვის;
- ტერმინალის ტექნიკური და ფინანსური მდგომარეობის მონიტორინგს.

მაგ., საკონვერტო დეპოზიტის შემთხვევაში Front-end-სისტემამ უნდა უზრუნველყოს კონვერტის გაცემა, საკონვერტო დეპოზიტარის წიბოების გახსნა და კონვერტის გადატვირთულობის ან არარსებობის რეპორტირება.

3. ე.წ. *ბექ-ოფის (Back-office) სისტემას*, ანუ ბანკის სისტემის მოდულებს (კერძოდ, კლიენტების ანგარიშების მონაცემთა ბაზას), რომლებიც უზრუნველყოფენ მთელი რიგი ფუნქციური ოპერაციების შესრულებას (მაგ., სრულ ამონაწერს ანგარიშიდან ან ბარათიდან და ა. შ.);

4. *ბანკის ნორმატიულ ბაზას*, რომელიც მოიცავს (მათ შორის) შიდასაბანკო და კლიენტთა ტექნოლოგიურ ინსტრუქციებს, აგრეთვე ოპერაციების შესრულების მარეგლამენტირებელი ტიპური დებულებების (მაგ., ბანკის თვითმომსახურების მოწყობილობის საშუალებით განხორციელებული დაბანდებების დამუშავების) ნაკრებსა და დავების გადაწყვეტის წესებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამა თუ იმ ფუნქციური ოპერაციის (მაგ., ანგარიშიდან სრული ამონაწერის ფორმირების) რეალიზაციისას მნიშვნელოვანია თითოეული ზემოაღნიშნული კომპონენტის მიერ ამ ოპერაციის მხარდაჭერა. აქედან გამომდინარე, ცხადია, რომ რომელიმე კომპონენტის არარსებობის შემთხვევაში მოცემული ფუნქციის რეალიზაცია ფაქტობრივად შეუძლებელი ხდება.

თვითმომსახურების ბანკებს შორის განსაკუთრებით უნდა გამოიყოს *აშშ ჰანტინგტონ ბანკი (Hantington Bank)* და *კვიპროსის ბანკი (Bank of Cyprus)*, აგრეთვე *ვაშინგტონ მიჩუალ (Washington Mutual) ბანკი*, რომლებიც ამ მიმართულების პიონერებად ითვლებიან.

ჰანტინგტონ ბანკი (Hantington Bank). აშშ - მა 1994 წლიდან გახსნა 35 მთლიანად ავტომატიზებული ფილიალი, რომელსაც ეწოდა „Access“. 1996 წელს კიდევ გაიხსნა 15 ფილიალი, რომელთა ძირითად მოწყობილობას ინტერაქტიული ტერმინალები წარმოადგენდა. ბანკმა მთელი აქცენტი უნაღდო ოპერაციების (სესხების გაცემის, ანგარიშების, მათ შორის სხვადასხვა დეპოზიტების გახსნისა და ანგარიშებთან დაკავშირებული ოპერაციების) ავტომატიზაციაზე გააკეთა. პირველი ფილიალის გახსნამდე ბანკმა შექმნა ტელეფონითა და ინტერნეტით მომსახურების სისტემა, ანუ, როგორც ბანკის ხელმძღვანელობა აღნიშნავდა, ბანკის პროექტის შემუშავებისას გათვლა გაკეთდა იმ კლიენტურაზე, რომელიც უპირატესობას არა ოპერატორთან, არამედ ბანკომატთან ურთიერთობას ანიჭებდა. ფილიალის ავტომატიზაციას საკმაოდ შთამბეჭდავი შედეგები მოჰყვა, სახელდობრ: საოპერაციო ხარჯების 50-70%-ით, ფართობის - 50%-ით, ხოლო პერსონალის რაოდენობის - 12-დან ერთამდე შემცირება. პროექტის წარმატების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენდა აგრეთვე თვითმომსახურების ბანკებში კონსულტანტის არსებობა, რომელიც კლიენტებს ოპერაციების შესრულების ახალი ტექნოლოგიების ათვისებაში ეხმარებოდა.

კვიპროსის ბანკი (Bank of Cyprus) 1996 წლის ივნისში გახსნა მთლიანად ავტომატიზებული ფილიალი, რომელიც კლიენტურას კვირაში 7 დღის განმავლობაში დღე-ღამეში 24 საათიან მომსახურებას სთავაზობს. ასეთი ფილიალის გახსნას ბანკი კერძო მეანაბრეების მომსახურების მოდერნიზაციის პირველ ნაბიჯად მიიჩნევს. მის შემადგენლობაში შედის შემდეგი მოწყობილობები:

-) მონეტების მიმღები მოწყობილობა (მონეტები გადაითვლება, თანხა ჩაირიცხება კლიენტის ანგარიშზე);
-) ბანკნოტების გადამცვლელი მოწყობილობა (ადგილობრივი ვალუტის ნებისმიერი ნომინალური ერთეული შესაძლებელია გადაიცვალოს შესაბამისი რაოდენობის მონეტებზე);
-) ბანკომატი დოკუმენტების დამუშავების ფუნქციით (ბანკომატის ფუნქციების შესრულება, ჩეკების დეპონირება, კომუნალური გადასახადების გადახდა). გარდა ამისა, აღნიშნულ ბანკომატს შეუძლია ბიზნეს-დეპოზიტარის ფუნქციის

- შესრულება, სახელდობრ: მნიშვნელოვანი თანხების ნაღდი ფულით ან ჩეკებით დეპონირება;
-) ინტერაქტიული ტერმინალი (ანგარიშებიდან ამონაწერების ფორმირება და ამობეჭდვა, აგრეთვე საჩეკო წიგნაკის გაცემა);
 -) უცხოური ვალუტის ადგილობრივ ვალუტაზე გადამცვლელი (საკონვერტაციო) მოწყობილობა;
 -) ნაღდი ფულის გამცემი ბანკომატი (Fast Cash ATM);
 -) ამონაწერების გამცემი (მბეჭდავი) ბანკომატი (ბანკომატის ფუნქციისა და ანგარიშებიდან ამონაწერების შემსრულებელი);
 -) ბანკომატის ცხელი ხაზი (ტელეფონით საბანკო მომსახურების შესახებ ინფორმაციის მიღება);
 -) სატელეფონო საბანკო მომსახურება (ინფორმაცია ანგარიშებისა და ვალუტის კურსების შესახებ, საჩეკო წიგნაკებისა და ანგარიშებიდან ამონაწერების შეკვეთა);
 -) საინფორმაციო ტერმინალი (საბანკო პროდუქტებზე ხელმოსაწერი ბლანკები, ვალუტების მიმდინარე კურსები, ინფორმაცია საბირჟო კოტირებების შესახებ, საბანკო და საფინანსო სიახლეები).

ვაშინგტონ მიჩუალ (Washington Mutual) ბანკმა 1996-1997 წლებში სავაჭრო კომპლექსის ტერიტორიაზე სამი თვითმომსახურების ფილიალი გახსნა. ბანკი მიზნად ისახავდა შემდეგი ძირითადი ამოცანების გადაწყვეტას: ახალი ბიზნესის „დაზვერვას“; ახალი კლიენტების დაინტერესებასა და მოზიდვას; სავაჭრო ფართობის ეფექტიანად გამოყენებას; თვითმომსახურების ფილიალების დაარსებას იმ გეოგრაფიულ რაიონებში, სადაც სხვადასხვა მიზეზების გამო შეუძლებელი იყო ტრადიციული საბანკო ფილიალების ორგანიზება. აღნიშნული ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტის საფუძველზე ბანკმა შეძლო საკმაოდ მაღალი რეიტინგისა და შესაბამისად, პოპულარობის მოპოვება.

რაც შეეხება საბანკო საქმიანობის ორგანიზაციის უახლეს ტენდენციებს საქართველოში, უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად ქვეყნის კომერციული ბანკების საქმიანობის ხანმოკლე ისტორიისა, მათ საკმაოდ სწრაფად აუღეს ალლო თანამედროვე საბანკო ტექნოლოგიებსა და ინოვაციებს და სერიოზულ წარმატებასაც მიაღწიეს.

რეკომენდებული ლიტერატურა

-) საქართველოს საბანკო კანონმდებლობა. ნორმატიული აქტების კრებული. www.nbg.gov.ge
-) Basel Committee on Banking Supervision. www.bis.org
-) BIS. Core principles for effective Banking Supervision. www. BIS. Standarts. September 2012, 85 pages. www.bis.org
-) Commercial Bank Financial Management in the financial service industry. Sinkey J.F. Jr. NY. 2006
-) Management in Banking, Coult. H. 2007
-) Пол Х. Аллен. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха/.Пер. с англ.-М.: Алпина Пабlisher, 2002.
-) Бактер Н., Беррелл Т. Банковское дело: стратегическое управление. М., АО «Консалтбанкир», 1998.
-) Волков С. Н. Оценивание кредитного риска: теоретико-вероятностные подходы. М., 2009.
-) Бусыгин А., Эффективный менеджмент. М., 2000.
-) Ковзанадзе И. Системные банковские кризисы в условиях финансовой глобализации. Тб., 2003.

-) Мушик Э., Мюллер П. Методы принятия технических решений. Пер. с нем. – М.: МИР, 2000.
-) Розенберг Дж. М. Словарь банковских терминов. Пер. с англ. М. ИНФРА-М., 1997.
-) Роуз Питер С. Банковский менеджмент. М., ДелоЛТД., 1997.
-) Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Перевод с английского. ИНЕС-Алпина Бизнес Букс. Москва, 2007.
-) Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М., Банки и биржи. 1998.
-) А. Б. Тютюнник. Реинжиниринг кредитных организаций. М., Издательская группа „БДЦ-Пресс,”, 2001.
-) Хольт Р.Н. Основы финансового менеджмента. М., Дело, 1996.
-) Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York.: Harper-Collins, 1993
-) Hammer M., Steven A.S. The Reengineering Revolution: A Handbook. N.Y., Harpen Business, 1995.
-) Inmon W.H. Information Engineering for Practitioner: Putting Theory into Practice. N.J.: Yordon Press/Prentice Hall, 1988.
-) Kovzanadze Irakli. Sistic and Borderline Banking Crises. Lessons Learned for Future Prevention. iUniverse, Inc. New York Bloomington, 2010.
-) Lewis T.G. CASE: Computer-Aided Software Engineering. N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1991.
-) Martin J. Information Engineering. N.J., Prentice Hall, 1990
-) Principle for the management and supervision of interest rate risk. Consultative document. Basel Committee on Banking Supervision. 2001 January.

ინტერნეტ მასალები:

-) www.nbg.gov.ge
-) www.parliament.ge
-) www.statistics.ge
-) www.ebrd.com

ლეილა ღუდუშაური

საბანკო და საკრედიტო ორგანიზაციების
რეინჟინერინგი:
თეორია და პრაქტიკა

თბილისი
გამომცემლობა „ინტელექტი“
2020

Leila Ghudushauri

Reengineering of the banking and credit institutions:
Theory and Practice
(In Georgian)

Tbilisi
Publishing House „Intelekti“
2020

Лейла Гудушаури

Реинжиниринг банковских и кредитных организаций:
Теория и практика
(На Грузинском языке)

Тбилиси
Издательство „Интеллекти“
2020