

გიორგი ხანთაძე, პროფესორი,
დავით ჯღენტი, დოქტორანტი,

რეზიუმე

სტატიაში მიმოხილულია საბანკო მენეჯმენტის საქმიანობის ეფექტურობის ზრდის სხვადასხვა შესაძლებლობები და მათი განხორციელების მეთოდები.

ბანკის მენეჯმენტის შეფასება იწყება სამეთვალყურეო საბჭოს შეფასებით, რომელიც პასუხისმგებელია ადეკვატური ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფაზე ბანკის აქციონერების წინაშე, მათი ინტერესების დაცვის მიზნით. ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო უნდა იყოს დამოუკიდებელი ბანკის საქმიანობის მართვის პროცესში, რადგან სამეთვალყურეო საბჭო პასუხისმგებელია მენეჯმენტის სათანადოდ ფუნქციონირებაზე. ამიტომ, მან მხოლოდ მარტივად კი არ უნდა დაამტკიცოს მენეჯმენტის რეკომენდაციები, არამედ ყურადღებით უნდა განიხილოს ისინი. სამეთვალყურეო საბჭოს მუშაობის ეფექტურობის განხილვისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის ფაქტორი, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები არ იმყოფებოდნენ მენეჯმენტის, ცალკეული დირექტორის ან აქციონერის გავლენის ქვეშ. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციის დივერსიფიკაცია, რაც გულისხმობს იმ პირთა საბჭოს წევრთა შემადგენლობაში შეყვანას, რომლებიც არ წარმოადგენენ ბანკის აქციონერებს ან მათი ოჯახის წევრებს. ინსპექტორებმა უნდა შეამოწმონ, თუ რამდენად ასრულებს სამეთვალყურეო საბჭო შემდეგ მოვალეობებს:

ვინაიდან ბანკის აღმასრულებელი მენეჯმენტი წარმართავს ბანკის ყოველდღიურ საქმიანობას, ძალზე მნიშვნელოვანია ისეთი კვალიფიციური კადრების შერჩევა და დანიშვნა, რომლებიც შეძლებენ ბანკის ეფექტურ მართვას. სამეთვალყურეო საბჭო ასევე პასუხისმგებელია ისეთი თანამშრომლების სამუშაოდან დათხოვნაზე, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ კომპეტენტურობის მოთხოვნებს. ზოგიერთ ბანკში სამეთვალყურეო საბჭო განსაზღვრავს ბანკის პასუხისმგებელ მუშაკთა ხელფასებს, მან, აგრეთვე, უნდა განიხილოს და დაამტკიცოს ბანკის პრეზიდენტის ხელფასი. მენეჯმენტის ზედა რგოლის მნიშვნელობის გათვალისწინებით, სამეთვალყურეო საბჭომ, ასევე, უნდა უზრუნველყოს ხელმძღვანელების შემცველთა შერჩევა.

საკვანძო სიტყვები: ბანკი, საბანკო მენეჯმენტი, მართვის ობიექტი, მართვის სუბიექტი, მოგების ნორმა, ლიკვიდობა.

Improvement Issues of Commercial Banks Management Activities

Giorgi Khantadze, Assoc. prof.
David Zhghenti, Doctorant

Summary

In the article are reviewed different possibilities of effective growth of commercial banks management activities and methods of their implementation.

Evaluation of bank management starts from evaluation of Supervision Board, which is responsible for adequate directorate support before the bank shareholders, for the purpose of their interests' support. Bank Supervision board has to be independent in the process of bank activity management, because the Supervision Board is responsible for appropriate functioning of management. That's why, it has to not only certify the management recommendations easily, but also discuss them with carefully. While discussion of effective work of Supervision Board, a factor has to be considered that the members are not under the influence of management, some director or shareholder. From this point of view, diversification of administration is important, which considers joining those people in of the Board membership which don't represent the shareholders of the bank or their family members. The inspectors have to check how the Supervision Board fulfills the following obligations:

As the bank executive management leads everyday activities of the bank, it is very important to choose and appoint such kind of qualification staff that will be able to manage the bank effectively. The Supervision Board is also responsible for dismissal of those kinds of employees from work who don't satisfy the competent requirements. In some banks the Supervision Board determines the responsible employees' salaries, also it has to determine and approve the General Director's salary. Considering importance of upper circle of management the Supervision Board also has to support choosing of substitutes of directors.

ბანკის ძირითადი დანიშნულებაა შუამავლობა კრედიტორებიდან ფულადი სახსრების მესხებლებ-ისაკენ და გამსაღებლებიდან მყიდველებისაკენ გადაადგილების პროცესში. ბანკისა და კლიენტის ეკონომიკური ინტერესების სრულად თანხვედრის შეუძლებლობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ ბანკი მისი ეკონომიკური ბუნების შესაბამისად, ფინანსური შუამავალია, რომელიც ეკონომიკაში ფულადი ნაკადების მომსახურებას უზრუნველყოფს და მოზიდული ფულადი სახსრების მესაკუთრეს არ წარმოადგენს, ხოლო კლიენტი – პირიქით, როგორც წესი, წარმოებული საქონლისა და მომსახურებების მფლობელია, რომლებსაც ძირითადად მატერიალური შევსება გააჩნიათ. მაგრამ ეკონომიკის რეალურ სექტორს ინვესტიციები და ფინანსური საბრუნავი სახსრები, ხოლო ბანკებს – მწარმოებლური აქტივების მოცულობების გადიდება ესაჭიროებათ. საბაზრო ეკონომიკაში კომერციული ბანკის მიერ საკუთარი ფუნქციების რეალიზებისათვის აღნიშნული ორი მიზანი ერთმანეთთან შეკავშირებული უნდა იყოს.

როგორც შედარებითი ანალიზიდან ჩანს, ბანკის მიერ უშუალოდ თავისუფალი ბაზრის მონაწილეებისთვის – მომხმარებლებისთვის შეთავაზებად პროდუქტებსა და მომსახურებებს შორის უკუკავშირის უზრუნველყოფის მიზნით, კომერციული ბანკის მხრიდან საგარეო გარემოსთან უკუკავშირის ფუნქციის შესრულება საბანკო მენეჯმენტზე უნდა იყოს დაკისრებული.

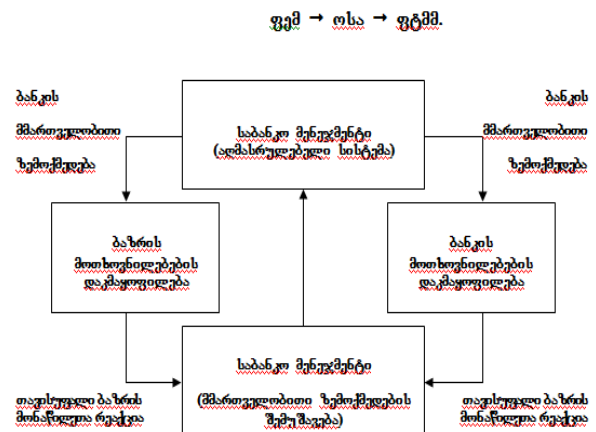
საგარეო პირობების მუდმივად ცვალებადობა, რომელშიც საკრედიტო ორგანიზაცია საკუთარ საქმიანობას ახორციელებს, კომერციული ბანკის მხრიდან ლარის გაცვლით კურსებზე მარტივი ოპერაციებისა და „თამაშების“ გარდა, შესაბამის რეაქციას, ფინანსური და მაკროეკონომიკური პოლიტიკის სიღრმისეულ ანალიზს, დამატებითი პროდუქტის შექმნის ახალი ხერხების მოძიებას მოითხოვს. ბანკებმა თანდათანობით ბაზრისა და საბანკო კლიენტურის ახალი მოთხოვნების დაკმაყოფილება უნდა დაიწყონ, მზად უნდა იყვნენ არასაბანკო ფინანსურ ორგანიზაციებთან არაფასობრივი კონკურენციის გამკაცრებასთან მიმართებაში. საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების შემუშავებასთან და რეალიზაციასთან მიმართებაში საბანკო საქმიანობის ახალი მიმართულებების მუდმივად ფორმირება, უეჭველად, ინფორმაციის სუსტ ურთიერთგაცვლაზე და საქმიანობის აღნიშნული მიმართულებების ცუდ კოორდინაციაზე მიუთითებს. სწორედ ბანკის ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების არარსებობის გამო უარესდება მისი ძირითადი ხარისხობრივი პარამეტრები და მაჩვენებლები, რთულდება სტრატეგიული გადანაცვლებების მიღების პროცესები, არჩეული გადანაცვლებების უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შეფასება. ამიტომ, საბანკო მენეჯმენტის უმთავრეს ამოცანას ურთიერთობების სისტემის ჩამოყალიბების (აგების) ამოცანა წარმოადგენს, რომელიც

დაკავშირებულია რთული დინამიური სისტემის

მრავალრიცხოვანი ელემენტების ურთიერთქმედების ოპტიმალურ ორგანიზაციასთან, რომელსაც, თავისთავად, თანამედროვე კომერციული ბანკი და მისი ფორმირების ოპტიმალური რეჟიმების განსაზღვრა წარმოადგენს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საბანკო მენეჯმენტი, როგორც ურთიერთობის სისტემა, თავისთავად, საფინანსო-ეკონომიკური, სტრუქტურულ-ფუნქციონალური და ფინანსურ-ტექნოლოგიური პარამეტრების ურთიერთკავშირს წარმოადგენს. სხვა სიტყვებით, საბანკო მენეჯმენტი, თავის მხრივ, ურთიერთდაკავშირებულ და ურთიერთდამოკიდებულ სისტემურ პარამეტრებზე ზემოქმედებას წარმოადგენს, კერძოდ:

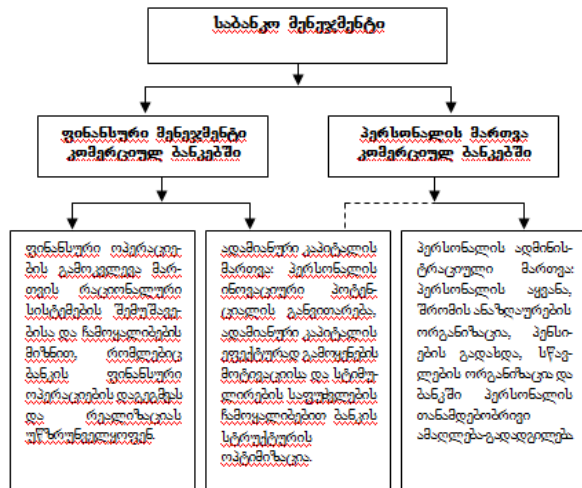
- ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე (ფემ);
- ორგანიზაციულ სტრუქტურის აგებაზე, რომელიც ბანკის წინაშე მდგარი ამოცანების გადანაცვლებაზე არის პასუხისმგებელი (ოსა);
- ფინანსურ-ტექნოლოგიური მართვის მაჩვენებლებზე (ფტმ).

სისტემური პარამეტრების სიღრმისეულად გათვითცნობიერების შედეგად მათი მართვა შეიძლება შემდეგი ურთიერთდაქვემდებარებისა და უშუალო ურთიერთკავშირის სახით წარმოვიდგინოთ:



ნახაზი 1. - ბანკში უკუკავშირის საფუძველზე მმართველობითი ზემოქმედების შემუშავებისა და რეალიზაციის სქემა თავისუფალი ბაზრის მონაწილეების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან მიმართებაში.

სქემატურად, საბანკო მენეჯმენტი სისტემური ურთიერთობის მართვასაც გულისხმობს, რომელიც ფინანსურ-ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ტექნოლოგიური პარამეტრების ურთიერთქმედების ოპტიმალურ ორგანიზაციასთან არის დაკავშირებული.



ნახაზი 2. საბანკო მენეჯმენტის ფინანსურ-ტექნოლოგიური დიფერენციაცია

შენიშვნა: წყვეტილი ხაზებით ნაჩვენებია ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული კავშირი ფუნქციის შესრულებასთან მიმართებაში.

ურთიერთობების ჩამოყალიბებასთან მიმართებაში კომპლექსური ტექნოლოგიების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესებს, რომლებიც ფულადი ნაკადების ფორმირებასთან და გამოყენებასთან, კომერციული ბანკის მდგომარეობისა და საქმიანობის ანალიზის ამოცანების კომპლექსურ გადაწყვეტასთან არის დაკავშირებული, წყვეტს მართვის სისტემა, რომელმაც „ფინანსური მენეჯმენტის“ სახელწოდება დაიმკვიდრა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კომერციულ ბანკში ფინანსური მენეჯმენტის მთავარ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ბანკი ერთადერთი ეკონომიკური სუბიექტია, რომელიც ფულს, ყველა მისი ძირითადი ფუნქციით, სისტემურად მართავს და, აღნიშნულიდან გამომდინარე, საბაზრო ეკონომიკის პირველად, სასიცოცხლო რგოლს წარმოადგენს.

საქმიანობის ობიექტი კომერციული ბანკის ფინანსურ მენეჯმენტში არის ბანკის ფინანსური ოპერაციებისა და საბანკო კლიენტურის ფულადი სახსრების მართვის პროცესები.

საქმიანობის საგანი კომერციული ბანკის ფინანსურ მენეჯმენტში არის ფინანსური ოპერაციების რაციონალური დაგეგმვისა და რეალიზაციის სისტემებისა და მეთოდების შემუშავება და გამოყენება.

კომერციული ბანკის ფინანსური მენეჯმენტის **მიზანი** არის ფუნქციონალურტექნოლოგიური სისტემების საქმიანობის ოპტიმალური სტრუქტურის აგების რაციონალური მოთხოვნებისა და მეთოდური საფუძვლების განსაზღვრა, რომლებიც, დასახული პარამეტრების ფარგლებში, ბანკის ფინანსური ოპერაციებისა და მისი მდგრადობის მხარდაჭერის დაგეგმვასა და რეალიზაციას უზრუნველყოფენ.

კომერციული ბანკის მდგრადობაზე ზემოქმედ

დასახული პარამეტრების მაგალითები მოყვანილია ცხრილი 1-ში.

ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში, როგორც ნებისმიერი მართვის სისტემა, ორი ქვესისტემისაგან შედგება:

- სამართავი ქვესისტემისაგან, ანუ მართვის ობიექტისაგან;
- მართვადი ქვესისტემისაგან, ანუ მართვის სუბიექტისაგან.

ძირითად მართვის ობიექტს კომერციული ბანკის ფინანსურ მენეჯმენტში წარმოადგენს ფულადი სახსრები, რომლებიც ფინანსური ოპერაციების მეშვეობით კომერციული ბანკის საქმიან ბრუნვაში იმყოფებიან.

ცხრილი 1

ბანკის პარამეტრები – საქმიანობის რეჟიმი

დასახული პარამეტრები	საქმიანობის რეჟიმი
1. ბანკის მოგების მაქსიმიზაცია	მინიმალურად დასაშვები ნორმატიული ლიკვიდობა
2. ბანკის ლიკვიდობის მაქსიმიზაცია	მოგების ნორმა, რომელიც ბანკის ფინანსური ოპერაციების ამოგებას უზრუნველყოფს.
3. ბანკის მოგებისა და ლიკვიდობის დაბალანსებულობა.	მოგების ნორმა, რომელიც საბაზრო შემოსავალს უზრუნველყოფს. ბანკის სარესურსო ბაზის მართვა მისი დივერსიფიკაციის საფუძველზე ბანკის აქტიური ოპერაციების შესაძლებლობების შესაბამისად ვადების, მოცულობებისა და ღირებულების მიხედვით.

მართვის სუბიექტს კომერციული ბანკის ფინანსურ მენეჯმენტში წარმოადგენს ბანკის მენეჯმენტი (უმალესი ხელმძღვანელობა, მართვის აპარატი, ბანკის პერსონალი), რომელიც მმართველობითი ზემოქმედების სხვადასხვა ფორმის მეშვეობით ობიექტის მიზანმიმართულ ფუნქციონირებას ახორციელებს.

დასკვნა

სტატიაში განხილულ საკითხაგან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომერციულ ბანკში მისი მდგრადობის საფუძველზე ფინანსური მენეჯმენტის კონცეპტუალური სქემის საკითხი.

ხაზგასმულია, რომ მართვის ობიექტი – საბანკო კლიენტურის ფულადი სახსრები კომერციულ ბანკში მოძრაობას (გადაადგილებას) ახორციელებენ გაფორმებული გარიგებების (ხელშეკრულებების) საფუძველზე. აღნიშნული პროცესის სამართლებრივი მხარე ხორციელდება, უშუალოდ, მართვის სუბიექტის – კომერციული ბანკის, როგორც იურიდიული პირის, მეშვეობით. აღნიშნული პროცესის ეკონომიკური მხარე ხორციელდება ბანკის ფინანსური ოპერაციების (საბანკო პროდუქტების, ოპერაციების, მომსახურების) საფუძველზე, რომლებიც მართვის ობიექტის მოთხოვნილებებს პასუხობენ. ფინანსური მენეჯმენტი ობიექტის, საგანისა და მისი საქმიანობის მიზნით, შესაბამისად, საბანკო კლიენტურის ფულადი სახსრების ტრანსფორმირებას ახორციელებს

ბანკის ფინანსურ ოპერაციებში და ამის ხარჯზე, ეს უკანასკნელი (ბანკი), ბანკის კაპიტალის ნაზარდის უზრუნველყოფის მიზნით, დამატებულ ღირებულებებს ქმნის

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ცაავა გ. ხანთაძე გ.-საბანკო მენეჯმენტი (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო, გამომც. “დანი”, 2015.; (Georgian)
- ცაავა გ. ხანთაძე გ. - საბანკო მენეჯმენტი (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო, გამომც. “დანი”, 2015.
2. ცაავა გ. ხანთაძე გ.-საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო, გამომც. “დანი”, 2014. (Georgian)
- ცაავა გ. ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო, გამომც. “დანი”, 2014.;
3. [Lothrop H.](#), - How to Protect Your Bank from Rising Interest Rates: A Practical Guide to Community Bank Hedging Solutions, 2013.;
4. Clifford Gomez.;-Banking and Finance-Theory, Law and Practice.;-PHI Learning Private limited, New Delhi. 2013. ;
5. Benton E. Gup.;-Banking and Financial Institutions;-A Guide for Directors, Investors, and Counterparties.;-Publ. by John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.; 2011.;
6. Боди, З., Мертон Р.. Финансы: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.;
7. Пол Х. Аллеи. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002;
8. https://www.nbg.gov.ge/uploads/publications/thematicpublications/cnobarimetoduri_saxelm.pdf.