

რეზიუმე

* * * * *

ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ საბანკო ბიზნესში არსებული ინოვაციური პროცესების მართვის სრულყოფის ყველაზე ეფექტური გზაა საბანკო რისკების შემცირება, ბანკის საქმიანობის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნას (Business Unit Management), მართვა ბიზნეს-ერთეულების მეშვეობით. ყოველი ბანკი მონოდედებულია შექმნას თავისთან კომპლენს-კონტროლი, რაც დაესმარება დაადგინოს კონტროლის საყრდენი წერტილები, შეიმუშავოს მისი გატარების მეთოდები.

საკვანძო სიტყვები: ახალი ტექნოლოგია, ინოვაციური ინსტრუმენტები, ლოკალური ბალანსი.

Improvement issues of banking innovative instruments

Summary

1. Studies have shown that the most effective way of innovative processes to improve management in banking business is to decrease banking risks through Business Unit Management, to implement a compliance-control and a continuous monitoring of the bank's current and prospective liquidity in order to take emergency measures in case of need as well as the permanent market value of the bank rate.

2. To get more information about the bank's activities it is recommended to use business unit management, which will help bank's leaders to get objective information about the profitability of each unit, client and product in real time and dictate government decisions itself.

3. Each bank is committed to create its compliance-control, which may help it to establish control of the points of support and to develop its methods of implementation. Also the liability for failure to observe rules is of prime importance in this case. To do this it is necessary to develop internal guidelines and maximum cooperation of managers.

Keywords: New technology, Innovative tools, Local balance

ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის მიზანია, გააუმჯობესოს საბანკო ბიზნესი და გაზარდოს მისი ღირებულება. საბანკო ბიზნესის ეფექტურობის ამაღლება ხდება საბანკო პროდუქტების დაბალი თვითღირებულების კონკურენტუნარიანი უპირატესობისა და ასევე, განვითარებული კონკურენტუნარიანი პროდუქტით მთელი რიგის ხარჯზე. კონკურენტუნარიანი უპირატესობა მიიღება ორგანიზაციაში სრული ხარჯთაღრიცხვის დანერგვისა და მოტივაციის ეფექტური სისტემის შექმნის საშუალებით, რომლითაც ერთმანეთს თანხვდება თანამშრომელთა პირადი და ბანკის მესაკუთრის ინტერესები. დეტალურად მიმოვიხილოთ ბიზნეს-ერთეულთა მეშვეობით მართვის ტექნოლოგია. როგორც ცნობილია, საბაზრო განვითარების სტიმულია კონკურენცია. თუ გადავიტანთ კონკურენციას ორგანიზაციის შიგნით, ჩვენ შევძლებთ განყოფილებათა განვითარების სტიმულირებას (როგორც კორპორაციის შიდა ბაზრის სუბიექტებისა). ეს იდეა წარმოადგენს განსახილველი ტექნოლოგიის საფუძველს, რომელიც გულისხმობს ბანკის სისტემაში საბაზრო ურთიერთობების შემოტანასა და მის საფუძველზე კონკურენტული ბიზნეს გარემოს განვითარებას.

შიდა კონკურენცია უზიდავს ქვეგანყოფილებებს, აამაღლონ საკუთარი რენტაბელობა და სრულყოფნა ორგანიზაციის პროდუქტები, რასაც, საბოლოო ჯამში, მიყვავართ ზოგადად ბანკის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებისაკენ. პროექტის რეალიზაციის ფარგლებში ტარდება შემდეგი სამუშაოები:

- საორგანიზაციო სტრუქტურის ბაზაზე ყალიბდება საფინანსო სტრუქტურა, რომელიც ითვალისწინებს ბანკის შიგნით ფინანსური აღრიცხვის ცენტრების (ფაც) შექმნას, რომლის ფარგლებშიც რეალური დროის რეჟიმში ყალიბდება ლოკალური ბალანსები, რომლებიც ითვალისწინებენ ფაც-ის მოგება-წაგებას.

- მუშავდება ნორმატიული ბაზა, რომელიც ნერგავს განყოფილებებს შორის საბაზრო ურთიერთობებს, იგი ითვალისწინებს მომსახურების გაყიდვას ბანკის შიგნით; გვარდება მომსახურებათა შეფასების მექანიზმები;

- ინერგება ფინანსური რესურსების განაწილების სააუქციონო პრინციპი;

- პროფიტ-ცენტრებისთვის შემოღის კონკურენტული სისტემა ფინანსურ რესურსებზე, რაც აუმჯობესებს ბანკის კერძო კაპიტალის გამოყენების რენტაბელობას;

- ტარიფიცირებული ძვირადღირებული ცენტრებისთვის შემოღის კონკურენციის სისტემა

საგარეო ალტერნატიულ წყაროსთან მომსახურებისა, რაც იწვევს ამ ცენტრების მიერ დანახარჯების შემცირების სტიმულირებას, ეს კი თავის მხრივ ამცირებს პროდუქტის თვითღირებულებას.

- იქმნება მოტივაციის ობიექტური სისტემა, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ბანკის ყველა ქვეგანყოფილებას, მიიღოს შეუზღუდავი ბონუსი (ნაწილი მიღებული მოგებისა ან დანაზოგისა), რაც ზრდის ბანკის თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტიანობას და იზიდავს ახალ კრეატიულ სპეციალისტებს.

Business Unit Management ტექნოლოგიის დანერგვა შესაძლებლობას მისცემს ბანკს:

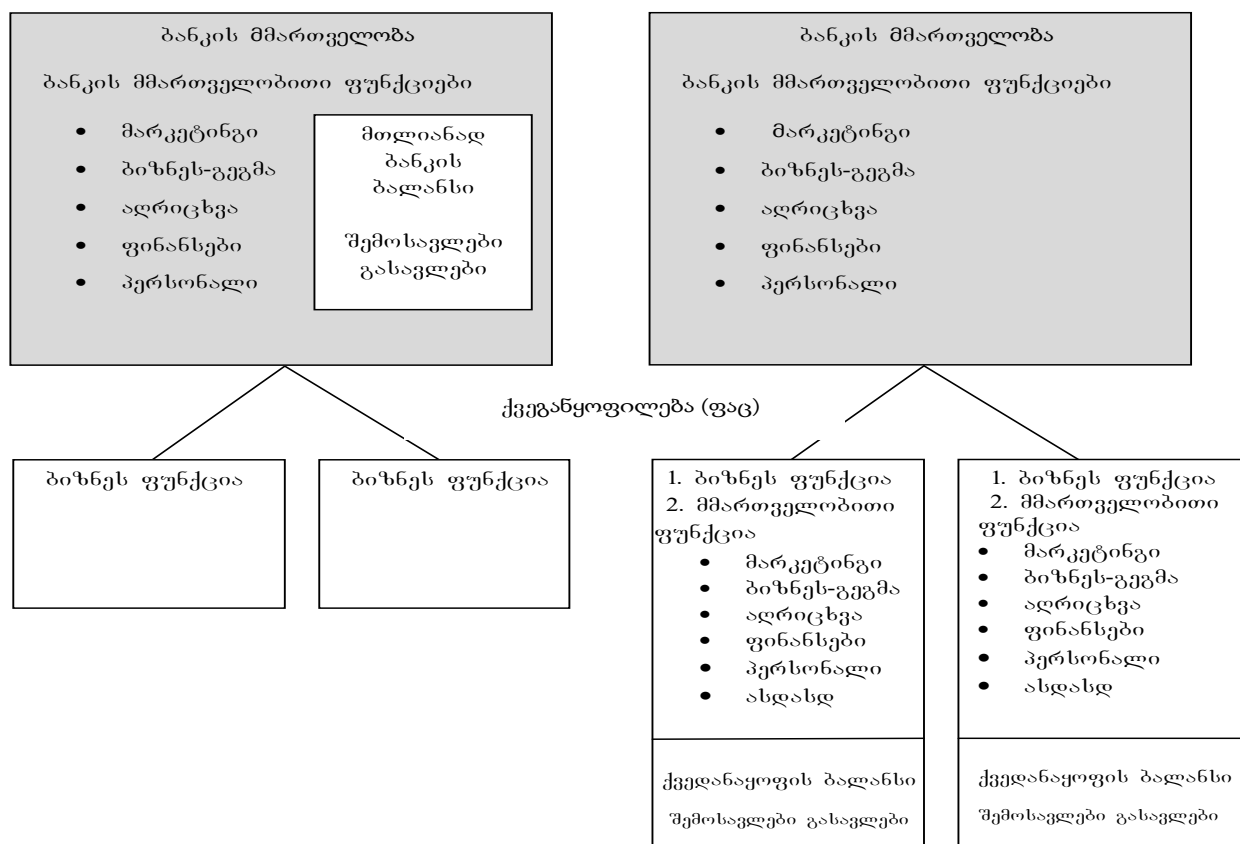
- შეამციროს საერთო საბანკო ხარჯები 10-40%-ით;
- შემოიტანოს ბანკში სრული ხარჯთაღრიცხვა;
- გადაანაწილოს საერთო საბანკო რისკები ქვეგანყოფილებებზე;
- შექმნას ნორმატიული ბაზა თვითგანვითარებადი ბიზნეს-გარემოს ფორმირებისთვის;
- დანერგოს ფინანსური დიაგნოსტიკისა და პროდუქტთა რენტაბელობის, ასევე ქვეგანყოფილებათა და კლიენტთა ოპერატიული მონიტორინგი;
- ჩამოაყალიბოს შრომის მოტივაციის ეფექტური ხაზობრივ-ფუნქციური მართვის სისტემა

ტური სისტემა;

- მოაწესრიგოს რეგულარული მექანიზმი ახალი პროდუქტების შექმნისა და უკვე არსებულის სრულყოფისა;
- შექმნას ნიადაგი პერსონალის შემოქმედებითი და რაციონალიზატორული პოტენციალის რეალიზებისათვის;
- მიიზიდოს სხვა ბანკების თანამშრომლები თავიანთი კლიენტთა ბაზებითა და ბიზნესებით;
- გაზარდოს ბანკის კონკურენტუნარიანობა და საინვესტიციო მიმზიდველობა.

Business Unit Management სისტემა შესაძლებლობას აძლევს ბანკის ხელმძღვანელობას, მიიღონ ობიექტური ინფორმაცია ყოველი ქვეგანყოფილების რენტაბელობის, პროდუქტისა და კლიენტის შესახებ რეალური დროის რეჟიმში და უშუალოდ ჰკარნახოს მმართველობით გადაწყვეტილებებს. პროცედურული სტანდარტიზაცია შესაძლებლობას იძლევა მნიშვნელოვნად გაიფხვროს და შემცირდეს Business Unit Management ტექნოლოგიის დანერგვის ვადები. საშუალოდ დანერგვა ხდება 3-12 თვის მანძილზე.

აღნიშნული ტექნოლოგიის დანერგვის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი პრაქტიკაში გამოიცადა და კორექტირებულ იქნა რეალური გამოცდების საფუძველზე. ის გამოიწვევს დივიზიონალური მართვის სისტემას



ცხრილი №1. ხაზობრივ-ფუნქციური და დივიზიონალური მართვის სისტემები.

კონკურენციის ზრდას. ღირსეული კონკურენციის განევაში არარეზიდენტულ ბანკებს დაეხმარება მმართველობითი ტექნოლოგიების ათვისებაში, რომლებიც საშუალებას იძლევიან ბანკების მაქსიმალურ ოპტიმიზებას. სწორედ ასეთთა შორისაა Business Unit Management ტექნოლოგია.

Business Unit Management სისტემის ფარგლებში ხდება ბანკის დივიზიონალიზაცია, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის დაყოფას დამოუკიდებელ ბიზნეს-ერთეულებად - ფინანსური აღრიცხვის ცენტრებად (ფაც), რომლებსაც ნაწილობრივ ან სრულად გადაეცემა მმართველობითი ფუნქციები ერთ-ერთი განყოფილებისა და რომლის ფარგლებშიც ყალიბდება ლოკალური ბალანსები (იხ. ცხრილი 1). მოცემული ტექნოლოგია საშუალებას იძლევა საერთოსაბანკო რისკების დივერსიფიცირებისა და მათს გადანაწილებას საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებში.

Business Unit Management ტექნოლოგიის დანერგვა ეფუძნება ბიუჯეტირების დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს დაგეგმარებას, აღრიცხვას, კონტროლს, შემოსავლებისა და დანახარჯების ანალიზს მმართველობითი ობიექტების ჭრილში მათი რენტაბელობის ზრდის მიზნით. მსგავსი სიახლეების დანერგვისას უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი მიდგომები: პირველი - ფინანსური სტრუქტურისა; მეორე - ბიზნეს-პროცესების ნორმირება; მეორე მიდგომა უფრო რაციონალური ჩანს. იგი ეყრდნობა ბიზნეს-პროცესების მოდელირებას.

საბანკო პროფიტ-ცენტრის ფინანსური შედეგის აღსარიცხად გამოყოფენ დანახარჯების შემდეგ სახეობებს:

- უშუალო შიდა;
- უშუალო საგარეო;
- ირიბი შიდა;
- ირიბი საგარეო;
- ზედნადები (საერთოსაბანკო);

უშუალო შიდა დანახარჯების ინიცირება ხდება პროფიტ-ცენტრის ხელმძღვანელის მიერ, ამტკიცებს ბანკის მმართველობა და ფიქსირდება პროფიტ-ცენტრის ბიუჯეტში. მასში, როგორც წესი, ჩართულია:

- პროფიტ-ცენტრის თანამშრომლის ხელფასი;
- გახარჯვადი ცენტრების თანამშრომელთა ხელფასები, რომლებიც ფინანსდებიან აღნიშნული პროფიტ-ცენტრიდან (მაგალითად, ბუღალტერი ხელფასი, რომელიც აწარმოებს ფასიანი ქაღალდების აღრიცხვას, ეხება საფონდო ბაზარზე მომუშავე პროფიტ-ცენტრს);

- შიდა რესურსების ღირებულება;
- იჯარის თანხა (სხვაობა რეალურ საიჯარო გადასახადსა ან შენობის დაქირავების ხარჯებისა და შიდა საარენდო ფასს შორის შეადგენს ფაც-ის მოგებას „კაპიტალი“);
- სხვა პროფიტ-ცენტრების მომსახურების გადასახადი (ფასზე თანხმდებიან პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელები გარე ალტერნატივის არსებობის პირობით);

პირდაპირი გარე ხარჯები გულისხმობს:

- პროფიტ-ცენტრის მიერ შეძენილი მოწყობილობებისა და მასალის ღირებულება;
- გარე მომსახურებათა გადახდა;
- გარე რესურსების ღირებულება;
- აგენტების ნახალისება ა. შ.

ირიბი შიდა ხარჯები განისაზღვრება ბანკის მმართველების მიერ. პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებს შეაქვთ საკუთარი რეკომენდაციები და გააჩნიათ სათათბირო უფლება. აღნიშნული სახეობა დანახარჯებისა ნაწილდება პროფიტ-ცენტრებს შორის მათი საერთოკვარტალური პირდაპირი ხარჯების პროპორციულად. მუდმივი ხარჯების თანხები ჩართულია პროფიტ-ცენტრის ბიუჯეტში, ერთდროული დანახარჯების თანხებს ითვალისწინებენ კვარტლის ბოლოს ფინანსური შედეგების მიხედვით.

შიდა ირიბი ხარჯებს, როგორც წესი, განეკუთვნება:

- დანახარჯების ცენტრის ბიუჯეტი, რომლებიც არაა მიზნული რომელიმე გარკვეულ პროფიტ-ცენტრზე (იურიდიული განყოფილება, ბუღალტერია და ა.შ.);
- ვენჩურული ცენტრების ბუღალტერია, რომლებსაც ხსნიან ბანკის მმართველობის გადანე-ვეტილებით.

საგარეო ირიბი ხარჯები განისაზღვრება და ნაწილდება ისევე, როგორც შიდა ხარჯები და მათ, როგორც წესი, განეკუთვნება:

- ბანკის სარეკლამო კამპანიის გადახდა;
- სამშენებლო კონტრაქტორების ხელფასები;
- სემინარების, პრეზენტაციების, ღონისძიებების დაფინანსება და ა.შ.

ზედნადები დანახარჯები განისაზღვრება ბანკის მმართველობის მიერ პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებთან ერთად და ფოკუსირდება დებულებაში პროფიტ-ცენტრის შესახებ როგორც აბსოლუტური თანხა. ირიბი ხარჯებისაგან განსხვავებით, პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებისათვის ზედნადები ხარჯები დეტალურად არ განიხილება. კვარტლის ბოლოს დგინდება რეალურად დახარჯული ზედნადები თანხები, რის საფუძველზეც პროფიტ-ცენტრების ზედნადები ხარჯები შეიძლება შეამცირონ რეალურად დაზოგილი თანხის შესაბამისად, რომელსაც აწაწილებენ უშუალო დანახარჯების პროპორციულად. როგორც წესი, ზედნადები ხარჯებს განეკუთვნება:

- ბანკის უსაფრთხოებისთვის გაწეული ხარჯები;
- ბანკის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა ხელფასი;
- საგარეო კონსულტანტების ხელფასები და ა.შ.

პროფიტ-ცენტრის ფინანსური შედეგების გაანგარიშების მიზნით, გამოყოფენ შემოსავლების შემდეგ ტიპებს:

- შიდა შემოსავლები;
- საგარეო შემოსავლები;

შიდა შემოსავლებში შედის:

- ბანკის სხვა პროფიტ-ცენტრისთვის განეული მომსახურების საფასური (cross-selling); აღნიშნული სამსახურის ღირებულება განისაზღვრება პროფიტ-ცენტრების ხელმძღვანელებს შორის მოლაპარაკების გზით გარე კონტრაგენტების არსებობის პირობებში.

- ცენტრალური ხაზინისთვის გაყიდული რესურსების ღირებულება;

საგარეო შემოსავლებში იგულისხმება:

- ბანკის კლიენტებისთვის განეული მომსახურების ანაზღაურება საკომისიო საზღაურის სახით;

- ბანკის კლიენტებისთვის გაყიდული რესურსების ღირებულება;

პროფიტ-ცენტრის ფინანსური შედეგი (ნეტო-შემოსავალი) განისაზღვრება ყოველ კვარტალში როგორც სხვაობა ამ კვარტალში შემოსულ შემოსავლებსა და დანახარჯებს შორის. მთელი კვარტალის განმავლობაში შემოსავლები და დანახარჯები, რომელიც მიიღო განყოფილებამ, შედის მის საფინანსო პოზიციაში. პროფიტ-ცენტრის ფულადი პოზიციის დეფიციტი იფარება ფაქტის ფულადი პოზიცია „კაპიტალის“ მიერ საფასურის საფუძველზე. პროფიტ-ცენტრის ხელმძღვანელობის ანაზღაურება ხდება ნეტო-შემოსავლების პროცენტების სახით.

კვარტალის ბოლოს პროფიტ-ცენტრის ფულადი პოზიცია ანუ ღირდება. დადებით სხვაობას რიცხავენ ფულადი პოზიციის „კაპიტალის“ სასარგებლოდ ან „კაპიტალიდან“ უარყოფითი სხვაობის გადასაფარად.

განსაკუთრებული მნიშვნელობის განყოფილებაა ნებისმიერი ბანკისთვის ხაზინა. მისი ძირითადი ფუნქციებია:

- ბანკის საერთო ლიკვიდურობის მხარდაჭერა;

- რესურსების შიდასაბანკო გადანაწილება;

- შიდა საბანკო (ტრანსფერტული) ღირებულების გადანაწილება.

ხაზინის ბაზაზე ფუნქციონირებს ფულადი რესურსების შიდა აუქციონი. თანხები პირველ რიგში გადაეცემა განყოფილებებს, რომლებმაც შესთავაზეს მაქსიმალური ფასი. ამ სისტემით ხდება ბუნებრივი გადარჩევის სტიმულირება, რომლის დროსაც გადარჩება უძლიერესი. ნამგებიანი ქვეგანყოფილება კარგავს ეკონომიკურ ეფექტურობას და იშლება. ევოლუციური შერჩევის გზით ბანკში მხოლოდ უძლიერესები რჩებიან, რომლებიც აგრძელებენ ბრძოლას გადარჩენისთვის. შიდა კონკურენცია უბიძგებს ქვეგანყოფილებებს, დანერგონ ინოვაციები, ეძებონ ახალი ტექნოლოგიები, რაც, საბოლოო ჯამში, აუმჯობესებს ბანკის ზოგად კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. მაგალითად, რომელიმე პროფიტ-ცენტრმა ვერ შეძლო შიდა აუქციონზე კონკურენტუნარიანი ფასის შეთავაზება და რესურსები მას არ ერგო. ვინაიდან ხარჯები ყოველდღიურად ერიცხებათ ქვეგანყოფილებებს, ხოლო მოგება ჯერ კიდევ გამოსამუშავებელი აქვს, ამ დღეს ცენტრის ბალანსი იხურება ნაკლებით. მსგავსი სიტუაციის განმეორების პერსპექტივა ემოქრება რენტაბელობის დაკარგვით

და საანგარიშო პერიოდში გავიდეს წითელი ბალანსით (საღდოთი). ხელმძღვანელი იძულებულია, სასწრაფოდ ეძებოს რენტაბელობის გზები. უარყოფითი ტენდენციის შეცვლა მას შეუძლია:

- დანახარჯების ეკონომიით;

- პროფიტ-ცენტრში ძლიერი კადრების მოზიდვით, რომელთაც ძალუძთ ახალი კლიენტების მოყვანა ან ახალი ბიზნესის დაწყება (ლიცენზიის ფარგლებში).

- ახალი პროდუქტების შექმნითა და მათი ბაზარზე გატანით;

ბაზარზე ახალი პროდუქტის გატანა ერთ-ერთი უძლიერესი სვლაა შიდა კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად, რადგან ახალი პროდუქტის გატანა გულისხმობს ერთდროულად მოხმარების ახალი ბაზრის გაჩენასა და, ამავე დროს, პირველშემომტანის მონოპოლიურ მდგომარეობას. მონოპოლიური მდგომარეობა შესაძლებლობას იძლევა, მაქსიმალურად მაღალი ფასის დაწესებას საკუთარ პროდუქტზე. თავის მხრივ, ბაზარზე პროდუქტის მაღალ ფასად გაყიდვა უფლებას აძლევს უმაღლესი ფასი შესთავაზოს შიდა აუქციონზე, რაც გარანტირებულს ხდის საჭირო რესურსების მოპოვებას. ამგვარად, რესურსების განაწილების სააუქციონო პრინციპი ხელს უწყობს ინოვაციური საქმიანობის განვითარებასა და ბანკის ინტენსიურ განვითარებას. ხაზინა იქმნება ასევე ცალკე სტრუქტურულ ერთეულად, პროფიტ-ცენტრად.

ბაზელის კომიტეტის რეკომენდაციებში დაფიქსირებული ამგვარი კონტროლის შემდეგი ელემენტებია:

- მართვის კონტროლი და კონტროლის კულტურა;

- რისკის გამოვლენა და შეფასება;

- კონტროლის განევა და უფლებამოსილებათა გადანაწილება;

- ინფორმაცია და თანამშრომლობა;

- მონიტორინგი და ხარვეზების გამოსწორება;

ეს მოიცავს საბანკო საქმიანობის ყველა მიმართულებას. მსოფლიო გამოცდილებასა და პრაქტიკაში კონტროლის დამოუკიდებელ მიმართულებას წარმოადგენს კომპლანენს-კონტროლი, რომელსაც იყენებენ ოპერაციებში საფინანსო ბაზარზე.

ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით შემდეგი სახის მოკლე დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

1. ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ საბანკო ბიზნესში არსებული ინოვაციური პროცესების მართვის სრულყოფის ყველაზე ეფექტური გზაა საბანკო რისკების შემცირება მათი საბანკო ბიზნეს-ერთეულებში განაწილების მეშვეობით (Business Unit Managment), კომპლანენს-კონტროლის დანერგვა, ბანკის მიმდინარე და პერსპექტიული ლიკვიდურობის უწყვეტი მონიტორინგი საგანგებო ზომების მისაღებად საჭიროების შემთხვევაში, ასევე ბანკის საბაზრო ღირებულების პერმანენტული შეფასება.

2. ბანკის საქმიანობის შესახებ დეტალური ინ-

ფორმაციის მისაღებად მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნას (Busines Unit Managament), მართვა ბიზნეს-ერთეულების მეშვეობით, რომელიც ეხმარება ბანკის ხელმძღვანელობას, მიიღოს ობიექტური ინფორმაცია ყოველი ქვეგანყოფილების რენტაბელობის შესახებ, ინფორმაცია ყოველ კლიენტსა და პროდუქტზე რეალურ დროში და თავისთავად ჰკარნახოს მმართველობით გადაწყვეტილებებს.

3. ყოველი ბანკი მონოდეზიგნირებულია შექმნას თავისთან კომპლენს-კონტროლი, რაც დაესმარება დაადგინოს კონტროლის საყრდენი წერტილები, შეიმუშავოს მისი გატარების მეთოდები. უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება პასუხისმგებლობას დადგენილი წესების დაუცველობის შემთხვევაში. ამისათვის აუცილებელია სწორად შემუშავდეს შიდა ინსტრუქციები და ხელმძღვანელობის მაქსიმალური თანამშრომლობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გოგოხია მ. საბანკო საქმე. თბ. 2006წ;
2. კოვზანაძე ი. კომერციული ბანკების ფუნქციონირების სრულყოფის საკითხები. ჟურ. „სოციალური ეკონომიკა“ N1, თბ. 2001;
3. ცაავა გ. ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე; სახელმძღვანელო - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2014 — 600გვ.;
4. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. под ред. А.В. Барышевой/Дашков и К • 2012 год • 384 страницы;
5. Инновационная экономика: монография Богатова Е.В. Русайнс • 2014 год • 86 страниц.