



**კომერციული ბანკის საქმიანობის განვითარების
სტრატეგია და ღაპრაღიტიპის კირითაღი ელემენტაჲი**

ნათია ჯანელიძე
სტუ დოქტორანტი

ბანკის საქმიანობის კონცეპტუალური საფუძველი, რომელიც განსაზღვრავს მისი პერსპექტიული განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებებს, არის სტრატეგია. ის თავისებური ორიენტირია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში კომერციული ბანკის საქმიანი აქტივობის სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის საკრედიტო სფეროშიც.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ცნება „სტრატეგია“ პირველად ჯერ კიდევ 1944 წელსაა ნახსენები ფონ ნეიმანისა და მორგენშტერნის წიგნში თამაშების თეორიის შესახებ შემდეგი სახით: სტრატეგია – ეს არის სრული გეგმა, რომელიც მიუთითებს იმაზე, თუ რა სვლებს გააკეთებს მოთამაშე ყოველ შესაძლო სიტუაციაში. მოგვიანებით ეს ტერმინი გამოიყენა ა. ჩანდლერ–უმცროსმა წიგნში „სტრატეგია და სტრუქტურა“ (1962) სანარმოსა და ბიზნესის სფეროსთან მიმართებით.

ბანკის სტრატეგიის ცნება წარმოადგენს არგუმენტირებული ვარაუდების კომპლექსს, რომელიც გამოხატულია ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ფორმებში და მოითხოვს შემდგომ თეორიულ დამუშავებას თანამედროვე სამეცნიერო მიდგომების გამოყენებით.

თანამედროვე ლიტერატურაში გვხვდება აგრეთვე ცნება „სტრატეგიის“ შემდეგი განსაზღვრება:

– მყარი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად

მიმართული ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების ერთობლიობა;

- რიგი გადაწყვეტილებები, რომლებიც კომპანიის მიერ გატარებული მეტი წილი მოქმედებების მამოძრავებელი ან ჩამომყალიბებელი ძალაა;

- კონკურენტული უპირატესობების შექმნის გზა განმასხვავებელი მახასიათებლების მეშვეობით;

- სწრაფი გარდაქმნების ხელოვნება, ინიციატივების პორტფელი, რომლებიც მიმართულია კომპანიის და მისი ღირებულებების ზრდისაკენ; აქ მოყვანილ უმეტეს განსაზღვრებებში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია კონკურენტული უპირატესობის და კონკურენტუნარიანობის ცნებებზე. უკანასკნელი წლების რიგ სამეცნიერო შრომებში ეს ცნება შინაარსობრივად ახლებურადაა გაშუქებული, სადაც ბანკის სტრატეგიაში იგულისხმება „ბანკის განვითარების სტრატეგიების კომპლექსი (ერთობლიობა), რომლებსაც მონიშნული აქვთ ბანკის კონცეფციის რეალიზაციის ძირითადი გზები”.

როგორც ავღნიშნეთ, აუცილებელია განვასხვაოთ კომერციული ბანკის განვითარების საერთო კორპორატიული სტრატეგიის ცნება და მისი ცალკეული შემადგენლები (ფუნქციონალური სტრატეგიები). განვითარების კორპორატიული სტრატეგიის ყოველი ფუნქციონალური შემადგენელი წარმოადგენს ბანკის მოქმედების პროგრამას შესაბამისი მიმართულებით გარკვეული რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიღწევის მიზნით, რომლებიც ახასიათებენ ბანკის მომავალ მდგომარეობას:

- ბანკის საკრედიტო სტრატეგია შეიძლება იყოს გამიზნული საკრედიტო პროდუქტების ახალი სახეობების განვითარებაზე, ბანკის ნორმატივების დაცვასა და რისკების გარკვეულ შეზღუდვებზე.

- საფინანსო სტრატეგია, როგორც განვითარების კორპორატიული სტრატეგიის შემადგენელი, შეიძლება იყოს მიმართული ბანკის, მისი აქციების საბაზრო ღირებულების გარკვეული ზრდის მიღწევაზე ან ROE, ROA და სხვა მაჩვენებლების ზრდაზე.

- შესაძლოა, მარკეტინგული სტრატეგიის მიზანი იყოს ბაზარზე მოცემული ბანკის წილის გაზრდა მომსახურების გარკვეული სახეობების, ოპერაციების მიხედვით, მომგებიანი კლიენტების შემატება და სხვ.

- საინფორმაციო სტრატეგიის მიზნობრივი კრიტერიუმი შეიძლება იყოს „ბანკი–კლიენტი“-ის სისტემაში ჩართული კლიენტების წილი, ავტომატიზირებული ოპერაციების წილის გაზრდა, ინტერნეტისა და ონლაინ ოპერაციების დანერგვა. მომავლის ბანკი წარმოდგენილია საინფორმაციო–ტექნოლოგიური სტრატეგიის გარეშე, რომელიც უნდა იყოს ორიენტირებული ბანკის საქმიანობის ყველა მონაცემთა დაცვის ერთიანი არქიტექტურის შექმნაზე. ასეთი მონაცემთა ერთიანი საცავი ბანკისთვის იქნება მმართველობითი გადაწყვეტილებების, სტრატეგიული დაგეგმარების მხარდაჭერის ობიექტური სისტემა.

თუკი ბანკს აქვს განვითარების საკუთარი სტრატეგია და აქტიურად ახორციელებს მას, მაშინ:

- ის, როგორც წესი, არის ინოვაციების დანერგვის ინიციატორი ან ბაზრის ლიდერი თავის სეგმენტში;

- ბანკის მიმდინარე საქმიანობა იგეგმება სტრატეგიული გეგმებისა და მიზნების საფუძველზე;

- ბანკის მთელმა კოლექტივმა იცის და იზიარებს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ მიზნებს;

- მისთვის სტრატეგია ინვესტიციური და სხვა გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღების ძირითადი კრიტერიუმი;

- ყოველმა თანამშრომელმა იცის თავისი წვლილის ოდენობა ბანკის სტრატეგიული მიზნობრივი მონაცემების (ფინანსური და არაფინანსური) მიღწევებში;

- სტრატეგიის რეალიზაციის მექანიზმები რესურსულად დასაბუთებული და შეესაბამება თანამშრომლების მოტივაციის სისტემით.

მაგალითად, ასეთი ბანკებია საქართველოს ბანკი, თიბისი ბანკი, ბანკი რესპუბლიკა, პროკრედიტბანკი და სხვ., რომელთა საქმიანობა აშკარად მიუთითებს განვითარების სტრატეგიის არ-

სებობაზე.

აგრეთვე უნდა აღინიშნოს საკრედიტო საქმიანობის განვითარების სტრატეგიის ზუსტი შეთანხმების აუცილებლობა არა მარტო საერთო საბანკო სტრატეგიასთან, არამედ ქვეყნის სტრატეგიული განვითარების ძირითად საპროგრამო მიმართულებებთან.

ბანკის საკრედიტო საქმიანობის განვითარება განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- გარემოს (მაკრო–, მეზო–, მიკროგარემოს) ცვლილებებით გლობალურ სისტემაში;

- ცვლილებებით ბანკის შიდა სტრუქტურაში, რომელიც გამონეწეულია ბაზრის მოთხოვნების, გარემოს, ახალ საორგანიზაციო სტრუქტურაზე, ახალ ტექნოლოგიაზე გადასვლის, თანამშრომლების მოტივაციის ცვლილებებით და ა.შ.

ამგვარად, შეგვიძლია დავადასტუროთ, რომ საკრედიტო საქმიანობის განვითარება – ეს არის მონესრიგებული და კანონზომიერი შეუქცევადი ცვლილება, რომელიც დაკავშირებულია საკრედიტო ორგანიზაციის არსებობის ახალი ტენდენციების წარმოქმნასთან. განვითარების ცნება საშუალებას იძლევა თვალი მივადევნოთ ამა თუ იმ მოვლენის წარმოქმნის სანყისს, მათ გენეტიკურ კავშირს სხვა მოვლენებთან, მაგ: განხორციელდეს სისტემის საქმიანობის პროგნოზები, მისი შიდა სტრუქტურის განვითარება, სისტემის გარემოს განვითარების მიმართულებები და ა.შ.

განვიხილავთ რა ცნება განვითარებას მისი შიდა სტრუქტურის მხრივ, აუცილებელია მივმართოთ სისტემის განვითარების პროცესის ეტაპების კვლევას. უშუალოდ განვითარების პროცესისაა ლოგიკური ოპერაციების ჯაჭვი, სადაც ერთი რგოლი კანონზომიერად მიყვება მეორეს:

- 1) ამოცანის დასმა;
- 2) იდეალური საბოლოო შედეგის წინასწარ განჭვრეტა;
- 3) მიზნის მიღწევის ხელის შემშლელი წინააღმდეგობების მოძებნა;
- 4) წინააღმდეგობის მიზეზების გახსნა;
- 5) წინააღმდეგობის გადაწყვეტა.

კომერციულ ბანკში დაკრედიტების პროცესთან ანალოგიის გატარების დროს აუცილებელია შევიტანოთ დაზუსტებები და გავაკეთოთ გარკვეული აქცენტები აღნიშნული ლოგიკური ჯაჭვის ყოველ რგოლში კომერციული ბანკის საკრედიტო საქმიანობის განვითარების პროცესის განსხვავებების გამოყოფის მიზნით.

1. მაშასადამე, ბანკის საკრედიტო ქვედანაყოფების სტრატეგიული **ამოცანაა** კლიენტ-მსესხებლებისთვის ხარისხიანი საკრედიტო მომსახურების გაწევა ჩატარებული ოპერაციისაგან მიღებული მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით კრედიტების დაუბრუნებლობის რისკის მინიმალურ დონესთან შესაბამისად.

2. საკრედიტო ქვედანაყოფის საქმიანობის იდეალური **საბოლოო შედეგის წინასწარ განჭვრეტის** განხილვის დროს აუცილებელია დაზუსტდეს ტერმინი „წინასწარ ხედვა“, რაც ამ შემთხვევაში უნდა გავიგოთ სწორედ როგორც „მეცნიერული წინასწარ ხედვა“, და არა რაღაც იდუმალი და საიდუმლო.

ბანკის საკრედიტო საქმიანობის კვლევის ფარგლებში ცალკეული საკრედიტო გარიგების საბოლოო შედეგის მეცნიერული განჭვრეტა თან ახლავს ამ გარიგების არა მხოლოდ საპროცენტო შემოსავლის პროგნოზირებას, არამედ გაცემული სახსრების შესაძლო დაუბრუნებლობის რისკის პროგნოზირებასაც, რაც ბანკს მისცემს საშუალებას დროულად გადადგას ნაბიჯი, რომ ნეგატიურად არ დასრულდეს ეს საკრედიტო გარიგება.

3. **შიდა წინააღმდეგობები**, რომლებიც გვხვდება საკრედიტო საქმიანობის განვითარების სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე, არსებითად ჩადებულია საკრედიტო ურთიერთობებში კრედიტორსა და მსესხებელს შორის. ეს წინააღმდეგობა ვლინდება სხვადასხვა ფორმით, ისეთით, როგორიცაა:

- წინააღმდეგობა კრედიტორის გამონთავისუფლებული თანხების ოდენობასა და მსესხებლის მოთხოვნების ოდენობას შორის;

- წინააღმდეგობა კრედიტორის გამონთავისუფლებული თანხების დროის ხანგრძლიობასა და მსესხებლის დამატებითი თანხების მოთხოვნის ხანგრძლიობის შორის მისი არსებობის შემ-

თხვევაში;

– კრედიტორისა და მსესხებლის ეკონომიკური ინტერესების ან ქცევის მოტივაციის წინააღმდეგობა დაკრედიტების პრინციპების დაცვის გამო (დაბრუნებადობა, ვადიანობა, საზღაურობა, უზრუნველყოფა, დიფერენცირებულობა და მიზნობრიობა) და ა.შ.

ამ წინააღმდეგობების შედეგი შეიძლება გახდეს საკრედიტო ურთიერთობების შემთხვევითობის ან გაურკვევლობის ელემენტის არსებობა, რაც გამოიწვევს დაუზრუნველბლობის წარმოქმნას ფულადი სახსრების მსესხებლისგან კრედიტორთან დაბრუნებად მოძრაობაში. უდაოდ, საკრედიტო სფეროს სტრატეგიული განვითარება საკრედიტო ურთიერთობების რეალიზაციის პროცესში მოითხოვს შემთხვევითობის, გაურკვევლობის ელემენტის გამორიცხვას, რომელიც თავის მხრივ იწვევს საკრედიტო რისკების წარმოქმნის პოტენციურ შესაძლებლობას. ამ შემთხვევითობის ან გაურკვევლობის გადალახვა შესაძლებელია მხოლოდ საკრედიტო ურთიერთობების განვითარებით – მათი მოწესრიგებით, რეგულირების გაძლიერებით, ორგანიზებულობით.

4. საკრედიტო ურთიერთობების ზემოთ აღნიშნული **წინააღმდეგობების მიზეზების ძიების** დროს აუცილებელია დაზუსტდეს კრედიტორის მიერ საკრედიტო ურთიერთობის ჩამოყალიბებისა და რეალიზაციისთვის გამოყენებული სახსრების წარმოშობის ხასიათი.

5. რაც შეეხება **წინააღმდეგობების გადაჭრის ეტაპს**, ეს ეტაპი შესანიშნავად ახასიათებს ერთიანობისა და წინააღმდეგობათა ბრძოლის დიალექტიკურ კანონს, რომელიც გამოხატავს განვითარების პროცესის არსს. ნებისმიერ საგანს აქვს საპირისპირო მხარე. წინააღმდეგობები დაფარულია, შენარჩუნებულია პოტენციური ფორმით. მაგრამ თანდათან რაოდენობრივი დაგროვების ხარჯზე განსხვავებები ან მოვლენები საგნის დაპირისპირებულ მხარეებს შორის მატულობენ და აღწევენ ისეთ დონეს, რომ უარყოფენ ერთმანეთს. დაპირისპირებულობა გადაიზრდება წინააღმდეგობებში, რასაც მოყვება ერთიანი საგნის დაყოფა მონი-

ნააღმდეგე მხარეებად.

შემდეგ ხდება წინააღმდეგობების გადაჭრა, რომელსაც შესაძლოა ქონდეს სხვადასხვა ვარიანტი, მაგრამ ამავე დროს ახალ წარმოქმნილ მოვლენებს და საგნებს უჩნდებათ საკუთარი ახალი წინააღმდეგობები. ამგვარად, მთელი დიალექტიკური გზა მეორდება, და განვითარების პროცესი ატარებს დაუსრულებელ ხასიათს.

ჩვენი აზრით, კომერციული ბანკის განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესის უმნიშვნელოვანესი საერთო პრინციპებია:

- 1) მეცნიერული დასაბუთება;
- 2) ოპტიმალობა ან შიდა დაბალანსება;
- 3) საერთო საბანკო სტრატეგიის და ეკონომიკის საბანკო სექტორის განვითარების გენერალური სტრატეგიის შეთანხმებულობა.

რადგან ბანკის საკრედიტო საქმიანობა ვითარდება ორგანიზაციული სისტემების განვითარების ობიექტური ეკონომიკური კანონის შესაბამისად, ჩვენ ვთვლით, რომ დაკრედიტების განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბების დროს აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას ისეთი სპეციფიკური პრინციპები, როგორიცაა განვითარების **ინერციულობის პრინციპი, ელასტიურობის პრინციპი, პროცესის უწყვეტობის პრინციპი, პროპორციულობის პრინციპი და სტაბილიზაციის პრინციპი.**

ინერციულობა საკრედიტო ორგანიზაციებში შეიძლება გამოვლინდეს მოძველებული ტექნიკური მოწყობილობის ექსპლოატაციაში, დრომოჭმული ტექნოლოგიების, ცოდნის, ჩვევების, საორგანიზაციო სტრუქტურების გამოყენებაში, გარემოს ცვლილებებისადმი მგრძნობელობის უუნარობაში და ა.შ. ინერცია დამახასიათებელია ადამიანისთვისაც, ამიტომ ის შეიძლება გამოვლინდეს კულტურაში, აზროვნების სტერეოტიპებში, ბანკის პერსონალის და კლიენტების ქცევის ნორმებში. საკრედიტო ქვედანაყოფების თანამშრომლების ქცევის ინერცი-

ულობა განისაზღვრება მათი ტემპერამენტით, ხასიათით, ნიჭით, მოტივაციით და პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის სხვა თვისებებით. ბანკის ტექნიკური სისტემების ინერციულობა განისაზღვრება მათი პროგრესულობით და კონკურენტუნარიანობით. ბანკის საორგანიზაციო სისტემის ინერციულობა მთლიანად განისაზღვრება სტრუქტურული სირთულით, მამუტაბურობით, ადაპტირებით და სხვა თვისებებით. სისტემების განვითარების პრინციპი ჯერ საკმარისად არ არის შესწავლილი და სამეცნიერო ლიტერატურაში პრაქტიკულად არ მოიპოვება რაიმე რეკომენდაცია მისი ანალიზის შესახებ.

ელასტიურობის (ადაპტირების) პრინციპის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სისტემის პოტენციალის ცვლილების სიჩქარე დამოკიდებულია თვით პოტენციალზე.

აგრეთვე უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ორგანიზაციები, მათ შორის ბანკებიც, ერთნაირად არ რეაგირებენ ერთი და იმავე მოვლენებზე, ეს დამოკიდებულია პერსონალის პროფესიონალიზმის, ტექნიკური უზრუნველყოფის, თვით ორგანიზაციის ორგანიზაციულ, კულტურულ დონეზე.

მაგალითად, მაღალი ელასტიურობით გამორჩეული ან გარემოს ზემოქმედების მიმართ მგრძნობიარე ბანკის მოქმედება შეიძლება დახასიათდეს შემდეგნაირად:

–საკრედიტო მომსახურების მოთხოვნის ნახტომისებრი ზრდის შემთხვევაში ბანკი სწრაფად აამოქმედებს დამატებით სარეზერვო სიმძლავრეებს, ე.ი. საკრედიტო რესურსების ნაკლებობის დროს შეიძლება იყოს მოზიდული ბანკთაშორის საკრედიტო ბაზრის რესურსები, აგრეთვე შეიძლება იყოს გამოყენებული სინდიცირებული დაკრედიტების სარესურსო შესაძლებლობები;

–საკრედიტო მომსახურების მოთხოვნაზე მკვეთრი ხანგრძლივი შემცირების დროს ბანკის მენეჯერები მოკლე ვადაში შეიმუშავენ და დასანერგად გაამზადებენ საკრედიტო პროდუქტების განახლებულ ასორტიმენტს (იპოთეკას, ავტოკრედიტებს, სამომხმარებლო კრედიტის სხვა პოპულარულ სახეობებს და ა.შ.).

ცხრილში მოყვანილია კომერციული ბანკის ქცევის ელასტიურობის მატეების ან კლების ხელშეწყობი ფაქტორები.

ცხრილი 1

ბანკის ქცევის ელასტიურობაზე მოქმედი ფაქტორები

ბანკების ქცევის ელასტიურობა	
იმატებს	მცირდება
— პერსონალის საგანმანათლებლო დონის ამაღლებით, ფართო პროფილის პერსონალის, უნივერსალების წილის ზრდით; — ბანკის უნივერსალიზაციით; — ინტეგრირებული საორგანიზაციო სტრუქტურების და მართვის უახლესი საინფორმაციო სისტემების შექმნით; — ბანკის პერსონალის შრომის მოტივაციის ადაპტური სისტემის შექმნით.	— პერსონალის საგანმანათლებლო დონის დაწვევით, ვინრო კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების წილის ზრდით; — ბანკის სპეციალიზაციით; — ბანკის დამოუკიდებელი ქვედანაყოფების (ფილიალების) შექმნაზე გადასვლით და მართვის ავტომატიზირებული სისტემების გამოყენების დონის დაწვევით; — ბანკის პერსონალის შრომის მოტივაციის არარსებობით.

უნყვეტობის პრინციპის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სისტემის პოტენციალის ცვლილების პროცესი მიმდინარეობს უწყვეტად, იცვლება მხოლოდ სიჩქარე და ცვლილების ნიშანი. ბანკის პოტენციალის ცვლილების მოჩვენებითი დისკრეტობა (წყვეტილობა) მისი განვითარების პროცესში აიხსნება გარეშე დამკვირვებლის პოზიციიდან, ე.ი. გვერდიდან ყოველთვის არ ჩანს მიმდინარე მუშაობის სრული სურათი, რომელსაც ბანკი მი-

ჰყავს ახალი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი დონისაკენ.

ასე, მაგალითად, ბანკის საკრედიტო რესურსების მოზიდვის პროცესი, გარეშე დამკვირვებლის აზრით, მოსახლეობისგან ანაბრებზე ნაღდი ფულის მიღება მხოლოდ მსუბუქი სამუშაოა, მაგრამ იმისთვის, რომ რესურსების ჩამოყალიბებას ქონდეს უწყვეტი ხასიათი, ბანკი ეწევა უზარმაზარ მუშაობას ალტერნატიული საფინანსო წყაროების ხარჯზე სარესურსო პოტენციალის საჭირო დონეზე შესანარჩუნებლად.

პროპორციულობის პრინციპის აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ ბანკის პოტენციალი შეიძლება ამაღლდეს ეკონომიკური ეფექტის გაზრდით – საკრედიტო პრაქტიკაში თანამედროვე მეთოდების და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის ღონისძიებების ჩატარებით.

დანერგვისთვის განეული ხარჯები ეკონომიკურად გამართლებული უნდა იყოს, ე.ი. არ უნდა იყოს დისპროპორციული ეკონომიკურ ეფექტთან, რასაც ბანკი ელოდება აღნიშნული ინოვაციების დანერგვით.

კომერციული ბანკის **სტაბილური მუშაობის** უზრუნველყოფის ერთ-ერთი მთავარი პირობაა პროფესიონალური კოლექტივის ჩამოყალიბება, რომელმაც იცის ხარისხიანად მუშაობა და სურვილი აქვს მუდმივად ზრუნავდეს მართული ობიექტის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მეთოდების დაუფლებაზე.

პროგრესული განვითარების თავისებური მუხრუჭი შეიძლება იყოს დიდი ბიზნესის სინდრომი. ამ სინდრომის მოხსნა შესაძლებელია განვითარების მეთოდებით – ორგანიზაციის და მართვის უფრო მარტივი სტრუქტურებისკენ მოძრაობის გზით. აღნიშნულ მეთოდებს სულაც არ მიეყვართ რეგრესული განვითარებისკენ, ისინი საშუალებას გვაძლევენ უფრო ეფექტურად მივუდგეთ მის საკვანძო ქვედანაყოფების საქმიანობის ორგანიზაციას.

უდაოდ, განვითარების კანონი მიეკუთვნება ორგანიზაციის ობიექტურ კანონებს. ამიტომ, ჩვენ ვთვლით, რომ მისი რეალიზაციის პრაქტიკაში კომერციული ბანკებისთვის დასაშვებია სამი საბაზო ვარიანტი.

პირველი ვარიანტი: ბანკის ხელმძღვანელს და მის ხელქვეითებს არა აქვთ ინფორმაცია განვითარების კანონის შესახებ. ამ შემთხვევაში კანონი სტიქიურად იწყებს მოქმედებას.

კანონის სტიქიური მოქმედების შედეგად იქმნება შემდეგი სიტუაცია. ნებისმიერ ორგანიზაციას, მათ შორის ბანკის ხელმძღვანელობას და პერსონალს, რესურსების დაზღვეული (სათადარიგო) მოცულობის დაგროვების მიზნით უწინდება მუდმივი სწრაფვა რესურსების უნებლიე ზრდისაკენ. მაგრამ რიგი ვითარების გამო ბანკის ყველა რესურსი არ არის მოკითხული, მათი ნაწილი, რომლის მოსაზიდად აგრეთვე იყო გაღებული სახსრები, მოუკითხაობის გამო ბალასტად რჩება. ამგვარად, უსიტყვოდ მიდის პოტენციალის უსისტემო მატების პროცესი. ასე, რომ დანერგვის ეტაპზე ბანკის ხელმძღვანელობას და პერსონალს ხშირად უწინდება გადაჭარბებული წარმოდგენა მომავალში ჩასატარებელი ოპერაციების და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის და მომგებიანობის შესახებ. ეს, როგორც წესი, იწვევს საქმიანობის ინტენსიურ გაფართოებას დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვით.

მეორე ვარიანტი: ბანკის ხელმძღვანელს აქვს სრული ინფორმაცია განვითარების კანონის მოქმედების შესახებ, ხოლო მისი ხელქვეითი არ არიან ინფორმირებულნი.

ამ შემთხვევაში, ჩვენი აზრით, კანონის მოქმედების ლოგიკური შედეგი იქნება სტრატეგიული ბიზნეს-დაგეგმვა. ბანკის ხელმძღვანელობის საქმიანობის საფუძველს ამ შემთხვევაში შეადგენს ბიზნეს-გეგმა, რომლის ფარგლებშიც შემუშავდება საკრედიტო და სხვა საბანკო პროდუქტების სარესურსო უზრუნველყოფა სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების მიხედვით. ამიტომ ზედმეტი ან მოუკითხავი რესურსების მარაგი პრაქტიკულად არ უნდა წარმოიშვას. თუმცა ბანკის კლიენტების ხარისხიანი მომსახურებისთვის რესურსების სიმცირე ან მათი არარსებობა პერსონალის მიერ აღქმული იქნება როგორც დამატებითი რესურსების გარკვეული ნაწილის შექმნის ინიცირების ნიშანი. ამ შემთხვევაში ბანკის პროფესიონალი ხელმძღვანელისთვის იქმნება არც თუ მარტივი სიტუაცია, როდესაც აუცილებელია დაარწმუნო პერსონალი ბი-

ზნეს-დაგეგმვის სისწორეში და რესურსების უზრუნველყოფის რაციონალობაში. განვითარების კანონის მოქმედების შედეგები იქნება დამოკიდებული მართვის სტილზე, ხელმძღვანელის ავტორიტეტზე, თანამშრომლების დაინტერესებაზე.

მესამე ვარიანტი: ხელმძღვანელი და ხელქვეითი ინფორმირებულნი არიან განვითარების კანონის შესახებ და შეუძლიათ მისი მართვა.

კანონის მოქმედების შედეგი გამოვლინდება სახსრების ბრუნვადობის ზრდის დანახარჯების შემცირებაში. ამ დროს მთელ პერსონალს შეაქვს თავისი წვლილი კანონის პოზიტიურ მოქმედებაში უფლებამოსილების და პასუხისმგებლობის ფარგლებში. განვითარების კანონის მოქმედების ამ ვარიანტის თავისებურებაა ის, რომ ბანკის ხელმძღვანელობა და პერსონალი მკაცრად ადევნებენ თვალს მოვლენების განვითარებას ბიზნეს-გეგმის შესაბამისად და საჭიროების შემთხვევაში შეაქვთ გარკვეული კორექტივები.

ამრიგად, ორგანიზაციის განვითარების დინამიური კანონის ადაპტაცია კომერციული ბანკის საბაზო სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესთან მოითხოვს განსაკუთრებულ მეცნიერულ მიდგომას. ეს დაკავშირებულია უპირველეს ყოვლისა იმასთან, რომ კანონის ფორმულირებაში ადგილი აქვს რალაც აბსტრაქტულ მატერიალურ, საორგანიზაციო-ეკონომიკურ სისტემებს. მაგრამ არის თუ არა ბანკი მსგავსი სისტემა? ამ კითხვას შეიძლება პასუხი გაეცეს თუ გამოვიყენებთ სისტემური მიდგომების არსებით მახასიათებლებს, ე.ი. ობიექტების კვლევის მეთოდოლოგიას როგორც სისტემას.

სისტემური მიდგომა თანამედროვე ინტერპრეტაციით არის მართვის ფილოსოფია, ბაზარზე თავის გადარჩენის მეთოდი, რთულის მარტივად გადაქცევის მეთოდი, სვლა აბსტრაქტულობიდან კონკრეტულობისკენ.

რიგი მეცნიერის, მათ შორის პროფ. რ. ა. ფატხუტდინოვის მიერ სამეცნიერო ენაში შემოღებული ძირითადი ტერმინოლოგიის და სისტემური მიდგომის დარგის ცნებების გამოყენებით შეიძლება დავამტკიცოთ, რომ ბანკი სისტემაა, რადგან ის არის ურთიერთ-

დაკავშირებული კომპონენტების ერთიანი კომპლექსი, რომლებიც განსაკუთრებულად არიან გაერთიანებულნი გარემოსთან და წარმოადგენენ სისტემის უფრო მაღალი დონის (გლობალური სისტემის) ქვესისტემას. სისტემის ერთიანობა გარემოსთან განსაზღვრავს მის ურთიერთკავშირს ობიექტური ეკონომიკური კანონების მოქმედებასთან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

3. ცაავა გ. ხანთაძე გ. – საბანკო საქმე, სახელმძღვანელო.– თბილისი; გამომცემლობა „დანი“ 2014. 600 გვ.

2. ხანთაძე გ. ცაავა გ. – საბანკო ოპერაციები, სახელმძღვანელო.– თბილისი; გამომცემლობა „დანი“, 2013. 400 გვ.

1. საქართველოს ეროვნული ბანკის ვებ-გვერდი _ www.nbg.ge

THE DEVELOPING STRATEGY OF COMMERCIAL BANKS ACTIVITIES AND THE MAIN CREDIT ELEMENTS

**Natia djanelize
GTU, Doctorant**

Resume

The article discusses various meanings of the concept of strategy as in previous years scientific literature, as well as its definition in the modern sense. Strategy underscores: the necessity of the role of the bank's activities, as well as credit strategies (as part of the bank's overall strategy), as the bank's overall strategy with regard to the necessity of synchronism, as well as general strategy of the country's total external operating factors. The article also discusses the strategy as an integral part of the development process and describes the characterization of different principles of development.