

საქართველოს ბანკებში სტრატეგიული საქმიანობის ბანსაზღვრა უსხოეთის გამოსდილების გათვალისწინებით

საქართველოს საბანკო საქმის მთავარ სტრატეგიულ საკითხებს წარმოადგენს ეკონომიკის საკრედიტო რესურსებით უზრუნველყოფა, იურიდიული და ფიზიკური პირებისაგან ფულადი რესურსების მოზიდვა, განაწილება-განთავსება და ამ ოპერაციებთან დაკავშირებული რისკების მართვა.

დღევანდელ პირობებში ეკონომიკის საკრედიტო რესურსებით უზრუნველყოფას ხელს უშლის კომერციული ბანკების აბსოლუტური უმრავლესობის მხრიდან სააქციო და საკუთარი კაპიტალის შეზღუდულობა, ბანკების მენაბრეებისადმი საკრედიტო მხარდაჭერის მხოლოდ საშუაშალო საქმიანობით, ბანკის მაღალი მოგების მიღებით დაინტერესება. მაშინ, როდესაც მათი საქმიანობის მთავარი ამოცანა უნდა იყოს ეკონომიკის სტაბილიზაცია და სამეწარმეო საქმიანობიდან მოგების მაქსიმიზაციის უზრუნველყოფა.

ეკონომიკის საკრედიტო რესურსებით უზრუნველყოფის ხელშეშლელი მიზეზია: 1. სამეწარმეო სტრუქტურების აბსოლუტური უმრავლესობის მძიმე საფინანსო-ეკონომიკური მდგომარეობა, მატერიალური საშუალებების უქონლობა, რაც, თავის მხრივ, გამოიცხავს კონკურენტუნარიანი საქონლის წარმოებით ეკონომიკის კრიზისული მდგომარეობიდან თავის დაღწევას; 2. ასეთი სახის საწარმოები სესხის დაბრუნების თვალსაზრისით კომერციული ბანკების პოზიციიდან გამომდინარე, უიმედოა, არასანდო კლიენტურა გახლავთ და ამიტომ, მიუხედავად სახელმწიფოებრივი ინტერესების გათვალისწინებით მათი ფუნქციონირების აუცილებლობისა, ბანკები მათ დაკრედიტებაში განსაკუთრებულ სიფრთხილეს იჩენენ მეტად სარისკო საკრედიტო ურთიერთობების გამო. 3. კომერციული ბანკების მიერ გაცემული სესხების სტრუქტურის ანალიზიდან გამომდინარე, მოკლევადიანი სესხების დიდი ხვედრითი წილია მთლიანი სესხების სტრუქტურაში და იგი 94%-ს შეადგენს, რაც გამოხატავს კომერციული ბანკების საქმიანობის მიმართულებებთან ერთად, ეკონომიკის ფინანსური რესურსებით

კონსტანტინე სულამანიძე
სტუ-ს დოქტორანტი

უზრუნველყოფის მდგომარეობასაც. აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელია ეროვნულმა ბანკმა თანდათან შეზღუდოს კომერციული ბანკების საკრედიტო რესურსებით უზრუნველყოფა საკრედიტო რესურსების აუქციონის შემცირებით, რაც გაზრდის კომერციული საბანკო სექტორის აქტიურობას თავისუფალი ფულადი სახსრების მოზიდვის მიმართულებით.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ უკანასკნელ ხანს ქვეყანაში ჩამოყალიბდა არასასურველი ნეგატიური მოვლენა, კერძოდ, ეკონომიკის დილარიზაციის მაჩვენებლის ზრდასთან ერთად, ბანკების იმპორტიორი კლიენტები დაინტერესებული არიან მოახდინონ ეროვნული ვალუტით ამონაგების აშშ-ის დოლარზე ინდექსაცია, რაც ასევე უარყოფითად მოქმედებს ლარის კურსზე და ეროვნული ეკონომიკის სტიმულირებაზე¹. ყურადღებას იმსახურებს იმის აღნიშვნაც, რომ ვადაგადაცილებული სესხების სტრუქტურაში მოკლევადიანი სესხების დიდი ხვედრითი წილის მიუხედავად, მათი მოცულობა საკმაოდ დიდი რაოდენობის თანხებს მოიცავს² და 2010 წლისათვის მოკლევადიანი კრედიტდამანდებების 10%-ზე მეტი ვადაგადაცილებულ დავალიანებას წარმოადგენდა. თანამედროვე ეტაპზე, სამწუხაროდ, მდგომარეობა არ შეცვლილა და ბანკების ნდობა სამეწარმეო საქმიანობის საიმედოების მიმართ სუსტია და აღნიშნული მდგომარეობის გათვალისწინებით ბანკები უპირატესობას ანიჭებენ კრედიტების სავაჭრო ორგანიზაციებში დაბანდებას საკმაოდ მაღალი საპროცენტო განაკვეთით, რომელიც წლის განმავლობაში 40%-დან 70%-მდე მერყეობს. შესაბამისად საბანკო სისტემაში მაღალია დანაკარგების

¹ ი. მანაგაძე. ინფლაციური ტარგეტირება, როგორც მონეტარული პოლიტიკის ახალი მიმართულება. ჟურნალი „ეკონომიკა“ 2003 №12.

² მ. კაკულია ნ. ასლამაზაშვილი. დოლარიზაცია და მისი ფაქტორები საქართველოში. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 1999 №6.

რეზერვებიდან ჩამოწერილი თანხების მოცულობა, რასაც სხვა ფაქტორებთან ერთად ბანკის სესხების ვადაგადაცილებული დავალიანებები და დაბრუნების თვალსაზრისით უიმედო სესხებიც განაპირობებენ. ყოველივე აღნიშნულის მიზეზია, საბანკო საქმიანობის განვითარების შესაბამისად სტრატეგიული მართვის და დაგეგმვის არარსებობა, რომელიც უცხოეთის გამოცდილებიდან გამომდინარე ერთერთი ძირითადი ფაქტორია საბანკო საქმიანობაში წარმატებების მიღწევაში.

ბანკის სტრატეგიული მართვა და დაგეგმვა, უპირველეს ყოვლისა, განსაზღვრავს როგორც მიმდინარე, ასევე მომავალში ბანკის საქმიანობის მიმართულებებს. აღნიშნული უზრუნველყოფს ბანკის ხელმძღვანელობის მხრიდან საბანკო სისტემაში შიდა და გარე ცვლილებებზე ოპერატიული რეაგირების განხორციელებასთან ერთად, შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც, ჩვენი აზრით, უნდა დაემყაროს შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებას: 1) ბანკის საქმიანობის მასშტაბებს; 2) საბანკო საქმიანობის მოცულობასა და არსებულ მოთხოვნებს შორის თანაფარდობით შესაბამისობას; 3) ბანკის ძირითადი რესურსების განაწილებასა და გადანაწილებას; 4) ბანკის საქმიანობის მოცულობასა და რესურსული ბაზის შესაძლებლობებს შორის თანაფარდობას; 5) ბანკის განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებებს; 6) საბანკო ბაზარზე მოულოდნელი უეცარი ცვლილებების განხორციელებაზე ბანკის რესურსების ოპერატიული რეაგირების შესაძლებლობებს.

ბანკის სტრატეგიული მართვის პროცესში ფინანსურ-ანალიტიკურ საქმიანობის სტრუქტურაში, ჩვენი აზრით, უნდა გამოიყოს სამი ძირითადი ელემენტი: სტრატეგიული ანალიზი; სტრატეგიული მიდგომა და სტრატეგიული დანერგვა. სტრატეგიული ანალიზი გამოიხატება ბანკის სტრატეგიული პოზიციის ჩამოყალიბებაში. მხედველობაში გვაქვს ის, რომ უპირველეს ყოვლისა, განისაზღვრება საბანკო სისტემაში რა ცვლილებები შეიძლება წარმოიშვას და როგორ იმოქმედებს იგი ბანკის საქმიანობაზე, ასევე საკმარისი არის თუ არა რესურსული ბაზა, რომ გაუმკლავდეს ამ ცვლილებებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიული ანალიზის მიზანია განისაზღვროს ბანკის მიმდინარე და მომავალ საქმიანობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები, ამ ფაქტორების ზემოქმედების შეფასება და შესაბამისად სტრატეგიული მიდგომების ხერხების შერჩევა.

სტრატეგიული ანალიზის ხერხების შერჩე-

ვას საფუძვლად უნდა დაედოს სტრატეგიული ანალიზის შეფასება, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს სამ შემადგენელ ნაწილს: 1) სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავებას; 2) სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასებას; 3) ბანკის სტრატეგიული მიდგომის ხერხების შერჩევას, რომლებიც სულ უფრო მეტად ხელს შეუწყობს ბანკის პოზიციის განმტკიცებას საბანკო ბაზარზე. რაც შეეხება სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასებას იგი გულისხმობს დანერგვის გადაწყვეტილებების პრაქტიკულ განხორციელებასთან ერთად, რესურსების უზრუნველყოფის დაგეგმვას³. ბანკის სტრატეგიის დამუშავება დაკავშირებულია იმ პირობების განსაზღვრასთან, რომლებიც გვიჩვენებენ ბანკის შესაძლებლობებს საბანკო ბაზარზე კონკურენტულ გარემოში. ამიტომ სტრატეგიულმა ანალიზმა უნდა მოიცვას, როგორც საბანკო საქმიანობის გარე ფაქტორების, ასევე შინაგანი (შიდა) ფაქტორების შეფასება. (სტრატეგიული ანალიზის ნათლად წარმოდგენისთვის ნაშრომს თან ერთვის სქემა სტრატეგიული ანალიზის ეტაპების შესახებ). როგორც სქემიდან ჩანს, ბანკის სტრატეგიის დამუშავების პროცესში წარმოიშობა პრობლემა, რომელიც იმაში მდგომარეობს, რომ აუცილებელია გარე ფაქტორების შეფასება ბანკის საქმიანობაზე. გარე ფაქტორების მრავალსახეობა და მათი ერთმანეთისაგან იზოლირებული ზემოქმედება ბანკის საქმიანობაზე შეუძლებელს ხდის მათ კომპლექსურ შეფასებას, ბანკის შესაძლებლობების შეუძლებლობაში გამოხატვას. ამრიგად, ბანკის საქმიანობის ანალიტიკური მიდგომა გულისხმობს მთელ რიგ ურთიერთ დაკავშირებულ ეტაპებს, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს შესაძლებელი მიახლოებით, შევაფასოთ საგარეო პირობების ზემოქმედება საბანკო საქმიანობაზე.

ბანკის საქმიანობის სტრატეგიული მართვასა და დაგეგმვაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია საგარეო ფაქტორების ანალიზთან ერთად შინაგანი (შიდა) ფაქტორების ანალიზს. საბანკო საქმიანობის შიდა ანალიზისათვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანს წარმოადგენს: *ჯერ ერთი*, ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასება; *მეორე*, ფინანსური მდგომარეობის შეფასება; *მესამე*, საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურეობის შეფასება და ბოლოს, *მეოთხე*, საკადრო პოტენციალის შეფასება.

ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურის ან-

³ რ. ასათიანი, საით მივყავართ რეფორმებს? (ეკონომიკის რეფორმების ალტერნატიული სტრატეგია) ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2004, №4.

ალიზი გულისხმობს: 1. მიღებული გადაწყვეტილებების დეცენტრალიზაციის პროცესის საკმარისობის შეფასებას; 2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპერატიულობის შეფასებას; 3. საშუალო რგოლის მენეჯერის კვალიფიკაციის საკმარისობის შეფასებას; 4. ბიზნეს ერთეულის ანუ ბანკის განყოფილებების სტრატეგიის შეფასებას; 5. ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და საგარეო კომუნიკაციების გამოყენების შეფასებას; 6. ბანკის საკრედიტო და საინვესტიციო საქმიანობის, აქტივების და პასივების მართვას და კადრების შერჩევის, განაწილებისა და გამოყენების შეფასებას.

ბანკის საქმიანობის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი მოიცავს: 1. კაპიტალის საკმარისობის შეფასებას აქტივების და შეწონილი რისკის გათვალისწინებით; 2. კრედიტის დაბრუნების მინიმალურ შესაძლებელ, კარგი ხარისხის მქონე აქტივობისა და დაკრედიტების დროს დანაკარგების შემთხვევაში მათი ანაზღაურების ხარჯებსა და საკმარისი რეზერვებს შორის დამოკიდებულების შეფასებას. 3. კონსერვაციული და ეფექტური მენეჯმენტის საშუალებით საბანკო ოპერაციების განხორციელებაში ტექნიკის ახალი სიახლეების შეფასებას; 4. რისკის გათვალისწინებით ბანკის შემოსავლების უზრუნველყოფისათვის საკმარისი რენტაბელობის და მისაღებად ჩათვლილი ხარჯების შეფასებას; 5. ბანკში ფულადი სახსრების მოზიდვისათვის საკმარისი ლიკვიდობის და სტაბილური დეპოზიტების შეფასებას.

ბანკის პროდუქტებისა და მომსახურეობის ანალიზი ნიშნავს: 1. მიზნობრივი მომხმარებელთა ჯგუფების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის აქტივების, პასივების, პროდუქტების და მომსახურეობის საკმარისი მოცულობის შეფასებას; 2. საბანკო პროდუქტების და მომსახურეობასთან დაკავშირებული რისკების კომპენსაციისათვის ბაზარზე ორიენტირებული ფასწარმოქმნის საკმარისობის შეფასებას; 3. კლიენტების მოთხოვნილებათა შესწავლისათვის დრმა ცოდნისა და გააზრების შეფასებას; 4. კლიენტების მომსახურეობის მიმართულებით ბანკის ორიენტაციის განსაზღვრას; 5. ბანკის ფილიალების საკმარისი რაოდენობისა და ხელსაყრელი ადგილმდებარეობის და სამუშაო საათების ეფექტიანობის შეფასებას.

რაც შეეხება კადრების მართვის ანალიზს, იგი გულისხმობს, უპირველეს ყოვლისა, სხვა საკითხებთან ერთად შემდეგს: 1. ბანკის წინაშე დასმული ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო რაოდენობის და შესაბამისი პროფესიის მუშაკთა განსაზღვრას; 2. კადრების დენა-

ლობის მინიმიზაციის მიღწევასა და კლიენტების მომსახურეობის გაუმჯობესებაზე ორიენტაციის სრულყოფას; 3. კადრების შერჩევის, განაწილებისა და გამოყენებაში ჩამოყალიბებული პროგრამის შექმნას; 4. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის მათი უწყვეტი მომზადებისა და გადამზადების მწყობრი სისტემის ფუნქციონირებას.

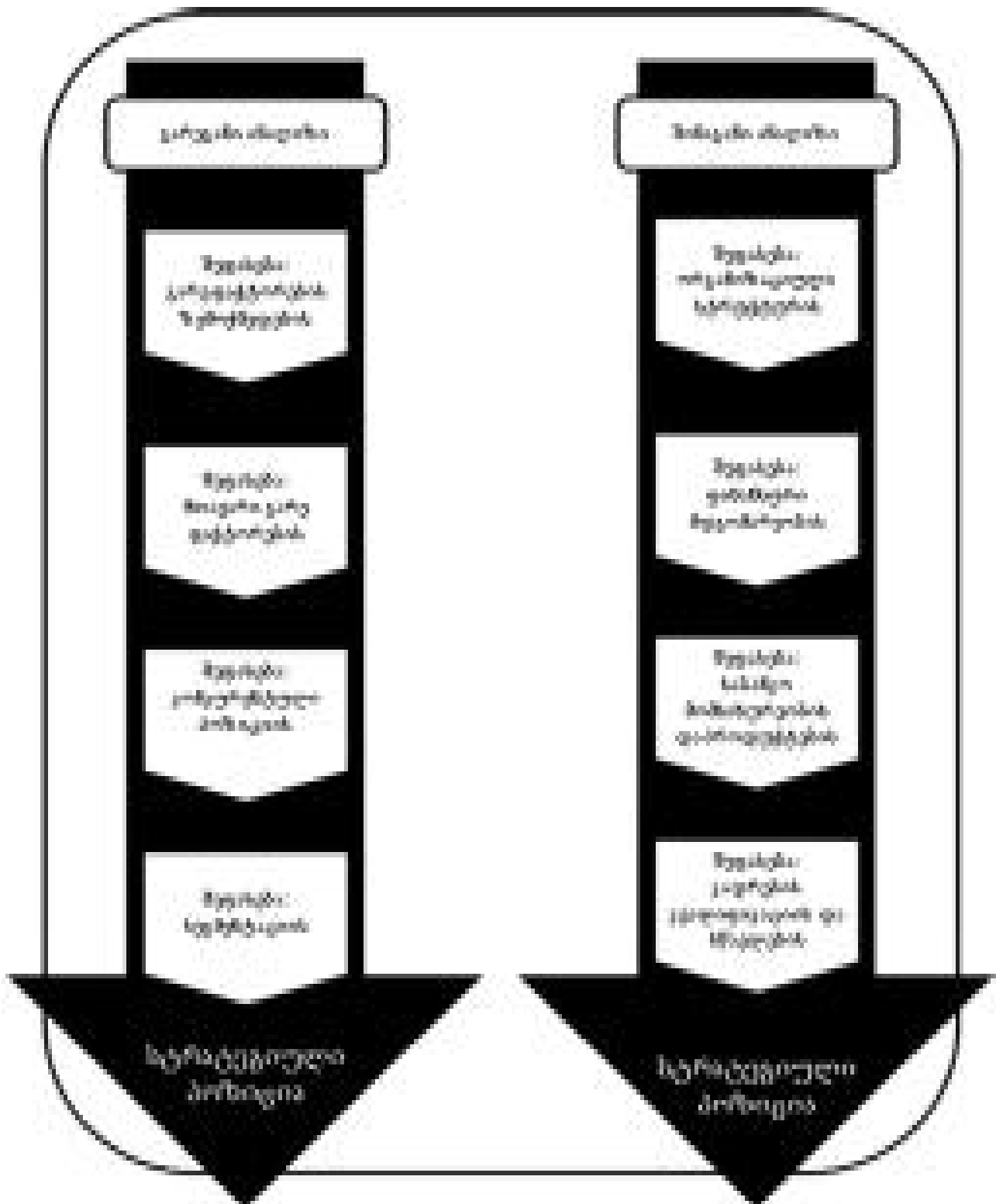
ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ბანკის შინაგანი ანალიზის მიზანია ბანკის საქმიანობაში ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, მათი შეჯერების საფუძველზე ცალკეული ნაკლოვანებების გამოსწორებისათვის დასახული გზების შეფასება. თუ შინაგანი ანალიზი დაკავშირებულია ბანკის, ფინანსურ, ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ და სხვა საქმიანობასთან, მისგან განსხვავებით საგარეო ანალიზის მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს საბანკო საქმიანობის შესაძლებელი დადებითი ტენდენციებთან ერთად, პოტენციური ნეგატიური საშიშროების განსაზღვრა. აქედან გამომდინარე, შინაგანი და გარეგანი ანალიზის შეფასების სინთეზი წარმოადგენს საერთოდ SWOT-ის ანალიზის შინაარსს. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის გაუთვალისწინებლობა არის მთავარი მიზეზი საბანკო საქმიანობაში ნაკლოვანებების⁴.

საბანკო ოპერაციებთან დაკავშირებულ რისკების მართვას ხელს უშლის საბანკო სისტემის მიმართ კერძო სექტორის დავალიანება და ამასთანავე დავალიანების ყოველწლიური ზრდა მთლიან შიდა პროდუქტთან შედარებით. ეს კი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ რაც უფრო მეტად არის დაფინანსებული ეკონომიკა სესხებით, მით მეტია მისი არგადახდის ალბათობა. ამას ემატება რისკების კლასიფიკაციის პროცესში მთელი რიგი ნაკლოვანებები, რომლებიც გამოიხატება შემდეგში: *ჯერ ერთი*, რისკები განიხილება საბანკო საქმის თეორიის პოზიციიდან და არა ბანკის “პრობლემების” გათვალისწინებით. პრობლემების გათვალისწინებაში ვგულისხმობთ მათ სპეციალიზაციასა და თავისებურებებს, ვინაიდან რაც არ უნდა იყოს სრულად დაწესებული ეკონომიკური ნორმატივები, რომლებიც ამცირებენ საბანკო რისკების მოსალოდნელ უარყოფით შედეგებს, მათ ყოველთვის მაინც არ შეუძლიათ ადეკვატურად ასახონ ან გაითვალისწინონ ის სიტუაცია, რომელიც ყალიბდება საბანკო მომსახურების ბაზარზე მკვეთრი ცვლილებების დროს; *მეორე*, ბანკების ფინანსური სტაბილიზაციის შეფასებისათვის საბანკო სი-

⁴ ი. კოვზნაძე, საქართველოს კომერციული ბანკების ფუნქციონირების პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე. თსუ გამომცემლობა, თბილისი 2001.

კონსტანტინე სულაბანიძე

სქემა №1 – სტრატეგიული ანალიზის ეტაპები



სტემის კლასიფიკაცია უნდა ემყარებოდეს ასევე ბანკის სპეციალიზაციიდან გამომდინარე მოთხოვნებს; მესამე, ასეთი მიდგომა საქართველოსათვის მნიშვნელოვანია, ვინაიდან, ერთი მხრივ, ჯერ კიდევ დასრულებული არ არის ბოლომდე

საბანკო სისტემის ჩამოყალიბება ბანკების საქმიანობის სპეციალიზაციის თვალსაზრისით და, მეორე მხრივ, საბანკო კაპიტალის ინტენსიურმა კონცენტრაციამ, არ არის გამორიცხული, ბანკების მნიშვნელოვან დიფერენციაციამდე მიგვიყვანოს.

აქედან გამომდინარე, ბანკის აქტივების მართვის შესაბამისი ნორმატივების პრაქტიკულად განხორციელების პირობები განსაზღვრავენ ბანკის ფინანსურ სტაბილურობას. ამიტომ, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ის გარემოება, რომ რაც არ უნდა მყარი ეკონომიკური მაჩვენებლები ჰქონდეს ამა თუ იმ ბანკს, სიტუაციის შეცვლის პროცესში, თუ არ მოერგო აღნიშნულ პროცესს, შეიძლება მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდეს და კრაზი განიცადოს თავის საქმიანობაში იმ ბანკებთან შედარებით, ვისაც ნაკლებად მყარი ეკონომიკური მაჩვენებლები გააჩნიათ. ამიტომ ბანკების ფინანსური სტაბილურობის განსაზღვრისას ყურადღება უნდა მიექცეს ვალდებულებათა გათვალისწინებასთან ერთად, საკრედიტო დაწესებულებათა მიერ წამყვანი საბანკო ნორმატივების რეგულირების დონეს.

როგორც უცხოეთის გამოცდილება გვიჩვენებს, დღევანდელ პირობებში ეფექტიანად მომუშავე ბანკები, გადადიან წლიური ბიუჯეტის დაგეგმიდან სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვაზე, რომელიც გულისხმობს თანაფარდობის დაცვას მმართველობით პროცესში ბანკის მიზნებსა და მათ განკარგულებაში არსებულ სახსრებს შორის საბანკო ბაზარზე მუდმივად ცვალებად პირობებში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბანკის სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის მიზანია დაინერგოს და განვითარდეს საბანკო საქმიანობის ახალი მიმართულებები და საბანკო პროდუქტები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ოპერაციების მოცულობების, შემოსავლებისა და აქტივების საბაზრო ღირებულების ზრდას და საერთო ჯამში კლიენტის საბანკო მომსახურებით დაინტერესებასთან ერთად, მათ მიმართ ბანკების ვალდებულებების მტკიცე დაცვას.

პრაქტიკამ დაგვანახა ასევე, რომ რისკებისადმი მიზანმიმართული შესწავლისადმი არასწორმა მიდგომამ ქვეყნის მოსახლეობას აუნაზღაურებელი ზიანი მოუტანა, მხედველობაში გვაქვს ანაბრების გაუფასურებასთან ერთად, მათ დაბრუნებაზე სახელმწიფოს მხრიდან პასუხისმგებლობის თავიდან აცილება. არ შეიძლება ამის მიზეზად მარტო ბანკების მესვეურთა ანგარება ჩავთვალოთ. საფიქრებელია, რომ არ იქნა გათვალისწინებული მაღალი საპროცენტო განაკვეთის მოსალოდნელი შედეგები და გულახდილად რომ ვთქვათ, ინფლაციის მართვის ელემენტარული საკითხების უცოდინარობა გამოამჟღავნეს⁵. აღსანიშნავია ისიც, რომ

გლობალური ეკონომიკური კრიზისი, შიგა ფაქტორებთან ერთად, ბადებს ქვეყანაში ეკონომიკური კრიზისის პროვოცირების საფუძველს სხვადასხვა მიმართულებით. უცხოური ნაკადების შემცირება გახდა თავის მხრივ ეროვნულ ვალუტაზე მოთხოვნის და შესაბამისად, მისი კურსის შემცირების ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველი, რამაც ასახვა ჰპოვა 2008 წლის 7 ნოემბერს განხორციელებულ ეროვნული ვალუტის კურსის მყარ ვალუტასთან შედარებით მკვეთრ დაცემაში (ერთი დღის განმავლობაში დაახლოებით 20 პროცენტით გაუფასურება), რაც არასწორ სავალუტო პოლიტიკად მიგვაჩნია, შემდეგი გარემოებათა გამო: საომარი მოქმედებებით განპირობებული ქვეყნის ეკონომიკური კრიზისის პირობებში ასეთი პოლიტიკის გატარება ამცირებს ეკონომიკური სუბიექტების ნდობას, რაც თავის მხრივ აისახება ეკონომიკის დოლარიზაციის პროცესის ზრდაში. ყურადღებას იმსახურებს იმის აღნიშვნაც, რომ 2008 წლის დასაწყისიდან 2009 წლის დასაწყისამდე გაორმაგდა საბანკო სისტემის ვადაგადაცილებული სესხები, ხოლო საკრედიტო პორტფელის მიმართ აღნიშნული ტიპის სესხები გაიზარდა 1,6 პროცენტიდან 2,7 პროცენტამდე. სესხების შესაძლო დანაკარგების რეზერვი აღნიშნულ პერიოდში გაიზარდა 174,9 მლნ. ლარიდან 552,5 მლნ. ლარამდე, ანუ 3,3-ჯერ, საკრედიტო პორტფელთან თანაფარდობის მიხედვით კი 3,74%-დან 9,42 პროცენტამდე; არასტანდარტული, საეჭვო და უიმედო სესხები აღნიშნულ პერიოდში გაიზარდა 6,4-ჯერ და 2009 წლის დასაწყისისათვის შეადგინა მთლიანი საბანკო აქტივების 8,6 პროცენტი; აღნიშნულ პერიოდში შეიცვალა საბანკო საქმიანობის მომგებიანობის მაჩვენებელი, თუ 2008 წლის დასაწყისში საბანკო სეგმენტის მომგებიანობის მაჩვენებელი (ROA) შეადგენდა 1,9%, 2009 წლის დასაწყისისათვის საბანკო სეგმენტის ჯამურად ზარალზე გავიდა და იგივე მაჩვენებელი (-0,9%) შეადგენდა. ხოლო კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტი (ROE) იმავე პერიოდებისათვის კი შესაბამისად იყო 9,4% და (-5,2%). წმინდა რაოდენობრივი შეფასების თვალსაზრისით 2008 წლის დასაწყისიდან 2009 წლის დასაწყისამდე 3,5-ჯერ ანუ 32 ათასიდან 112 ათასამდე გაიზარდა საკრედიტო-საინფორმაციო ბიუროს ვადაგადაცილებული კრედიტების მქონე მსესხებელთა ნეგატიური ჩანაწერების რისკიც⁶. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ

⁵ ი. ვაშაყმაძე. საქართველოს საბანკო სისტემის ფინანსური მდგომარეობის მნიშვნელობა ეკონომიკის სტაბილიზაციის მიღწევაში, ბათუმის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2005.

⁶ ბ. ბოლქვაძე. ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის კორდინაციის მნიშვნელობა საქართველოს გარდამავალ ეკონომიკაში. თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2009 წ.

საერთაშორისო ანგარიშსწორების ბანკის მიერ განსაზღვრულ საბანკო კრიზისის ერთ-ერთ საკვალიფიკაციო ნიშანს პრობლემური აქტივების ერთობლივი შიგა პროდუქტის მიმართ 2 პროცენტის ზღვარი წარმოადგენს. მართალია, ქვეყანაში იმ ეტაპზე აღნიშნული მაჩვენებელი 1 პროცენტის ფარგლებში იყო, მაგრამ შიდა პროდუქტის დაცემის ალბათობის გათვალისწინებით აღნიშნული მდგომარეობა შეიძლება შეფასდეს როგორც საბაზრო კონიუნქტურული ცვლილებების გათვალისწინებით, წინაპირობითი პერიოდი. გამოსავალი უნდა ვეძებოთ მსოფლიო საბანკო სისტემის ფუნქციონირების პრაქტიკულ გამოცდილებაში, საქართველოს საბანკო სისტემაში დანერგვის შესაძლებლობათა განსაზღვრაში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საბანკო საქმიანობის განვითარების შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვა სულ უფრო მეტად გადაიქცა ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორად წარმატებების მიღწევის პროცესში. როგორც უცხოეთის გამოცდილება გვიჩვენებს, დღევანდელ პირობებში ეფექტიანად მომუშავე ბანკები გადადიან წლიური ბიუჯეტის დაგეგმიდან სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვაზე, რომელიც გულისხმობს თანაფარდობის დაცვას მმართველობით პროცესში ბანკის მიზნებსა და მათ განკარგულებაში არსებულ რესურსებს შორის საბანკო ბაზარზე მუდმივად ცვალებად პირობებში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბანკის სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის მიზანია დაინერგოს და განვითარდეს საბანკო საქმიანობის ახალი მიმართულებები და საბანკო პროდუქტები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ოპერაციების მოცულობების, შემოსავლებისა და ასევე აქციების საბაზრო ღირებულების ზრდას. საბანკო საქმიანობის მსოფლიო გამოცდილების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ზოგჯერ სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება, როგორც ბიუჯეტის შემადგენელი ნაწილი და თავის მხრივ წარმოადგენს არა მიზანს, არამედ მისი მიღწევის საშუალებას. ასეთი მიდგომის მიზეზები შეიძლება ადვილად გავიგოთ, ვინაიდან სტრატეგიული დაგეგმვის, როგორც ბიუჯეტის წლიური შემადგენელ ნაწილად განხილვას, არ შეუძლია საბანკო საქმიანობაში სიტუაციის გაუმჯობესება. მხედველობაში გვაქვს ის გარემოება, რომ ბანკების მიერ ახალი პროდუქტების და მომსახურების შემოღება არ მოგვცემს წარმატებებს, თუ ეს პროდუქტები და ახალი მომსახურების ფორმები ბანკის პოტენციური კლიენტების მოთხოვნებს და შესაძლებლობებს არ აკმაყოფილებს. აღნიშნულის შედეგად დაკრედიტების მოცულობასთან

ერთად, შემოსავლების წყაროებიც მცირდება და დაკრედიტების პორტფელის მდგომარეობაც არ უმჯობესდება. აღნიშნულის მიზეზად მიგვაჩნია ის, რომ ეს პროცესები ემყარება არა ბანკების სტრატეგიულ მართვას და დაგეგმვას, არამედ აპრობაციის გარეშე მათი რეალიზაციაში ექსპერიმენტებისა და შეცდომების დაშვების მეთოდებს, რაც ეწინააღმდეგება საბანკო საქმიანობის მსოფლიო პრაქტიკას.

აღნიშნულის დადასტურებას წარმოადგენს ის, რომ როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დღევანდელ პირობებში უცხოეთის ეფექტიანად მომქმედი ბანკები გადავიდნენ წლიური ბიუჯეტის შედგენის დაგეგმიდან სტრატეგიული მართვის დაგეგმვაზე, რაც მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯად მიგვაჩნია საბანკო საქმიანობის მართვის პროცესის სრულყოფაში. სტრატეგიული მართვა და დაგეგმვა გულისხმობს მართვაში ბანკის მიზნებისა და მისი რესურსების გამოყენების შესაბამისობის დაცვას საბაზრო მდგომარეობის მოულოდნელი ცვლილებების და სახელმწიფო რეგულირების პირობებში. საბანკო საქმიანობის მსოფლიო პრაქტიკის შესწავლიდან გამომდინარე, საბანკო საქმიანობის მართვასა და დაგეგმვაში გამოყოფენ ოთხ მთავარ ძირითად მიდგომის მოსაზრებათა ერთობლიობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბანკის სტრუქტურული მართვის და დაგეგმვის არსს განსაზღვრავს ოთხი მთავარი ფაქტორი:

პირველ ფაქტორად, ანუ პირველ მთავარ მიდგომად მიგვაჩნია ბანკის საქმიანობის სტრატეგიული ხედვა, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ სტრატეგიული ხედვა ეს არის ამოსავალი წინაპირობა ბანკის ხარისხობრივი მართვის, რომელიც ემყარება ლოგიკური თანმიმდევრობით მიღებულ და ურთიერთ დაკავშირებულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც გულისხმობს: *ჯერ ერთი*, საბანკო საქმიანობის განვითარების ცალკეულ მიმართულებების განსაზღვრას; *მეორე*, ბანკის სტრატეგიული მართვის და დაგეგმვის პროცესის ლოგიკურ თანმიმდევრობასთან ერთად სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კავშირის უზრუნველყოფას; *მესამე*, გარკვევას, რამდენად შეესაბამება საბანკო საქმიანობის განვითარებას მიმართულებები და მოცულობები ბანკის რესურსების ბაზის შესაძლებლობებს. მეორე მთავარ ფაქტორად, ანუ მიდგომის ხერხად საინვესტიციო პორტფელის მართვა მიგვაჩნია; მხედველობაში გვაქვს ის გარემოება, რომ ბანკმა თავის საქმიანობაში თავის გადაწყვეტილებების საშუალებით თვითონვე უნდა გადაწყვიტოს და განიხილოს, რომელი თავისი განყოფილებებიდან

უნდა განავითაროს, შეზღუდოს ან ლიკვიდაცია კი გაუკეთოს საბაზრო კრიტერიუმების შეფასების საფუძველზე; მესამე მთავარ ფაქტორად უნდა ჩაითვალოს მომავალ პერიოდში ბანკის თითოეული განყოფილების საქმიანობის პოტენციური რენტაბელობის განსაზღვრა და მოგების მიღების ზუსტი შეფასება ბაზრის ტემპების ზრდასა და მასში ბანკის მდგომარეობის გათვალისწინებით, ხოლო მეოთხე ფაქტორად ბანკის ცალკეული განყოფილების, როგორც ბიზნესის ერთეულის, საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა იქნეს მიჩნეული. ყურადღებას იმსახურებს იმის აღნიშვნაც, რომ თანამედროვე პირობებში საქართველოს, ისე როგორც სხვა ქვეყნების ბანკების უმეტესობის საბანკო საქმიანობაში, მთავარ სტრატეგიულ მიმართულების განსაზღვრის, შერჩევისა და დანერგვის პროცესი სუსტად არის წარმოდგენილი, არ არსებობს ბანკთაშორისი მუშაობის სტრატეგიული გეგმა და იგი ფაქტობრივად ჩამოყალიბების პროცესშია.

როგორც საბანკო საქმიანობის პრაქტიკა გვჩვენებს, ყველაზე უფრო კარგ ბანკში მიუხედავად მისი მოცულობისა, საჭირო ყურადღება არ ექცევა თავის საქმიანობის სტრატეგიულ ხედვას, ამოცანებსა და პრინციპებს, პირიქით ყოველი განყოფილება მუშაობს საკუთარი შეხედულების შესაბამისად, რაც ხშირად იწვევს წინააღმდეგობებს ბანკის ამოცანებისა და პრიორიტეტის ჩამოყალიბებაში. მეოთხე ფაქტორში, მიდგომის ხერხებში იგულისხმება საბანკო მიზნების, გეგმების და პრინციპების რეალიზაცია; მეხუთე ფაქტორი მოიცავს ცენტრალური ბანკის მოთხოვნების შესაბამისად ერთიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას საბანკო ოპერაციებზე; საბანკო საქმიანობის მიმართულებების მოცულობების კავშირს ბანკის რესურსების ბაზასთან; რესურსების უზრუნველყოფას, საბანკო საქმიანობის მიზნების, პრინციპებისა და გეგმების ერთიანობას საბანკო სტრატეგიული საქმიანობის გრძელვადიან პროცესში და პარალელურად მთელი ბანკის მასშტაბით ინოვაციების დანერგვის პირობების შექმნას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მრავალი ბანკის საქმიანობაში არასაკმარისი ეფექტიანობის მიზეზი ისაა, რომ ბანკის უმაღლესი ხელმძღვანელობა არ ისარჯება დასახული სტრატეგიის განხორციელებისათვის. უპირატესად ყურადღებას აქცევენ სამუშაო შესრულების მიმდინარეობას, როგორ ხორციელდება იგი და არა იმას, თუ რა საქმიანობა სრულდება. გაძლიერებული კონკურენციის პირობებში ბანკის სიც-

ოცხლისუნარობის შენარჩუნებისათვის აუცილებელია მისმა ხელმძღვანელობამ უზრუნველყოს ბანკის მიმდინარე ოპერაციებიდან სტაბილური შემოსავლების მიღება. ამიტომ გაკვირვებას არ უნდა იწვევდეს ის გარემოება, რომ დღევანდელ პირობებში მოგებული რჩებიან ის ბანკები, რომლებიც სულ უფრო წარმატებით ამუშავებენ და პრაქტიკულ რეალიზაციას უკეთებენ გათვინციობიერებულ, გააზრებულ სტრატეგიას, რომელიც ემყარება ბანკის ღრმა ფინანსურ-ანალიტიკური საქმიანობის შედეგებს.

იმისათვის, რომ სწორად გავიგოთ სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის პროცესის არსი, ასევე აუცილებელია ყურადღება მივაქციოთ ბანკის საერთაშორისო მიდგომებს⁷, რომელსაც უნდა ჰქონდეს სამი იერარქიული დონე: 1. მთლიანად ბანკის დონე; 2. განყოფილებების დონე; 3. ფუნქციონალურ-ოპერაციული დონე. საბანკო საქმიანობის უცხოეთის გამოცდილება გვჩვენებს, რომ მთლიანად ბანკის დონეზე მუშავდება ბანკის სტრატეგიული ხედვა, რომელიც საფუძვლად ედება ბანკის საქმიანობის მიმართულებას, მის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და რესურსების განაწილებას, ოპერაციულ ხელმძღვანელობისათვის გადაწყვეტილებების მიღებას. განყოფილების დონეზე ხდება სტრატეგიის მიმართულების მთავარი ღერძის რეალიზაცია, რომელიც გულისხმობს ხანგრძლივი დროისათვის კონკურენციული უპირატესობის მდგომარეობის შენარჩუნებას. იგი მიიღწევა: მიზნობრივი ჯგუფების განსაზღვრით, ამ ჯგუფების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის ოპერაციების, პროდუქტების და მომსახურების დაგროვებით; მოქმედების გეოგრაფიული მოცულობების გაფართოებით, დასახული მიზნების და მათი მიღწევის საშუალებების შეფასებით.

ბანკის ფუნქციონალურ-ოპერაციულ დონეზე მუშავდება სტრატეგია, რომელიც ბანკის განყოფილებებს შორის ურთიერთ დაკავშირებულ ფუნქციონალურ-ოპერაციულ მოთხოვნებს კონსოლიდირებას უკეთებს. ასევე აღნიშნულ დონეზე იქმნება მეთოდოლოგიის, ინსტრუქციების და სხვა საბუთების შერჩევა, რომელიც განსაზღვრავს განყოფილებების საქმიანობის ფუნქციონალურ პროცესებს და მის საფუძველზე უზრუნველყოფს ბანკების კონკურენციულ ბრძოლაში ხანგრძლივი პერიოდით უპირატესობის მოპოვებასა და შენარჩუნებას. ასევე ბანკის განყოფილებათა ხელმძღვანელობის დონეზე ხდება კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღება

⁷ Ковзанадзе И.К. Тенденции и перспективы развития экономики и банковского сектора трансформированных стран. М., «Финансы и статистика», 2005.

ბანკში არსებული საკადრო რესურსების, ინფორმაციული სისტემური ტექნოლოგიების და ოპერაციების გამოყენებისა და განხორციელების მიმართულებით.

უცხოეთის გამოცდილებიდან გამომდინარე საბანკო საქმიანობაში გამოყოფენ სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის შემდეგ ეტაპებს: 1. ბანკის სტრატეგიულ ორიენტაციასა და ბანკის მისიას; 2. სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულის მისიას; 3. საქმიანობის სტრატეგიული მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალების ფორმულირებას; 4. ფუნქციონალური და ოპერაციული სტრატეგიის დამუშავებას; 5. პირველადი პერიორიტეტების შეფასება, მიწოდებასა და განაწილებას; 6. მიზნობრივი პროგრამების განსაზღვრასა და შეფასებას; 7. ფუნქციონალურ მოთხოვნილებასა და ხარჯების განსაზღვრას; 8. გრძელვადიანი პროგრამების მიღებას; 9. ბიუჯეტის განხორციელების ღონისძიებების განსაზღვრასა და დამუშავებას; 10. ფუნქციონალური ვალდებულებების და ხარჯების განსაზღვრას; 11. გეგმის და ბიუჯეტის დამტკიცებასა და ბოლოს მმართველობით კონტროლის რეალიზაციას.

როგორც სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის პროცესის ეტაპების ჩამონათვალიდან ჩანს, ბანკის საქმიანობის სტრატეგიის ხასიათის გაგებისათვის, აუცილებელია ამ პროცესების ეტაპების ლოგიკური თანმიმდევრობით და ურთიერთკავშირში განხილვა.

ბანკის სტრატეგიული მისიის განსაზღვრის ეტაპი გულისხმობს ბანკის ხელმძღვანელობის მიდგომების ძირითადი პრინციპების განსაზღვრას, რომლებიც განაპირობებენ ყველა დანარჩენი სტრატეგიული მოქმედების ადმინისტრაციულ დონეზე ჩამოყალიბებას. არ უნდა გამოგვრჩეს მხედველობიდან, რომ ბანკის სტრატეგიული ორიენტაციის და მისიის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნის ბაზრის სეგმენტაციას, რაც გულისხმობს ბანკის ცალკეული მიმართულებების და ფუნქციონალური განყოფილებების მოქმედების შესაბამისობის უზრუნველყოფას ბაზრის ცალკეუ-

ლი სეგმენტაციის მოთხოვნილებებთან. ბანკის მისიის (ანუ როლის) განსაზღვრაში აუცილებელია პირველ ეტაპზე ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, ასევე ბანკის განყოფილებების მიერ ბანკის უმნიშვნელოვანეს მთავარ სფეროებზე პასუხისმგებლობის განსაზღვრას. განყოფილებების ხელმძღვანელებს შორის პასუხისმგებლობის განაწილებამ ხელი უნდა შეუწყოს დასმული სტრატეგიული ამოცანების შესრულებისათვის აუცილებელი რესურსების გამონახვასა და რეალიზაციას, ბანკის კონკურენციული წამყვანი პოზიციის შენარჩუნებას; ბანკის განყოფილებებისათვის, როგორც ბიზნეს-ერთეულის საქმიანობის მიზანია მთლიანად ბანკის მიერ კონკურენციაში უპირატესობის მიღწევა. ბიზნეს-ერთეულის ანუ ბანკის განყოფილებების სტრატეგიული მისია მოიცავს არა მარტო ბანკის ძირითადი ამოცანის შესრულებას, არამედ მისი რეალიზაციის წარმატების შეფასების მიდგომებს, კერძოდ, მხედველობაში გვაქვს ბანკის შემოსავლების ზრდა, ბაზარზე ხვედრითი წილის გადიდება კლიენტების მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილება, ხარისხის გადიდება და ა.შ. ამრიგად, ბანკის თითოეული განყოფილების, როგორც ბიზნეს-ერთეულის მიზანი უნდა შეესაბამებოდეს ბანკის საერთო სტრატეგიულ ორგანიზაციას და მის მისიას. აღნიშნული რომ განხორციელდეს, აუცილებელია საქმიანობის მიზნების და მათი მიღწევის საშუალებების მკაცრად ფორმულირება, სადაც გადამწყვეტი როლი ეკუთვნის ბანკის განყოფილებების მიერ დამუშავებული პროგრამების ურთიერთ შეთანხმებას, მათ კორდინაციას.

ამრიგად, ყოველივე ზემოთ აღნიშნული საბანკო ფინანსურ-ანალიტიკური საქმიანობის ადეკვატური საკითხების განსაზღვრა უცხოეთის გამოცდილების საფუძველზე და საქართველოს საბანკო სისტემის ფუნქციონირების თავისებურებების გათვალისწინება, ვფიქრობთ ხელს შეუწყობს ლიკვიდობის რეგულირების პრობლემების პროცესში ფინანსური წინააღმდეგობრივი მოვლენების დაძლევის დაჩქარებას.

1. მანაგაძე ი. ინფლაციური ტარგეტირება, როგორც მონეტარული პოლიტიკის ახალი მიმართულება. ჟურნ. "ეკონომიკა", 2003, № 12.
2. კაკულია მ., ასლამაზიშვილი ნ. დოლარიზაცია და მისი ფაქტორები საქართველოში. ჟურნ. "სოციალური ეკონომიკა", 1999, № 6.
3. ასათიანი რ. საით მივყავართ რეფორმებს? (ეკონომიკის რეფორმირების ალტერნატიული სტრატეგია). ჟურნ. "ეკონომიკა", 2004, № 4.
4. ი. კოვზანაძე. საქართველოს კომერციული ბანკების ფუნქციონირების პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე. თსუ გამომცემლობა, თბ., 2001.
5. ი. ვაშაყმაძე. საქართველოს საბანკო სისტემის ფინანსური მდგრადობის მნიშვნელობა ეკონომიკის სტაბილიზაციის მიღწევაში, ბათუმის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2005.
6. ბ. ბოლქვაძე. ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის კორდინაციის მნიშვნელობა საქართველოს გარდამავალ ეკონომიკაში. თბილისი, გამომცემლობა "უნივერსალი", 2009 წ.
7. Ковзанадзе И.К. Тенденции и перспективы развития экономики и банковского сектора трансформированных стран. М., «Финансы и статистика», 2005.

DETERMINATION OF ADEQUATE STRATEGIC APPROACHES IN FINANCIAL-ANALYTICAL WORK IN GEORGIAN BANKING SYSTEM ACCORDING TO THE FOREIGN BANKING EXPERIENCE

K. SULAMANIDZE
PhD of GTU

Presented work discuss the major strategic factors of Georgian banking environment, particularly – the supply of economy with credit funds, fundraising from legal and physical persons, funds distribution and management of risks related with banking operations. The work characterizes the purposes that prevents fundraising for Georgian banks, also discusses the ways how to solve them; the work express how to determine, choose and implement key directions of banking activities by examples of foreign banks, three key elements of above said process are reviewed: Steps of strategic analysis, strategic approach and implementation of strategic directions, their importance in managing banking risks and the possibilities to use them in Georgia by having inconsideration the specifics of the country.