

საბანკო საქმიანობის შეფასების პროექტების შექმნისა და დანერგვის სისტემისადმი კონსპექტუალური მიდგომა

გივი გამსახურდია
სტუ-ს სრული პროფესორი, ემდ
ბიორბი სულამანიძე
სტუ-ს დოქტორანტი

საბანკო საქმიანობის გაუმჯობესების სისტემის წარმატებების ან წარუმატებლობების მიზეზები, უპირველეს ყოვლისა, უნდა ვეძებოთ მიწოდებული ინფორმაციის ხარისხში. აღნიშნული კი დამოკიდებულია საბანკო საქმიანობის გაუმჯობესების სისტემის მოქნილობაზე, მკაფიოდ და მკაცრად განსაზღვრულ სტრუქტურაზე და მისი დანერგვისათვის მოთხოვნილებების გათვალისწინებაზე.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბანკებს აუცილებელია ჰქონდეთ ინფორმაცია მათი საქმიანობის შესახებ, რომლებმაც უნდა მოიცვას მათი ორგანიზაციული სტრუქტურის, ბიზნესის სპეციალიზაციის, საბანკო ოპერაციების, საბანკო პროდუქტების და მომსახურების, მომხმარებელთა შესახებ მონაცემები და შეფასებები. სწორედ ასეთი საინფორმაციო სისტემის შექმნა შეიძლება აღმოჩნდეს საბანკო საქმიანობის გარდაქმნისა და გაუმჯობესების სტიმულად.

მსოფლიო საბანკო საქმიანობის გამოცდილებამ ასევე დაგვანახა, რომ საბანკო საქმიანობის გაუმჯობესების სისტემის დანერგვამ ბანკის მიერ გასატარებელი ცალკეული ოპერაციების რენტაბელობა შეიძლება 5-ჯერ მეტად გაზარდოს. მაგრამ არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ სიფრთხილე აუცილებელია ყველა ეკონომიკური მოვლენის დროს და მით უმეტეს საბანკო საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების პროცესში. საბანკო საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების პროცესში სიფრთხილის გამოჩენაში ვგულისხმობთ იმას, რომ საბანკო საქმიანობის შეფასების და ინფორმაციის შერჩევა მეტად ფრთხილად განვახორციელოთ და შესაბამისად ისინი საბანკო საქმიანობის ყველა დონისათვის მისაღები გავხადოთ. იმისათვის, რომ თავიდანვე დარწმუნებული ვიყოთ საქმიანობის შეფასების ახალი სისტემის შემოღების წარმატებებში, საჭიროა საბანკო საქმიანობის დაგეგმვასა და ბიუჯეტირების პროცესში გარკვევა და აქედან გამომდინარე, საქმიანობის შეფასების შერჩეული მაჩვენებლების შეთანხმება ეტაპობრივად განხორციელდეს.

აქვე უნდა ხაზგასმით შევნიშნოთ, რომ საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლებისა და ამ სისტემის დანერგვის ეტაპები ერთ მთლიან სქემაში უნდა იქნეს განხილული. სწორედ ასეთი მიდგომა იძლევა საშუალებას, რომ საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლების შერჩევასა და ეტაპობრივ დანერგვაში საბანკო საქმიანობის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური მიმართულების მართვის ყველა დონის მეწეჯერებმა მიიღონ მონაწილეობა.

საბანკო საქმიანობაში ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ინფორმაციის შეკრება და დანერგვა ევალება ტექნოლოგიური ინფორმაციების სპეციალისტებს, რაც მოითხოვს გადახედვას. მაგალითისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ ის, რომ უცხოეთში ბანკის ტექნოლოგიური ინფორმაციების სხვადასხვა სპეციალისტთა ჯგუფმა დახარჯა მრავალი მილიონი მონაცემების ბაზის დამუშავებისათვის, რომელიც შემდეგში ყოვლად გაუმართლებლად წარდგენილი იქნა და რეალიზაცია მოხდა, როგორც მმართველობითი ინფორმაციის უნივერსალური სისტემა. ამ შემთხვევაში მხედველობაში არ იქნა მიღებული ის რეალური გარემოება, რომ ამ ინფორმაციის სისტემის სტრუქტურას არ ჰქონდა მოდიფიცირების საშუალება ბანკის საქმიანობის სპეციალიზაციის თვალსაზრისით. მიუხედავად ამისა, ტექნიკური პერსონალი მაინც დაინტერესებული იყო, რომ ინფორმაციის ეს სისტემა გამოეყენებინა, ვინაიდან იგი აადვილებდა ხელმძღვანელობისათვის ანგარიშების წარდგენას. რაც შეეხება სხვა პოტენციურ მომხმარებლების დამოკიდებულებას, ამ ინფორმაციის სისტემის გამოყენებაზე ინტერესს მოკლებული იყო, ვინაიდან არ იცოდნენ ასეთი სისტემის არსებობის შესახებ და რომც სცოდნოდათ, მაინც

უარს იტყოდნენ მის გამოყენებაზე. ამის მიზეზი უნდა იყოს ის, რომ ეს სპეციალისტები არ მონაწილეობდნენ მარცხვანაა განსაზღვრის პროცესში და არ იყვნენ თანახმა ასეთ კლასიფიკაციაში ჩადებული ხარჯების და რესურსების გადახდის დადგენილ ფასზე (ტრანსფერტული და შიდა საბანკო ფასსა და ტარიფებზე). აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ინფორმაციის გამოყენებულბმა უნდა შექმნან და დანერგონ მსგავსი სისტემები იმ პერსონალთან მჭიდრო კავშირის საფუძველზე, რომელიც პასუხს აგებს ამ სისტემის ეფექტიან გამოყენებაზე.

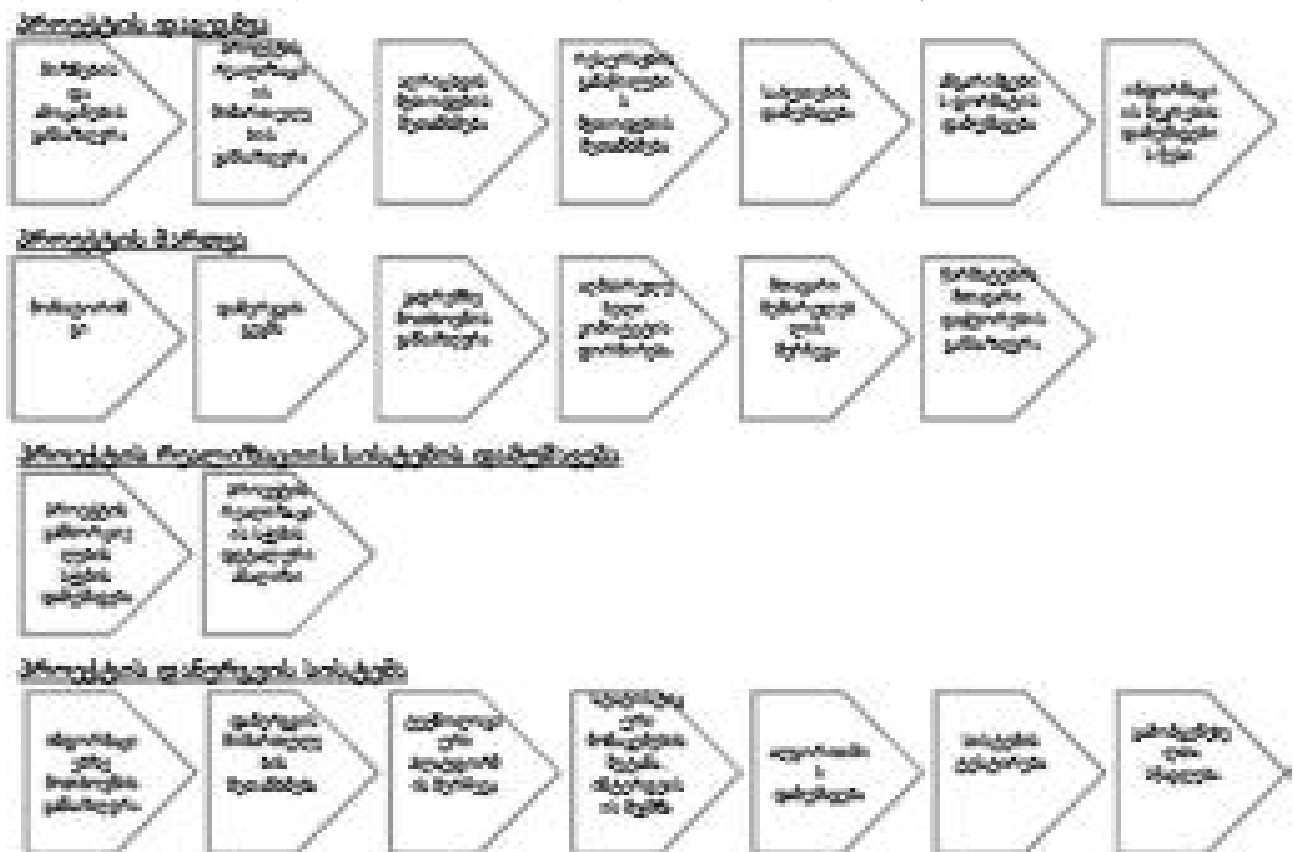
საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის პრინციპული სქემის დამუშავების ეტაპებია: 1) პროექტის დაგეგმვა (იგი მოიცავს: მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრას; პროექტის რეალიზაციის მიმართულების განსაზღვრას; საბუთების დამუშავებას; ანგარიშების ფორმატის დამუშავებას; ინფორმაციის შეკრებისა და დამუშავების წესის განსაზღვრას); 2) პროექტის მართვა (იგი გულისხმობს: მონიტორინგს; დანერგვის გეგმას; კადრებზე მოთხოვნის შეფასებას; აღმასრულებელი კომიტეტის ფორმირებას; მთავარ შემსრულებელთა შერჩევას; წარ-

მატებების მთავარი ფაქტორების განსაზღვრას); 3. პროექტის რეალიზაციის სისტემის დამუშავება (იგი ნიშნავს: პროექტის განხორციელების პრინციპული სქემის დამუშავებას; პროექტის განხორციელების დეტალიზირებული სქემის დამუშავებას); 4. დანერგვის სისტემა (იგი მოიცავს: ინფორმაციაზე მოთხოვნის განსაზღვრას; დანერგვის მიმართულების შეთანხმებას; ტექნოლოგიური პლატფორმის შერჩევას; სტატისტიკური მონაცემების შეტანას; ალგორითმების დამუშავებას; სისტემის ტესტირებას; გამოყენებულთა მომზადებას და სწავლას).

საბანკო საქმიანობის შეფასების პროექტების დაგეგმვის, მართვის, რეალიზაციის დამუშავების და დანერგვის პროცესის ნათლად წარმოდგენისა და მათ შემადგენელ ეტაპებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის ანალიზისათვის იხილეთ ქვემოთ მოყვანილი სქემა.

როგორც საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის სქემის დამუშავების ეტაპების დახასიათებიდან ვხედავთ, ბანკის ხელმძღვანელობა და საშუალო რგოლის მენეჯერები არა მარტო კარგად უნდა ერკვეოდნენ ინფორმაციების შეკრებისა და დამუშავების პროცესში, არამედ

სურ. 1.1. საბანკო საქმიანობის შეფასების პროექტის დაგეგმვის, მართვის, რეალიზაციის, დამუშავებისა და დანერგვის პროცესი და მათი შემადგენელი ეტაპები



ამასთანავე, აქტიური მონაწილეები უნდა იყვნენ ამ სისტემის თითოეული ეტაპის განხორციელებაში.

საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის დამუშავებასა და დანერგვაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვას. მხედველობაში გვაქვს ის, რომ ბანკის საქმიანობის რენტაბელობის მრავალმხრივი ანალიზი გულისხმობს უპირველეს ყოვლისა შემოსავლების და ხარჯების მუხლების დეტალიზირებულ ანალიზს როგორც მთლიანად ბანკის, ასევე საბანკო პროდუქტების ცალკეულ სახეებსა და მომსახურეობის ფორმების ან მომხმარებელთა ჯგუფების მიხედვით. ამიტომ ბანკის წმინდა საპროცენტო მარჟა უნდა განაწილდეს შესაბამისი წყაროების ფულადი რესურსების მომხმარებელთა მიხედვით. ბანკებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობები რეალურად განსაზღვრონ საკმარისი არის თუ არა მათი შემოსავლები კლიენტებზე წარდგენილი მომსახურეობის ხარჯების დასაფარავად. მაგრამ, როდესაც ბანკებს არ შეუძლიათ ზუსტად განსაზღვრონ რამდენად შეესაბამება მათი შემოსავლები მომსახურების ხარჯების დაფარვას, ამ შემთხვევაში მართველობითი გადაწყვეტილებები სამწუხაროდ ალბათობით და შეცდომების დაშვების ხასიათს ატარებს. აღნიშნულში თუ ობიექტურად მიუდგებით, მარტო ბანკის ხელმძღვანელობას ვერ დავადანაშაულებთ, ვინაიდან წმინდა პროცენტული მარჟის დონეზე მოქმედებს მრავალი ფაქტორები, კერძოდ, კონკურენციის განვითარების ტენდენციები, ფინანსურ მომსახურებაში ტექნოლოგიების ცვლილებები, კანონმდებლობის არასტაბილურობა და ა.შ. ამიტომ სრულყოფას მოითხოვს შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ ანგარიშების ფორმები, რომლებიც ხელმძღვანელობას წარედგინება.

ჩვენი აზრით, საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის შესახებ ინფორმაცია, რომლებიც ბანკის ხელმძღვანელობის ყველა დონეს წარედგინება, უნდა განსხვავდებოდნენ სხვადასხვა ფორმით. ეს საშუალებას მოგვცემს ბანკის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, შესაბამისად, შევაფასოთ მისი საქმიანობა სხვადასხვა რგოლების მიხედვით. მაგალითად, ბანკის მმართველს თავის თანამდებობის შესაბამისად ესაჭიროება აგრეგირებული ინფორმაცია სთან ერთად, საბანკო პროდუქტების და მომსახურეობის სხვადასხვა სახეებზე ინფორმაცია, ასევე ინფორმაცია კლიენტური ბაზის მდგომარეობის შესახებ. ამასთანავე ამ ინფორმაციამ საშუალება უნდა მისცეს ბანკის საქმი-

ანობის ყველა რგოლის მენეჯერს გამოეყოს თავის ანგარიშში სპეციფიკური საკითხები, რომლებიც შემდგომ კვლევის ანალიზს მოითხოვს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მმართველობითი ინფორმაცია იერარქიულ სქემას უნდა ატარებდეს და სპეციფიკური საკითხების დეტალიზაციას უნდა მოიცავდეს. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ მსოფლიოს საბანკო საქმიანობის პრაქტიკაში არ არსებობს ერთი აბსოლუტურად სწორი გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ საბანკო საქმიანობის შეფასებისათვის რომელი აუცილებელი ინფორმაცია უნდა იყოს საჭირო ანგარიშებში წარმოდგენილი, მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. ამ შემთხვევაში აუცილებელია გავითვალისწინოთ ცნობილი ოქროს წესი, რომ რაც უფრო ანგარიშები მარტივი და გასაგებია, მით უფრო არის ისინი ეფექტური.

როგორც საბანკო საქმიანობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, არსებობს საბანკო საქმიანობის შეფასების შესახებ მრავალი ინფორმაციის მიღების წესები: ინფორმაციის მომხმარებლის მხრიდან ინფორმაციების მიღების წესებს თუ შევადარებთ წარმატებულია ის ინფორმაცია, რომლის დამუშავების ფორმების შერჩევაში მონაწილეობენ მენეჯერები. ამ შემთხვევაში ანგარიშებში გარანტირებულია, რომ იქნება ისეთი შეფასების მაჩვენებლები, რომელთა მეშვეობით შეიძლება განისაზღვროს დასახული სტრატეგიული მიზნის შესრულება, როგორ შეესაბამება გაწეული საქმიანობა.

მართველობითი ინფორმაციის სტრუქტურირება შეუძლებელია თვით ბანკის საქმიანობის სტრუქტურირების გარეშე. რა გვაქვს მხედველობაში? ამ კითხვის პასუხად მხედველობაში გვაქვს შემდეგი: აუცილებელია შეიქმნას აღრიცხვის, ხარჯების და მოგების გაანგარიშების ცენტრები ცალ-ცალკე.

აღრიცხვის ცენტრი იქნება სტრუქტურული განყოფილება ან განყოფილებების ჯგუფები, რომლებიც განახორციელებენ ოპერაციების ისეთ განსაზღვრულ შერჩევას, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ საბანკო საქმიანობის რენტაბელობაზე; ხარჯების ცენტრი – ეს იქნება წარმოდგენილი როგორც სტრუქტურული განყოფილება ან განყოფილებათა ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს მოგების მომტან განყოფილებათა მუშაობას; მოგების ცენტრი – ეს იქნება სტრუქტურული განყოფილება ან განყოფილებათა ჯგუფი, რომელთა მუშაობა უშუალოდ არის დაკავშირებული მოგების მიღებასთან. რაც შეეხება ფინანსურ სამსახურს, მან უნდა განახორციელოს კონტროლი საბუღალტრო აღრიცხვისა

და ფულადი ნაკადების მოძრაობის მონიტორინგის ხარისხზე და არადაპაქმყოფილი მუშაობის შემთხვევაში მიიღოს შესაბამისი ღონისძიებები სანქციების დაწესების საფუძველზე.

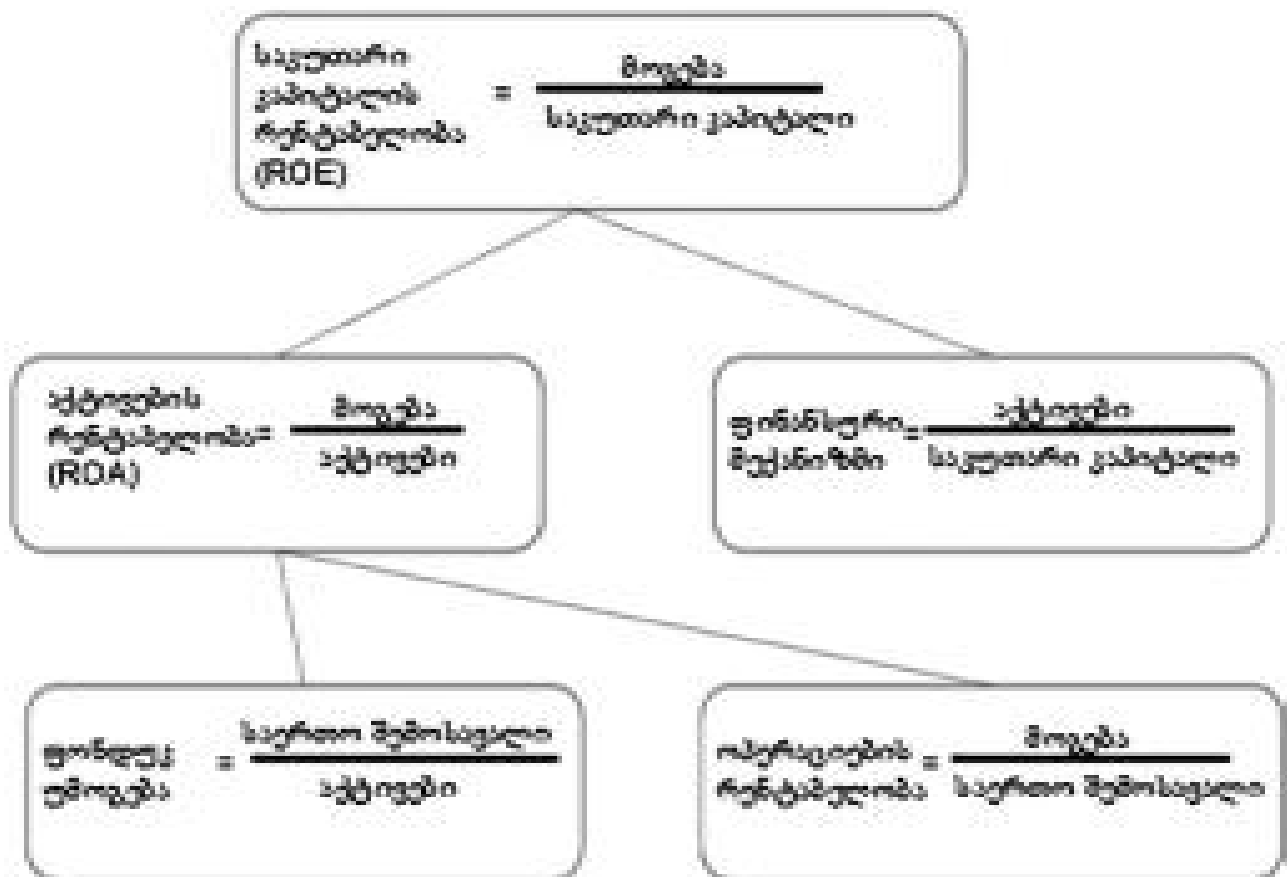
ბანკის საქმიანობის მაჩვენებელთა შეფასებაში ინფორმაციის გამოყენება საბანკო საქმიანობის შეფასების პროცედურის უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს და სწორედ იგი განსაზღვრავს ბანკის საქმიანობის შეფასების მიზანს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მმართველობითმა ინფორმაციამ უპირველეს ყოვლისა, უნდა უზრუნველყოს საბანკო საქმიანობის რგოლებს შორის ურთიერთკავშირი. მან ხელი უნდა შეუწყოს მენეჯერებს, რომ მათ გაიაზრონ თავიანთი ბიზნესის თავისებურებანი და განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციონ რისკების წარმოშობის შესაძლებლობებს და ადეკვატური კორექტირებული მოქმედების განსაზღვრას. მსოფლიო საბანკო საქმიანობის პრაქტიკის ანალიზიდან გამომდინარე, განასხვავებენ სამ მთავარ კრიტერიუმს, რომლის დახმარებითაც შეიძლება შეფასდეს ბანკის საქმიანობის ეფექტურობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შეუძლია თუ არა საქმიანობის შეფასე-

ბის სისტემამ გაზომოს და ამასთანავე დაუკავშიროს ერთმანეთს ბანკის მუშაობის სხვადასხვა ღონის ხელმძღვანელთა საქმიანობის შედეგები.

ბანკის შეფასების ამ სამ მთავარ კრიტერიუმად მიგვაჩნია შემდეგი: ჯერ ერთი, მენეჯერთა დახმარებით უნდა განისაზღვროს, რამდენად ხელს უწყობს მასზე დაქვემდებარებული განყოფილება ბანკის საქმიანობის საერთო სტრატეგიული მართვის მიზნების განხორციელებას; მეორე, საბანკო საქმიანობის ეფექტიანობის შემფასებელი მაჩვენებლები დაკავშირებული იყოს ამოსავალ მონაცემებთან ერთად, ფინანსური შედეგებით ან ამ უკანასკნელის დაწესებული სტანდარტების შესაბამისობასთან და შემოსავლების მიღების უზრუნველყოფასთან; და ბოლოს, მესამე, მართველობითი ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს საბანკო საქმიანობის შედეგებისა და ეფექტიანობის შეფასებასაც.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ მენეჯერებმა ბიზნესის თავისებურებები გაიგონ, აუცილებელია გამოიყენონ საბანკო საქმიანობის შეფასების ინფორმაციის ყველაზე მარტივი ფორმები,

სურ. 1.2. ფინანსური კოეფიციენტების პირამიდის მეთოდით რენტაბელობის ანალიზი



როგორცაა: შედეგების დინამიკა, მიზნის მიღწევის შესაძლებლობები, დროში მისი ცვლილებების ტენდენციები.

საბანკო საქმიანობის შეფასების სრული სურათის წარმოდგენისათვის საქმიანობის შეფასების სისტემამ უნდა მოიცავს როგორც ფინანსური შედეგები, ასევე ეფექტიანობის მაჩვენებლები. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს არა უბრალოდ განსაზღვრული შედეგის შეფასების საზომს, არამედ მთლიანად ხარჯვითან შეჯერებით დანახარჯების ეფექტიანად გამოყენების მაჩვენებლებსაც. ასეთი მიდგომა აუცილებელია იმიტომაც, რომ იგი გვაძლევს საბანკო საქმიანობის რეალური ფაქტობრივი შედეგების შესახებ ინფორმაციასაც. ფინანსური ანგარიშგების ტრადიციულ ფორმატს წარმოადგენს როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური ანალიზი, ეს უკანასკნელი საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ინფორმაცია სხვადასხვა საბანკო ოპერაციის, საბანკო პროდუქტების და მომსახურების შესახებ.

საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებისათვის გამოიყენება სხვადასხვა ფინანსური კოეფიციენტი, რომლებიც საბანკო საქმიანობის პრაქტიკაში კოეფიციენტების პირამიდის ფორმით არის წარმოდგენილი (იხილეთ ქვემოთ მოყვანილი სქემა, კოეფიციენტების პირამიდის გამოყენების მეთოდით რენტაბელობის ანალიზის შესახებ).

როგორც კოეფიციენტების პირამიდის სქემიდან ჩანს, ყოველი კოეფიციენტი ახასიათებს საბანკო საქმიანობის განსაზღვრულ სახეს. მაგალითად, ბანკის აქტივების რენტაბელობა გვიჩვენებს რამდენად ეფექტურად გამოიყენება აქტივები. იგი ორ მაჩვენებელში გამოიხატება: ეს არის ფონდუკების და ოპერაციების რენტაბელობის მაჩვენებლები, მაგრამ ამ მაჩვენებლებიდან არც ერთი არ გვიჩვენებს, თუ რამდენად ეფექტურია საბანკო ოპერაციები და რა როლს ასრულებს საბანკო ოპერაციების თითოეული მხარე საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრაში. კოეფიციენტების პირამიდული გამოყენების მეთოდის პოპულარობა იმაში გამოიხატება, რომ იგი გვაძლევს ორმხრივი მიდგომის ხელსაყრელ ფორმატს: 1) დავინახოთ ზემოდან ქვემოთ კონკრეტული კოეფიციენტების დაღაგების მნიშვნელობა, უფრო კონკრეტული მაჩვენებლების გათვალისწინებით და 2) ასევე ქვემოდან ზემოთ მიმართულებით, სინთეზისათვის უფრო ინტეგრირებული კოეფიციენტების დაღაგების მნიშვნელობა.

ამრიგად, საბანკო საქმიანობის მრავალმხრივი ანალიზის ფორმატი პირამიდის მეთოდის

ფორმით საშუალებას იძლევა საბანკო საქმიანობის ეფექტურობა შეფასდეს მთლიანად რენტაბელობასთან ერთად, სამი მთავარი მიმართულებით: ა) რენტაბელობა ცალკეული განყოფილებების, როგორც ცალკეული ბიზნეს-ერთეულის საქმიანობის; ბ) რენტაბელობა და შემოსავლიანობა საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების მიხედვით; გ) რენტაბელობა და შემოსავლიანობა ცალკეული კლიენტებისა და მომხმარებელთა ჯგუფის მიხედვით.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ კლიენტური ბაზის შეფასების გათვალისწინება შემოსავლების მიღების შეფასებაში ერთჯერად მოქმედებას კი არ წარმოადგენს, არამედ იგი ხანგრძლივ პროცესის სრულყოფას გულისხმობს, რომელიც მთელი რიგი ეტაპების გავლას გულისხმობს. მხედველობაში გვაქვს აღნიშნული პროცესის შემადგენელი შემდეგი ეტაპი: ა) კლიენტების მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფა; ბ) მომხმარებლებისა და ინტერესის მქონე საბანკო პროდუქტების და მომსახურების ფორმების ფინანსური კრიტერიუმების განსაზღვრასა და საბანკო ოპერაციების ჩამოყალიბება; გ) საბანკო პროდუქტების და მომსახურების დაჯგუფება; დ) საბანკო პროდუქტების და მომსახურების ახალ ფორმებში დაინტერესების შედარებითი შეფასება; ე) ინფორმაციების და მონიტორინგის განახლება; კლიენტების დაჯგუფება შეიძლება საბანკო პროდუქტების და მომსახურების მიხედვით, გეოგრაფიული ნიშნით და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით.

ამრიგად, რენტაბელობის შეფასების ზემოთ განხილული სისტემა საშუალებას იძლევა მიღებული იქნას ისეთი მართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც მხოლოდ ჩვეულებრივი ბუღალტრული აღრიცხვის საფუძველზე შეუძლებელია. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს განსაკუთრებული როლი უკავიათ ბანკის განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრაში.

როგორც საბანკო საქმიანობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, საბანკო საქმე სულ უფრო დამოუკიდებელი ხდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების ხარისხზე. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ საბანკო საქმის განვითარებაში შეიძლება გამოვიყენოთ ორი მთავარი ტენდენცია: თავისუფალი ბაზრის ჩამოყალიბება და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა. საბანკო ტექნოლოგიების გამოყენება საშუალებას გვაძლევს გავაფართოვოთ ბაზარი ლოკალური რეგიონალური საზღვრიდან ნაციონალურ და შემდეგ გლობალურ ჩარჩოების საზღვრამდე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, დღის წესრიგში დგება საჭირო ფინანსურ ბაზარზე მომსახურების ცე-

ლილებიდან გამომდინარე ინფორმაციული ეფექტური მენეჯმენტის შემოღებისათვის სამუშაოების პროცესის დაჩქარების აუცილებლობა. მხედველობაში გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ბანკის განვითარების სტრატეგიაში მას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება და ეს გამოიხატება სტადიების თანდათანობით გავლაში. ინფორმაციული. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიებით სარგებლობს ყველა წამყვანი ბანკი. იგი საშუალებას აძლევს წამყვან ბანკებს, რომ უზრუნველყონ ბანკის სტრატეგიული მართვის შესაძლებლობები ამ მთავარ სფეროში: ა) რისკების მართვაში; ბ) სტრატეგიულ მართვასა და დაგეგმვაში; გ) საბუღალტრო აღრიცხვასა და მმართველობით ინფორმაციულ სისტემებში. ყურადღებას იმსახურებს იმ ფაქტის აღნიშვნაც, რომ მონაცემების მოპოვება უფრო რთული მეთოდებით, მოდელირების საფუძველზე ბანკს აძლევს საშუალებას, რომ დოკუმენტების ბრუნვის მთელი რიგი ფუნქციების პროცესის შესრულება ავტომატიზირებული გახადოს. აღნიშნული ამოცანების შესრულება ეხმარება ბანკებს კონკურენციულ ბრძოლაში სხვადასხვა მიმართულებით უპირატესობები მოიპოვონ. 1. რისკების მართვის მიმართულებით ეს უპირატესობები გამოიხატება: საკრედიტო პორტფელის მართვაში; ბანკის სტრატეგიულ მართვასა და დაგეგმვაში; ფილიალების საქმიანობაზე მონიტორინგსა და კონტროლში; 2. სტრატეგიულ დაგეგმვაში, რომელიც მოიცავს: მარკეტინგს; კლიენტებისა, საბანკო პროდუქტების და მომსახურების დაყოფის ჭრილს; მიზნობრივ მარკეტინგული კომპანიების საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზს; 3. საბუღალტრო აღრიცხვაში და მართველობითი ინფორმაციულ სისტემაში, რომელიც ვლინდება: ფინანსური ანგარიშების შეკრებასა, დამუშავებასა და შენახვაში; განყოფილების მართვის და მართვის უმაღლესი რგოლისათვის ანგარიშების ოპერატიულ წარდგენაში.

ბანკების სტრატეგიულ მართვაში ტექნოლოგიური ინფორმაციების დამუშავება მოიცავს შვიდ ძირითად ეტაპს, რომელსაც განსაზღვრავს დაგეგმვის საერთო ალგორითმი და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის ძირითადი პრინციპები. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ტექნოლოგიური ინფორმაციების დამუშავების ეტაპების ნორმალური ფუნქციონირება საშუალებას მოგვცემს თავიდან ავიცილოთ ის შეცდომები, რომლებიც მეორდება მსოფლიო საბანკო სისტემაში საბანკო საქმიანობის პროცესში იმ პირობით, რომ თემატიკურად დავიცავთ წარმატების ძირითად პრინციპებს (წმპ): 1. “ბიზნესი – პირველადია, ტექნოლოგია – მეორადი”. საბანკო

საქმიანობის მოთხოვნილება უნდა განაპირობოს ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა და არა პირიქით. მეტი ყურადღების კონცენტრირება არის საჭირო საბოლოო ოპერაციების დაგეგმვასა და სრულყოფაზე, ვიდრე ამ პროცესების ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე. პროექტის ხელმძღვანელად უნდა დაინიშნოს საბანკო საქმის სპეციალისტი და არა სპეციალისტი განსაკუთრებული ინფორმაციული ტექნოლოგიის სფეროდან. 2. “რეკომენდირებულად აღიარებული ტექნოლოგია სჯობს ეკონომიკური თვალსაზრისით, ზეთ-ანამედროვე, მაგრამ ნაკლებად აპრობირებულ ტექნოლოგიებს”. აღნიშნული პრინციპის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ბანკებმა, რომლებმაც განიცადეს წარუმატებლობა, გამოსავალს ეძებენ არა რეკომენდირებულ აღიარებულ ტექნოლოგიების დანერგვაში, რაც საბანკო საქმიანობის მსოფლიო პრაქტიკიდან გამომდინარე არასწორედ მიგვჩნია, ვინაიდან იგი იწვევს დამატებით ფინანსური ხარჯების გაწევას, რომლებსაც საბანკო საქმიანობაში წარმატებები არ მოაქვთ, პირიქით იწვევს ფინანსური დანაკარგების გაზრდას. ამიტომ საჭიროა ახალი საბანკო ოპერაციების დანერგვის საქმეში შემოქმედებითი მიდგომა, ახალი საბანკო პროდუქტების და მომსახურების ფორმების შემოღების პროცესში კარგად რეკომენდირებული ტექნოლოგიების გამოყენება, რაც დადებითად მოქმედებს საბანკო ბიზნესის წარმატებით წარმართვაში; 3. ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში ინვესტიციებმა (კაპიტალდაბანდებებმა) უნდა უზრუნველყონ მისი გამოყენების პერიოდში წლიურად მოგების ნორმის მიღება არა ნაკლებ 500%”. ე.ი. ინვესტიციებმა ინფორმაციულ პროექტებში უნდა გაზარდოს წლიური მოგების ნორმა, ანუ შემოსავლის გადამეტება ხარჯზე არანაკლებ ხუთჯერ, ვინაიდან ასეთი პროექტი ეკონომიკური თვალსაზრისით მიუღებელია, ვინაიდან იგი იწვევს დამატებითი ფინანსური ხარჯების ზრდას, დანერგვის დროს სხვადასხვა პრობლემას, ამ პროექტის გადაკეთების მიმართულებით ჩავარდნებს; 4. “ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა განსაზღვრავს პროექტის ხელმძღვანელობის ხარისხს” საბანკო საქმიანობაში წარმატებების მიღწევას. აღნიშნული პრინციპის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის პროცესი უნდა იყოს მართვადი, რომელიც შეუძლებელია შესაბამისი საშუალებებისა და მეთოდოლოგიების დამუშავების გარეშე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, წარმატების მიღწევის ეს პრინციპი მოითხოვს გათვალისწინებულ ინფორმაციული ტექნოლოგიების პროექტის სისტემატურ შეფასებას არანაკლებ მინიმუმ ნახევარ წელიწადში ერთხელ, რომ

პროექტის მიმართ შენარჩუნებული იქნეს დაინტერესება და მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სურვილი. 5. “უმჯობესია – კარგი მტერი”. აღნიშნული ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ მეტისმეტმა პროექტის მიმართ სრულყოფაში დაინტერესებამ შეიძლება გამოიწვიოს საბოლოო ჯამში საერთოდ პროექტის დანერგვის შეწყვეტა. მხედველობაში გვაქვს იმ გარემოების გათვალისწინება, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიების მაღალი ღირსის მიღწევა დაბალანსირებული უნდა იყოს მისი ფუნქციონირების აუცილებელ უზრუნველყოფასთან. ამრიგად, ზემოთ მოცემული ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპების გათვალისწინებას შეუძლია ამ პროცესის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად გაზარდოს.

რაც შეეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შვიდ ძირითად ეტაპს, იგი გამოიხატება შემდეგში: 1. მართვის მოთხოვნილების განსაზღვრა; 2. არსებული ინფორმაციული სისტემის შეფასება; 3. მართვის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობისა და სტრუქტურის ორგანიზაციის ანალიზი; 4. საქმიანობის არსებული მდგომარეობის შეფასების სისწორის შემოწმება; 5. ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფუნქციების რეალიზაციის კონცეპტუალური მოდელის დამუშავება; 6. ტექნოლოგიური არქიტექტურის განსაზღვრა; 7. დანერგვის გეგმის დამუშავება.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ძირითად ეტაპებს შორის ერთიანობისა და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის ნათლად წარმოდგენისათვის, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ამ ეტაპების ლოგიკური თანმიმდევრობის მოკლე დახასიათება.

მართვის მოთხოვნების განსაზღვრის ეტაპის არსი ისაა, რომ ყველა ხელმძღვანელის ოცნებაა დასახული მიზნის რეალიზაცია, გეგმის შესრულება, ბიზნესის განვითარება. ეს ყველაფერი შედის ეგრეთ წოდებულ, ოპერაციულ მენეჯმენტში. აღნიშნული მიზნის შესრულებისათვის ბანკის ხელმძღვანელობამ თავდაპირველად უნდა განსაზღვროს სტრატეგიული განვითარების საფუძველზე თავისი ბიზნესის კონცეფცია. მხედველობაში გვაქვს ის, რომ უნდა გამოიკვეთოს საბანკო საქმიანობაში პრიორიტეტული მიმართულებები, რომელთა გადაწყვეტა შესაძლებელია არსებული ტექნოლოგიების ან ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შედეგად. ამ პროცესში მონაწილეობა უნდა მიიღოს ბანკის ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტებმა, ასევე ამ ინფორმაციული ტექნოლოგიების განყოფილებების ხელმძღვანელებმა და

თანამშრომლებმა. რაც შეეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიების სტრატეგიული დაგეგმვის შემდეგ ეტაპს, არსებული ინფორმაციული სისტემის შეფასებას, იგი გულისხმობს არსებული ინფორმაციული სისტემების პოტენციული შესაძლებლობების შეფასებას, სადაც უნდა გამოიკვეთოს ურთიერთობა დაგეგმვის პირველ ეტაპზე გამოვლენილ მოთხოვნილებებსა და მათი დაკმაყოფილების არსებულ შესაძლებლობებს შორის. აღნიშნული მიდგომა აუცილებელია იმიტომ, რომ თავიდანვე განისაზღვროს სასტარტო პოზიცია მომავალში გარდაქმნების განხორციელების თვალსაზრისით.

მართვის საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობისა და სტრუქტურის ორგანიზაციის ანალიზი ნიშნავს ამ ეტაპზე წინა ეტაპის მსგავსად არა ტექნოლოგიურ მომენტისათვის გათვალისწინებას, არამედ ტექნოლოგიური სტრატეგიული დაგეგმვის შესაბამისი კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფას. ამ ეტაპზე განისაზღვრება არსებული ტექნოლოგიური სისტემის გარდაქმნის ახალი სისტემით ან მისი ავტომატიზაციით რა სარგებლობის მოტანა შეუძლია ტექნოლოგიური სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გაუმჯობესებაში. საქმიანობის არსებული მდგომარეობის შეფასების სისწორის კონტროლი გულისხმობს იმას, რომ როდესაც აღნიშნულ მდგომარეობაზე შეგროვდება ინფორმაციები, ისინი უნდა წარედგინონ ბანკის ხელმძღვანელობას განხილვისა და დამტკიცებისათვის. აღნიშნული ეტაპი მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ იგი წარმოადგენს პროექტის რეალიზაციის ეტაპს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ბანკის განვითარების სტრატეგიულ გეგმასთან ინფორმაციული ტექნოლოგიების სტრატეგიული დაგეგმვის შემდეგი ეტაპების შესაბამისობა.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფუნქციების რეალიზაციის კონცეპტუალური მეთოდის დამუშავების ეტაპზე ხორციელდება ბანკის მიერ ინფორმაციული ტექნოლოგიების საერთო სტრატეგიული დაგეგმვის განსაზღვრულ ჩარჩოებში შესაბამისი ბიზნეს-მოდელის დამუშავება, რომლის წარმატებით განხორციელებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს გარე ექსპერტების მიერ ჩატარებული ინფორმაციული ტექნოლოგიების ანალიზს, რომელიც წინაპირობას წარმოადგენს აღნიშნული ტექნოლოგიების დანერგვისათვის. ტექნოლოგიური არქიტექტურის განსაზღვრის ეტაპზე ხდება ტექნოლოგიური არქიტექტურის სქემის შექმნა, რომელშიც აისახება ამ სქემის ანალიზთან ერთად მისი რეალიზაციის ვარიანტები. დანერგვის დამუშავებული გეგმის რეალიზაციის ეტაპი ხანგრძლივ პერიოდს მოიცავს. იგი ხშირად თვეებსა და წლებსაც მოიცავს და დამატებით ფინან-

სურ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ხანგრძლივი რეალიზაციის პერიოდი, რეალური შედეგების მიღწევის გარეშე იწვევს მომხმარებელთა მხრიდან მთელ რიგ პრობლემებს, რომელთაგან აღსანიშნავია ალბათობიდან გამომდინარე შემდეგი პრობლემები: ა) მომხმარებელთა და ხელმძღვანელობის მხრიდან ნდობის დაკარგვა; ფულადი რესურსების გაფანტვა; დუბლირებული ხარჯების და დამხმარე სამსახურების მოცულობების გადიდება; საბანკო სფეროში გაუთვალისწინებელ ცვლილებებს და სხვა.

ამრიგად, ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის პროცესის სტრატეგიული დაგეგმვის დროს უნდა გათვალისწინებული იქნეს არამარტო მაღალი დონის ტექნოლოგიების ანალიზი, არამედ ასევე ინვესტიციების ეფექტიანობის შეფასება, ვინაიდან არაპრობირებულმა სიახლეებმა შეიძლება ნაკლები შედეგი მოგვითანოს და პარალელურად ხარჯებიც გაზარდოს, ვიდრე მომქმედმა და სხვა ბანკების საქმიანობაში აპრობირებულმა და ნაკლები ხარჯების მქონე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვამ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გამსახურდია გ. საქართველოში ანტიკრიზისული ღონისძიებების ეროვნული კონცეფციის შესახებ. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“. 2009, №2, გვ. 11-24.
2. ლაზარაშვილი თ. ფულად-საკრედიტო სისტემის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები და გზები საქართველოში. საქართველოს ეკონომისტთა სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. თბილისი, 2007, გვ. 61-64.
3. მანაგაძე ი. საქართველოს საბანკო სისტემა XXI საუკუნის მიჯნაზე. ჟურნალი „ბანკი“, 2000, გვ. 3-7.
4. მესხია ი. ანტიინფლაციური რეგულირების და პროგნოზირების კონცეპტუალური საფუძვლები საქართველოში. ჟურნალი „ბანკი“ №12. 2003, გვ. 17-21.
5. მექვაბიშვილი ი. გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში კომერციული ბანკების საკრედიტო პორტფელისა და ვალდებულებების სტრუქტურაში არსებული მსცვილი კონცენტრაციების ზოგადი განსაზღვრა, შეფასება და კონსტროლის სისტემა. ჟურნალი „ბანკი“ №12, 2003, გვ. 31-32.
6. იაკობიძე დ. საქართველო და მსოფლიო ფინანსური კრიზისი. გამომცემლობა „კომენტარი“. თბილისი 2009.
7. ინგოროყვა ა., ჩხაიძე ზ., ცაავა გ. საბანკო ინფორმაციული სისტემები და ტექნოლოგიები. გამომცემლობა „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, 2009.
8. ინგოროყვა ა., ცაავა გ. ფინანსური მენეჯმენტი, გამომცემლობა „გრაალი“, თბილისი, 2011.
9. ჩხაიძე ზ. პროექტების მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „გრაალი“, თბილისი, 2011.

CONCEPTUAL APPROACH TO THE CREATION AND IMPLEMENTATION OF BANKING ACTIVITIES EVALUATION SYSTEMS

G. GAMSAKHURDIA - Full prof. of GTU
G. SULAMANIDZE - PhD student of GTU

There are discussed: 1. Reasons for the success or failure of the banking activities, which is primarily determined by the quality of the information provided, the flexibility of banking activity, clearly and strictly defined structure and its implementation; 2. The banking system is analyzed to assess the activity of processing stages, including the reason - cause and effect relationship; 3. Particular attention is paid to bank performance evaluation system, and the introduction of the revenues and expenditures, and based on practical examples it is proved that when the banks are not able to accurately determine the compatibility of their revenues from service costs, in this case, management decisions are wrong initially; 4. There is described the performance evaluation of a number of information gaps and their improving ways; 5. It is proved that using pyramidal ratios in the assessing bank activities indexes has more advantages when seeing the coefficients from below, as well as considering more specific indicators of the quality, and from the top for more integrated coefficients of the synthesis.