

ბანკის საქმიანობის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებელთა სისტემა, დანერგვა და პრაქტიკული შედეგები

ბიორგბი სულამანიძე
სტუ-ს დოქტორანტი

საბანკო პროდუქტების მიწოდებისა და შესაბამისი მხარდაჭერის ოპტიმიზაციის მიზნით ბანკის საქმიანობის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების დადგენისა და იერარქიული ანალიზის მეთოდების ერთ მთლიანობაში მიზეზ-შედეგობრივი კავშირში განხილვას, მათი შერწყმის და მოდელირების საფუძველზე კომერციული ბანკისათვის კონკრეტული ინოვაციის მოდელის შექმნა, თავის მხრივ უზრუნველყოფს ორი მნიშვნელოვანი საკითხის გადაჭრას: ჯერ ერთი, ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების ზღვრული პარამეტრების სწრაფი და ზუსტი შეფასების მეთოდის ჩამოყალიბებას და, მეორე, მის საფუძველზე ბიზნესის სტრატეგიის განსაზღვრაში სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, იერარქიული ანალიზის მეთოდი დაფუძნებული უნდა იყოს ბიზნესის სტრატეგიის განსაზღვრაზე, რაც უზრუნველყოფს მაჩვენებელთა იერარქიულ სტრუქტურაში საქმიანობის ეფექტური ანალიზის მაჩვენებლების მეთოდის – “ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების” (KEY PERFORMANCE INDICATORS– KPI) ადაპტაციას.¹

საბანკო საქმიანობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების გამოყენებამ ფართო გავრცელება პპოვა მსოფლიო წამყვან ქვეყნებში, ვინაიდან იგი იძლევა საშუალებას, პრაქტიკაში ექსპერტულ შეფასებისა და შემდეგ მიღწეულ პრაქტიკულ შედეგებთან ერთად, ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების იერარქიულ ანალიზში გამოყენების საფუძველზე, სტრატეგიული სწორი გადაწყვეტილებები მივიღოთ. აღნიშნულ მიზანს ემსახურება ჩვენს მიერ საკითხების განხილვის თანმიმდევრობა და შესაბამისი დასკვნების გაკეთება.

საბანკო საქმიანობის შესწავლის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის სრული შეფასებისათვის, მხოლოდ ფინანსური ანალიზის საფუძველზე

¹ ინგოროყვა ა., ცაავა გ. ფინანსური მენეჯმენტი, გამომცემლობა „გრაალი“. თბ., 2001. გვ. 15-18.

დასკვნის გაკეთება არაეფექტურს წარმოადგენს, ვინაიდან იგი საშუალოდ მოიცავს საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრის 25%-ს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საქართველოში მომქმედი კომერციული ბანკების ნორმალური ფუნქციონირება ობიექტურად მოითხოვს საბანკო საქმიანობის შეფასებას არამატერიალური ღირებულების გათვალისწინებით, როგორცაა: ბრენდის (სამარკო ნიშნის) ცნობადობა; თანამშრომელთა ცოდნისა და პროფესიული გამოცდილების დონე, კლიენტებთან და პარტნიორებთან ურთიერთობის ხარისხი, წამყვანი ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტურობა, სამთავრობო ორგანიზაციებთან არსებული ბიზნეს კავშირები, ბიზნესის წარმართვის სოციალური პასუხისმგებლობის დონე და ა.შ. სწორედ ასეთი ღირებულებების გათვალისწინებაა საჭირო საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის რთული პროცესის შეფასებისათვის. ამიტომ მენეჯმენტისათვის არამატერიალური ღირებულებების ციფრობრივი მონაცემებში გადაყვანის მარტივ, გასაგებ შესაძლებლობას იძლევა ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების გამოყენება. ბანკის საქმიანობის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების და იერარქიული ანალიზის მეთოდების შერწყმით, მიღებული საბანკო საქმიანობის შეფასების ინოვაციური მოდელი, უზრუნველყოფს სტრატეგიაზე ორიენტირებული ზუსტი გადაწყვეტილებების ოპერატიულ მიღებას და მისი დანერგვის პროცესში, გადახრების აღმოჩენის შემთხვევაში, კორექტირების განხორციელებას.

ყოველივე აღნიშნულმა განაპირობა თანამედროვე ეტაპზე საბანკო პროდუქტების მიწოდების და მხარდაჭერის პროცესის იმ ოპტიმალური ხერხების ძიება, რომელიც განსაზღვრავს საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტურობასთან ერთად, შესაბამისი მონაცემების გამოყენებით განვითარების გზე-

ბის დაგეგმვას.² ამ პროცესის დაჩქარებას მნიშვნელოვნად ხელი შეუწყო ფინანსური ბაზრის გლობალიზაციის პირობებში, ქართულ საბანკო სექტორში უცხოური კაპიტალის შემოსვლამ და ასევე მსოფლიოში უმსხვილესი ბანკების “შვილობილი ბანკების” გაჩენის დაჩქარებამ.

ბოლო წლებში საკმაოდ აქტიურად შემოვიდა ქართულ ბაზარზე წამყვანი დასავლური ბანკები, რამაც ქართული ბანკები აიძულა შეექმნათ მეტად მოქნილი და ეფექტური ტექნოლოგიები. მაგალითისთვის შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ საქართველოში შემოსული მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ბანკი HSBC (სამწუხაროდ მან დატოვა ქვეყანა) – მთელი მსოფლიოს მასშტაბით სარგებლობს ცენტრალიზებული ელექტრონული საბანკო სისტემით. პრაქტიკულად ბოლო სამი წლის განმავლობაში საქართველოში თითქმის ყველა კომერციულმა ბანკმა გააცენტრალიზა თავიანთი ელექტრონული ბაზები ერთიანი ცენტრალიზებული პროგრამული საბანკო სისტემის დანერგვით. აღნიშნული პროცესი იყო საკმაოდ მტკივნეული, მაგრამ აუცილებელი და ამავე დროს საკმაოდ დიდი ეფექტის მომტანი.

სამწუხაროდ, ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ჯერ კიდევ ბევრ ქართულ კომერციულ ბანკში თვლიან, რომ ცენტრალიზაციის პროცესი ამოწურა ცენტრალიზებული ელექტრონული საბანკო სისტემის დანერგვით. მსოფლიოს წამყვანი ბანკების პროცესების ანალიზიდან გამომდინარე, ძირითადი მიზანი არის თავმოყრა ერთ ცენტრში, პროცესების ცენტრალიზაცია და არა მხოლოდ შესაბამისი ტექნიკური საშუალებების დანერგვა. ცენტრალიზაციის ძირითადი მიზანი არის პროცესების ოპტიმიზაცია, რამაც უნდა უზრუნველყოს რონტ (წინა ანუ კლიენტთან ურთიერთობის მხარე) და Back Office (უკანა მხარდაჭერის მხარის) ფუნქციების სრული გამიჯვნა. აღნიშნული გაყოფა მკაფიოდ მიუთითებს ცენტრალიზებული აცკ ფიცივის არსებობის უპირატესობას პროცესების ოპტიმალურად წარმართვის კუთხით. ნებისმიერი საბანკო პროდუქტის ცენტრალიზებულად მხარდაჭერა უზრუნველყოფს ბანკის კომერციული მხარის სრულ კონცენტრაციას პროდუქტების გაყიდვებზე, რაც გარდაუვალ აუცილებლობას წარმოადგენს დღევანდელი საბაზრო კონკურენციის პირობებში წარმატებული მუშაობისათვის. ცენტრალიზებული აცკ ფიცივის

არსებობა უზრუნველყოფს სწრაფი და მოქნილი ადაპტაციის უნარის არსებობას, ერთიანი სტანდარტული მიდგომის დანერგვას და პროდუქტების დანერგვის და მხარდაჭერის მაღალ დონეს. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ კომერციული ბანკების საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის დამოუკიდებელი გზების ძიება მისასაღამებელია, მაგრამ ქართველ კლიენტურას დისკომფორტი არ უნდა შეუქმნას და ერთიან საბანკო საქმიანობისათვის პროგრამული საბანკო სისტემის დანერგვას ხელი არ უნდა შეუშალოს. მაგალითის სახით შეიძლება მოვიყვანოთ ცნობილი საბანკო პროდუქტის დანერგვა, რომელსაც დღეს პრაქტიკულად ყველა ქართული კომერციული ბანკი სთავაზობს თავის მომხმარებელს კომუნალური სერვისების დავალიანების (მომსახურეობის საფასურის) გადახდების ავტომატურ სერვისს – (Direct Debit)-ფორმით. სამწუხაროდ, აღნიშნული პროდუქტი ძალიან დამახინჯებულად დაინერგა საქართველოში. ყველა ბანკმა დამოუკიდებლად შექმნა ეს პროდუქტი და რეალურად მომხმარებელი მოკლებულია ისეთ სერვისს, როგორიც არის სხვადასხვა ბანკის ანგარიშიდან თანხის გადახდა და სხვა. მოწინავე ქვეყნებში კლიენტები კომუნალური გადასახადის სისტემატურ დავალებას დებენ არა ბანკში, არამედ კომუნალური მომსახურების მიწოდების კომპანიაში. ამ მიზნით ზოგ ქვეყანაში შექმნილი არის ერთიანი საკლირინგო ცენტრები, რაც უზრუნველყოფს აღნიშნული სქემის არსებობას სხვადასხვა ბანკში არსებული ანგარიშების გამოყენების საშუალებით. პარალელურად ასეთი სქემა წარმოადგენს სხვადასხვა კომპანიებში და თვით ბანკებს შორის ანგარიშსწორების მოხერხებულ საშუალებას, რაც საქართველოს საბანკო საქმიანობაში უნდა იქნეს გათვალისწინებული. საქართველოში ფიქსირდება, სამწუხაროდ, დეცენტრალიზაციის კიდევ ერთი ძლიან მკაფიო მაგალითი. უკვე წლების განმავლობაში საქართველოში არსებობს ოთხი დამოუკიდებელი საბანკო ბარათების საპროცესინგო ცენტრი, რაც აშკარად მიუღებელია ჩვენი მასშტაბის ქვეყნისათვის, ვინაიდან მათი არსებობა ბანკების დამატებით ხარჯების გამოყოფას განაპირობებს და ამასთანავე კლიენტურის მომსახურეობას დისკომფორტს უქმნის. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ საქართველოს საბანკო სისტემა, რომელიც ძირითადად საწყის ეტაპზე ქართული კაპიტალის ბაზაზეა დაარსებული, განიცდის სერიოზულ სტრუქტურულ მოუქნელობას, რაც აფერხებს ბაზარზე არსებული მოთხოვნების დაკმაყოფილებას,

² გ. გამსახურდია. საქართველოში ანტიკრიზისული ღონისძიებების ეროვნული კონცეფციის შესახებ. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“. №2, 2009. გვ. 12-14.

პროდუქტების არასწორად მიწოდების და შემდეგი მხარდაჭერის სუსტი მექანიზმების გამო. ამ მდგომარეობამ განაპირობა, რომ ბევრმა ბანკმა საბანკო ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით დაიწყო ადაპტაციის პროცესები, ფიქრი მოქნილი სტრუქტურული და ტექნოლოგიების მექანიზმების ჩამოყალიბებაზე. ზოგი კი კვლავ განიცდის მოწინავე ხედვისა და შეფასების დეფიციტს. როგორც ვხედავთ, ბაზარზე საბანკო პროდუქტების ოპტიმალურად მიწოდების და მხარდაჭერის მიზნით, აუცილებელია საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების და მართვის სისტემების ოპტიმალური მიდგომების განსაზღვრას. ამისათვის კი შექმნილი უნდა იქნეს მეთოდური მიდგომები კომერციული ბანკის ეფექტურობის შეფასებისათვის, როგორც საბალანსო მონაცემებიდან გამომდინარე, ასევე სხვა ბიზნეს პარამეტრების გათვალისწინებით. როგორც ვხედავთ, ამჟამად ეფექტურობის შეფასების არსებული მიდგომები უფრო და უფრო ნაკლებად აკმაყოფილებს თანამედროვე განვითარებული საბანკო სფეროს მენეჯერებს და აქციონერებს, ვინაიდან ძირითადად მის ბაზას წარმოადგენს ფინანსური ინდიკატორები. ამავდროს თანამედროვე მიდგომებით ბანკის ღირებულებებზე დიდ გავლენას ახდენს არამატერიალური ღირებულებები, რომლებიც შეფასების არსებულ მიდგომებში არ გაითვალისწინება.

მეორე ძირითადი პრობლემა, რაც ძალიან სუსტად ექვემდებარება გადაწყვეტას, წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმების შესრულების კონტროლის განხორციელების სიძნელე. ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების სისტემის დანერგვა ეხმარება ხელმძღვანელებს ფოკუსირება მოახდინონ საქმიანობის მთავარ პრიორიტეტულ მიმართულებებზე.

ამრიგად, ჩვენი აზრით ეფექტურობის შეფასების საკვანძო მაჩვენებლები (KPI) – ეს არის შეფასების სისტემა, რომელიც ეხმარება საკრედიტო ორგანიზაციას: *ჯერ ერთი*, განსაზღვროს მისი სტრატეგიული და ტაქტიკური (ოპერაციული) მიზნის შესრულების დონე და, *შეორს*, მათი გამოყენების შესაძლებლობათა მდგომარეობა სტრატეგიის რეალიზაციის შეფასებაში. KPI იძლევა თანამშრომელთა აქტიურობის და ასევე მთლიანად კოლექტივის საქმიანობის კონტროლის საშუალებას დროის რეალურ მომენტში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იგი გამოხატავს ეფექტურობის საკვანძო ინდიკატორების მეშვეობით დაგეგმილი მიზნების და ამოცანების შესრულებას.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ბანკის სტრატე-

გიიდან გამომდინარე, უნდა ჩამოყალიბდეს სხვადასხვა ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლები, რომლებიც გამოყენებული უნდა იქნენ აღმინისტრაციული პერსონალის მუშაობის შედეგიანობის შეფასების ანალიზისათვის.

მაგალითად, თუ სტრატეგიულ მიზნად დასახული არის “თითოეულ კლიენტზე საშუალო შემოსავლიანობის გაზრდა 10-დან 15 აშშ დოლარამდე 2011 წლის განმავლობაში, მაშინ ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებელი იქნება “კლიენტზე საშუალო შემოსავალი”, ანუ KPI არ არის წარმატების საკვანძო ფაქტორი. აღნიშნულ მაგალითში საკვანძო ფაქტორი შეიძლება იყოს მაგალითად ახალი პროდუქტის შექმნა.

საკვანძო მონაცემები თავისი თვისებით იყოფა ორ ტიპად, წინმსწრებ და პოსტფაქტუმ მაჩვენებლებად. პოსტფაქტუმ მაჩვენებლები შედეგებს წარმოსახავენ პერიოდის გასვლის შემდეგ, ხოლო წინმსწრები მაჩვენებლები იძლევიან საშუალებას განხორციელდეს პროცესის მართვა პერიოდის შიგნით, რაც უზრუნველყოფს დაგეგმილი პერიოდის გასვლამდე მოხდეს შედეგის წინასწარი განჭვრეტა და შესაბამისი რეაგირებები.³

დასავლური კომპანიების პრაქტიკაში ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების სისტემის გამოყენება (KPI – Key Performance Indicators) უკვე საკმაოდ დიდი ხანია, რაც ჩვეულებრივ რეალობად დამკვიდრდა. KPI – ეს არის მონაცემები, რომელთა მიხედვითაც განისაზღვრება პერსონალის საქმიანობის შედეგიანობა და ეფექტურობა, კომპანიის პროცესების და ფუნქციების მართვა, ცალკეული წარმადობის ტექნოლოგიური თუ სხვა საქმიანობის ეფექტურობა. კომპანიების უმეტესობა, რომელთაც აქვთ სურვილი შეცვალონ თავიანთი საქმიანობის ეფექტურობა, ამ მიზნებისთვის იყენებენ მაჩვენებლების და გაზომვის საშუალებების სისტემებს, რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს ბიზნესის ზრდის ტემპი და გამოავლინოს დასახული გეგმიდან გადახრის სიდიდე.

სხვადასხვა გაზომვის საშუალებების სისტემებით მუშაობის უცხოური და ქართული სამუშაო გამოცდილება გვჩვენებს, რომ შეფასებაში არსებობს ძირითადად სამი სირთულე: 1. სამუშაოს მოცულობა, რომელიც მოითხოვს მონაცემების რეგულარულად და დროულად მიღებას; 2. ამ მონაცემების წარდგენას მოსახერხებელ და მარტივად აღსაქმელ ფორმაში; 3. ამ სისტემის მიმართ მენეჯმენტის ინტერესის

³ პაპავა ვ. საერთაშორისო საკრედიტო ფონდი საქართველოში: მიღწევები და შედეგები. გამომცემლობა „იმპერიალი“. თბ., 2001 წ. გვ. 20-21.

და თანადგომის მოპოვებას.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებით შესაძლებელი ხდება რეგულარულად გააკეთდეს “მომენტალური სურათი” და შესაბამისად, კომპანიის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების დროული მონიტორინგი.

KPI-ს შემუშავება, მთლიანობაში დაკავშირებულია ბანკის მენეჯმენტის ღონესთან და ასევე განპირობებულია იმ აუცილებლობით, რაც გულისხმობს საქმიანობის ინტუიტიური შეფასებიდან უფრო ზუსტი პროცესების ანალიზზე გადასვლის იმ მონაცემებზე, რაც უფრო გასაგები იქნება მთელი მენეჯმენტისათვის. ყურადღებას იმსახურებს იმის აღნიშვნაც, რომ ყველზე ხშირად ამ პროცესის დაწყება ხდება ფინანსური მაჩვენებლების გაზომვით (მოგება-გაყიდვების მოცულობა, ხარჯები). მაგრამ თუ ოპერაციების რაოდენობა მატულობს, მაშინ პროცესების სირთულე იზრდება და მთელი ეს მონაცემების დიდი ნაკადი მიდის მენეჯმენტთან. ბანკის ყოველი განყოფილება და ყოველი სტრუქტურული დანაყოფი ამზადებს თავის ანგარიშგებას საკმაოდ დიდი მოცულობის მაჩვენებლებით.

ასეთი დიდი რაოდენობის მაჩვენებლების წარდგენას, შეფასებას თუ ზედაპირულად მიუღებთ, შეიძლება არ იყოს ცუდი სტაბილური სიტუაციის პერიოდში,⁴ მაგრამ მაშინ, როდესაც აუცილებელი გადაწყვეტილებების სწრაფი მიღება არსებული საბაზრო კონკურენციის პირობებში, მენეჯმენტი უკვე ვერ ასწრებს ყველა ამ მონაცემის გადახედვას და გაანალიზებას. საბოლოო ჯამში გადაწყვეტილებას იღებენ არა ციფრული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე, არამედ ინტუიტიურად. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ქვედანაყოფების (განყოფილებების) საქმიანობის შეფასების ინტუიტიური მიდგომა დამახასიათებელია ასევე პატარა ბანკებისათვის, რომელშიც პერსონალის რაოდენობა დიდი არ არის და ყველა თანამშრომელი ცნობადია მენეჯმენტისათვის, ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელები ცდილობენ სუბიექტურად “თავიანთი გაგებით” მოახდინონ პერსონალის შეფასება და მოტივირება, მაგრამ სხვადასხვა ქულების დათვლა და ფორმების შევსება დიდ დროს მოიცავს, ამიტომ ყველა რწმუნდება, რომ შედეგების და საკვანძო მონაცემების საშუალებით მართვა იძლევა მეტად დადებით ეფექტს ნებისმიერი მოცულობის საბანკო საქმიანობაში.

⁴ И.К. Ковзанадзе. Тенденции гиперспективы развития экономики и банковского сектора трансформационных стран. изд. “финансы и статистика”. М., 2005. стр. 203-205.

ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების ისტორია ჯერ კიდევ იწყება ჰარვარდში. 1992 წელს, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორმა რ. კაპლანიმ და აუდიტორული ფირმა KPMG-ს სამეცნიერო განყოფილის (მიმართულების) დირექტორმა დ. ნორტონმა წარმოადგინეს მონაცემების ბალანსირების “ღერძი”, რაც გრძელვადიანი სტრატეგიის და პერსპექტივის რაციონალურად მიღწევისათვის მოკლევადიანი საქმიანობის მიზნების შესაბამისობაში მოყვანას გულისხმობდა. ამისათვის მათ გამოიყენეს ოთხი ძირითადი ცნება:

- ფინანსური
- კლიენტები – ურთიერთობა მომხმარებლებთან
- შიდა – ბიზნესის პროცესების ორგანიზებულიობა
- სწავლების და განვითარების პერსპექტივა.

აღნიშნული პროცესის წარმატებით განხორციელებისათვის მთავარია საბანკო საქმიანობაში სტრატეგიული საკვანძო მიმართულების გამოყოფა და შესაბამისად მისი შესრულებისათვის საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა.

დღეს საქართველოში ალბათ უკვე საკმაოდ ბევრ კომპანიას აქვს სურვილი გამოიყენოს I-ს სისტემა, მაგრამ მათი უმეტესობა არ არის ამისათვის მზად, ვინაიდან ამ სისტემის თავში დევს კომპანიის სტრატეგიული განვითარების ერთიანი ხედვა, რაც ქართულ რეალობაში ხშირად დამფუძნებლების მიერ განსხვავებულ ინტერესთა და მოთხოვნათა არსებობის გამო ვერ ყალიბდება (მაგალითად, კომპანიის გაზრდის სტრატეგია მისი ინვესტიციის კუთხით სამომავლო რეალიზაციისთვის, თუ კომპანიის ბიზნესის განვითარებაზე ორიენტირება). არადა, კომპანიის “ჰკვიანური” კონტროლის და ოპერაციული “გამართულობის”-თვის აუცილებელია I მაჩვენებლების ანალიზის დაწყება, მითუმეტეს საქართველოს განვითარების ტემპის პირობებში. აღნიშნულის სისწორის დადასტურებად მიგვაჩნია ერთ-ერთ ბანკში განხორციელებული ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების დანერგვის პროექტის ძირითადი ეტაპების და შედეგების მაგალითი. კერძოდ, მაჩვენებლების სისტემის შემუშავების და დანერგვის ლოგიკური იდეა განპირობებული იყო ამ ბანკში მომხდარი კონკრეტული ცვლილებების გამო. პირველ რიგში ჩამოყალიბდა ახალი კორპორატიული სტრუქტურა, ასევე ახალი მფლობელობის სტრუქტურა. აქციონერებმა აირჩიეს განვითარების ახალი კორპორატიული სტრატეგია, რომელიც წარმოადგენდა უნივერ-

საღური ბანკის გაწონასწორებულ მოდელს. შემდეგ მოხდა გუნდის განახლება, მოვიდნენ მაღალი დონის მენეჯერები, რომლებიც ადრე მუშაობდნენ სხვადასხვა საერთაშორისო საბანკო-საფინანსო სტრუქტურებში და ჰქონდათ მიღებული განათლება ერთ-ერთ წამყვან ბიზნეს ინსტიტუტებში.

ძირითადი მიზეზი, თუ რამ განაპირობა, რომ ბანკის აქციონერებმა გადაწყვიტეს ბანკის საქმიანობაში KPI სისტემის დანერგვა, შემდეგში გამოიხატებოდა: 1) ბიზნესის მხარდამჭერი ქვედანაყოფების შეფასების გასაგები და მოქნილი მექანიზმის არ არსებობით; 2. მთელი წლის განმავლობაში საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულების შესახებ მონაცემების ოპერატიული მიღებით; 3. ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების გამოყენების მონაცემებს, რომ საბანკო საქმიანობის სტანდარტული პროცესების მიმდინარეობის 80%-ი, და გადახრების 20% დაეხასიათებინა (თუმცა რეალობაში ეს მონაცემები შებრუნებულია) აღნიშნული მდგომარეობის გამოსწორებისათვის.

შემუშავებული KPI მაჩვენებლების ანალიზმა აჩვენა, რომ 50 სხვადასხვა ტიპის მაჩვენებლიდან მხოლოდ 25%-ს შეადგენდა ფინანსური მაჩვენებლები, რომლებიც გამოხატავდნენ;

- ბიზნეს გეგმის შესრულებას მოცულობის, ოპერაციების, გაყიდვების, დაგეგმილი რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიხედვით;
- გეგმის შესრულებას ფინანსური მონაცემებით;
- შემოსავლიანობას;
- საკრედიტო პორტფელის მოცულობის გეგმის შესრულებას;
- სახელფასო ფონდის ათვისებას;
- ხარჯების ნორმატივების დაცვას;
- ბიუჯეტის დაცვას.

მაჩვენებლების 40% მიეკუთვნება შიდა პროცესების შესრულების ხარისხს და შესრულების ეფექტურობას, რომელიც გამოხატავდა:

- საბანკო პროდუქტების ხარისხს;
- სამუშაოს და პროცედურების მუშაობის ხარისხს;
- კოორდინაციის ხარისხს;
- ანგარიშგებას;
- შეცდომებს;
- ურთიერთშემოქმედების ხარისხს;
- ბანკის მიმართ წარმოდგენილი საჩივრების რაოდენობას;
- ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფების მხარდაჭერას;
- დატვირთვას;

- დროის ეფექტურ გამოყენებას;
- სამუშაოს ეფექტურ შესრულებას;
- ინტენსიურობას;
- დავალების დროულ შესრულებას;
- რეკომენდაციების არადროულ შესრულებას;

- ინფორმირების კომუნიკაციის დროულობას;
- რისკების გლობალური ლიმიტების გადახედვას.

შიდა პროცესებს მიეკუთვნება ქვედანაყოფების მოცულობითი მაჩვენებლების ნაწილიც (დაახლოებით 5%).

- ჩატარებული სამუშაოების რაოდენობა;
- ახალი გახსნილი ფილიალების და ოფისების რაოდენობა;
- რაოდენობრივი გეგმის შესრულება.

ეველა შემუშავებული მაჩვენებლებიდან დაახლოებით 10%-ს შეადგენს კლიენტის კმაყოფილების მაჩვენებლები:

- კლიენტებთან მუშაობის ეფექტურობა;
- სარეკლამო სამუშაოები;
- შეთავაზებული სერვისებით და პროდუქტების კლიენტის კმაყოფილების პროცენტი;
- კომუნიკაციის დროულობა.

საბოლოოდ კოეფიციენტების 20%-ი მიეკუთვნება პერსონალის პროფესიული ზრდის მაჩვენებლებს;

- თანამშრომელთა ინიციატივა;
- KPI მაჩვენებლების შესრულება;
- პროფესიული ზრდა;
- სწავლის ხარჯები;
- დაგეგმილი დროის განმავლობაში არ დახურული ვაკანსიების პროცენტი;

იმ თანამშრომლების პროცენტული რაოდენობა, ვინც გაიარა სერტიფიკაცია სწავლების საფუძველზე;

- თანამშრომელთა დენადობის პროცენტული მაჩვენებელი.

გამომდინარე აქედან, ცალკეული ქვედანაყოფების შემუშავებული სამუშაოს ეფექტურობის მაჩვენებლების სისტემა საკმაოდ დაბალანსებულად ჩამოყალიბდა. ამ მაგალითში ერთადერთი რეკომენდაცია იყო კლიენტების კმაყოფილების მაჩვენებლების გაზრდა (მხოლოდ 10%-ს მოიცავდა).

განსაზღვრულ იქნა მაჩვენებლების ნორმატიული, მისაღები სიდიდეები, ინფორმაციის მოპოვების პრინციპები და მათი ფორმირების მეთოდები.

შემუშავებული KPI-ის სისტემა ეხმარება მენეჯმენტს მთელი რიგი პრობლემების გადაწყვეტაში:

ბანკები, აღრიცხვა და აუდიტი

ცხრილი № 1

ვტაპის №	ტიპის დასახელება	ხანგრძლივობა
1	ობიექტის ბიზნეს პროცესების და ფუნქციების მიხედვით სტრუქტურული ქვედანაყოფების პასუხისმგებლობების განსაზღვრა	საორიენტაციოდ 2 კვირა (დამოკიდებული ობიექტის სიდიდეზე და სამუშაოს მოცულობაზე)
2	KPI მაჩვენებლების განსაზღვრა	საორიენტაციოდ 5 კვირა (დამოკიდებული ობიექტის სიდიდეზე და სამუშაოს მოცულობაზე, რაც დამოკიდებულია ქვედანაყოფების რაოდენობაზე)
3	KPI მოაცემების ბაზაზე მონიტორინგის სისტემის შემუშავება-დანერგვა, როგორც ბიზნესის მიმართულებების, ასევე მოტივაციის მიმართულების ანალიზისათვის	საორიენტაციოდ 5 კვირა (დამოკიდებული ობიექტის სიდიდეზე და სამუშაოს მოცულობაზე, რაც დამოკიდებულია ქვედანაყოფების რაოდენობაზე)

1. პასუხისმგებლობის დელეგირებას და მისი კონტროლის განხორციელება ამ პარამეტრების საშუალებით, რაც იწვევს ცალკეული ქვედანაყოფის მენეჯერების დატვირთვას მენეჯერული მიმართულებით, რაც აიძულებს მათ ამოვიდნენ ყოველდღიური რუტინიდან და იფიქრონ უფრო მნიშვნელოვან თემებზე.

2. ბიუჯეტის ეფექტური დაგეგმვა: გაცილებით მარტივია ბიუჯეტის დაგეგმვა კონკრეტული ამოცანისათვის, რომელიც უკვე გაზომვადია, ასევე მარტივია ბიუჯეტის დამტკიცება მენეჯერებთან მისი გაზომვადი ფორმატის გამო.

3. პერსონალის ხარისხის ზრდა: სისტემა წარმოადგენს ცალკეულ პერსონალს, მითუმეტეს მათი განვითარების მიმართულებებზე და იძლევა მათი ურთიერთშედეგების საშუალებას.

4. როგორც საკუთარი, ასევე დაქვემდებარებული ქვედანაყოფის სტატუსის ზრდის შენარჩუნება. ანუ აღნიშნული მონაცემები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ქვედანაყოფისათვის, რომელთა შრომის რაოდენობრივი

გაზომვა ყოველთვის იყო პრობლემური და შესაბამისად, მათი მნიშვნელოვანი წარმატებები რჩებოდა დაუფასებელი.

5. ყოველდღიური პრობლემების “ცეცხლის ჩაქრობის” რეჟიმიდან გეგმაზომიერ პროგნოზირებებზე და მიზნობრივი ორიენტირების დასახვის სამუშაოებზე გადასვლა.

6. პრიორიტეტების განსაზღვრა საკუთარ და დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა საქმიანობაში.

სრულიად ნათელია KPI-ი სისტემის ნაყოფიერება ბანკის მენეჯმენტისათვის. ეფექტურობის მაჩვენებლების სისტემა იძლევა საშუალებას განსაზღვროს ბანკის პრიორიტეტული ამოცანები და წარმოაჩინოს ის მართველობის ვერტიკალურ ჭრილში, მაღალი დონის მენეჯერიდან ჩვეულებრივ თანამშრომელამდე. იგი იძლევა საშუალებას მოხდეს თანამშრომელთა სამართლიანი მოტივირება, და რაც მთავარია დროულად და კონკრეტულად წარმოაჩენს ბანკის სუსტ მხარეებს დროული რეაგირებისათვის.

ბიოგრაფი სულამანიძე

ქვედანაყოფების მაჩვენებლების მიხედვით შეფასების დაწესებამდე, საჭიროა წინასწარი მონიტორინგის ჩატარება და გაგება, თუ როგორ მუშაობს მოცემული სისტემა კონკრეტულ ბანკში კონკრეტული დროის ინტერვალის განმავლობაში. ამიტომ ქვედანაყოფების KPI მაჩვენებლების მიხედვით შეფასების პროცესის დაწყებამდე, შესაბამისი სწავლება ჩატარდეს იმ პირობებში, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მონაცემთა შეგროვებაზე. ამ სწავლების პერიოდის განმავლობაში ათვისებული იქნა მაჩვენებლების მონიტორინგის ტექნო-

ლოგია და რეპორტირების სისტემის ცვლილება KPI მაჩვენებლებთან მიმართებაში.

KPI მაჩვენებლების პილოტურ მონიტორინგში, რომელიც მიმდინარეობდა ორი თვის განმავლობაში მონაწილეობდა ბანკის 17 ქვედანაყოფი 40-დან, სადაც KPI-სთვის მაჩვენებლების შეგროვების პერიოდულობა ერთი თვის ინტერვალით იყო შესაძლებელი.

მონიტორინგის შედეგებმა 3-6 თვის განმავლობაში საშუალება მოგვცა მომხდარიყო KPI ნორმატიული მნიშვნელობების კორექტირება.

ეტაპების აღწერა:

ცხრილი №2

პილპროექტი ეტაპი – ობიექტის ბიზნეს პროცესების და ფუნქციების მიხედვით სტრუქტურული ქვედანაყოფების პასუხისმგებლობის განსაზღვრა

№	სამუშაოები	შედეგები
1. პროექტზე მუშაობისათვის სამუშაოების ორგანიზება		
1.1.	შემადგენლობის განსაზღვრა და შესაბამისი სამუშაო-საკოორდინაციო ჯგუფის ფორმირება	ბრძანება პროექტზე მომუშავე სამუშაო-საკოორდინაციო ჯგუფის შექმნაზე
1.2.	კალენდარული გეგმის შემუშავება	პროექტზე მუშაობის კალენდარული გეგმა
1.3.	პროექტზე მუშაობის რეგლამენტის განსაზღვრა	პროექტის ფარგლებში სამუშაოების ჩატარების რეგლამენტი
2. ობიექტის ბიზნეს პროცესებზე და ფუნქციებზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ქვედანაყოფების განსაზღვრა		
2.1.	ძირითადი (Core) ფინანსური მიზნების განსაზღვრა დაფორმირება	ქვედანაყოფების განსაზღვრა, ვისთვისაც მოხდება KPI მაჩვენებლების შემუშავება
2.2.	ობიექტის ორგანიზაციულ-ფუნქციონალური საჭიროების აღმწერი დოკუმენტაციის შესწავლა: პროცესების და სტრუქტურის რეგლამენტირების დოკუმენტები ბიზნეს პროცესის აღწერის სქემები ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემები პასუხისმგებლობის გადანაწილების სქემები სტრუქტურული ქვედანაყოფების ურთიერთზემოქმედების სქემები	ორგანიზაციულ-ფუნქციონალური მოდელი
2.3.	ობიექტში არსებული პროცესების ჩამონათვალის დაზუსტება	ობიექტის ბიზნეს პროცესების სია
2.4.	ბიზნეს პროცესების მიხედვით ადანაწილებული პასუხისმგებლობის სქემის დაზუსტება	ბიზნეს პროცესებზე გადანაწილებული პასუხისმგებლობის მატრიცა
2.5.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის სამუშაო ფუნქციების დაზუსტება	სტრატეგიული ქვედანაყოფის ფუნქციების ჩამონათვალი

ბანკები, აღრიცხვა და აუდიტი

ცხრილი № 3

მეორე ეტაპი – KPI მაჩვენებლების განსაზღვრა

№	სამუშაოები	შედეგები
1	2	3
1	ობიექტის სტრატეგიული კორპორატიული მიზნების და KPI მაჩვენებლების შესწავლა	ანალიზის შედეგად მიღებული ანგარიშგება (შედეგების აღწერის დოკუმენტი)
2	კორპორატიული KPI მაჩვენებლების სტრუქტურულ ქვედანაყოფებზე დაყოფა (გადანაწილება)	
2.1.	ობიექტის ბიზნეს პროცესების და ფუნქციების მიხედვით KPI მაჩვენებლების დაყოფა	მაჩვენებლების დაყოფის მატრიცა ობიექტის ბიზნეს პროცესების და ფუნქციების მიხედვით
2.2.	სტრუქტურული ქვედანაყოფების პასუხისმგებლობის სქემის ანალიზი	ანალიზის შედეგები
2.3.	იმ კორპორატიული ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების – KPI-ს განსაზღვრა, რომელზეც ზეგავლენას ახდენს სტრუქტურული ქვედანაყოფი (ყველა ქვედანაყოფის მიხედვით)	კორპორატიული ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების – KPI-ს ჩამონათვალი, რომელზეც ზეგავლენას ახდენს სტრუქტურული ქვედანაყოფი (ყველა ქვედანაყოფის მიხედვით)
2.4.	კორპორატიული KPI-ი მაჩვენებლების დაყოფა ქვედა დონის მაჩვენებლებზე	ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების დეტალური gamStoeba.
2.5.	ყოველი ქვედანაყოფის წილის განსაზღვრა კორპორატიული KPI მაჩვენებლების სიდიდეში	ყოველი ქვედანაყოფის წილის განსაზღვრა კორპორატიული KPI მაჩვენებლების სიდიდეში
3	სტრუქტურული ქვედანაყოფების ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა ფინანსური მონაცემებით	
3.1.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის პოსტაქტუმ ფინანსური მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფინანსური მაჩვენებლების ჩამონათვალი
3.2.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის წინმსწრები ფინანსური მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	

ბიორბი სულამანიძე

1	2	3
4.	სტრუქტურული ქვედანაყოფების ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა კლიენტების და მარკეტინგული მონაცემებით	
4.1.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის კლიენტურის პოსტფაქტუმ მაჩვენებლების განსაზღვრა და \ფორმირება	სტრუქტურული ქვედანაყოფის კლიენტურის მაჩვენებლების ჩამონათვალი
4.2.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის კლიენტურის წინმსწრები მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	
5.	საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა ბიზნეს პროცესების მონაცემები	
5.1.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ბიზნეს პროცესების პოსტფაქტუმ მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ბიზნეს პროცესების მაჩვენებლების ჩამონათვალი
5.2.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ბიზნეს პროცესების წინმსწრები მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	
6.	საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა პერსონალის სისტემის მონაცემებით	
6.1.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის პერსონალის სისტემის პოსტფაქტუმ მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	სტრუქტურული ქვედანაყოფის პერსონალის სისტემის მაჩვენებლების ჩამონათვალი
6.23	სტრუქტურული ქვედანაყოფის პერსონალის სისტემის წინმსწრები მაჩვენებლების განსაზღვრა და ფორმირება	
7.	საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა საბოლოო და შუალედური პერიოდის მონაცემებით	სტრუქტურული ქვედანაყოფების დაგეგმილი მაჩვენებლების ცხრილი

KPI ქვედანაყოფების მონიტორინგის დროს საჭიროებს განსაკუთრებულ ყურადღებას და მონაწილეები დაიყვანნ სამ ჯგუფად: გადამწყვეტი ზომების მიღებას;

1) ისინი, ვისი KPI მნიშვნელობები ნორმატიულს ქვემოთაა 20-40%-ით. ეს ჯგუფი ტიულს შეესაბამება;

სოციალური მაცნოშიკა

XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები. №3

ბანკები, აღრიცხვა და აუდიტი

3) და ისინი, ვისი KPI მნიშვნელობები ნორმატიულზე მაღალია 30-40%-ით. ამ ჯგუფისთვის საჭიროა შემოწმდეს ნორმატიული მნიშვნელობები ხომ არ არის დადაბლებული.

პილოტური მონიტორინგის დროს გამოყოფილ იქნა ის ქვედანაყოფები, რომელთა KPI მნიშვნელობები პრემიალური ბონუსების “ვირტუალურად” დარიცხვის საშუალებას იძლევა, და ის ქვედანაყოფები, რომლებიც ჯერ ვერ აღწევნ ასეთ შედეგებს.

ამ მონიტორინგის მსვლელობისას მიღებული იქნა ზომები ცვლილებების მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, რისთვისაც ჩატარდა შემდეგი ქმედებები:

1) სრულად გადაეცა KPI მაჩვენებლებთან

მუშაობის ტექნოლოგია (მათ შორის მონიტორინგი და შეფასება) კადრების სპეციალისტს;

2) ორ თვიანი პილოტური მონიტორინგის შედეგების მიხედვით ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს ჩაუტარდათ ინდივიდუალური კონსულტაციები, რომლებიც ეხებოდა I შეფასებას შემდგომ ჩასატარებელ სამუშაოებს;

3) გამოიცა განკარგულებები “ბანკის მუშაობის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების (KPI) დადგენისა” და “KPI მონიტორინგის ჩატარების” შესახებ.

ქვედანაყოფების საპროექტო KPI ჯგუფების მუშაობის პროცესის დროს გამოკვეთილ იქნენ “ცვლილების აგენტები” – აქტიური და ინიციატივიანი ხელმძღვანელები და თანამშრომლები (მოხდა მათი დაჯილდოება პრე-

ცხრილი № 4

**მისამდე ეტაპი – ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების – KPI-ს
საფუძველზე სტრუქტურული ძვედანაყოფის მუშაობის
მონიტორინგის და მოტივაციის სისტემის შემუშავება**

№	სამუშაოები	შედეგები
1	2	3
1	ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების ბაზაზე სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის მონიტორინგის პროცესების შემუშავება და დანერგვა	
1.1.	პროცესების, პროცედურების და მექანიზმების შემუშავება, რომლებიც განსაზღვრულია სტრუქტურული ქვედანაყოფების მაჩვენებლების შესაბამისად ფაქტობრივი მნიშვნელობების მისაღებად, რისი მიზანია მათი მიღწევის გეგმიური კონტროლის ჩატარება	მაჩვენებლების ფაქტიური მნიშვნელობის ფორმულირების სქემა
1.2.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის დაგეგმილი ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების კორექტირების პროცესის შემუშავება	პროცესების სქემები
2	ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების ბაზაზე სტრუქტურული ქვედანაყოფების მოტივაციის სისტემის შემუშავება და დანერგვა	
2.1.	სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში არსებული მოტივაციის სისტემის ანალიზი	ანალიზის შედეგების აღწერის დოკუმენტი
2.2.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების მნიშვნელობების და რანჟირების განსაზღვრა	სტრუქტურული ქვედანაყოფების მაჩვენებლების რანჟირების ჩამონათვალი წონების მითითებით

ბიორბი სულამანიძე

1	2	3
2.3.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის იმ ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა და არჩევა, რომლებიც იქნება გამოყენებული სისტემაში	სტრუქტურული ქვედანაყოფების მაჩვენებლების ჩამონათვალი, რომელიც გამოყენებული იქნება მოტივაციის სისტემაში
2.4.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის პრემიალურ ფონდში ყოველი ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლისათვის წვლილის (წონის) განსაზღვრა	მაჩვენებლების ჩამონათვალში წვლილის მითითებით
2.5.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების საფუძველზე პრემიალური ფონდის დაანგარიშების მეთოდის შემუშავება	სტრუქტურული ქვედანაყოფის პრემიალური ფონდის დაანგარიშების მეთოდის შემუშავება
2.6.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ცალკეული განყოფილების თუ თანამდებობის მიხედვით პრემიალური ფონდის გადანაწილების წესების და მექანიზმების შექმნა	წესების და მექანიზმების აღწერა
2.7.	სტრუქტურული ქვედანაყოფის ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების საფუძველზე მოტივაციის სისტემის ფუნქციონირების მარეგულირებელი დოკუმენტაციის შემუშავება	მარეგულირებელი დოკუმენტი

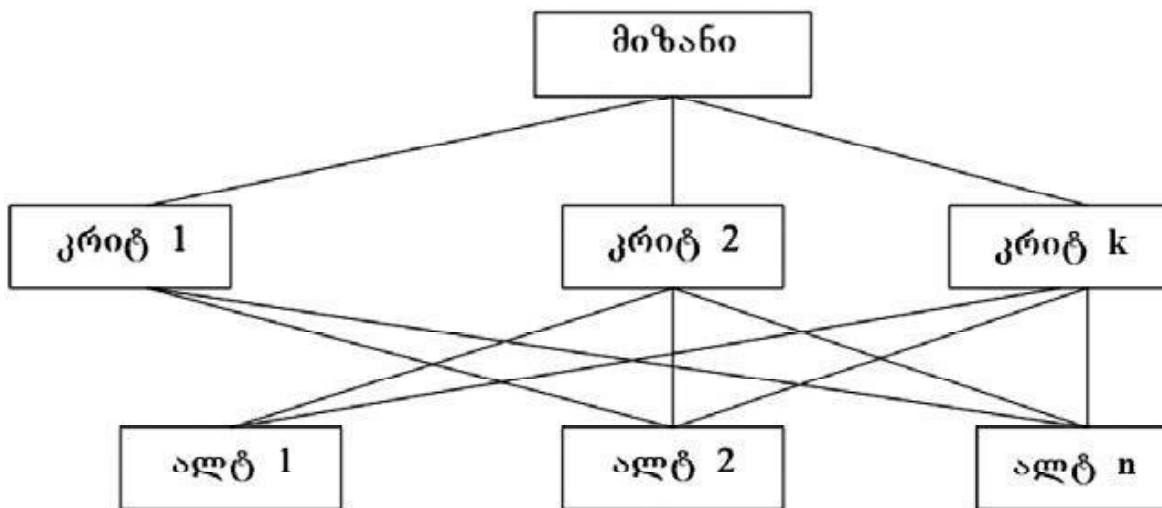
მიაღწერიან საჩუქრებით). ასევე გამოვლენილ იქნენ ე.წ. “რთული” ხელმძღვანელები, რომლებიც მზად არ იყვნენ KPI პროექტის რეალიზაციის პასუხისმგებლობის განაწილებისათვის.

საბოლოო ჯამში ჩამოყალიბდა, რომ სტრუქტურული ქვედანაყოფების ეფექტურობის მაჩვენებლების (KPI) შემუშავების პროექტი, თანახმად ფორმულირებული ამოცანებისა, იყოფა სამ ეტაპად (პროექტების ეტაპების შესახებ ცხრილი ნაშრომს თან ერთვის).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ეფექტური საკვანძო მაჩვენებლების გადაწყვეტილებების მიღების ანალიტიკურ პროცესთან შერწყმა (მოცემული ალტერნატივებისა და მათი შეფასების შერჩევა) დამოკიდებულია კრიტერიუმის სახით გამოყენებულ რამდენიმე ატრიბუტზე. მოცემული მეთოდის გამოყენებით კომპლექსური გადაწყვეტილების პრობლემის გადაჭრა ეფუძნება პრობლემის დაშლას იერარქიულ სტრუქტურად, რომელიც შედგება ისეთი ელემენტებისაგან, როგორიც არის მიზანი, კრიტერიუმები (ქვეკრიტერიუმები) და ალტერნატივები. ანალიტიკური იერარქიის პროცესის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს მათემატიკური მოდელი, რომლის მიხედვით ხდება იერარქიული სტრუქტურის ერთსა და იმავე დონეზე პოზიციონირებული ელემენტების (წონების) კალკულირება. გადასაწყვეტი პრობლემის იერარქიული მოდელი იმგვარად არის შემუშავებული, რომ მიზანი პოზიციონირებულია წვერზე, ხოლო კრიტერიუმები და ქვეკრიტერიუმები – ქვედა დონეებზე, ალტერნატივები კი მოდელის ფსკერზე. ასეთი ზოგადი მოდელი ჩამოყალიბებულია ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე. როგორც ნახაზიდან ჩანს, ზოგადი მოდელით შესაძლებელია: ჯერ ერთი, წვეილი შედარებების განხორციელება დონის ელემენტთა ყველა შესაძლო დაწყვილებების მიხედვით; მეორე, წვეილი შედარებების საფუძველზე გამოითვალოს იერარქიული სტრუქტურის (კრიტერიუმი, ქვეკრიტერიუმი და ალტერნატივები) ელემენტთა შეფარდებითი მნიშ-

ვნობები. როგორც არის მიზანი, კრიტერიუმები (ქვეკრიტერიუმები) და ალტერნატივები. ანალიტიკური იერარქიის პროცესის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს მათემატიკური მოდელი, რომლის მიხედვით ხდება იერარქიული სტრუქტურის ერთსა და იმავე დონეზე პოზიციონირებული ელემენტების (წონების) კალკულირება. გადასაწყვეტი პრობლემის იერარქიული მოდელი იმგვარად არის შემუშავებული, რომ მიზანი პოზიციონირებულია წვერზე, ხოლო კრიტერიუმები და ქვეკრიტერიუმები – ქვედა დონეებზე, ალტერნატივები კი მოდელის ფსკერზე. ასეთი ზოგადი მოდელი ჩამოყალიბებულია ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე. როგორც ნახაზიდან ჩანს, ზოგადი მოდელით შესაძლებელია: ჯერ ერთი, წვეილი შედარებების განხორციელება დონის ელემენტთა ყველა შესაძლო დაწყვილებების მიხედვით; მეორე, წვეილი შედარებების საფუძველზე გამოითვალოს იერარქიული სტრუქტურის (კრიტერიუმი, ქვეკრიტერიუმი და ალტერნატივები) ელემენტთა შეფარდებითი მნიშ-

ბანკები, აღრიცხვა და აუდიტი



ენელობა (წონები), რომლებიც შემდგომ სინთეზირდება ალტერნატივათა პრიორიტეტების მთლიან სიაში; და, მესამე, განხორციელდეს მგრძნობელობის ანალიზი.

აღნიშნული პროცესის ნატლად წარმოდგენისათვის იხილეთ ქვემოთ მოყვანილი ანალიტიკური იერარქიის პროცესის საბაზისო მოდელის სქემა მიზნით, კრიტერიუმებით და ალტერნატივებით.

სქემა: ანალიტიკური იერარქიის პროცესის საბაზისო მოდელი მიზნით, კრიტერიუმებითა და ალტერნატივებით.

როგორც სქემიდან ჩანს ანალიტიკური იერარქიის პროცესი ძირითადად გამოიყენება ისეთი გადაწყვეტილებების მისაღებად, სადაც წარმოდგენილია მრავლობითი კრიტერიუმი. რთული სისტემა შესაძლოა დეტალურად იქნას წარმოდგენილი მარტივი და ნათელი იერარქიული ფაქტორებისგან შემდგარი სტრუქტურის სახით, რომელიც კატეგორიზებულია ექსპერტებისა და გადაწყვეტილების მიმღებთა დასკვნების საფუძველზე.

ანალიტიკური იერარქიის პროცესისა და KPI ინდიკატორების ინტეგრირებით ბანკებს საშუალება ეძლევათ ერთდროულად საქმე იქონიონ შიდა და გარე სამყაროსთან ისევე, როგორც ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორებთან. ეს ინტეგრირებული სისტემა მოწოდებულია ხელი შეუწყოს ინოვაციას, გააუმჯობესოს მომხმარებელთა მომსახურება და გააფართოვოს საქმიანობის სფერო. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი საფინანსო კრიტერიუმების შესახებ გვიჩვენებს ბანკის მოდელში გამოყენებული კრიტერიუმების სტრუქტურას, რომელიც მათი რაოდენობიდან გამომდინარე გაერ-

თიანებულია შემდეგ ჯგუფებად: ლიკვიდურობა, ეფექტურობა, მომგებიანობა და კაპიტალის ადექვატურობა. მოცემული ცნებები ასახავს ბანკის საქმიანობის შეფასებას ქვეკრიტერიუმების მიხედვით თითოეული ჯგუფის შიგნით. (იხ. ცხრილი 5)

აღნიშნული მიზნის განხორციელებისათვის აუცილებლად მიგვაჩნია: 1. ანალიტიკური იერარქიის პროცესის საბაზისო მოდელის საშუალებით მთავარი კრიტერიუმისა და ქვეკრიტერიუმის წონების განსაზღვრა; 2. იერარქიულ სტრუქტურაში მოცემული ბანკის საქმიანობის შეფასების ინტენსივობის განსაზღვრა კრიტერიუმის თითოეულ უმდაბლეს დონეზე.

პირველი ნაწილი ხორციელდება სტანდარტული მეთოდის გამოყენებით, რომელიც გულისხმობს წევრებში ძირითადი კრიტერიუმისა და ქვეკრიტერიუმის შედარებითი მნიშვნელობის შეფასებას, შემდეგ კი ხდება მათი წონების გამოთვლა (შესაძლებელია Expert - Choice-ის გამოყენება). საფინანსო კრიტერიუმების სისტემის ნათლად წარმოდგენისათვის იხილეთ ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი საფინანსო კრიტერიუმების შესახებ.

ამრიგად, ამ მიმართულებით მოცემული კვლევის მიზანს წარმოადგენდა საბანკო პროდუქტების მიწოდების და მხარდაჭერის ოპტიმიზაციისათვის ისეთი მრავალმხრივი მოდელის შეთავაზება, რომელშიც ინტეგრირებულად იქნებოდა წარმოდგენილი ფინანსების, მომხმარებლების (კლიენტების), თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის და შიდა ბიზნესის პროცესებში ეფექტურობის საკანდო მაჩვენებლების სისტემის გამოყენების შეფასება და როგორც ხედავთ, ამ მოდელმა, საბანკო საქმიანობის

ბიორგი სულამანიძე

ცხრილი 5

საშინაოს კრიტერიუმები

ქვეკრიტერიუმი	კრიტერიუმი
ლიკვიდურობა	
L ₁	ნაღდი ფული და ექვივალენტი + მისაღები ფული საფინანსო დაწესებულებებისაგან/მთლიანი დეპოზიტები
L ₂	მთლიანი სესხები/მთლიანი დეპოზიტები
L ₃	წმინდ ქმ-ფლოუ საოპერაციო საქმიანობიდან/ქმ ფლოუ
ეფექტურობა	
E ₁	საოპერაციო ხარჯები/საოპერაციო შემოსავლები
E ₂	სესხების შესაძლო დნაკარგების რეზერვი/მთლიანი სესხები
E ₃	პროვიზია/საუთა საპროცენტო შემოსავალი
E ₄	საოპერაციო შემოსავალი/მთლიანი პერსონალი
მომგებიანობა	
P ₁	ოგება გადასახადების გადახდამდე/კაპიტალი
P ₂	ოგება გადასახადების გადახდამდე/აქტივები
P ₃	მოგება გადასახადების გადახდამდე/ საოპერაციო შემოსავალი
კაპიტალის ადექვატურობა	
C ₁	მთლიანი ვალდებულებები/კაპიტალი
C ₁	კაპიტალი/სესხები
C ₃	მთლიანი დეპოზიტები/კაპიტალი

პრაქტიკულად იერარქიული ანალიზის საფუძველზე გაამართლა, მაგრამ როგორი ხარისხით, მისა განსაზღვრა კი ობიექტური მკითხველისთვის მიგვიჩნია.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ საბანკო პროდუქტების მიწოდების მხარდაჭერის პროცესების ოპტიმიზაციის საკითხების შესწავლამ დაგვანახა, რომ საბანკო სისტემა არ ნიშნავს ანარქიულობას, არამედ გულისხმობს ეკონომიკის განვითარების ხელსაყრელი პირობების შექმნას. კერძოდ, მხედველობაში გვაქვს ინოვაციური პროცესების სახელმწიფო რეგულირების აუცილებლობა. საბანკო ეკონომიკის პირობებში სახელმწიფოს

როლსა და ფუნქციებზე სხვადასხვა მოსაზრებები არსებობს. ჩამოყალიბებულია ორი ძირითადი მიდგომა, რომლის მიხედვით განასხვავებენ ე.წ. თვითრეგულირებად საბანკო ეკონომიკას, სადაც მარეგულირებელ ფაქტორებს საბანკო მექანიზმები წარმოადგენენ და ე.წ. შერეულ ეკონომიკას, სადაც საბანკო მექანიზმებთან ერთად სახელმწიფოც ასრულებს მარეგულირებელ ფუნქციას საბანკო ინოვაციური პროცესების წარმართვაში. ბაზარს არ შეუძლია საბანკო ინოვაციის, საბანკო პროდუქტის მიწოდებისა და საბანკო მომსახურების ერთ მთლიანობაში სრულად წარმართვა. ამიტომ აუცილებელია საბანკო საქმიანობაში სახ-

ელმწიფოს ჩართვა, მაგრამ ეს ჩარევა არ უნდა იყოს უსაზღვრო. ამასთან დაკავშირებით ცნობილი ინგლისელი ეკონომისტის ჯონ მენარდ კეინის სიტყვებით რომ ვთქვათ, “სახელმწიფოს შეუძლია განსაზღვრულ ფარგლებში დაეხმაროს ეკონომიკას, ხოლო მისი შესაძლებლობა – ზიანი მიაყენოს მას, განუსაზღვრელია”. თანამედროვე პირობებში სახელმწიფოს რეგულირების მიზანია სხვა პრობლემების მოგვარებასთან ერთად, საბანკო ბაზრის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირება. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საბანკო მომსახურების სახელმწიფო რეგულირების ორგანიზაციულ ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარება უნდა განხორციელდეს საბაზრო მექანიზმების ფორმირებისა და ფუნქციონირების ფარგლებში. მხედველობაში გვაქვს ის, რომ სახელმწიფომ ხელი უნდა შეუწყოს საბანკო ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავებასა და განხორციელებას შემდეგი ღონისძიებების გატარებით: ჯერ ერთი, საჭიროა საბანკო ინოვაციის საკითხების მეცნიერული დამუშავებისათვის სახსრების აკუმულირება, რესურსების კონცენტრაცია, როგორც ბიუჯეტიდან სახსრების განაწილებით, ასევე სპეციალური ფონდების ფორმირებით; მეორე, აუცილებელია საბანკო ინოვაციური საქმიანობის კორდინაცია, სტრატეგიული ორიენტირების განსაზღვრა; მესამე, საბანკო ინოვაციების პროცესის სტიმულირება, კონკურენციის წახალისება, ინოვაციის რისკების ნაწილობრივ ან მთლიანად სახელმწიფო დაზღვევა; მეოთხე, საბანკო ინოვაციების პროცესების სამართლებრივი ბაზის შექმნა. მხედველობაში გვაქვს არა მარტო აუცილებელი კანონმდებლობის შემუშავება, არამედ რეალურად მოქმედი მექანიზმების ჩამოყალიბება, ახალი საბანკო პროდუქტების შემქმნელების და ინოვაციების უფლებების დაცვა; მეხუთე, საბანკო ინოვაციების საკადრო უზრუნველყოფა, საბანკო საქმის – სპეციალისტების საბანკო ინოვაციური საქმიანობის ყველა ასპექტის მიმართულებით მართვის მეთოდების დაუფლება.

საბანკო ინოვაციები სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკის შემადგენელი ნაწილი უნდა გახდეს, რომელიც განსაზღვრავს ეკონომიკის მოთხოვნებიდან გამომდინარე საბანკო ინოვაციური სტრატეგიის მიზნებსა და პრიორიტეტებს. მხედველობაში გვაქვს ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიული ამოცნებიდან გამომდინარე, საბანკო ინოვაციური საქმიანობის პრიორიტეტების დადგენა, მისი ინფრასტრუქტურის ფორმირება და საბანკო ინოვაციის წინადადებათა ბანკის შექმნა, მისი მონაცემების გაფრთხილების კომერციალიზაციისათვის პირობების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა.

საკუთარი რესურსების მწვავე დეფიციტის პირობებში ინოვაციური საქმიანობის სახელმ-

წიფოებრივი ზემოქმედების ღონისძიებები უნდა ითვალისწინებდეს ეროვნული ბანკის მიერ ლიცენზიების გაცემას ბანკებზე ინოვაციური სტრუქტურების მომსახურებაზე და სახელმწიფო გარანტიის მიცემას სტრატეგიული მიმართულებებით ინოვაციური საქმიანობისათვის.

სასესხო საშუალებებით ინოვაციური საქმიანობის ფინანსირების მეტად საინტერესო გამოცდილება არსებობს იაპონიაში. ქვეყანაში შეგნებულად, ეკონომიკური ზრდის დაჩქარების მიზნით ახალი ტექნოლოგიების დამუშავებაში გატარდა დაბალი საპროცენტო განაკვეთების პოლიტიკა, რომელმაც 1953-1991 წლებში დიდად შეუწყო ხელი ქვეყნის ეკონომიკის უსწრაფესი ტემპებით ზრდას, რის შედეგადაც დღეს იაპონია ერთ-ერთი ყველაზე მაღალგანვითარებული ქვეყანაა.

ინოვაციური საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროდ უნდა იქცეს საფონდო ბაზარი. საბაზრო ეკონომიკაში ის წარმოადგენს ძირითად მაკროეკონომიკურ ინსტრუმენტს ეროვნული მეურნეობის მომავალი სტრუქტურის ფორმირებისათვის მაღალეფექტურ ახალ შემონადებთა ბაზაზე. ამიტომ ყოველმხრივ ხელი უნდა შეუწყოს საფონდო ბაზრის სეგმენტის განვითარებას, რომელიც დაკავშირებულია გრძელვადიან ფასიან ქაღალდებთან (აქციებთან, ვალდებულებებთან) და მათ ეფექტურ ვაჭრობას მეორად ბაზარზე.

ინოვაციური საქმიანობის ეკონომიკურ რეგულირებაში სახელმწიფოს როლის გაძლიერება მჭიდროდაა დაკავშირებული საგადასახადო სისტემის სრულყოფასთან ინოვაციურ სფეროში. საგადასახადო პოლიტიკამ ორიენტირება უნდა მისცეს ინოვაციური პროცესის მონაწილეებს იმ სამუშაოების შესრულებაში, რომლებიც რეალიზებას უკეთებენ სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის პრიორიტეტულ მიმართულებებს, ახალი თაობის საბანკო ტექნოლოგიების შექმნას სახელმწიფო დაკვეთის შესაბამისად. ამ სამეურნეო სუბიექტებისათვის შეიძლება გათვალისწინებული იქნეს ასიგნებები საძიებო და საინიციატივო კვლევების ჩატარებისათვის, საცდელ-ექსპერიმენტული ბაზის განვითარების, ინტელექტუალური პოტენციალის წარმოებისათვის და სხვა. გარდა ამისა, მათთვის უნდა დადგინდეს გადასახადების შემცირებული ტარიფები. ამასთან ერთად სახელმწიფომ უნდა გამოიყენოს სხვადასხვა ეკონომიკური სანქციები საკონტაქტო ვალდებულებების შეუსრულებლობის, სამეცნიერო-ტექნიკური პროდუქციის დაბალი ხარისხის გამო და სხვა.

საბანკო ინოვაციური პოლიტიკის გატარებაში კომერციულ ბანკებთან ერთად, ჩვენი აზრით, აქტიური როლი უნდა შეასრულოს

გიორგი სულამანიძე

საქართველოს ეკონომიკური მდგრადი განვითარების სამინისტრომ (ინოვაციების კომერციალიზაციის მექანიზმის შემუშავება), მეცნიერებისა და განათლების სამინისტრომ (საბანკო ინოვაციური საქმიანობის საკადრო უზრუნველყოფა), ფინანსთა სამინისტრომ (ფინანსური მექანიზმების დამუშავება) და ეროვნულმა ბანკ-

მა (საბანკო ინოვაციის სესხების მექანიზმის შექმნა). ყოველივე ხელს შეუწეობს საბანკო პროდუქტების მიწოდებისა და მხარდაჭერის პროცესების ოპტიმიზაციის სრულყოფასთან ერთად, საქართველოს მთელი საბანკო სისტემის საფინანსო-ეკონომიკური მდგომარეობის განმტკიცებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გამსახურდია გ. ფინანსების როლი საქართველოს გარდამავალ ეკონომიკაში, გამომცემლობა „მერიდიანი“, 1997.
2. გამსახურდია გ. საქართველოში ანტიკრიზისული ღონისძიებების ეროვნული კონცეფციის შესახებ. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“. 2009, 2, გვ. 11-27.
3. მანაგაძე ი. ინფლაციის რეგულირება, როგორც მაკროეკონომიკური სტაბილურობის საკვანძო პრობლემა. ჟურნალი „მაკრო-მიკრო ეკონომიკა“, თბილისი 2002, 7-8, გვ. 38-40.
4. ინგოროვეა ა., ჩხაიძე ზ., ცაავა გ. საბანკო ინფორმაციული სისტემები და ტექნოლოგიები. გამომცემლობა „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, 2009.
5. ინგოროვეა ა., ცაავა გ. ფინანსური მენეჯმენტი, გამომცემლობა „გრადი“, თბილისი, 2011.
6. კვარაცხელია დ. საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტები, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2008.
7. კოჭანაძე ი. საქართველოს კომერციული ბანკების ფუნქციონირების პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი 2001.
8. პაპავა ვ. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი საქართველოში: მიღწევები და შეცდომები, გამომცემლობა „იმპერიალი“, 2000.
9. ჩხაიძე ზ. პროექტების მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „გრადი“, თბილისი, 2011.
10. ჩიქავა ლ. ინოვაციური ეკონომიკა, გამომცემლობა ფირმა „სიახლე“, თბილისი, 2006.
11. Ковзанадзе И. К. Тенденции и перспективы развития экономики и банковского сектора трансформационных стран. Москва, «Финансы и статистика», 2005.

SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI), IMPLEMENTATION AND PRACTICAL RESULTS

G.SULAMANIDZE - PhD of GTU

For the purpose of the delivery and optimization of banking products there are discussed in the present paper: 1. Key indicators and hierarchical analysis methods to determine the effectiveness of the Bank's activities as a whole, and in cause-effect connection, 2. The necessity of creating a particular innovation model for commercial bank is proved on the basis of their merging and modeling, which in turn provides two important issues to resolve: one, the effectiveness of the key indicators as marginal parameters for fast and accurate evaluation of the method of formation, and second, determining the correct decision based on business strategy; 3. There are analyzed the ways of elimination of obstacles against implementation of the key performance indicators in banking activities and there is proved based on the foreign experience, both theoretical and practical performance indexes of key systems; 4. In order to make this system clear the experiment was held in one of the commercial banks of Georgia. Practical results using hierarchical analysis methods of evaluation in the banking activities showed how the innovative model accepts strategy oriented decision making as well as its implementation process, discovers deviations and timely provides the implementation of the correction.