



კომერციული ბანკის საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდის თანამედროვე მიდგომა

ბიორბი ხანთაძე,
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი,
giadec6@yahoo.com

დავით ჟღენტი
სტუ-ს დოქტორანტი,
davitzhghenti@yahoo.com

რეზიუმე

სტატიაში მიმოხილულია საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის ზრდის სხვადასხვა შესაძლებლობები და მათი განხორციელების მეთოდები.

ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს მთავარი მიზანია ბანკის პრეზიდენტისთვის/გენერალური დირექტორისთვის ბანკის მართვის შესახებ მკაფიო ამოცანების და პოლიტიკის მიწოდება, მათ შორის საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა-განვითარების კუთხით. ამასთან, სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა უზრუნველყოს მათი შესაბამისობა ზოგად ამოცანებთან და პოლიტიკასთან. აღნიშნული ხშირად მიიღწევა ბანკის საქმიანობის ძირითადი სფეროების შესახებ პოლიტიკის ფორმირების, სტრატეგიული გეგმის და ბიუჯეტის გამოყენებით. სტრატეგიულ გეგმაში განხილულ უნდა იქნეს გრძელვადიანი და, ზოგ შემთხვევაში, მოკლევადიანი მიზნები და ამოცანები, ასევე ის, თუ როგორ შეფასდება დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესრულების ხარისხი. პოლიტიკისა და პროცედურების მიზანია ბანკის მიერ გაწეული რისკების სწორი მართვის და დაწესებული ლიმიტების დაცვის უზრუნველყოფა.

საკვანძო სიტყვები: ბანკი, პროცესუალური, ფუნქციონალური, საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომა, ინჟინერინგი.

შესავალი

საბანკო საქმიანობის ეფექტურობის ზრდის ამოცანების გადაჭრისას ახალი სტრატეგიების დანერგვის პროცესში შესაძლებელია ორი ძირითადი მიდგომის გათვალისწინება: **ფუნქციონალური**, რომელიც გვთავაზობს ბანკის მართვის სისტემისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა სახის სრულყოფას, დაწესებული აბსოლუტურად უმნიშვნელოდან, რომლებიც ეხება ლოკალურ ცვლილებებს და დამთავრებული ფართომასშტაბურით (რესტრუქტურიზაცია) და **პროცესუალური** (მეორე მიდგომა), რომელიც გულისხმობს ბანკის პროექტირებას ან რეპროექტირებას (ინჟინერინგი), რაც შესაძლებელი გახდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებისა და ამ მიზნისთვის განკუთვნილი მთელი რიგი პროგრამული პროდუქტების შექმნის შედეგად, მაგრამ ეს არ გამოირიცხავს, ასევე, კომბინირებულ მიდგომასაც.

პროცესუალური მიდგომის აქტუალობა და პერსპექტიულობა, მიუხედავად მასთან დაკავშირებული მაღალი რისკებისა და დანახარჯებისა, განპირობებულია როგორც ფუნქციონალურ ნიადაგზე საბანკო სტრუქტურების სრულყოფის შესაძლებლობების ამოწურვით, ასევე, იმ საბანკო სტრუქტურების შეუთანხმებლობით, რომლებიც შექმნილია ფუნქციონალური პრინციპით, არასტაბილური და ცვალებადი ბაზრით.

ფუნქციონალური და პროცესუალური მიდგომების ძირითადი მახასიათებლები წარმოდგენილია ცხრილში:

ამა თუ იმ მიდგომის პრაქტიკული რეალიზაცია საჭიროებს საკმაოდ განსაზღვრულ ღონისძიებათა კომპლექსს:

როგორც ჩანს, ეს კომპლექსური ბანკების ძირითადი პრობლემაა. საბანკო ტექნოლოგიების არსებითი მახასიათებლები გულისხმობენ ბიუროკრატიულ ნიადაგზე ორგანიზაციული



საბანკო სტრუქტურების ფორმირებას, რომლებშიც პერსონალს მოეთხოვება ბანკის ან ამა თუ იმ ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელობის მითითებებისა და ინსტრუქციების გამოკვეთილად შესრულება, მაგრამ რომლებსაც აქვთ დაბალი ადაპტაციური უნარები (მექანიკური ორგანიზაციები), მაშინ როცა თანამედროვე ბაზრის პირობებში ეფექტური საბანკო სტრუქტურა ერთდროულად უნდა იყოს მაღალი ფორმალისა და კლიენტზე ორიენტირებული.

ამ რთულად შეთავსებადი მიზნების მიღწევა განსაზღვრული ხარისხით შესაძლებელია საბანკო სტრუქტურის ფორმირების პროცესუალური მიდგომის დროსაც.

როგორც ცნობილია, ფირმის პროექტირების პროცესუალური მიდგომისას საკვანძო კატეგორიას წარმოადგენს ბიზნესპროცესი, რომელიც განიხილება, როგორც ფუნქციების დროებითი რეალიზაციის ერთობლიობა. ბიზნეს პროცესების უფრო სრულყოფილ კლასიფიკაციას იძლევა საერთაშორისო “ბენჩმარკინგის” პალატა, მაგრამ უშუალოდ საბანკო სფეროსთან მიმართებაში მათი ჩამონათვალი შეიძლება რამდენადმე შევიწროვდეს. მნიშვნელოვანი ბიზნესპროცესებია:

- სტრატეგიების შემუშავება და რეალიზაცია;
- მარკეტინგი, კლიენტებთან ურთიერთმიმართება;
- ფულადი სახსრების მოზიდვა;
- ფულადი სახსრების განთავსება;
- აღრიცხვა და კონტროლი;
- შიდა სამეურნეო საქმიანობა;
- უსაფრთხოება;

- საინფორმაციო ტექნოლოგიების სრულყოფა;
- ადამიანური რესურსების მართვა.

პროცესუალური მიდგომისადმი მოთხოვნა, რომლის მიზანიცაა საბანკო საქმის რეინჟინერინგი, ჩვეულებრივ, წარმოიშობა არადადამკვეთი ფინანსური მაჩვენებლების დროს, როგორიცაა: აქტივებისა და აქციონერული კაპიტალის საშუალო შემოსავალი, აქციების დაბალი საბაზრო ღირებულება, არასაკმარისი ოპერაციული ეფექტურობა, ბანკის შიგნით ბიზნესის ორგანიზაციის თვალშისაცემი გადატვირთულობა და მიმართულია შემდეგი მიზნების მიღწევისაკენ:

- ✓ კლიენტის მომსახურების ხარისხის მნიშვნელოვანი ზრდა;
 - ✓ კორპორატიული კულტურის გაძლიერება, რომელიც ორიენტირებულია საბანკო პროდუქტების პორტფელის მოცულობისა და ხარისხის ზრდაზე;
 - ✓ უმაღლესი ხელმძღვანელობისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის კლიენტებთან დაახლოვება ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურის გათანაბრებით;
 - ✓ ეკონომიკური ეფექტურობის მაჩვენებლების ახალი დონის მიღწევა;
 - ✓ აქციების ფასების მნიშვნელოვანი ზრდა და ძირითადი კონკურენტების საფონდო მაჩვენებლებზე სტაბილური უპირატესობა.
- ამასთან, არ უნდა მოვახდინოთ რეინჟინერინგის შესაძლებლობების გადამეტებული შეფასება, რაც დაკავშირებულია მაღალ რისკთან.

ფუნქციონალური მიდგომა	პროცესუალური მიდგომა
• დამკვეთი - ბანკის ხელმძღვანელი გამყიდველის ბაზარზე ორიენტაცია • უმაღლესი მენეჯმენტის კლიენტისგან განცალკევებით არსებობა • არ არსებობს სამუშაოს შედეგებზე პერსონალური პასუხისმგებლობა • კლიენტების მიერ მიცემული დავალებების შესრულების შეფერხება • ქვეგანყოფილებებს შორის ბანკისათვის დამანგრეველი კონკურენცია	მყიდველის ბაზარზე ორიენტაცია: • პროცესები • პასუხისმგებლობები • ეფექტურობის კრიტერიუმები • ურთიერთკავშირები (კონტროლის მექანიზმებსა და ინფორმაციულ გაცვლას შორის) • ბიზნეს-პროცესების დამკვეთები



პარამეტრი	ფუნქციონალური მიდგომა	პროცესუალური მიდგომა
• ცვლილებების დონე • საწყისი წერტილი • ცვლილებების სიხშირე • საჭირო დრო • მიმართულება • არეალი • რისკი • ძირითადი საშუალება • ცვლილების სახე	• განუწყვეტლივ მზარდი არსებული პროცესი/ • ერთჯერადი ხანგრძლივი ქვემოდან-ზემოთ; • ვიწრო, ფუნქციების დონეზე • საშუალო (გამოზომილი) • სტატიკური მმართველობა	• რადიკალური „სუფთა დაფა“ • ერთჯერადი მოკლე ზემოდან ქვემოთ • ფართო, ფუნქციონალური შორისი • მაღალი საინფორმაციო ტექნოლოგიები

რეინჟინერინგი განიმარტება, როგორც საქმიანი პროცესების ფუნდამენტალური გადაფასება და რადიკალური გადაპროექტირება კომპანიის საქმიანობის თანამედროვე მაჩვენებლების მკვეთრი, ნახტომისმაგვარი გაუმჯობესების მისაღწევად. ეს პროცესი ეხება ბანკის ღირებულებას, საქმიანობის ხარისხს, სერვისს და განვითარების ტემპებს.

რეინჟინერინგის ტექნოლოგიას აქვს რიგი უპირატესობები, რაც საკმაოდ მიმზიდველს ხდის მას ბანკის მენეჯმენტისათვის. ვინაიდან ეს პროცესი არის ერთჯერადი, რომელიც იკავებს დროის არახანგრძლივ მონაკვეთს და მოიცავს ბანკის ფაქტურად ყველა ბიზნესპროცესს, მისი პროექტირება ხორციელდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების საფუძველზე, რასაც ხელს უწყობს საბანკო პროცედურების ფორმალიზაციისა და სტანდარტიზაციის მაღალი დონე. ქვემოთ მოყვანილია კომერციულ ბანკში რეინჟინერინგის განხორციელების ერთ-ერთი შესაძლო ვარიანტი.

რეინჟინერინგის ფაზები:

1. მომავალი სახის ვიზუალიზაცია - სტრატეგიული ან გლობალური ინჟინერინგის განხორციელებისას მისიის, სტრატეგიის, მიზნების ფორმულირება, ან ტაქტიკური ინჟინერინგის შემთხვევაში ძველი მისიის ფარგლებში მიზნების ფორმულირება.

2. უკუინჟინერინგი - ინფორმაციული ტექნოლოგიების საშუალებით არსებული ბანკის მოდელის შექმნა, ანუ ძირითადი ბიზნეს პროცესების ფორმალური იდენტიფიკაცია და მათი ეფექტურობის შეფასება.

3. პირდაპირი ინჟინერინგი - ახალი ბიზნეს-მოდელის შექმნა, რომელიც გულისხმობს:

– ეფექტური სამუშაო პროცედურების მოდელირებას, გადაპროექტირებულ ბიზნესში საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებების გამოყენებას, პერსონალის მუშაობის ახალ წესებს? სამუშაოს სახეების, მოტივაციის სისტემების მოდელირებას, ასევე, სპეციალისტების მომზადების პროგრამების შემუშავებას? გადაპროექტირებული ბიზნესის მხარდამჭერი საინფორმაციო სისტემების შემუშავებას.

4. გადაპროექტირებული ბიზნეს-პროცესების დანერგვა - შემუშავებული ბიზნეს-პროცესების მის მხარდამჭერ საინფორმაციო სისტემასთან ინტეგრაცია შემდგომი ტესტირებით, თანამშრომლების სწავლება და ბანკის ფუნქციონირების გადასვლა ახალ ბიზნეს-მოდელის შესაბამისად.

მთლიანობაში ინჟინერინგის მეთოდები ძირითადად ემთხვევა რესტრუქტურისაციის პროექტებში გამოყენებულს, მაგრამ ინჟინერინგის მთავარი განსხვავება მდგომარეობს დინამიკური მოდელირების აუცილებლობაში, რომლის დროსაც რთული სისტემების, მათ შორის ბიზნესის, სტატისტიკური სტრუქტურების ან ფუნქციონალური სექციების მიღებაზე გათვლილი ტრადიციული მოდელები, მაგალითად, SADT (Structured Analysis Design Technique), SA/SD (Structured Analysis and Structured Design), აღმოჩნდებიან ნაკლებად გამოსადეგი შემდეგი მიზეზების გამო:

1. ტრადიციული მოდელირებისას გამოიყენება კასკადური ტექნოლოგია: რთული სისტემა



იმლება შემადგენელ ელემენტებად, რომლებიც ქმნიან იერარქიულ სტრუქტურას გამოსადეგს ბანკის რესტრუქტურის მიხედვით მოდელირებისას, რადგან სტრუქტურის მიხედვით მოდელი ემთხვევა რეალური ორგანიზაციის აგებულებას (სისტემის ეფექტურობა მიიღწევა ცალკეული ელემენტების ეფექტურობით).

2. მოდელის აგებულების კასკადური ტექნოლოგია გულისხმობს მოდელირების ეტაპების თანმიმდევრულად შესრულებას, რასაც მიყვარს პროტოტიპების გამოყენების შეუძლებლობასთან და ართულებს მოდელირების უფრო ადრეულ სტადიაზე დაბრუნებას. ტრადიციული მოდელირების შესაძლებლობების გაფართოების საზომად შემოთავაზებულ იქნა ე.წ. სპირალური მიდგომა, რომელსაც აღმოაჩნდა უარყოფითი მხარეები, მათ შორის:

- ✓ მოდელირების დროს ცვლილებების შეტანის სირთულე;
- ✓ საპროექტო დოკუმენტაციის ძალიან დიდი მოცულობა, რაც ართულებს პროგრამირებას;
- ✓ კონკრეტული ბიზნესის მოდელის შედგენისას ადრე დამუშავებული მზა მოდელების ელემენტების გამოყენების შეუძლებლობა.

ამგვარად, ტრადიციული მოდელირება ნაკლებად გამოყენებადი ინჟინერინგის მიზნებისათვის, რომლის შესაძლებლობებიც ფაქტობრივად განისაზღვრება ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების დონით.

რადგანაც ინჟინერინგის საშუალებით გადაჭრადი ამოცანა მრავალ ასპექტიანია, ის მოითხოვს მისი სირთულის ადეკვატური მოდელირების ტექნოლოგიის გამოყენებას.

საბანკო ბიზნესის ინჟინერინგის მიზნებისათვის უფრო პერსპექტიულია საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომის მეთოდოლოგია,

რომელიც საშუალებას გვაძლევს მოდელირება გაუგებრობით არა მარტო არსს, არამედ მის დინამიკასაც, რამდენადაც საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომა ფლობს მთელ რიგ პრინციპულად ახალ შესაძლებლობებს.

საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომა მოდელირებას უკეთებს ობიექტებს, რომლებიც არიან ინდივიდუალურები და აქვთ ინდივიდუალური ქცევა, რომლებიც საერთო თვისებების მიხედვით ერთიანდებიან ერთგვაროვან კლასებად (ბიზნეს-პროცესები), ისე რომ, ისინი ასახვენ სისტემის იერარქიულობას, ხოლო ობიექტების ურთიერთქმედება - ფუნქციებს;

საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომა საშუალებას იძლევა დავხუროთ ობიექტის (ბიზნეს-პროცესის) შესახებ ინფორმაცია და მისით ოპერირება მოვახდინოთ მხოლოდ საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომის მეთოდოლოგიასთან შესაბამისობაში. ამით ჩნდება შესაძლებლობა როგორც ობიექტების, ისე ობიექტთა კლასების მახასიათებლების შესახებ ინფორმაციის შენარჩუნებით მათი ოპერირებისა.

საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომის მეთოდოლოგია განსხვავდება კასკადური ტექნოლოგიისაგან: მცირდება მოდელირების დრო, მნიშვნელოვნად ადვილდება ნებისმიერ სტადიაზე ცვლილებების შეტანის პროცედურა; ჩნდება არქიტექტურის მოქნილობა, ასევე, დამუშავებული პროგრამული ბლოკების ხელმეორედ გამოყენების შესაძლებლობა.

დასკვნა

სტატიაში ხაზგასმულია გლობალიზაციის ეპოქაში თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლო-

ანალიზის სახე	პროცედურები
ობიექტური ანალიზი	კერძო ობიექტების გამოყოფა, რომლებიც ერთგვაროვნების მიხედვით ქმნიან კლასების ობიექტებს
რანგების (დონეების) ანალიზი	ობიექტებისა და ობიექტთა კლასების რანგირება და კლასების იერარქიის შექმნა
პროცესუალური ანალიზი	ფუნქციის გამოყოფა, ასევე, ფუნქციის რეალიზაცია ან ობიექტების მიერ შესასრულებელი პრეცედენტების გამოყოფა
ფუნქციების ფაზობრივი ანალიზი	ბიზნეს-პროცესის ცალკეული ფუნქციების დროში განაწილების გამოვლენა
მიზნობრივი ფუნქციის ანალიზი	მიზნების ხის შედგენა
სივრცითი ანალიზი	მიზნების, ფუნქციების და ამ ფუნქციების რეალიზაციის ობიექტების მიმართება



ოგების მნიშვნელობის ასპექტები და მისი დანერგვა-განვითარების ტენდენციები.

საქართველოში მოქმედ ბანკებში დღითიდღე ახალი ტექნოლოგიური მეთოდები ინერგება და გამოიყენება. საჭიროა, რომ ქვეყნის საბანკო სექტორმა შესძლოს, და, მინიმუმ არ ჩამორჩეს განვითარების ტემპებს, რისთვისაც საჭიროა, რომ მოახდინოს პროცედურებისა და მიდგომების ანალიზი და შემდგომ რეალიზება გაუკეთოს ამ ანალიზიდან გამომდინარე დასახულ მიზნებს.

ჩვენი აზრით, განსაკუთრებულად აქტუალურია საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომა, სადაც

რეალიზებულია ობიექტების მაღალი კლასებიდან დაბალი კლასების შექმნის შესაძლებლობა, რაც წარმოადგენს მოდელში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის ეფექტურ საშუალებას, ანუ მიდგომა უშვებს მოდელირების უფრო ადრეულ სტადიაზე დაბრუნების შესაძლებლობას.

საგნობრივად ორიენტირებული მიდგომა უშვებს ობიექტების (ბიზნესპროცესების) განსხვავებული რეაქციის შესაძლებლობას ერთი და იმავე აღშფოთებაზე, ანუ მეთოდი არის პოლიმორფული, რაც მოდელირებას გახსნილ ხდის ინფორმაციის დამუშავების ახალი მეთოდების შემოღებისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ცაავა გ. ხანთაძე გ. - საბანკო მენეჯმენტი (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო, გამომც. "დანი", 2015.

2. ცაავა გ. ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო, გამომც. "დანი", 2014.;

3. Lothrop H.,- How to Protect Your Bank from Rising Interest Rates: A Practical Guide to Community Bank Hedging Solutions, 2013.;

4. Clifford Gomez,-Banking and Finance-Theory, Law and Practice,-PHI Learning Private limited, New Delhi. 2013;

5. Benton E. Gup,-Banking and Financial Institutions;-A Guide for Directors, Investors, and Counterparties,-Publ. by John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.; 2011.;

6. Боди, З., Мертон Р. Финансы: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.;

7. Пол Х. Аллеи. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002;

8. Ключников М. В., Шмойлова Р. А. Коммерческие банки: экономико-статистический анализ. М.: • ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004.

MODERN APPROACHES OF EFFECTIVE GROWTH OF COMMERCIAL BANKS ACTIVITIES

GIORGI KHANTADZE,

Asoc. prof. of GTU, giadec6@yahoo.com

DAVID JGENTI,

Doctorant of GTU, davitzhgenti@yahoo.com

SUMMARY

In the article are reviewed different possibilities of effective growth of commercial banks management activities and methods of their implementation.

While solving the tasks of affectivity growth of bank activities in the process of establishment of new strategies, two approaches are possible: functional, which offers us bank management system and different kinds of organizational structure improvement, starting from absolutely insignificant, which is about local changes and finished by large scale (restructuring) and procedural, which considers bank projection and reproduction (engineering), which has become possible as a result of information technologies development and for

that purpose creation of several program products.

The main of the Supervision Board is delivery of clear tasks and policy about bank management to the Bank Director General. Also, the Supervision Board has to support correspondence with the tasks and policy. The given is often achieved by bank activity main spheres policy formation, strategic plan and use of budget. In the strategic plan has to be discussed long-term and in some cases short-term aims and tasks, also how the quality of aims and tasks fulfillment is estimated. The purpose of policy and procedures is support of bank risks proper management and keeping the stated limits.