



კომერციული ბანკის საიმედოების უზრუნველყოფის სტრატეგიის შემუშავება

თამარ საყვარელიძე

სტუ-ს დოქტორანტი

საკონტაქტო ტელ.: + 995 599 181835

მეილი: tamunasakva@mail.ru

არასტაბილურობისა და წინააღმდეგობე-
ბრივი რეფორმაციული პროცესების თანამედ-
როვე პირობებში მეცნიერებისა და პრაქტიკის
ერთერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს კო-
მერციული ბანკების საიმედოობის უზრუნველყო-
ფის სისტემების დამუშავება და რეალიზაცია.
ქვეყნის ბანკები იძულებული არიან, შეეგუონ
არასტაბილურ პოლიტიკურ და სოციალურ-
ეკონომიკურ პირობებს, ეძიონ რთული პრობლე-
მების ადეკვატური გადაწყვეტილებები და თა-
ვიანთი ფუნქციონირების საშიშროების შემცირ-
ების გზები.

კომერციული ბანკის საიმედოობის უზრუნ-
ველყოფის მთავარი მიზანია მის თანამედროვე
პირობებში მდგრადი და მაქსიმალურად ეფექ-
ტური ფუნქციონირების და მომავალში განვი-
თარებისა და ზრდის მაღალი პოტენციალის
შექმნის გარანტია. საიმედოობის უზრუნველყო-
ფა არის შესაძლო დანაკარგების აღკვეთის
სისტემური უწყვეტი პროცესი. საიმედოობის
უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ეტაპია ფინ-
ანსური რესურსების გამოყენების ხარისხოვანი
პარამეტრების განსაზღვრა და ბანკის საიმე-
დობის რიცხოვრივი ორიენტირების შემადგენ-
ლობის მიმართულებათა სტრატეგიის დამუშავება.

საიმედოობის უზრუნველყოფის ეფექტური
მართვის ზოგად კრიტერიუმს, ამ ცნების ფარ-
თო გაგებით, წარმოადგენს ბანკის ხელმძღ-
ვანელობის უნარი თავისი მმართველობა წარ-
მართოს ისე, რომ მიმდინარე პირობებში გამორ-
იცხოს ზარალი ხოლო მომავალში გაითვალ-
ისწინოს ქვემდებარე ობიექტის განვითარების
ინტერესები. მაღალ ორგანიზებული მმართვე-
ლობითი სისტემის შესაქმნელად პირველ რიგ-
ში აუცილებელია ფასეულობათა ინტერესებისა
და სისტემების სწორად განსაზღვრა, შემდგომ-
ში კი გამომუშავებული უნდა იქნას კომერციუ-
ლი ბანკის არსებობის პერსპექტიული მოდელი,
რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ყოველმხრივი

დაცვის რეჟიმი. აუცილებელია განისაზღვროს
თანამედროვე მდგომარეობიდან პროგნოზირე-
ბადზე (საიმედოობის უზრუნველსაყოფი ეფექტუ-
რი სისტემის ფორმირების შიგა და გარე პოლი-
ტიკის შინაარსის ჩამოყალიბება) გადასვლის
მიმართულებები და ბოლოს კომერციული ბანკის
საიმედოობის მართვის წინაშე დასახული
ამოცანების ადეკვატურად შესაბამისი მეთოდე-
ბის დამუშავება.

„სტრატეგია ვერ იქნება პოლიტიკის მოქ-
მედი იარაღი თუ არ იქნება დაკონკრეტებული
უსაფრთხოების ამოცანები“.

საბანკო საქმიანობასთან მიმართებით აღ-
სანიშნავია რომ საიმედოობის უზრუნველსაყოფი
სტრატეგიის დასამუშავებლად აუცილებელია
ბანკის საქმიანობის კონკრეტულ სფეროების
წინაშე (ისეთები როგორიც არის ფინანსები, პერ-
სონალი, მატერიალური და საინფორმაციო
რესურსები) მდგომი ამოცანების დაზუსტების
აუცილებლობა. პრიორიტეტების გამოვლენის
და რეალიზაციის პროგრამის შედგენის შედე-
გად მუშავდება მეცნიერულად დასაბუთებული
საიმედოობის უზრუნველსაყოფი მიმდინარე და
პერსპექტიული განვითარების ყოველმხრივი
ორიენტირები.

სტრატეგიაში იგულისხმება უპირატესი
გადაწყვეტილებებისა და ღონისძიებების ერ-
თობლიობა რომლებიც მიმართულია კომერცი-
ული ბანკის საიმედო ფუნქციონირების მის-
აღები ღონის უზრუნველსაყოფად.

ზოგიერთი ავტორის მიერ სტრატეგია დაკავ-
შირებულია მმართველობის ისეთი გრძელვა-
დიანი მიზნების განხორციელებასთან, რომელ-
თა რეალიზაციაც უზრუნველყოფს საფინანსო
საკრედიტო ორგანიზაციის კომერციული და
საბანკო საიდუმლოებების გახმაურების პოტენ-
ციური საშიშროებისაგან და ქონებრივი და
არაქონებრივი სახის სხვა ნებისმიერი ზარალ-
ისაგან დაცვას.



კომერციული ბანკის სტრატეგიის ზოგადი სტრუქტურა შედგება შემდეგი ქვეთემებისგან: მარკეტინგული სტრატეგია, ფინანსური სტრატეგია, საკადრო სტრატეგია, საიმედოობის უზრუნველყოფის სტრატეგია, რისკ-მენეჯმენტის სტრატეგია.

საბანკო სექტორის განვითარების თანამედროვე სპეციფიკის გათვალისწინებით აუცილებელია საიმედოობის უზრუნველსაყოფ სტრატეგიაზე მოქმედი შემდეგი ფაქტორების აღნიშვნა და, შესაბამისად, გათვალისწინება: კრიმინალის მაღალი ხარისხი, უშიშროების სამსახურის თანამშრომელთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია, ეკონომიკური უსაფრთხოების დასაცავად გამოყოფილი არასაკმარისი რესურსები.

აუცილებელია ყოველთვის არსებული ან მოსალოდნელი კრიზისების გათვალისწინება, რადგანაც ამ დროს ძლიერდება ზემოაღნიშნული ფაქტორები.

აუცილებელია აღინიშნოს რომ კომერციული ბანკის საიმედოობაზე მოქმედი ძირითადი ობიექტებიდან დაცვას ექვემდებარება საბანკო და კომერციული საიდუმლოებების შემცველი ინფორმაცია, ქონება (უპირატესად ფულადი სახსრები) და უშუალოდ ბანკის თანამშრომლები.

კომერციული ბანკის საიმედოობაზე მოქმედი ფაქტორები შეიძლება დაიყოს შიდა და გარე ფაქტორებად. მოქმედი ფაქტორების შემადგენლობისა და სპეციფიკიდან გამომდინარეობს უსაფრთხოების სტრატეგიის უზრუნველყოფის დამუშავების აუცილებლობა, რომელიც ორიენტირებულია როგორც წარმოქმნილი საბანკო რისკებისა და საშიშროებების შედეგების გადალახვაზე, ისე შიდა და გარე ფაქტორების ნეგატიური გავლენის აცილებაზე. ე.ი. სტრატეგია შეიძლება შეიცავდეს წინმსწრები, პრევენციული ხასიათის ელემენტებს ან იყოს აგებული ამგვარების გადალახვის პოზიციებიდან გამომდინარე.

ეჭვს არ იწვევს პრაქტიკაში საუკეთესო შედეგების პრევენციული ხასიათის მატარებელი სტრატეგიის უპირატესობა, თუმცა აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს რომ საიმედოობის გარე ფაქტორები პრაქტიკულად არ ემორჩილება ბანკს და მათი თავიდან აცილება შეუძლებელია. რაც შეეხება შიდა ხასიათის ფაქტორებს აქ საქმე სხვაგვარადაა. სახელდობრ, მათი თავიდან აცილება შესაძლებელია რეაგირების დროული ღონისძიებების გამოყენებით, მაგრამ არა ყველა შიდა ფაქტორებისათვის.

ამრიგად, საიმედოობის აუცილებელი ეფექტური უზრუნველყოფა უნდა განხორციელდეს

მართვის მთლიან სისტემაში, ისე რომ მისი სტრუქტურა ემორჩილებოდეს სქემას.

კომერციული ბანკის საიმედოობის სტრატეგიის საფუძვლად უნდა ედოს ქვემოთ ჩამოთვლილ სამი კონცეფციიდან ერთ-ერთი:

I. წინააღმდეგობების პრევენციული სტრატეგია

ასეთი სტრატეგია წარმოადგენს ბანკის მიერ არჩეული ზრდის სტრატეგიის ლოგიკურ გაგრძელებას. იგი ითვალისწინებს გარე ფაქტორების შესაძლო ნეგატიური გავლენის პროფილაქტიკისა და წინააღმდეგ ქმედების უფრო აქტიური მეთოდების გამოყენებას. შერჩევის კრიტერიუმად ძირითადად იყენებენ ამა თუ იმ მეთოდის მაქსიმალურ ეფექტურობას. განსახილველი სტრატეგიის რეალიზაციის დროს დასაშვებია: საბანკო შპიონაჟი, ზოგიერთ შემთხვევაში საკუთარი პერსონალის ლოიალურობის კონტროლის ლეგიტიმური მეთოდების გამოყენება და ა. შ.

სტრატეგიის უპირატესობები:

➤ სახელმწიფოს ჩარევის გარეშე ბანკის საიმედოობის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული პრობლემების ეფექტური გადაწყვეტის შესაძლებლობა;

➤ საიმედოობაზე მოქმედი პოტენციური, ნეგატიური ფაქტორების პროფილაქტიკური წინააღმდეგქმედების პრიორიტეტული მეთოდების უზრუნველყოფა;

➤ სხვა შიდა საბანკო მენეჯმენტის, პირველ რიგში პერსონალის მართვისა და მარკეტინგის, მიმართულებების ეფექტური უზრუნველყოფის შესაძლებლობა.

სტრატეგიის ნაკლოვანებები:

➤ კონკურენტების პოლიტიკით დაზარალებულთა მხრიდან ადეკვატური პასუხის მაღალი ალბათობა;

➤ არსებულ კანონმდებლობასთან გარდაუვალი წინააღმდეგობები, სამართალდამცავი, სასამართლო და საზედამხებელო ორგანოებთან პოტენციური პრობლემები;

➤ ფინანსური საკადრო და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების უფრო მაღალი მხარდაჭერის ღონის აუცილებლობა;

➤ მაღალ რენტაბელური წარმოებების (დარგების) მომსახურე მსხვილი ბანკები, ან ბანკების მიმართ, რომლებიც მუშაობენ კონკურენტებისა და კრიმინალური სტრუქტურების მხრიდან ხისტი პრესინგის პირობებში რეკომენდაციების გამოყენება.

II. პასიური მონაწილეობის სტრატეგია.

მოცემული სტრატეგია წარმოადგენს პასიური კონკურენტული სტრატეგიის ლოგიკურ



შედგეს. ის ითვალისწინებს სახელმწიფო, სამართალდამცავი და სასამართლო ორგანოების მხრიდან ბანკის დაცვის პრიორიტეტულ ორიენტაციას. ეს საკუთარი უსაფრთხოების სამსახურის ფუნქციების მკვეთრი შეზღუდვის საშუალებას იძლევა ისე, რომ ინარჩუნებს მხოლოდ პროფილაქტიკის აუცილებელი მეთოდების ნომენკლატურის და საიმედოობის პოტენციურად ნეგატიური ფაქტორების უკუქცევას.

სტრატეგიის უპირატესობები:

➤ მისი პრაქტიკული განხორციელებებისათვის საჭირო მინიმალური დანახარჯები;

ბანკის, როგორც სამეურნეო სუბიექტის მთლიანი კანონმორჩილების გათვალისწინებით, სახელმწიფოს მხრიდან მის მიმართ გამოყენებული სანქციების არ არსებობა.

სტრატეგიის უარყოფითი მხარეები:

➤ ბანკის საიმედოობის დამოკიდებულება სახელმწიფო სახელმწიფო სამართალდამცავი ორგანოების მუშაობის ეფექტურობისაგან.

➤ უკვე რეალიზებული ნეგატიური ფაქტორების უკუქმედებით მეთოდებზე ორიენტაცია, თუ ისინი ნაკლებად ეფექტურია პროფილაქტიკურ ფაქტორებთან შედარებით.

რეკომენდებულია: დაბალკონკურენტულ ბაზრებზე, ან სახელმწიფო მმართველობითი ორგანოების უშუალო პატრონაჟის ქვეშ მომუშავე მცირე ბანკებისათვის.

III. საიმედოობის აუცილებელი ფაქტორების ნეგატიური გავლენის აცილების სტრატეგია.

მოცემული სტრატეგია წარმოადგენს შეზღუდული ზრდისა და მისგან გამომდინარე კონკურენტული სტრატეგიის ლოგიკურ გაგრძელებას.

იგი ითვალისწინებს პროფილაქტიკის ლეგიტიმური მეთოდების და ნეგატიურად მოქმედი ფაქტორების მთელი კომპლექსის გამოყენების საშუალებას. გამონაკლისის სახით დასაშვებია ლეგიტიმური მეთოდების ნაწილობრივი გამოყენება, მაგრამ მხოლოდ იმ კონკურენტების ან ნეგატიური ფაქტორების წყაროების მიმართ, რომლებმაც პირველებმა გამოიყენეს მსგავსი მეთოდები კონკრეტული ბანკის წინააღმდეგ.

მესამე წარმოადგენს, პირველ და მეორე სტრატეგიებს შორის კომპრომისულ ვარიანტს, არბილებს მათ რადიკალურ ნაკლს (თუმცა არ იძლევა უპირატესობების სრულად გამოყენებას). თანამედროვე პირობებში გამოიყენება საკრედიტო-საფინანსო ორგანიზაციების უმრავლესობის მიერ.

ბაზური სტრატეგიის შერჩევის განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

- ბანკის განვითარების ზოგადი სტრატეგია, მაგალითად მაღალრენტაბელური დარგების მომსახურებაზე ორიენტაცია.

- ბანკის კონკურენტული სტრატეგიის აგრესიულობის ხარისხი.

- ბანკის განთავსების რეგიონის „კრიმინალურობის“ ხარისხი.

- ბანკის საკუთარი საიმედოობის უზრუნველყოფის ფინანსური შესაძლებლობები.

- ბანკის პერსონალის კვალიფიკაცია.

- ადგილობრივი სახელმწიფო ორგანოების ბანკისადმი მხარდაჭერა. არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციის ზოგადი მიმდევრობა

- ბანკის საიმედოობაზე რეალური და პოტენციური ნეგატიურად მოქმედი ფაქტორების, აგრეთვე მათი შესაძლო წყაროების ზოგადი ჩამონათვალის განსაზღვრა.

- დაცვის ობიექტების რანჟირებული ჩამონათვალის ფორმირება;

- სტრატეგიის რეალიზაციისათვის აუცილებელი რესურსების განსაზღვრა;

- კონკრეტული ობიექტების დაცვის რაციონალური ფორმების განსაზღვრა

- ბანკის თანამშრომლების უფლებების და პასუხისმგებლობის ფუნქციების განსაზღვრა;

- სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების და სტრატეგიის რეალიზაციის ჩარჩოებში ბანკის მმართველობითი ინსტანციების ამოცანების განსაზღვრა;

- ღონისძიებებისა და მიზნობრივი პროგრამების ოპერატიული გეგმის დამუშავება.

სტრატეგიისა და საიმედოობის უზრუნველსაყოფი ქვესისტემები-წარმოადგენენ მართვის სისტემის დამოუკიდებელ ელემენტებს, რომელთაგან თითოეული მიმართულია კომერციული ბანკის საიმედოობის უზრუნველსაყოფი ტიპური ამოცანების გადასაწყვეტად. სტრატეგიის ქვესისტემის უზრუნველყოფის ძირითადი მიმართულებები მოიცავს რა სტრატეგიის მართვის მიზნებსა და პრიორიტეტებს, წარმოადგენს ნეგატიურად მოქმედი ფაქტორების თავიდან აცილების გზას: საიმედოობის საინფორმაციო, საფინანსო და საორგანიზაციო მდგენელი

მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის შესაბამისად ქვესისტემის ფორმირების დროს აუცილებელია შემდეგი ზოგადი მოთხოვნების დაცვა: ქვესისტემები არ უნდა შეიცავდეს ისეთ ელემენტებს (მეთოდებს, პროცედურებს და ა.შ.) რომელთა პრაქტიკული ფუნქციონირებაც შეძლებს მონათესავე ქვესისტემების ექსპლუატაციის ობიექტურ შეფერხებას; თითოეული ქვესისტემის ზოგადი სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ ტიპურ სქემას: „პროცესის მიზნების განსაზღვრა-პრო-



ცვის დაგეგმვა და ორგანიზაცია-პროცესის ოპერატიული მართვა-პროცესის შედეგების შეფასება ადრე დაგეგმილ მიზნებთან მათი შეპირებულების გზით; ბანკის კომერციული ქვედანაყოფების სპეციალისტებსა და შესაბამის ხელმძღვანელებზე, ქვესისტემის ექსპლუატაციასთან დაკავშირებული ფუნქციების, მათ შორის მათი შესრულების პირადი პასუხისმგებლობის მექანიზმების ფორმალური ფუნქციების დამაგრება.

უზრუნველყოფის ბლოკი წარმოადგენს ნებისმიერი მმართველობითი სისტემის აუცილებელ ნაწილს. ეფექტური მმართველობისათვის ფორმირებული საწყისი პირობები მოიცავს რამდენიმე მიმართულებას.

ა) მართვის სისტემის საიმედოობის ინფორმაციული უზრუნველყოფა შეიცავს სამ კომპონენტს:

- მართვის სუბიექტების მიერ სისტემის ჩარჩოებში გამოყენებული მეთოდები და კონკრეტული პროცედურების მისაღები აუცილებელი პირველადი ინფორმაციები.

- სისტემის ჩარჩოებში ინფორმაციის გავლის ფორმალური არხები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადრე შეგროვებულ ინფორმაციების მოძრაობის მარშრუტს ინსტანციების მიხედვით. (პრინციპული სქემა: (ვისგან-ვის-როგორი ფორმით-რა ვადებში))

- საიმედოებაზე გარე და შიდა ფაქტორების ნებისმიერი პრობლემების მოქმედებასთან დაკავშირებული მონაცემთა ბაზები, რომლებიც გროვდება და ახლდება ბაზრის ფუნქციონირების მთელ პერიოდში და რომლებიც გამოიყენება ნებისმიერი დონის მმართველობითი გადაწყვეტილებების ფორმირებაში.

ბ) ნორმატიულ-მეთოდური უზრუნველყოფა შეიცავს შიდა და გარე რეგლამენტების კომპლექტს. ისინი გამოიყენება განსახილველი მიმართულებების საქმიანობის მართვის პროცესში და მოიცავს აგრეთვე რეკომენდებულ (არადირექტიული ხასიათის) დოკუმენტებს, გარე რეგლამენტებს მიეკუთვნება საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები (მაგ: მთავრობის დადგენილებები, რომლებიც არ შეიცავენ ცნობებს კომერციულ საიდუმლოებებზე). შიდა რეგლამენტებსა და რეკომენდაციებს მიეკუთვნება ნებისმიერი მუდმივად მოქმედი დოკუმენტები, ინსტრუქციები, ბრძანებები, განკარგულებები და ა. შ.), რომლებიც დამუშავებულია მოცემული ბანკის მიერ მასში მოქმედი წესების შესაბამისად. შიდა რეგლამენტების დამუშავების დროს ერთადერთ შეზღუდვას წარმოადგენს მათი შესაბამისობა (არაწინააღმდეგობრიობა) მოქმედ კანონმდებლობასთან.

გ) ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა განისაზღვრება როგორც ბანკის საიმედოობის უზრუნველსაყოფი, ფორმალური ტექნოლოგიის ერთობლიობა სხვადასხვა სახის ნეგატიური ფაქტორების ზემოქმედებასთან. მათი არსებობა წარმოადგენს მართვის ეფექტიურობის ძირითად წინააღმდეგობებს, რამდენადაც შესაძლებელია მკაფიოდ განსაზღვროს:

- უშუალო მონაწილენი (ინსტანციები და სამუშაო ადგილები, რომლებიც მონაწილეობენ კონკრეტული საშიშროებიდან აღწერილი ოპერაციების დაცვაში);

- მმართველობითი პროცედურები (ოპერაციების ჩარჩოებში განსახორციელებელი ღონისძიებები);

- ტიპური დრო მთლიანი ოპერაციებისა და თითოეული მმართველობითი პროცედურისათვის;

- მონაწილეთა პასუხისმგებლობა აღწერილი ტექნოლოგიის დარღვევისათვის.

დ) საინსტრუმენტო უზრუნველყოფა განისაზღვრება როგორც სისტემის შიგნით მართვის გამოყენებითი მეთოდებით სარგებლობის ერთობლიობა. საიმედოობის უზრუნველსაყოფად ისინი შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად:

- პროფილაქტიკური ხასიათის მეთოდები, რომლებიც იძლევიან საიმედოობის პოტენციურ ფაქტორებზე ნეგატიური გავლენის პრაქტიკულად რეალიზაციის დაუშვებლობას;

- აღმკვეთი ხასიათის მეთოდები იძლევა უკვე რეალიზებული ნეგატიური ფაქტორების მოქმედების უკუგდების საშუალებას, რაც თავის მხრივ ამცირებს შესაძლებელ ზარალს;

- დამსჯელი ხასიათის მეთოდები ითვალისწინებს უშუალო დამნაშავეების დასჯას;

ე) შრომითი უზრუნველყოფა განისაზღვრება როგორც შტატის თანამშრომლების, მათ შორის თანამშრომელთა სამი საკვალიფიკაციო კატეგორიით მთლიანი დაკომპლექტება:

- მენეჯერები, ე.ი. სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელები. ბანკის განსახილველი მიმართულების დირექტორებიდან დაცვის ცვლის უფროსამდე;

- ექსპერტები, ე.ი. უსაფრთხოების სამსახურის მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები, რომლებიც დასპეციალიზებული არიან უზრუნველყოფის განსაზღვრულ მიმართულებებზე (ანალიტიკოსები, სპეციალური პროგრამული საშუალებების დამუშავებლები და ა. შ.), მაგრამ არ ასრულებენ უშუალოდ მმართველობით ფუნქციებს;

- შემსრულებლები;

ვ) ფინანსური უზრუნველყოფა განისაზღვრე-



ბა, როგორც განსახილველი მიმართულების მხარდასაჭერად და განვითარებისათვის გამოყოფილი ფინანსური რესურსების ერთობლიობა. (სპეციალური მოწყობილობის შექმნა, პერსონალის ხელფასი, ინფორმაციის ღირებულება);

ბანკის საიმედოობის უზრუნველსაყოფი სისტემის ექსპლუატაციისა და განვითარების ფორმირების პროცესში აუცილებელია ზოგიერთი ზოგადი მეთოდური მოთხოვნების დაცვა. მათ შორის მთავარია (პირველი) საიმედოობის პრობლემების უზრუნველყოფის ადმინისტრაციული მიდგომა, რაც თავის მხრივ გულისხმობს ბანკის ქვედანაყოფის ძალისხმევის აქცენტირების დაუშვებლობას რომელიმე ერთი ან რამოდენიმე მოქმედი ფაქტორების მოგერიებაზე დანარჩენის საზიანოდ. ამ მოთხოვნის უგულებელყოფა დღეისათვის ბევრი ბანკისთვისაა დამახასიათებელი და განისაზღვრება განსახილველი მიმართულების ხელმძღვანელის ძველებური პროფესიული მოღვაწეობით. ასე მაგალითად ძველი მიდგომით ძირითადი ყურადღება ექცეოდა საბანკო აფიორის წინააღმდეგ ქმედებას, ინფორმაციის დაცვის, ქონების დაცვის და ა. შ.

საიმედოობის სისტემის უზრუნველყოფის შედეგად წარმოიქმნება ურთიერთდაკავშირებული ადგილები, რომლებიც შეიძლება გამოიყენონ ბოროტმოქმედებმა.

მეორე მოთხოვნით განისაზღვრება პოტენციური-ნეგატიური ფაქტორების (ე.ი. პროფილაქტიკური ხასიათის მეთოდები) თავიდან აცილების ღონისძიებათა პრიორიტეტი. ის არ მოითხოვს დამატებით დასაბუთებებს, რადგანაც უზრუნველყოფილია ზარალის წარმომნის შესაძლებლობები.

მესამე მოთხოვნა ორიენტირებულია სისტემის კონფედენციალურობაზე და მხოლოდ შემდეგ სხვა ობიექტების პოტენციური საშიშროების დაცვის უზრუნველყოფაზე. თანამედროვე ცივილიზაციის სახელმწიფოს და ცალკეული ფორმების ფუნქციონირებაში ინფორმაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი იზრდება მიმდევრობით. ყველა მრავალი სამეურნეო სუბიექტებისათვის ინფორმაციის დაკარგვა ან გახმაურება ფულადი სახსრების და მატერიალური ფასეულობების დატაცებასთან შედარებით უფრო მნიშვნელოვანი დანაკარგია. კომპიუტერული ქსელის გლობალურმა გამოჩენამ და განვითარებამ ნეგატიური ფაქტორების კიდევ ერთი წყარო წარმოქმნა, კერძოდ, კომერციული ბანკის საიმედოობის ინფორმაციული მდგენელის-მონაცემთა ბაზაში არასანქცირებული შეღწევა, ე.წ. ჰაკერობა, პროგრამული საშუალებების დამუშავებაში მონაწილე შეზღუდუ-

ლი კონტიგენტის სპეციალისტებისათვის, ეგზოტიკური, ინტელექტუალური, შემოქმედებითი ფორმებიდან ჯერ კიდევ 70-იან წლებში გადაიქცა ახალ პროფესიულ სპეციალიზაციად, არამარტო სახელმწიფო სამსახურებისათვის, არამედ კერძო, მათ შორის, კრიმინალური ბიზნესისათვისაც. უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში, ბანკების საიმედოობის ინფორმაციული ფაქტორების ზოგად ნომენკლატურაზე დაკვირვებამ და მათი მიზეზით დანაკარგების მასშტაბების მკვეთრმა ზრდამ გვიჩვენა მესამე მოთხოვნის რეალიზაციის აუცილებლობა.

მეოთხე მოთხოვნა დაკავშირებულია ბანკის ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამშრომლების, მათი კომპეტენციისა და პასუხისმგებლობის ჩარჩოებში საიმედოობის უზრუნველყოფასთან.

ნეგატიური ფაქტორების სტრუქტურა, რომელთა შორისაც ბოლო ადგილი არ უკავია საკუთარ პერსონალს, მათ ეფექტურ წინააღმდეგობის შესაძლებლობას გამორიცხავს უსაფრთხოების სამსახურის თანამშრომლები, აქედან გამომდინარე დამხმარე სახელმძღვანელოს დასკვნით დანაყოფში სპეციალურად განიხილება თანამშრომლებში შესაბამისი იდეოლოგიის სწავლების და სავარაუდო ნეგატიური ფაქტორების პროფილაქტიკის ღონისძიებების კომპლექსი.

მეხუთე მოთხოვნა: საიმედოობის სისტემის უზრუნველყოფის ურთიერთქმედება მენეჯმენტის სხვა მიმართულებებთან. მინიშნებული მითითება რეალიზებულია მართვის სისტემის, როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერატიულ დონეზე. შემდეგ დანაყოფში სპეციალურად განიხილება საიმედოობის უზრუნველყოფის სტრატეგიის დამოკიდებულება ბანკის ზოგად მისიასა და მის კონკრეტულ სტრატეგიასთან. ქვეყნის ოპერატიული მმართველობის პირობებში ყველაზე მჭიდრო ურთიერთკავშირი უნდა იყოს უზრუნველყოფილი განსახილველი სისტემისა და პერსონალურ მენეჯმენტს შორის. სხვადასხვა საქმიანობის მიმართულებით მართვას შორის კოორდინაციის მოთხოვნათა დარღვევამ შეიძლება მიგვიყვანოს უკიდურესად ნეგატიურ შედეგამდე. იმ შემთხვევაში როცა მართვის მონათესავე სისტემები მუშავდება (მაგალითად: ფინანსური მენეჯმენტი ან მარკეტინგი) შეიძლება დარღვეული იყოს განსახილველი სისტემა ან მკვეთრად გაიზარდოს შესაბამისი ნეგატიური ფაქტორების შემოტევა. ამრიგად, საიმედოობის უზრუნველყოფის კომპლექსური სისტემა ფორმირდება კომერციული ბანკის საქმიანობის თითოეული მიმართულების ინტერესების პარი-



ტეტისა და ბალანსის აღრიცხვის გათვალისწინებით.

მეექვსე მოთხოვნა: მდგომარეობს ნეგატიური ფაქტორების მოქმედებისაგან ბანკის საიმედოობის რეალური დონის უზრუნველსაყოფი ხარჯების თანაზომადობაში.

სისტემის საბოლოო ეფექტურობის პოზიციიდან თანაბარი ხარისხითაა დაუშვებელი განსახილველი საქმიანობის მიმართულებაზე ხარჯების ეკონომია, საკუთარი საიმედოობის შესუსტება და შესაძლო ნეგატიური ფაქტორების გაზვიადება. ზედმეტი, ე. ი. ამოუღებელი დანახარჯების გაწევა.

დასკვნითი (მეშვიდე) მოთხოვნა: დაკავშირებულია ბანკის თანამშრომლებისათვის არა მარტო ფუნქციონალური მოვალეობის, არამედ უფლებების (კომპეტენციის ზღვრების) ფორმალიზებულ გამაგრებასთან. საიმედოობის უზრუნველყოფის ეფექტურობის შეფასება სისტემის აუცილებელი ელემენტია. იგი იძლევა რამდენიმე გამოყენებითი ამოცანის, სახელდობრ, ამა თუ იმ საშიშროების ნეგატიური რეალიზაციის და ბანკის თანამშრომელთა საქმიანობის ობიექტური შედეგების შეფასების გადაწყვეტის საშუალებას. მენეჯმენტის სხვა მრავალი მიმართულებისაგან განსხვავებით ყოველთვის არ შეიძლება მიღებული ეკონომიკური ეფექტის ზუსტი დათვლა. სახელდობრ ძნელია თავის დროზე აღკვეთილი ნეგატიური ფაქტორებისაგან მიყენებული შესაძლო დანაკარგების განსაზღვრა, მაგალითად ფაქტორების ბანკის თანამშრომლებთან დაკავშირებული პირდაპირი ეფექტის გაანგარიშება პრინციპში შეუძლებელია. ამიტომ უნდა დავეყრდნოთ არა მარტო პირდაპირი არამედ ირიბი დანახარჯების შედეგებსაც. ქვემოთ მოყვანილია ამ ამოცანის გადასაწყვეტად აუცილებელი კრიტერიუმების ჩამონათვალი:

- გამოვლენილი ფაქტორების მთლიანი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავს მთლიანად აღკვეთილ, ნაწილობრივ აღკვეთილ, მთლიან ნეგატიურად რეალიზებულ დინამიკაში (წინა პერიოდთან შედარებით) ფაქტორებს.

- ნაწილობრივ და მთლიანად რეალიზებული ნეგატიური ფაქტორებისაგან

- ბანკისადმი მიყენებული ფინანსური ზარალი.

- მთლიანად ან ნაწილობრივ აღკვეთილი ნეგატიური ფაქტორები, რომელთაც შეეძლოდ ბანკისათვის პოტენციალური ზარალის მიყენება.

- გეგმური პროფილაქტიკური ღონისძიებების რეალიზაციით მიღებული შედეგები.

ამრიგად, საბანკო სექტორის განვითარებისთვის აუცილებელია პროგრესული ცვლილების

განხორციელება, ხოლო, უახლოეს პერსპექტივაში, მხოლოდ პროფესიულ სტრატეგიას შეუძლია სიტუაციის უკეთესობისაკენ შეცვლა და კომერციული ბანკის ეფექტური ფუნქციონირების ამაღლება.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეიძლება მოკლედ დავასკვნათ:

1. შემოთავაზებულია კომერციული ბანკის საიმედოობაზე მოქმედი ნეგატიური ფაქტორების შემცირების ღონისძიებები, რომლებიც დაჯგუფებულია და შესაბამისად დაყოფილია შიდა და გარე ფაქტორებად. აქედან შიდა ფაქტორები წარმოადგენენ შიდა წინააღმდეგობებით ან სხვა პირობებით უშუალოდ კომერციული ბანკის თანამშრომლებისა და ქვედანაყოფებისაგან განპირობებულ ფაქტორებს. ხოლო გარე ფაქტორებად ითვლება ისეთი ნეგატიური ფაქტორები, რომლებიც არსებობენ ან იქმნებიან ბანკის გარეთ და შეუძლიათ მის ინტერესებზე გარედან ზემოქმედება.

2. შექმნილია კომერციული ბანკის საიმედოობის ფაქტორების კლასიფიკაცია, რამაც მოგვცა საიმედოობის ფინანსური, ორგანიზაციული და ინფორმაციული მდგენელების გამოყოფის საშუალება.

3. დამტკიცებულია, რომ საიმედოობის შიდა და გარე ფაქტორები პირდაპირაა დაკავშირებული კომერციული ბანკის ოპერაციულ რისკებთან. ასევე ოპერაციული რისკების პროვოცირება საბაზრო და საკრედიტო რისკების წარმოქმნის დროს. გამოვლენილია საკრედიტო და საბაზრო რისკების უკუკავშირის შესაძლო გავლენა კომერციული ბანკის ოპერაციული რისკის წარმოქმნასთან.

4. დამუშავებულია ოპერაციული რისკების კომერციული ბანკის საიმედოობის მდგენელებთან დამოკიდებულების კლასიფიკაცია, რაც იძლევა მათი წარმოქმნის წყაროების და გარემოს განსაზღვრის საშუალებას.

5. განსაზღვრულია რომ კომერციული ბანკის საიმედოობის შიდა და გარე ფინანსურ, ორგანიზაციულ და ინფორმაციულ სფეროებში ძირითად ნეგატიურ ფაქტორს წარმოადგენს თაღლითობა. ამასთანავე როგორც წესი თაღლითები დაკავშირებული არიან ბანკის შრომით ურთიერთობაში მონაწილე პირებთან, კონკურენტებთან და დამნაშავე ჯგუფებთან. ნაჩვენებია, რომ კვალიფიციური და სანდო კადრი არის უმთავრესი სიმდიდრე ბანკებისა და მათი საიმედოობის გარანტი.



1. www.nbg.gov.ge
2. www.wikipedia.com
3. www.worldbank.org
4. www.nplg.gov.ge
5. <http://books.google.ge>

DEVELOP A STRATEGY FOR THE BANK'S RELIABILITY

TAMAR SAKVARELIDZE

PhD of GTU

Tel.: + 995 599 181835

E-mail: tamunasakva@mail.ru

SUMMARY

1. Proposed measures for reduce the negative factors affecting the reliability of the Bank, they grouped and divided by internal and external factors. The internal factor is due to factors of internal conflict and divisions (including banks staff) of the Bank. And external factor is considered to be negative factors that exist or are created outside of the Bank, and affects the interests of the Bank.

2. Created factors classification reliability of the Bank, allowing to provide reliable financial, organizational and information components.

3. It is proved that the reliability of internal and external factors is directly related to the Bank's operational

risk management. Also the fact that credit risks provoking operational risks. Identified possible inverse consequences of bank credit and market risk.

4. Developed a classification for the reliability of the Bank, allowing them to generate resources and the environment.

5. Found that the reliability of the Bank, internal and external financial, organizational and information areas of the main negative factor fraudulent. The scammers typically associated with labor relations with the participants in the Bank, with competitors and with groups of offenders and it shown that qualified and reliable staff is a guarantee of reliability and major wealth of the bank.



ფინანსური განათლების მნიშვნელობა მომხმარებელთა უფლებების დაცვისთვის კომერციულ ბანკებთან ურთიერთობაში

ირინა ყაშუაშვილი
სტუ-ს დოქტორანტი
ელ.ფოსტა: i.kashuashvili@gmail.com
ტელეფონი: 595 11 83 51

რეზიუმე

მოსახლეობის ფინანსური განათლების ამაღლების საკითხი მრავალ ქვეყანაში განიხილება როგორც ფინანსური მომსახურების მომხმარებელთა უფლებების დაცვის უფრო ფართო პრობლემის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი. საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე, მრავალ ქვეყანაში უკვე გადაიდგა კონკრეტული ნაბიჯები ამ კუთხით, მათ შორის საქართველოშიც.

სტატიის მიზანია, მოკლედ მიმოიხილოს ფინანსური განათლების, როგორც მომხმარებელთა დაცვის შემადგენელი ძირითადი ნაწილის კუთხით არსებული პრობლემები და ამ პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლო გზები. სტატიის პირველ ნაწილში განხილულია ის პრობლემები, რომლებსაც თანამედროვე მომხმარებელი ეჯახება ფინანსური პროდუქტების გამოყენების დროს. აღნიშნული მოიცავს პროდუქტების გამჭვირვალობისა და ფინანსური განათლების დაბალ დონეს. სტატიაში ასევე განხილულია ფინანსური პირამიდის თაღლითური სქემა, რომელიც პირველ რიგში ფინანსური განათლების დაბალი დონის მქონე მომხმარებლებს აზარალებს. შესაბამისად, აღნიშნული პრობლემები პირდაპირ აისახება მომხმარებელთა ფინანსურ კეთილდღეობაზე. სტატიაში ასევე განხილულია ზემოხსენებულ პრობლემებთან ბრძოლის გზები. სწორედ განათლება, მათ შორის ფინანსური, ის უმთავრესი იარაღია, რომელიც ინოვაციებისა და სწრაფი ცვლილებების ეპოქაში ადამიანებს საშუალებას მისცემს მიიღონ ეფექტიანი და მათი ფინანსური კეთილდღეობის განმსაზღვრელი გადაწყვეტილებები.

საკვანძო სიტყვები:

პროდუქტების გამჭვირვალობა - Transparency products, ფინანსური პირამიდები - Financial pyramids, ფინანსური განათლება - Financial Education, ფინანსური შესაძლებლობა - Financial capability

შესავალი

ბოლო წლებში, განსაკუთრებით ფინანსური და ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ, მრავალი ქვეყნის მთავრობებს უფროდაუფრო აწუხებთ თავიანთი მოქალაქეების ფინანსური განათლების დონე. აღნიშნული საკითხი აქტუალურია როგორც განვითარებულ, ასევე განვითარებად ბაზრებზე. ფინანსური განათლების ამაღლების საკითხი მრავალ ქვეყანაში განიხილება როგორც ფინანსური მომსახურების მომხმარებელთა უფლებების დაცვის უფრო ფართო პრობლემის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი. საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე, მრავალ ქვეყანაში უკვე გადაიდგა კონკრეტული ნაბიჯები ამ კუთხით, მათ შორის საქართველოშიც. ფინანსური განათლებისადმი მზარდ ინტერესს მსოფლიოს ნაკლებად მდიდარ

ნაწილში აქვს სხვადასხვა მამოძრავებელი მოტივი, რომელთაგან სამი უმთავრესია: ფინანსური განათლების დაბალი დონე; ფინანსური ხელმისაწვდომობისა და გამოყენების დაბალი დონე; და იმის აღიარება, რომ ფინანსები ინოვაციისა და ზრდის კრიტიკული ელემენტია ფინანსური სფეროს, განსაკუთრებით საცალო სეგმენტის მომხმარებელთა დაცვის პრობლემა შედარებით ახალია და წინა წლებში ნაკლებად იდგა დღის წესრიგში, როგორც განვითარებულ, ასევე განვითარებად ბაზრებზე. საქართველოში აღნიშნულის ძირითადი მიზეზი, საფინანსო ბაზარზე ნაკლები ხელმისაწვდომობაა, რაც ძირითადად კორპორატიული სექტორის დომინირებით და, შესაბამისად, საფინანსო კულტურის დაბალი დონით გამოიხატე