



კომერციული ბანკის ფინანსური გეგმის ფორმირება

რეზიუმე

ლევია ღოლიძე

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: likadolidze@gmail.com

განხილულია კომერციული ბანკის ფინანსური გეგმის ფორმირების საკითხები და აღნიშნულია, რომ საინფორმაციო მმართველობითი კონტროლი უნდა მოიცავდეს შიდა და გარე მომხმარებლებზე მიწოდებულ ანგარიშგებებში ასახული მონაცემების რეალურთან შესაბამისობას.

საკვანძო სიტყვები: კომერციული ბანკი, ფინანსური გეგმა, მმართველობითი კონტროლი

სტატიის ერთ-ერთი პრაქტიკული შედეგია ას „საქართველოს ბანკის“ და მისი ფილიალებს დაგეგმვის სრულყოფის სისტემის შემუშავება და სანამ აღნიშნულ საკითხზე გადავალთ, ბანკის ფილიალური ქსელის საქმიანობის დაგეგმვის პროცესის ყველა ეტაპების ძირფესვიანი შესწავლა არის საჭირო, რომლებიც სადისერტაციო კვლევის ჩარჩოებში შემუშავებული ას „საქართველოს ბანკში“ და მის ფილიალურ ქსელში ფინანსური გეგმის ფორმის წესი“-შია ასახული. აღნიშნული ინფორმაცია ფილიალის საქმიანობის დაგეგმვის სისტემის მოცემულ ნაშრომში შემუშავებული ზოგიერთი ასპექტების დასაბუთებისათვის არის საჭირო.

თავიდანვე განვსაზღვროთ მოცემული პროცესის ძირითადი მონაწილეები. სათაო ოფისიდან ეს არის: რეგიონალური ბიზნესის დეპარტამენტი (შემდგომში რბდ) და საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტი (შემდგომში - სედ). ფილიალის მხრიდან – ფინანსური ანალიზისა და პროგნოზირების განყოფილება.

საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტი (სედ) მთლიანობაში ბანკში დაგეგმვის პროცესის ძირითად რგოლს წარმოადგენს, რომელიც საქართველოს ბანკის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრულ მიზნობრივი ფინანსური მაჩვენებლების მეშვეობით ბანკის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებას ახორციელებს. საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტი (სედ) ერთდროულად დაგეგმვის პროცესის საწყისი წერტილია, და საბოლოო ჯამში მოცემული პროცესის ყველა მიმართულებების შემკვრელია. დაგეგმვის ერთ-ერთ მიმართულებას

სწორედ ბანკში რეგიონალური ბიზნესის მისი ფილიალების ჭრილში გეგმების შედგენა წარმოადგენს.

ფილიალების მიერ საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვის ოფიციალურ სტარტს საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტის (სედ) შესაბამისი განკარგულება იძლევა, რომელიც ფილიალად რეგიონალური ბიზნესის დეპარტამენტის (რბდ) მეშვეობით დაიყვანება.

ბანკში გეგმების შედგენის პერიოდულობა საერთო აღიარებული სტანდარტების შესაბამისობაში დადგენილი: წლის დაწყებამდე დგება შემდეგი წლის გეგმა, რომელიც პირველი კვარტალის რიგი გეგმიური მაჩვენებლების დეტალურ გაშიფვრას მოიცავს. შემდეგ წლის განმავლობაში ახალი კვარტალის დადგომამდე ცოტათი ადრე ფილიალები კორექტირებულ წლიურ გეგმებს წარმოადგენენ და მომდგარი ახალი კვარტალის გეგმიური მაჩვენებლების დეტალურ გაშიფვრას ახორციელებენ.

განკარგულებისადმი დანართში ინფორმაციის მიწოდების ფორმა და ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების, ისეთების როგორიცაა ვალუტის კურსი, რეფინანსირების განაკვეთი და ა.შ. გეგმიური მნიშვნელობები მიეთითება. გარდა აღნიშნული მაჩვენებლებისა, ფილიალის გეგმის შედგენისას სათაო ოფისის მხრიდან მათთვის დადგენილი ოპერაციების ლიმიტებზე უნდა იქნეს ორიენტაცია გაკეთებული.

ჩვეულებრივად სამომავლო გეგმის საფუძველი ფილიალის ოფიციალური განკარგულების გამოსვლამდე საკმაოდ ადრე გააჩნია, ამიტომ მათთვის დადგენილი ერთი კვირის ვადა ინფორმაციის მიწოდებისათვის ფილიალებს სავსებით ყოფნით, რომ ფინანსურ გეგმასთან და საანგარიშო ბალანსთან მიმართებაში საკუთარი წინადადებები იქნეს გაფორმებული და რეგიონალური ბიზნესის დეპარტამენტში შესათანხმებლად მიმართული.

დაგეგმვის პროცესი ფილიალში, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით, თითოეული ქვედანაყოფის ჭრილში უნდა იქნეს განხორციელებული. ბალანსის მუხლების, მოცულობითი მაჩვენებლების და შემოსავლები-ხარჯების მიხედ-



ვით გეგმაში პროგნოზული საპროცენტო განაკვეთების განსაზღვრის მეშვეობით უკვე პირველ ეტაპზე ერთმანეთთანაა დაკავშირებული.

ბანკის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საერთო პრობლემას ყველა მისი ფილიალებისათვის – მოზიდული სახსრების არასაკმარისი დივერსიფიკაცია წარმოადგენს. ამიტომ ფილიალში დაგეგმვის წარმოდგენილ სისტემაში განსაკუთრებული ყურადღება – სარესურსო ბაზის დაგეგმვას უნდა დაეთმოს. მთლიანი საკლიტენო ბაზა ურთიერთდაკავშირებული ორგანიზაციების ჯგუფებად დაიყოფა, ხოლო ზოგიერთი განსაკუთრებით მსხვილი კლიენტები შეიძლება განცალკევებულად იქნან განხილულები. მოზიდული სახსრების შემდგომი დაგეგმვა უკვე თითოეული ჯგუფის მიხედვით ცალ-ცალკე, პირველ თავში აღწერილი მეთოდის მიხედვით ხორციელდება: წინა პერიოდების სტატისტიკის, აგრეთვე თვით კლიენტებიდან შემოსული ინფორმაციების საფუძველზე. კლიენტების ადრე გამოყოფილი თითოეული ჯგუფის მიხედვით განისაზღვრება მოთხოვნამდე ანგარიშებზე ნაშთების საშუალო და მოსალოდნელი დონე, დეპოზიტებში ვადიანი სახსრებისა და შეუმცირებელი ნაშთების საშუალო მოცულობა, ფილიალის მიერ ემიტირებულ ფასიან ქაღალდებში მათი მოთხოვნილება.

შემუშავებული სისტემის კიდევ ერთ თავისებურებას წარმოადგენს იმ აქტივებისა და პასივების უკვე დადებული ხელშეკრულებების შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე გამოყოფა, რომლებიც გეგმიურ პერიოდში აუცილებლად მიიღებენ მონაწილეობას. ასეთი მიდგომა ნამდვილად მნიშვნელოვანს წარმოადგენს, რამდენადაც იგი აქტივებისა და პასივების მათი ვადიანობის ჭრილში უფრო ზუსტი დაგეგმვის განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა.

ფინანსური ანალიზისა და პროგნოზირების განყოფილება ფილიალის გეგმის შედგენისას ასევე ისეთ საერთო აღიარებულ დასაკუთრივ კარგად რეკომენდირებულ მიდგომებს იყენებს, როგორიცაა წინა პერიოდთან შედარებით, სეზონურობის აღრიცხვა, ტრენდების შედგენა და სხვადასხვა სიტუაციების მოდელირება. გარდა ამისა, თუმცა სათაო ბანკში კვარტალური გეგმები იგზავნება, ფილიალის ძირითადი მუშაობის ძირითადი მაჩვენებლების მიხედვით დაგეგმვა თვითურ ჭრილში მიმდინარეობს. ფილიალში დაგეგმვის მთავარ პრინციპს კი გეგმების დაძაბულობა წარმოადგენს, რამდენადაც აღნიშნული მისი ბიზნესის ყველა მიმართულების განვითარებისაკენ კარგ მოტივაციას ემსახურება.

იმის შემდეგ, როგორც კი ბანკის ყველა ფილიალი გეგმების მიხედვით საკუთარ წინა-

დადებებს სათაო ოფისში გადასცემენ, რეგიონალური ბიზნესის დეპარტამენტი (რბდ) მათ ფილიალური ქსელის ერთიან გეგმაში კონსოლიდაციას გაუკეთებს.

ამ ეტაპზე ფილიალთაშორისო კრედიტების ბალანსამდე დაყვანის პრობლემის გადაწყვეტის გარდა, რეგიონული ბიზნესის დეპარტამენტი ფილიალების მიერ წარმოდგენილი გეგმების კონტროლს ახორციელებს მათი წინა პერიოდებში მიღწეული მოცულობითი მაჩვენებლებთან და მათი დინამიკის შესაბამისობის საგანზე, აგრეთვე აქტიური ოპერაციების შემოსავლიანობის, პასივების ღირებულების, საკომისიო შემოსავლის დონის მაჩვენებლების მიხედვით. აღნიშნულ ეტაპზე საჭიროა, ერთი მხრივ, თითოეულმა ფილიალმა შეთავაზებული გეგმის შესრულების რეალობა ზუსტად განსაზღვროს, ხოლო მეორე მხრივ, ფილიალების მიერ გეგმებში შექმნილი „საკუთარი რეზერვები“ გამოავლინოს. რეგიონული ბიზნესის დეპარტამენტი გამოვლენილ შეუსაბამოებს აღმოფხვრის, რის შემდეგ ფილიალური ქსელის საანგარიშო ბალანსი საფინანსო-ეკონომიკურ დეპარტამენტში შესათანხმებლად გადაიგზავნება.

ბანკის ფილიალების მიერ მათი საქმიანობის შედეგების გეგმების მიხედვით წინადადებების მიღების შემდეგ საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტი იმავე მიმართულებით შემდგომ კონტროლს ახორციელებს, რასაც რეგიონული ბიზნესის დეპარტამენტი, მაგრამ უკვე ფილიალური ქსელის მიხედვით ერთობლიობაში და საკუთარი პოზიციიდან. ჩატარებული ანალიზის შედეგების მიხედვით, აგრეთვე მთლიანობაში ბანკის განვითარების სტრატეგიის გათვალისწინებით, საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტი ფილიალური ქსელის გეგმაში საკუთარ შესწორებებს შეიტანს და იგი ბანკის მმართველთა საბჭოში დასამტკიცებლად გააქვს. ზემოთ მითითებული შესწორებების გარდა, რომლებიც პრაქტიკულად ყოველთვის შეიტანება, ზოგჯერ საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტს შეუძლია ბანკის სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების მოთხოვნის გათვალისწინებით შესწორებები შეიტანოს.

ფილიალური ქსელის დამტკიცებული გეგმა საფინანსო-ეკონომიკური და რეგიონული ბიზნესის დეპარტამენტიდან გადაიცემა. მიღებული საბოლოო გეგმის საფუძველზე რეგიონული ბიზნესის დეპარტამენტი ფილიალების საწყისი წინადადების კორექტირებას ახორციელებს და თითოეული მათგანისათვის საბოლოო გეგმას უდგენს. შემდგომში მოცემული გეგმა ფილიალებში მიიმართება.

ფინანსური ანალიზისა და პროგნოზირების განყოფილება, რათა ორგანიზაციის მიერ



დამტკიცებული გეგმის საფუძველზე თითოეული ცალკე ქვედანაყოფის მიხედვით გეგმებს გადასინჯავს და მათ შემსრულებლებამდე დაიყვანს.

ზემოთაღნიშნულის გათვალისწინებით შემდეგის სახის დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

ფინანსური კონტროლის მიზანია, ფინან-

სური პოლიტიკის შესრულების, ფულადი რესურსების მოძრაობისა და ლიმიტების დაცვის კონტროლი, ხოლო საინფორმაციო მმართველობითი კონტროლი უნდა მოიცავდეს შიდა და გარე მომხმარებლებზე მიწოდებულ ანგარიშგებებში ასახული მონაცემების რეალურთან შესაბამისობასა და შიდაკომუნიკაციის სისტემის ხარვეზების გამოვლენას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. კოვზანაძე ი; კონტრიძე გ. - თანამედროვე საბანკო საქმე: თეორია და პრაქტიკა. - თბილისი, 2014. – 548 გვ.

FORMATION OF THE FINANCIAL PLAN OF COMMERCIAL BANK

LEILA DOLIDZE

Doctoral student of GTU

E-mail: likadolidze@gmail.com

Summary

The performance of a commercial bank must be assessed not only for compliance with the limits and ratios set by the national (central) bank of the country but also by taking a comprehensive analysis of the results of their financial-economic activities and identifying development dynamics and opportunities. This requires adequate methods and strategies to analyze any particular areas in the business of the bank. Research has shown that at present there is no uniform method for taking a comprehensive analysis of the implementation of analytical data needed to manage the banking business.

The cause of bankruptcy for a number of banks has been an unreasonable short-term and long-term assessment of their financial standing on a certain stage of their business. The methods used in the West to obtain a financial analysis of the business of banks are not sufficiently acceptable for the Georgia banking system. All of this stresses the need for developing a system of methods for organizing a comprehensive analysis of the financial standing of banks. Based on the current banking accounting and reporting system and the opportunities to apply Western standards in the sphere, it is possible to construct an analytical model of analysis in consideration of the national economic specifics and capabilities, including the reliability rating.

The need to bring the contents of the theory of the analysis of the activities of commercial banks in line with modern economic development conditions, a high practical demand for its theoretical substantiation, the lack of a scientifically proved comprehensive financial-economic managerial analysis of banking business, the underdevelopment of a number of the principal issues of its methods and strategies have all accounted for choosing the topic and contents of this study.

This topic of the study; studies the current condition in its scientific research; identifies the goal, objective, object, subject, theoretical-methodological principles and the database; formulates the main findings and the scientific novelty of the thesis; shows its practical benefits. Asks and answers questions on where the problem discussed in the thesis comes from, what we already know about the problem, what has necessitated a scientific research into the problem, what alternative practical methods have been developed to solve the problem and which of them has been raised in the present thesis.

Key words: Commercial Bank, Financial plan, Management control