



გურამ თავართქილაძის სახელობის  
თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

ბიზნესისა და სოციალური მეცნიერებების ფაკულტეტი

სპეციალობა: საბანკო საქმე

სამაგისტრო ნაშრომი

საბანკო მენეჯმენტი და მისი სრულყოფის გზები

სტუდენტი: ნინო გელოვანი

ხელმძღვანელი: პროფესორი ნოდარ ბაგრატიონი.

თბილისი

2019

## ანოტაცია

საბანკო და საკრედიტო სისტემა თანამედროვე მაღალგანვითარებული ქვეყნების ერთ-ერთ ურთულეს და საინტერესო სფეროს წარმოადგენს, რომელიც ტრანსფორმირებადი ეკონომიკის პირობებში განვითარების რიგი თავისებურებებით ხასიათდება და მის გამართულ მუშაობაზე დიდადაა დამოკიდებული მთელი ეკონომიკური სისტემის ქმედითუნარიანობა. საბაზრო ურთიერთობათა დამკვიდრება და პერსპექტივაში განვითარება წარმოუდგენელია კომერციული საბანკო სისტემის წარმატებული ფუნქციონირების გარეშე, რადგან იგი უშუალო ზემოქმედებას ახდენს საბაზრო ეკონომიკის პრაქტიკულად ყველა სფეროზე, განსაზღვრავს მისი განვითარების ვექტორს. ნაშრომის მიზანია საბანკო მენეჯმენტის არისის და მისი შეფასების სისიტემის განხილვა და ანალიზი.

პირველ თავში განხილულია საბანკო მენეჯმენტის არსი; მეორე თავში საბანკო მენეჯმენტის ელემენტები და სისტემა ხოლო მესამე თავი ეთმობა კომერციული ბანკების მენეჯმენტის შეფასებას და მენეჯმენტის სრულყოფის გზების ანალიზს. ნაშრომს ერთვის დასკვნა და გამოყენებული ლიტერატურის სია

## **Annotation**

Bank and credit system represents one of the most difficult and interesting fields of modern highly developed countries, which is characterized with some developing properties within the terms of transforming economy and capacity of the whole economic system greatly depends on its perfect working. Establishing of market relations and developing in perspectives is unimagined without successful functioning of commercial bank system, as it has a direct influence practically on each field of market economy, determines vector of its development. Goal of the work is to discuss and analyze the essence of bank management and system of its evaluation.

The first chapter discusses essence of the bank management; the second chapter – bank management elements and system and the third chapter is devoted evaluating the commercial bank management and analyzing the management improvement methods. The work is enclosed with the conclusion and list of used literature.

## სარჩევი

შესავალი .....	5
თავი I საბანკო მენეჯმენტის არსი .....	7
თავი II საბანკო მენეჯმენტის ელემენტები და სისტემა .....	13
თავი III კომერციული ბანკების მენეჯმენტის შეფასება და მენეჯმენტის სრულყოფის გზები ..	23
დასკვნა .....	51
გამოყენებული ლიტერატურა .....	54

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** საბანკო სისტემა წარმოადგენს ეკონომიკის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სექტორს ყველა სახელმწიფოში. ზოგადად, მეტ-ნაკლები ინტენსივობით, ყველა ფიზიკურ და იურიდიულ პირს გააჩნია შესება ფინანსური სახის საშუაშაველო ინსტიტუტებთან. ეს ურთიერთობა განსაკუთრებით დიდ როლს იძენს განვითარებულ ქვეყნებში, თუმცა იგივე ითქმის განვითარებად და გარდამავალი ქვეყნების მიმართაც. უდაოა ის ფაქტი, რომ ბანკები არიან უმთავრესი აგენტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მსესხებელთა და მენაბრეთა დაკავშირებას; ისინი აადვილებენ კაპიტალის გაცვლა-გამოცვლას და მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ეკონომიკაში, რადგანაც ისინი ახდენენ რესურსების გადანაწილებას ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორებში. ხელისუფლება თავის მხრივ ასევე ატარებს ფინანსურ პოლიტიკას ეკონომიკისა და საბანკო სისტემის რეგულირებისათვის. საქართველომ განიცადა მნიშვნელოვანი ეკონომიკური და პოლიტიკური ტრანსფორმაცია ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში. სახელმწიფოს მიერ კონტროლირებადი ეკონომიკური სისტემიდან ქვეყანა გადავიდა თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის სისტემაზე, საქართველომ განახორციელა ფართო მასშტაბიანი ეკონომიკური და ფინანსური რეფორმები ზოგადი ეკონომიკური მდგომარეობის სტაბილიზაციისა და მამოძრავებელი საბაზრო ძალების ჩამოყალიბების მიზნით. აღნიშნულმა რეფორმებმა შეზღუდეს სასაქონლო და ფინანსური ბაზრები, მოახდინეს სახელმწიფოს მფლობელობაში მყოფი საწარმოების რესტრუქტურიზაცია და პრივატიზაცია გლობალური კონკურენციისამდი მათი გახსნის მიზნით. გარდამავალი ფაზის ფარგლებში ფინანსური სექტორების გაძლიერებისა და რესტრუქტურიზაციის პარალელურად გაუმჯობესდა საბანკო-ფინანსური სერვისების რეგულირება, რაც თავის მხრივ, გათვლილი იყო სტაბილური ეკონომიკური ზრდის შესანარჩუნებლად და საბაზრო ძალების ჩამოსაყალიბებლად.

საბანკო სექტორი საქართველოში ეკონომიკის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო განვითარებული და მოდერნიზებული სექტორია. მას, როგორც ფინანსურ შუამავალს, დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში. საბანკო სექტორის სწრაფი განვითარებისა და ბანკებს შორის მზარდი კონკურენციის პირობებში საბანკო მომსახურების მრავალფეროვნებას სწრაფი ტემპით იზრდება.

ბანკის არსის, ფუნქციონირების, დაკრედიტების პრინციპების საკრედიტო ურთიერთობების განვითარების და მათზე მოქმედი ფაქტორების კვლევა ეკონომიკური მეცნიერების ინტერესის ცენტრშია. აღნიშნულ საკითხებს მიეძღვნა მრავალი მეცნიერული ნაშრომი, სადაც მეტ-ნაკლები სიზუსტითაა გაშუქებული მოცემული პრობლემის ცალკეული ასპექტები. ჩვენი ქვეყნის სინამდვილეში აღნიშნული საკითხების მნიშვნელობა განსაკუთრებით გაიზარდა გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან, როდესაც ქვეყანამ მოიპოვა პოლიტიკური დამოუკიდებლობა და დაადგა საბაზრო ეკონომიკის გზას. ფაქტია, რომ საბანკო და საკრედიტო სისტემა თანამედროვე მაღალგანვითარებული ქვეყნების ერთ-ერთ ურთულეს და საინტერესო სფეროს წარმოადგენს, რომელიც ტრანსფორმირებადი ეკონომიკის პირობებში განვითარების რიგი თავისებურებებით ხასიათდება და მის გამართულ მუშაობაზე დიდადაა დამოკიდებული მთელი ეკონომიკური სისტემის ქმედითუნარიანობა. საბაზრო ურთიერთობათა დამკვიდრება და პერსპექტივაში განვითარება წარმოუდგენელია კომერციული საბანკო სისტემის წარმატებული ფუნქციონირების გარეშე, რადგან იგი უშუალო ზემოქმედებას ახდენს საბაზრო ეკონომიკის პრაქტიკულად ყველა სფეროზე, განსაზღვრავს მისი განვითარების ვექტორს.

**თემის მიზანი.** ნაშრომის მიზანია საბანკო მენეჯმენტის არსის და მისი შეფასების სისიტემის განხილვა და ანალიზი. ტერმინი საბანკო მენეჯმენტი ორი მნიშვნელობით გამოიყენება: როგორც ბანკის მართვა ზოგადად და როგორც ბანკის მმართველობითი სამიანობა. ნაშრომის მიზნებიდან გამომდინარე სადიპლომო ნაშრომში განხილული გვაქვს მენეჯმენტის არსი და ელემენტები ბანკების მართვის სრულყოფის თვალსაზრისით და საბანკო მენეჯმენტის შეფასების სისტემების მოკლე მიმოხილვა.

**ნაშრომის თეორიულ მეთოდოლოგიურ** საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მეცნიერ ეკონომისტების ნაშრომები, პუბლიკაციები და მონოგრაფიები მენეჯმენტის სფეროში. სამეცნიერო ჟურნალებში გამოქვეყნებული სტატიები და ინტერნეტ რესურსები, საბანკო საქმესთან დაკავშირებით. ნაშრომში გამოვიყენეთ საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მონაცემები და ინტერნეტის მასალები.

### **თავი I საბანკო მენეჯმენტის არსი**

თანამედროვე გლობალური კრიზისების ფონზე საბანკო სექტორი ხასიათდება დიდი კონკურენტუნარიანობით. საზოგადოების მოთხოვნები რომ დაკმაყოფილდეს, მისი საქმიანობა უპირველეს ყოვლისა, უნდა იყოს მაღალეფექტიანი. ბანკების ეფექტიანობა დამოკიდებულია ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეზე. ქვეყნებში, სადაც ეკონომიკა განვითარებულია, ბანკების ეფექტიანობა მაღალია და იგი განისაზღვრება ბანკის აქციების ფასის ან ბიზნესის ფასის ზრდით, ხოლო ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში - დაბალია და მისი ეფექტიანობის შეფასება ხდება მომგებიანობისა და რენტაბელობის მიხედვით.

ბანკი, როგორც სხვა ნებისმიერი რთული სისტემა, თავისი მიზნების მიხედვით ქმნის ქცევის გარკვეულ წესებს, რომელიც მუდმივად იცვლება საქმიანობის შედეგებისა და ცვალებადი პირობების შესაბამისად.

ბანკების მართვის დროს უნდა იყოს გამოყენებული სისტემური მიდგომა. ბანკის საქმიანობის კომპლექსური ანალიზის გარეშე მისი ქცევის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება საკმაოდ რთულია.

თანამედროვე ბანკებს გააჩნია შემდეგი სტრატეგიები<sup>1</sup>:

1. ორიენტაცია კლიენტებზე. კლიენტების მოთხოვნების შესწავლა და გათვალისწინება ბანკების საქმიანობის აუცილებელი პირობაა, ვინაიდან იგი მნიშვნელოვნად განაპირობებს ბიზნესის შემოსავლების ზრდას. ამდენად, კლიენტების

---

<sup>1</sup> კობა ბასილაია. საბანკო საქმე. თბ. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2018 გვ.96

მომსახურების კორექტირება ბანკების საქმიანობაში მუდმივი პროცესია. ყოველი ბანკი ცდილობს შექმნას კლიენტების მომსახურების ინდივიდუალური სისტემა, რითაც მომხმარებელი მას სხვა ბანკებისაგან განასხვავებს.

2. პროდუქტების გასაღება და მომსახურება რეალიზაცია. ამისთვის ბანკები იყენებენ უახლეს ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ საშუალებებს. უახლოეს მომავალში ელექტრონული ბიზნესი განსაზღვრავს კომერციული საქმიანობის ძირითად წესებს. დღეს უკვე ოპერაციების უმეტესობა ბანკებში ხორციელდება ელექტრონული საშუალებებით. აღსანიშნავია, რომ ელექტრონული ბიზნესს ზოგჯერ ნაკლოვანებები გააჩნია მისი არასწორად დაგეგმვის გამო. თუ ბანკის სტრატეგიისა და ორგანიზების შემუშავებაში არის რაიმე ნაკლოვანებები, მაშინ ამ სფეროში პროექტები წარუმატებელი იქნება, რაც, ცხადია, სასურველ შედეგს ვერ მოგვცემს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ მიმდინარე ეკონომიკურ სიტუაციას გააჩნია თავისი საფრთხეც. ამის თავიდან ასაცილებლად საფინანსო ორგანიზაციებმა დაუყოვნებლივ უნდა მიმართონ შესაბამის ზომებს. სწორედ ასეთი ბიზნესი შესაძლებელს ხდის ცალკეული პრობლემების გადაწყვეტას და ასევე საოპერაციო დანახარჯების შემცირებას.

ეროვნული საბანკო სისტემა ქვეყნის ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია, ამიტომ პრობლემების დროული გამოვლენა და აღმოფხვრა, რომლებიც ეწინააღმდეგება მის სტაბილურ ფუნქციონირებასა და განვითარებას, აქტუალური ამოცანაა, რომელიც მოითხოვს სისტემურ გადაწყვეტილებებს, როგორც სახელმწიფო, ისე ყველა წამყვანი სუბიექტის დონეზე.

თანამედროვე ბანკები მძაფრი კონკურენციის პირობებში მუშაობენ. ამიტომ ისინი ცდილობენ მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობები შექმნან მომხმარებლებისათვის. სწორედ ამ საკითხებს ეხება უმთავრესად საბანკო მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა.

მენეჯმენტის სტრატეგია წარმოადგენს ბანკის მიზნების შესრულების საუკეთესო გზების ამორჩევას მენეჯერული საშუალებით. ბანკები განსაზღვრავენ თავიანთი განვითარების მიმართულებებს და ამ დროს ამოდიან იმ კონკრეტული საბოლოო მიზნებიდან, რომლებიც თავიანთ წინაშე დაისახეს.



საქართველოში ეროვნული ბანკი უზრუნველყოფს საფინანსო სისტემის სტაბილურობას და ამით ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას. ამისათვის კი იგი განსაზღვრავს არსებულ და მოსალოდნელ რისკებს და უზრუნველყოფს მათ შემცირებას. მიმდინარე პერიოდში სამომხმარებლო ფასების მოსალოდნელ დინამიკაზე მოქმედი რისკები ძირითადად დაკავშირებულია ნავთობსა და საკვებზე მსოფლიო ფასების ცვლილებასთან, გეოპოლიტიკური და გეოეკონომიკური ხასიათის რისკებთან, ინფლაციის იმპორტთან სავაჭრო პარტნიორი ქვეყნებიდან და სხვ. ინფლაციური რისკები ზემოქმედებას ახდენს სესხების ბაზრის ფორმირებაზე და ბანკების სტრატეგიაზე, რადგან, იზრდება გარემოს არამდგრადობა. რამდენადაც ინფლაცია ნეგატიურ გავლენას ახდენს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე, ხელისუფლების მოვალეობაა წინ აღუდგეს ინფლაციურ პროცესებს, შეიმუშაოს ანტიინფლაციური პროგრამა და მისი პრაქტიკული რეალიზაციით განამტკიცოს ქვეყნის საფინანსო-ეკონომიკური სტაბილურობა. განასხვავებენ ორგვარ მიდგომას:

1. ადაპტაციური პოლიტიკის გატარება, რომლის დროსაც ადგილი აქვს ეკონომიკური საქმიანობის ინფლაციურ პროცესებთან შეთანხმება-შეთავსებას.

2. ანტიინფლაციური პოლიტიკის გატარებით - ინფლაციის მინიმუმამდე დაყვანას. ამ ბრძოლის ადაპტაციური პოლიტიკა მაღალ რისკს შეიცავს და მისი გამოყენება მხოლოდ დროებითი ღონისძიებაა. ამდენად, იგი გრძელვადიან პერიოდში სასურველ შედეგს არ იძლევა, რის გამოც საერთაშორისო ფინანსური ორგანიზაციების რეკომენდაციით, საქართველოსთვის უფრო პრიორიტეტულად იქნა მიჩნეული ანტიინფლაციური ღონისძიებების გატარება.

აქედან გამომდინარე, მონეტარული და კეინზიანური მიდგომები, რომლებიც ეფუძნებოდა ფულადი აგრეგატებისა და გაცვლითი კურსის მანევრირების მეთოდს, თანდათან ადგილს უთმობს ფასების, ანუ ინფლაციის რეგულირებას. მას ინფლაციურ ტარგეტირებას უწოდებენ, რაც ნიშნავს საპროგნოზო პერიოდში ინფლაციის გარკვეულ მიზნობრივ მნიშვნელობაზე ორიენტირებას.

გლობალიზაციის პირობებში საჭიროა ფინანსური ბაზრის მონაწილეების სტრატეგია ორიენტირებული იყოს ეროვნულობაზე, რომელიც სახელმწიფოს გეგმებთან და ინტერესებთან, კაპიტალის გამოყვანაზე შეზღუდვების დანერგვასთან და

რისკების მართვის კომპლექსური სისტემების ფორმირებასთან შესაბამისობაში, ბიზნესის განვითარებაზე იქნება დაფუძნებული.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ქართული ეკონომიკის განვითარება პირდაპირ არის დამოკიდებული საბანკო სისტემაზე, დაფინანსებაზე და კომერციული ბანკების მიერ სანარმოების მომსახურებაზე. ამავე დროს, სახეზეა ბანკების როლის გაძლიერება თანამედროვე ეკონომიკაში. მეორეს მხრივ, საბანკო სისტემის განვითარებაში, ისევე, როგორც ქართულ ეკონომიკაში მთლიანად, დგება ახალი ფაზა, რომელიც ხასიათდება რაოდენობრივი მაჩვენებლების ზრდის ტემპების შენელებით, რაც განაპირობებს საბანკო მენეჯმენტის ხარისხის როლის ზრდას, როგორც საკრედიტო ორგანიზაციების შემდგომი განვითარების ძირითად რესურსს.

ამ მხრივ დგება საკითხი მენეჯმენტის ინსტრუმენტარიის გამოყენების შესახებ ეკონომიკის საბანკო სფეროში, რაც განპირობებულია რიგი ობიექტური მიზეზებით, რომლებიც მოიცავენ ქართული ბანკების აქტიურ თანამშრომლობას საზღვარგარეთულ ინსტიტუტებთან, უცხოური შემუშავებების გამოყენებას საბანკო საქმიანობის პრაქტიკულად ყველა ასპექტში, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლას.

უნდა აღინიშნოს, რომ საბანკო სფერო, როგორც არცერთი სხვა, მიისწრაფის უცხოური გამოცდილების აქტიურად გამოყენებისაკენ. ჯერ ერთი, უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს ეროვნული ბანკის მრავალ ძირეულ გარდაქმნას საბანკო სფეროში დასავლური ფესვები აქვს: მაგალითად, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებზე გადასვლა, საკრედიტო ბიუროების შექმნა, ანაბრების დაზღვევის სისტემის შემოღება და ა. შ. და მეორეც, ბანკები აქტიურად იღებენ უცხოურ გამოცდილებას მენეჯმენტის პრაქტიკულად ყველა ფუნქციური მიმართულებებით: სტრატეგიული დაგეგმვის, რისკ-მენეჯმენტის სისტემის, კორპორატიული მართვის, ფინანსური მენეჯმენტის, კადრების მართვის და ა. შ.<sup>2</sup>.

- მაღალი კონკურენცია. საბანკო სფეროში საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობაზე უდიდეს გავლენას ახდენს სულ უფრო მზარდი კონკურენცია. ეს არის

<sup>2 2</sup> კობა ბასილაია. საბანკო საქმე. თბ. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2018 გვ.99

კონკურენცია როგორც ქართულ ბანკებს შორის, როდესაც სწორად დაყენებული მენეჯმენტი და მართვის მეთოდების ადეკვატური არჩევანი ბევრად განაპირობებს ბანკის წარმატებას, და ასევე ქართულ ბაზარზე უცხოური ბანკების შემოსვლა, რომელთაც უკვე გააჩნიათ მართვისა და ბიზნეს-საქმიანობის პრინციპების აუცილებელი თვისებები, რომლებთანაც საჭიროა კონკურენცია გარკვეულ დონეზე. კონკურენცია საფინანსო ინსტიტუტებს შორის მნიშვნელოვანწილად გულისხმობს ბრძოლას კლიენტებისათვის. ამ დროს მოგებაში რჩება ის ბანკი, რომელსაც შეუძლია ოპერაციების ფართო სპექტრის შეთავაზება მომსახურების მაღალი ხარისხითა და კულტურით.

ბანკებისა და კლიენტების ურთიერთობების ანალიზისას ცხადია ერთი თავისებურება: უცხოური კომპანიები-კლიენტები საქართველოში თანამშრომლობენ ძირითადად წარმომობით საკუთარი ქვეყნის ბანკებთან. ასე მაგალითად, საქართველოში თურქულ ფირმებს ემსახურებიან HALYK BANK, Ziraat Bank, აზერბაიჯანელებს The International Bank of Azerbaijan-ში ა. შ. ამის ერთერთი ძირითადი მიზეზი, ავტორის აზრით, მდგომარეობს ბანკისა და კლიენტის კულტურულ ერთობაში, ურთიერთგაგებაში საქმიანი კულტურის დონეზე, და ასევე ბანკის ბიზნეს-საქმიანობა კლიენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში. ასეთ შემთხვევაში კლიენტი და ბანკი ლაპარაკობენ “ერთ ენაზე”, იყენებენ ერთი და იგივე მეთოდებს, აზროვნებენ იგივე “კატეგორიებით”.

ფულად საკრედიტო სისტემის მთავარ რგოლს კომერციული ბანკები წარმოადგენს. ისინი ახორციელებენ როგორც სამრეწველო, სავაჭრო, სამშენებლო, სატრასნ-პორტო და სხვა საწარმოებისა და ფირმების, ისე საოჯახო მეურნეობების დაკრედიტების უმეტეს ნაწილს იმ რესურსების ხარჯზე, რასაც მობილიზაციას უკეთებენ დეპოზიტების სახით, ამიტომაც მას ხშირად დეპოზიტურ ბანკებს უწოდებენ. ისინი საკუთრების ფორმების მიუხედავად ეკონომიკის დამოუკიდებელი სუბიექტებია. მათი კლიენტებთან ურთიერთობა კომერციული ხასიათისაა. კომერციული ბანკების ფუნქციონირების ძირითად მიზანს მაქსიმალური მოგების მიღება წარმოადგენს.

კომერციული ბანკი არის საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ლიცენზირებული იურიდიული პირი, რომელიც იღებს დეპოზიტებს და მათი გამოყენებით თავისი სახელით

ახორციელებს საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრულ საბანკო საქმიანობას. კომერციული ბანკი შეიძლება შეიქმნას სააქციო საზოგადოების სამართლებრივი ფორმით. არავის არა აქვს უფლება, მოიზიდოს დეპოზიტები და მათი გამოყენებით თავისი სახელით გასცეს კრედიტები ეროვნული ბანკის მიერ გაცემული ლიცენზიის გარეშე<sup>3</sup>.

კომერციული ბანკი პირველ რიგში სანარმოს ფუნქციებს ასრულებს. ნებისმიერი სანარმოს მსგავსად, ბანკიც აწარმოებს და რეალიზაციას უკეთებს საქონელს (მომსახურებას) და მოქმედებს კომერციული ანგარიშბიანობის პრინციპით. ამასთან კომერციული ბანკი საკრედიტო დაწესებულებაა, რომელიც მოგების მიღწევის მიზნით ეწევა საბანკო საქმიანობას.

საბანკო საქმეში კომერცია გარკვეულ პრინციპებს ეყრდნობა; ესენია: შემოსავლიანობის პრინციპი, იათად ყიდვისა და ძვირად გაყიდვის პრინციპი, კლიენტებთან პარტნიორული ურთიერთობების პრინციპი, კონკურენციის პრინციპი.

საბანკო კანონმდებლობის შესაბამისად კომერციულ ბანკს, როგორც საკრედიტო ორგანიზაციას უფლება აქვს მოახდინოს იურიდიული და ფიზიკური პირების დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრების მობილიზაცია და თავისი სახელით განათავსოს დაბრუნებადობის, ფასიანობის, ვადიანობის, გადახდევენების პირობით და განახორციელოს კლიენტების დავალებით საანგარიშსწორებო ოპერაციები.

ამრიგად, კომერციული ბანკები ახორციელებენ კლიენტების კომპლექსურ მომსახურებას, რითაც ისინი განსხვავდებიან არასაბანკო ტიპის სპეციალური საკრედიტო დაწესებულებებისაგან.

კომერციული ბანკების მეშვეობით წარმოებს საკრედიტო რესურსების უმდიდრესი ნაწილის კონცენტრაცია, კლიენტების მრავალფეროვანი მომსახურება. მათი ძირითადი ფუნქციებია:

- სანარმოების (ფირმების), სახელმწიფოს, საოჯახო მეურნეობების დაკრედიტება.
- საკრედიტო ფულის გამოშვება.

---

<sup>3</sup> კოვზანაძე ი. & კონტრიძე გ., თანამედროვე საბანკო საქმე:თეორია და პრაქტიკა თბ. 2014 გვ.67

- ეკონომიკაში ანგარიშსწორებისა და გადასახდელის განხორციელება.
- კონსულტაციები, ეკონომიკური და ფინანსური ინფორმაციების წარდგენა.

## თავი II საბანკო მენეჯმენტის ელემენტები და სისტემა

საერთო ტენდენციების კვალდაკვალ, ბანკებმა დაიწყეს დასავლური პრაქტიკისაკენ მიმართვა, რაც სრულად გასაგებია, რადგანაც საკუთარი გამოცდილება და ცოდნა არ არის საკმარისი, ხოლო დასავლეთში საბანკო მენეჯმენტით უკვე მრავალი ათწლეულებია არიან დაკავებულები. აღნიშნული ქცევა სრულიად ამართლებს მოლოდინს, რადგანაც უცხოური გამოცდილების გონივრულ გამოყენებას მთლიანობაში დადებით ეფექტამდე მივყავართ, და ამავე დროს ყველაზე პოპულარულია ანგლო-საქსური მოდელი. სახიფათო მომენტიცაა ის ფაქტი, რომ ბევრ სფეროში დასავლური სტანდარტები, მათ შორის საბანკოც, განიხილება როგორც რაღაც იდეალური, რომლისკენაც საჭიროა სწრაფვა. იმის გამო, რომ ქართული საქმიანი კულტურისათვის დამახასიათებელია უკიდურესობებისაკენ მიდრეკილება, ზოგიერთი ჩვენებური მენეჯერი ცდილობს მთლიანად გადააწყოს მართვის სისტემა

დასავლურ მანერაზე ან პირდაპირ გადმოიტანოს დასავლური ტექნოლოგიები რუსული ნიადაგზე, მაგრამ ეს ძალზე ხშირად წარუმატებლად მთავრდება.

უცხოური მიდგომებისა და მოდელების ქართულ ნიადაგზე პირდაპირ გადმოტანას არ მოაქვს მოსალოდნელი ეფექტი. ყველა მეთოდიკა და მიდგომები გამოყენებულ უნდა იქნას ქართული სპეციფიკის გათვალისწინებით, ანუ ადაპტირებული ქართულ საქმიან გარემოში. როგორც ნებისმიერ სხვა ქვეყანაში, საქართველოშიც არსებობს თავისი სპეციფიკური ნიშნები, რომლებიც განპირობებულია როგორც ეროვნული ხასიათის თავისებურებებით, ისე გარემოთი: იურიდიული, ფინანსური და ა. შ. ძირითადი მიზანი, ამ შემთხვევაში არის უცხოური მიდგომებისა და ქართული სპეციფიკის შეხამების საუკეთესო მექანიზმის უზრუნველყოფა. ასეთ შემთხვევაში ამოცანას წარმოადგენს იმ მოდელების მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენება, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ადეკვატურობა სხვა ქვეყნებში, იმდროულად აქცენტი უნდა გაკეთდეს მათ ყველაზე მნიშვნელოვან და სერიოზულ მხარეებზე და კორექტირება უნდა გაუკეთდეს სუსტს.

მსოფლიო ბანკის სპეციალისტები, საბანკო მენეჯმენტის შეფასებისას, სთავაზობენ ისეთი კომპონენტების გამოყენებას, როგორცაა კომპეტენცია, ლიდერობა, რეგულატიური ფორმების გამოყენება, დაგეგმვის უნარი, რეაგირება კონიუნქტურის ცვლილებებზე, ბაზარზე ბანკის მდგომარეობის ადეკვატური პოლიტიკის გატარება, მენეჯერებისა და მათი მიმღებების გუნდების ხარისხი, ურთიერთობა ინსაიდერებთან. უნდა ითქვას, რომ ამ მიდგომების უმრავლესობა გამოიყენება რეიტინგული სააგენტოების მიერ საქართველოში, და ასევე ბანკების ძირითადი დისტანციური ანალიზისათვის.

სარეიტინგო კომპანიები კრედიტუნარიანობის რეიტინგის მინიჭებისას აფასებენ მენეჯმენტის ღონეს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის თვალთახედვით. კრედიტუნარიანობის რეიტინგთან ერთად მიენიჭება კორპორატიული მართვის რეიტინგი, რომელიც არანაკლები წარმატებით სარგებლობს ეკონომიკურ სუბიექტებში. კორპორატიული მართვის რეიტინგის მინიჭებისას სარეიტინგო სააგენტოები მთავარ ყურადღებას აქცევენ ამ სფეროში ფუძემდებლური პრინციპების კომპლექსს, რომლებიც

ფორმულირებულია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების კორპორატიული მართვის ბიზნეს-სექტორის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ და რომელიც გულისხმობს: პატიოსნებას, გამჭვირვალობას, ანგარიშგებას, პასუხისმგებლობას. ჩვენი შეხედულებით, საბანკო სფეროში შედარებითი მენეჯმენტის ძირითად პრაქტიკულ ამოცანას წარმოადგენს უცხოური შემუშავებების ქართულ სინამდვილესთან ადაპტირების უნარი, რითაც ამაღლდება ბანკის საქმიანობის ეფექტიანობა და ის გავა მართვის ხარისხობრივად სხვა დონეზე.

უცხოური შემუშავებები გამოიყენება სხვადასხვა სფეროებში, მაგრამ, ჩვენის აზრით, ყველზე ხშირად მართვის უცხოური გამოცდილება გამოიყენება შემდეგ სფეროებში: ფინანსური სტრუქტურების სრულყოფაში (ტრანსფერტული განათლება, ბიუჯეტირება), სტრატეგიულ დაგეგმვაში, კადრების მართვაში, რისკების მართვაში.

მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენების შესაძლებლობების ჩვენება რისკების მართვის სფეროში უცხოური გამოცდილების პროცესში, კერძოდ, ბიზნეს-კონტრაგენტების შეფასებისას, შეიძლება იყოს საბანკო სფეროში შედარებითი მენეჯმენტის შესაძლებლობების თვალსაჩინო დემონსტრაცია და წარმოადგენს ავტორის პრაქტიკული დანერგვის ერთერთ ობიექტს.

მაგალითად, დაუშვათ რისკების მართვის სფეროში პროცედურებისა და მიდგომების ფორმირება წარმოადგენს ინტერესს შედარებითი მენეჯმენტის ხედვით: ხდება დასავლური მეთოდოლოგიის გადატანა ქართულ ბანკში და მისი ადაპტირება, რაც ბანკში რისკების მართვის სისტემას აახლოებს მსოფლიო სტანდარტებს, და იმავდროულად მხედველობაში მიიღება ქართული საქმიანი გარემოს თავისებურებები.

კიდევ ერთხელ უნდა ითქვას, რომ რისკების მართვის სისტემის დონე სერიოზულ გავლენას ახდენს ბანკების მდგრადობაზე და ეს ტენდენცია ყოველწლიურად მხოლოდ ძლიერდება. ქართულ ბანკებში რისკების მართვის სისტემაზე საკითის დაყენებისას უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული საბანკო ბიზნესი პირველ რიგში წამოადგენს profit-driven (ანუ საქმიანობის ძირითად ორიენტირს წარმოადგენს მოგება), ხოლო დასავლური risk-driven (ანუ პირველ რიგში ითვლება რისკი; თუ ის ძალზე დიდია, მაშინ

კომპანია არ წავა ამ გარიგებაზე, როგორ მოგებასაც არ უნდა პირდებოდეს).<sup>4</sup>

თანამედროვე საბანკო საქმიან გარემოზე დაკვირვებისას მაშინვე შეიძლება რამდენიმე თავისებურების გამოყოფა, რომლებიც მუდამდება ქართული საბანკო საქმიანობის ანალიზის ჩატარების საშუალებით, ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნას ბანკის საქმიანობაში რისკების მართვისას:

ქართული საქმიანი კულტურა წარმოადგენს შეფარდებითს, სადაც ძალზე დიდია პირადი ფაქტორის როლი. ერთის მხრივ, ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას საქართველოში დიდია ცალკეული პიროვნებების როლი – “პირველი” ადამიანის. ცალკეული ტოპ-მენეჯერის ან მენეჯერთა ჯგუფის გადაწყვეტილება ხშირად ხდება გადამწყვეტი ფორმალური პროცედურების გვერდის ავლითაც კი. მეორე მხრივ, ძალზე სასურველი ფაქტია ბანკის მმართველობის სისტემაში “კავშირების მქონე” ადამიანების ყოფნა, რომლებიც შეუძლიათ გარკვეულ წრეებში ურთიერთობების დალაგება და გააჩნიათ გარკვეული “არაფორმალური” ინფორმაცია.

ინფორმაციული ჩაკეტილობა. ქართული ეკონომიკის ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემაა ეკონომიკური ინფორმაციის ჩაკეტილობა და არაობიექტურობა. რაც შეეხება ბანკებს, მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ საერთო ინფორმაციული ჩაკეტილობა და მესაკუთრეთა გაუმჭვირვალობა.

#### საბალანსო

მონაცემების რეალურ სიტუაციასთან შეუსაბამობა. აღნიშნული ფაქტი გამომდინარეობს წინააღმდეგობა და უჩვენებს ოფიციალური და რეალური საფინანსო ინფორმაციის შეუსაბამობას, “window-dressing”, ორმაგი ბუღალტერიის წარმოებას. ის აძნელებს ბანკის დისტანციურ ანალიზს, შეცდომაში შეჰყავს კლიენტები და პარტნიორები, მკვეთრად ზრდის რისკს ბანკთან მუშაობისას. მაღალი კონკურენცია და უცხოური ბანკების ქართულ ბაზარზე გასვლა წინ სწევს საბანკო მმართველობის მიმართ ხარისხობრივად სულ სხვა მოთხოვნებს. ქართულ ბაზარზე დასავლური საკრედიტო დაწესებულებების აქტიური შემოსვლა მნიშვნელოვნად ართულებს კონკურენციას და მაღლა სწევს მოთხოვნებს ადგილობრივი საკრედიტო ორგანიზაციების მიმართ. უცხოური საბანკო ბაზრები მოცემული მომენტისათვის გადაჭერებულია და გამოირჩევიან საკმაოდ დაბალი

<sup>4</sup> მარიამ შიუკაშვილი რისკების მართვა საბანკო სისტემებში წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. თბ. 2015 გვ.90



მართით, და შესაბამისად, საქართველოში შემოდიან სხვადასხვა ქვეყნების ბანკები და საკრედიტო ორგანიზაციები. პირდაპირი ინვესტიციების შემოდინება, როგორც წესი, აძლიერებს მათ საბანკო სექტორებს, ამალღებენ შვილობილი ბანკების საკრედიტო ხარისხს კაპიტალის გაზრდისა და კლიენტურული მუშაობის საჭირო, კორპორატიული მართვის, რისკების ანალიზისა და შიდა მმართველობითი სისტემების სფეროში გამოცდილების შექმნის ხარჯზე. თუმცა, უცხოელი ინვესტორების გამოჩენა იწვევს კონკურენცის გამკაცრებას და რენტაბელობის ნორმების დაქვეითებას. ის, რომ აქამდე ქართულმა ბანკებმა ვერ შეძლეს თავისი მმართველობითი პროცედურების დასავლურ სტანდარტებთან მიდაახლოება, ლაპარაკობს იმაზე, რომ მათთვის რთულია საერთაშორისო კონკურენციასთან გამკლავება.

აუცილებელია აღინიშნოს ქართულ ბანკებში კორპორატიული მმართველობის დაბალი დონე. ასეთ შემთხვევაში მხედველობაში მიიღება საკუთრების სტრუქტურა და ზეგავლენა მესაკუთრეთა მხრიდან, ურთიერთობები ფინანსურად დაინტერესებულ პირებთან, ფინანსური გამჭვირვალობა და ინფორმაციის გახსნა, ღირეცტორთა საბჭოსა და მენეჯმენტის მუშაობის სტრუქტურა და მეთოდები. ყველა ფაქტორი გავლენას ახდენს ბანკის მდგრადობაზე. ამასთან, ერთის მხრივ, ბანკის მენეჯმენტის დამოუკიდებლობა აქციონერებისაგან, მათ შორის კრედიტორების ცალკეული ჯგუფებისაგან, აქვეითებს იმ გადანყვეტილებების მიღების ალბათობას, რომლებიც მიმართულია კრედიტორების ერთი ჯგუფის სასარგებლოდ სხვათა საზიანოდ, ხოლო მეორეს მხრივ, ბანკის მესაკუთრეთა ყოფნა ტოპ-მენეჯერების შემადგენლობაში ზრდის მათ დაინტერესებას ბანკის წარმატებულ საქმიანობაში და ფაქტიურად გამორიცხავს თაღლითობის საშუალებას<sup>5</sup>.

შინაგანი სტრუქტურის აგებულება, კერძოდ კი ბანკის ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურა, უფლებამოსილებების დელეგირების რაციონალური სტრუქტურა, გადანყვეტილებების მიღებისა და მათი შესრულების კონტროლის განერილი პროცედურები ზრდის ბანკის მართვადობას. კორპორატიული ურთიერთობების რეგულირების ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ საშუალებად ბოლო ხანებში ხანებში

<sup>5</sup> კოვზანაძე ი. & კონტრიძე გ., თანამედროვე საბანკო საქმე:თეორია და პრაქტიკა თბ. 2014 გვ.124-125

გახდა ე. წ. კორპორატიული მართვის კოდექსების მიღება, რომლებიც წარმოადგენენ კორპორატიული ქცევის პრაქტიკის საუკეთესო რეკომენდაციების კრებულს და მიმართულია პირველ რიგში იმ კომპანიებისადმი, რომელთა აქციებიც კოტირებულია ბირჟაზე. ამადროულად, მსგავსი კოდექსები შეიძლება მიღებულ იქნას როგორც საერთაშორისო, ისე ცალკეული საზოგადოებრივი გაერთიანებებისა და კორპორაციების დონეზე. ავტორის აზრით, მსგავსი კოდექსები საკმაოდ კარგად ახასიათებენ ბიზნესის მართვისადმი მიდგომას სხვადასხვა ქვეყანაში ან ქვეყნების ჯგუფებში. ხოლო აღნიშნული კოდექსების მიღება თავისებური ეტალონების სახით გვაახლოებს საერთაშორისო გამოცდილებასთან. თუმცა,

საბანკო სფეროში კორპორატიულ მმართველობას ახასიათებს საკუთარი თავისებურებები. ისინი პირველი რიგში განპირობებულია ბანკების საქმიანობის სპეციფიკით. საბანკო სფეროში კორპორატიული მართვის პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს ყველა სახის რისკების მართვის სისტემებს, გასაკუთრებით საკრედიტო რისკების, ლიკვიდობისა რისკისა და ოპერატიული რისკების მართვას.

6. აქტუალური რჩება საკითხი მმართველი კადრების ხარისზე საბანკო გარემოში, რადგანაც მისი თანამშრომლების პროფესიონალიზმი და საკმაო გამოცდილება წარმოადგენს ბანკის მდგრადობის მნიშვნელოვან შემადგენელს. საქართველოში ბევრი უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელი თავის თანამდებობზე მოვიდა ყოველგვარი ფინანსური განათლების გარეშე, ეს მანამდე არ წარმოადგენდა პრობლემას, სანამ საბანკო ბიზნესში “ცხელი” ფული კეთდებოდა. ბანკების რენტაბელობის დაქვეითება მნიშვნელოვნად ზრდის მოთხოვნებს საკრედიტო ორგანიზაციების ხელმძღვანელების დონის მიმართ.

ხშირად ბანკის წარმატებები უფრო მეტად დაკავშირებულია ბანკების ხელმძღვანელების პოლიტიკური და/ან საქმიან კონტაქტებთან. აუცილებელი პასუხის გაცემა კითხვაზე, თუ რამდენად პროფესიონალები არიან საშუალო რგოლის მენეჯერები, რამდენად დიდია კვალიფიციური პერსონალის დენადობა, რამდენად მოქნილად რეაგირებს ბანკი ცვლილებებზე ეკონომიკურ გარემოში, არსებობს თუ არა

ბანკში პერსონალის სწავლების სისტემა და ა. შ. კორპორატიული კულტურის დაბალ დონეს ასევე შეუძლია ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის დაქვეითება მთლიანობაში. ბანკებთან მიმართებაში უნდა ითქვას, რომ უკვე დიდი ხანია, რაც დგას საბანკო სექტორში კორპორატიული კულტურის დონის ამაღლების საკითხები.

ფინანსური პრობლემების წარმოდგენის არსებულ ფორმებს გააჩნია მთელი რიგი ხარვეზებისა. ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვამ ხელი უნდა შეუწყოს ქართული ბანკების გამჭვირვალობის ამაღლებას და ფინანსური მენეჯმენტის გაუმჯობესებას საბანკო სისტემის ფარგლებში.

საბანკო სფეროში მენეჯმენტის გამოყენების შესაძლებლობის შეფასებისას უნდა აღინიშნოს, რომ საქმიანი კულტურა გარკვეულწილად გავლენას ახდენს საბანკო სისტემის საქმიანობაზე მთლიანობაში. საქმიანი კულტურის თავისებურებებიდან გამომდინარე, შეიძლება გატარდეს გარკვეული პარალელები სხვადასხვა ქვეყნების სისტემების განვითარებებს შორის და გაკეთდეს მათი შესაძლო განვითარების პროგნოზები.

საკრედიტო ორგანიზაციების თავისებურებები და ეფექტიანობა მთლიანობაში ასევე განიცდიან საქმიანი გარემოს, ეროვნული და კულტურული თავისებურებების ზეგავლენას.

ბანკების საქმიანობის ანალიზისას ფიზიკური პირების დაკრედიტებისას, უკანასკნელ დროს ყველა ქვეყანაში შეინიშნება თავისებურებები. სამომხმარებლო დაკრედიტება ბოლო დროს წარმოადგენს ბანკებისათვის საკმაოდ მომზიდველ მიმართულებას. დაკრედიტების მნიშვნელოვანი მოცულობების დროს, ნებისმიერი სისტემის ძირითად მიზანს წარმოადგენს უზრუნველყოს კრედიტების არდაბრუნების მინიმალური პროცენტის უზრუნველყოფა. მსოფლიო გამოცდილებით ეს პროცენტი უნდა შეადგენდეს 0, %-დან 3%-მდე. ნულოვანი პროცენტი – აბსოლუტურად მიუღწევადი სიდიდეა, რადგანაც არაკეთილსინდისიერი მოვალის გარდა ძალაში შედიან ყოველდღიური რისკები – სიკვდილი, სამუშაოს დაკარგვა, უბედური შემთხვევები. ყველაზე დაბალი დაუბრუნებელი დონე მიიღწევა მუსულმანურ ქვეყნებში 0,5-1%. ეს

სიდიდე მჭიდროდ უახლოვდება მინიმალურ შესაძლებელს, რადგანაც ეროვნული ტრადიციები ითვალისწინებენ კოლექტიურ პასუხისმგებლობას თემის ყველა წევრზე. პირიქით, ქრისტიანული მსოფლიოს ინდუსტრიალურ კულტურას ეს მაჩვენებელი აჭყავს 3%-ის დონემდე.

ნებისმიერი ქვეყნის საბანკო სისტემა ატარებს კულტურული და ეროვნული თავისებურებების ნიშანს. ასე, მაგალითად, ისლამური ბანკები თავის ეკონომიკურ საქმიანობას აგებენ ყურანის მიერ გამოცხადებულ პრინციპებზე. მათ მიხედვით, ადამიანი არ შეიძლება იყოს მის მიერ მიღებული სიმდიდრის მესაკუთრე, რეალურად ყველა სიმდიდრე ეკუთვნის ალაჰს. ადამიანი ითვლება მის რწმუნებულად სიმდიდრის მომხმარებლად მთელი თავისი სიცოცხლის განმავლობაში. დაფინანსების ისლამური საშუალების განსხვავება საბანკო დაკრედიტების საყოველთაოდ მიღებული მოდელისაგან არის უარის თქმა საკრედიტო პროცენტზე. ამრიგად ისლამურ ბანკს საფინანსო ბიზნესის საკრედიტო საფუძველი გადააქვს საინვესტიციოზე. ძირითადი პრინციპი ასეთია: ბანკის ან მეანაბრის გასამრჯელო არ წარმოადგენს თავიდანვე გარანტირებულს, არამედ წარმოიქმნება როგორც ბიზნესიდან მოგების წარმოებული. ამრიგად, ეკონომიკური ბრუნვიდან მთლიანად გამოირიცხება საბანკო სისტემის გაბატონებული საფუძველი – საკრედიტო პროცენტი.

მენეჯმენტის პროგრამა მოიცავს იმ ღონისძიებათა კომპლექსს, რაც უნდა შეასრულოს ფირმამ ბაზარზე სიტუაციის სტაბილიზაციისა და კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. მარკეტინგულ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში პრიორიტეტულ სტრატეგიას წარმოადგენს ახალ ბაზარზე საქონლის გატანა, ძველ ბაზარზე მდგომარეობის შენარჩუნება, წარმოების დივერსიფიკაცია. მენეჯერული სტრატეგიის შერჩევისას მიზანშეწონილია სტრატეგიის კლასიფიცირება დამახასიათებელი ნიშანთვისებების მიხედვით. ეს თვისებები კომპლექსურად ახასიათებს არა მარტო ფირმის სამომავლო მდგომარეობას ბაზარზე, არამედ ამ მდგომარეობის მიღწევის საშუალებებსაც. თვისებებს, რომლების განსაზღვრავენ ფირმის სანარმო-სამეურნეო საქმიანობას, მის ფუნქციონალურ დანიშნულებას, ადგილს ქვეყნის ეკონომიკაში, საკვანძო პრობლემებს, ბიზნესის სახეს, გააჩნიათ ინტეგრაციული ხასიათი

და ქმნიან ფირმის რეალური მენეჯმენტის სტრატეგიის შემუშავების სოციალურ-ეკონომიკურ და ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ბაზას. ბაზრის სახე და მასშტაბები განსაზღვრავს ფირმის ქცევას მყარი საბაზრო მდგომარეობის მისაღწევად. ასეთი შეფასების კრიტერიუმს წარმოადგენს ბაზარზე ფირმის პროდუქციის წილი და მისი აბსოლუტური და შეფარდებითი სიდიდეები. მენეჯერის მიერ შემუშავებული სტრატეგია ამ სიტუაციაში მდგომარეობს ბაზრის გაფართოებაში, გაყიდვების გადიდებაში, საქონლის გატანაში ახალ ბაზარზე, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. სტრატეგიის შეცვლა მენეჯმენტის საშუალებების პრიორიტეტების შეცვლას იწვევს. პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ საქონლის ბაზარზე გასვლისათვის მას საწყის ეტაპზე მომხმარებელთა მცირე კატეგორია ჰყავს, რომლებიც მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ფასი ახალ პროდუქტზე (მარკეტინგის პრინციპებიდან გამომდინარე, ფირმა ამზადებს პოტენციურ მყიდველებს ახალი საქონლის მისაღებად რეკლამისა და ზემოქმედების სხვადასხვა საშუალებების გამოყენებით). ამ ეტაპზე გაყიდვების მოცულობა მცირეა და მოგებაც დაბალია მაღალი ფასის პირობებში. კონკურენტების რაოდენობა მცირეა, ასევე მცირეა ხარჯებიც მარკეტინგზე. საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყოველ სტადიაზე მარკეტინგის საშუალებათა ცვლილება განსაკუთრებულ ხასიათს ატარებს რაც მხედველობაში მიიღება ანტიკრიზისული პროგრამის შემუშავებისას. აშკარაა, მყარი საბაზრო სიტუაციის დროს სტრატეგიები, რომლებიც კლასიფიცირდება მარკეტინგის საშუალებათა პრიორიტეტების მიხედვით, შეასრულებენ დამოუკიდებელი უპირატესობის როლს (მაგალითად, ფასების მომატების სტრატეგია ან საფირმო საქონლის სტრატეგია). მენეჯმენტის პრინციპებით მოქმედი ფირმა ყოველთვის სწავლობს და მართავს ბაზრის მოთხოვნებს. მოთხოვნის თავისებურება ფირმის საბაზრო პოლიტიკის სხვადასხვა სტრატეგიების გამოყენების საფუძველს იძლევა. როცა საქონლის მიმართ ინტერესი მცირდება, მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით გამოიყენება მოთხოვნის სტიმულირებადი სტრატეგია (ფასების ცვლილება, რეკლამა და საქონლის გაყიდვის სხვა სტიმულირებადი ღონისძიებები). დამხმარე სტრატეგია გამოიყენება მყარი ბაზრის პირობებში მოთხოვნისა და ბაზრის წილის გასამყარებლად. სრულფასოვანი მოთხოვნის შენარჩუნება ხორციელდება ყველა საშუალებებით: რეკლამით, გასაღების სტიმულირებით, პროდუქციის ხარისხისა და

გაყიდვის შემდგომი მომსახურების გაუმჯობესებით. კრეატიული სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როცა პოტენციური მომხმარებელი ვერ ათვისებლობიერებს პროდუქტის მოხმარებიდან მიღებულ სარგებელს, ე.ი. როცა პოტენციური მოთხოვნილებები უნდა გარდაიქმნას რეალურ მოთხოვნად. მარკეტოლოგთა აზრით, გარკვეულ სიტუაციებში, ასევე გამოიყენება წინააღმდეგობრივი სტრატეგია (პროდუქტზე არსებობს ირაციონალური მოთხოვნა), ე.ი. მოცემულ საქონელზე მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფის მოთხოვნა იწვევს მომხმარებელთა სხვა ჯგუფის მხრიდან წინააღმდეგობას. ფირმების საბაზრო ქცევა ემყარება რიგ მახასიათებლებს: სიდიდეს, დარგობრივ მიკუთვნებას, ბაზრის მოცულობას, კონკურენტულ უპირატესობას, მოგების სიდიდეს. თუმცა, საკვანძოს წარმოადგენს ფირმის სიდიდე, პროდუქციის სახე და ბაზრის ტიპი. მცირე ფირმების საბაზრო ქცევის სტრატეგიის მთავარი მახასიათებელია მოქნილობა, ადაპტაცია ცვლილებებთან და რესურსების სინაკლებესთან (მაღალკვალიფიციური კადრების პირობებში).

კომერციული ბანკების საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის მეთოდოლოგიის, მეთოდისა და ორგანიზაციის განვითარებისა და სრულყოფის გზებთან მიმართებაში ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრაა აუცილებელი, რომლის არსში გარკვეული სახის შესაბამისი სამუშაოები უნდა იქნას ჩატარებული და მათ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა იქნას მიკუთვნებული <sup>6</sup>:

ეკონომიკური ანალიზის თეორიული დებულებების ფორმირება და განვითარება, რომლებიც ეკონომიკური ანალიზის ყველა დონის მართვის რგოლისა და მიმართულებების, მესაკუთრეებისა და მენეჯერების მკაფიო გააზრებას უზრუნველყოფენ როგორც მართვის თეორიულ საფუძვლებში, ასევე პრაქტიკულ მმართველობით საქმიანობაშიც;

• კომერციული ბანკების საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის სისტემის დამუშავება, რომელიც არა მარტო ბანკების მესაკუთრეებს, მენეჯერებს, სპეციალისტებს, არამედ კორპორაციული ურთიერთობების სხვა მონაწილეებსაც ეხება;

---

<sup>6</sup> ასათიანი ვლ., ცაავა გ. კომერციული ბანკების საქმიანობის ფინანსური ანალიზი. თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2014 გვ.14-40

• კომერციული ბანკისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის კომპლექსური ეკონო

**თავი III კომერციული ბანკების მენეჯმენტის შეფასება და მენეჯმენტის სრულყოფის გზები**

კომერციული ბანკების საქმიანობის მთავარი მიმართულებაა დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრების მობილიზაცია და კაპიტალად გადაქცევა. ისინი ფულად საშუალებებსა და დანაზოგებს დეპოზიტების ფორმით აგროვებენ. მათი მდგრადობის საფუძველს კაპიტალის საკმარისობა და ხარისხი წარმოადგენს.

**ცხრილი N1.1 საბანკო კაპიტალის სახეები**

კაპიტალის მთლიანი რეიტინგი		
რეიტინგი	პირველადი კაპიტალი/რისკის ედვით შენონილი აქტივები	მთლიანი კაპიტალი/რისკის მიხედვით შენონილი აქტივები
ამაკმაყოფილებე	15%	18%
დეკვატური/2	12%-15%	15%-18%
აკლებადდეკვატ	10%-12%	12%-15%
რაადდეკვატური/4	7%-10%	9%-12%
რითიკული/5	7%	9%

*წყარო:7 ქოქიაური, 2012, 310*

კომერციული ბანკის მიერ სახსრების აკუმულაციისა და განთავსების ოპერაციების ეკონომიკური საფუძველია ფულადი საშუალებების მოძრაობა, როგორც ობიექტური პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს სასესხო ღირებულების ფორმირებასა და გამოყენებაზე. ასეთი ოპერაციების განხორციელებისას კომერციული ბანკი გამოდის როგორც კომერციული საწარმო, რომელიც მოზიდული სახსრების მომგებიან განთავსებას აწარმოებს.

<sup>7</sup>ქოქიაური ლ., საბანკო საქმიანობის საფუძველები : საქ. ტექნ. უნ-ტი, თბ. 2012 გვ.310



ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ ბანკის კაპიტალის მოცულობა იყოს დამაკმაყოფილებელი განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა იგი განიცდის სიძნელეებს, რომელიც შეიძლება იყოს გამონვეული ცუდი ეკონომიკური პირობებით ან არაკომპეტენტური მენეჯმენტით. ამრიგად, კაპიტალის სიდიდე განსაზღვრავს ბანკის გადახდისუნარიანობას, ამიტომ, მენეჯმენტის უპირველესი მიზანია, შეინარჩუნოს საკმარისი კაპიტალი და აარიდოს იგი ისეთ საბანკო ოპერაციებს, რომელთაც შეიძლება გამოიწვიოს კაპიტალის შემცირება და, შესაბამისად, ნეგატიური კაპიტალის ან გადახდისუნარიანობის წარმოქმნის შესაძლებლობა<sup>8</sup>

მენეჯმენტურ სტრატეგიის შემუშავება წარმოადგენს საკმაოდ რთულ და პრომატევეად პროცესს, რომელიც განსაზღვრავს ბანკის საბაზრო საქმიანობის მთავარ მიმართულებას, რომელთანაც მჭიდროდ არის დაკავშირებული მენეჯმენტის გეგმის ყველა მაჩვენებელი. ბანკის მენეჯმენტური სტრატეგია ეფექტიანად შეიძლება ჩაითვალოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი უზრუნველყოფს პერსპექტიული მიზნებისა და მისი განხორციელების შესაძლებლობათა ურთიერთშესაბამისობაში მოყვანას. მენეჯმენტური სტრატეგიის დამუშავებას წინ უძღვის ბანკის მენეჯმენტური მიზნების განსაზღვრა და მისი შესაძლებლობების ანალიზი. მენეჯმენტური მიზნების განსაზღვრის საფუძველს უნდა წარმოადგენდეს ბანკის წინაშე მდგარი ამოცანები, რომლებიც ორგანულად უნდა იყოს დაკავშირებული მიზნის შესაძლებლობასთან, გარემომცველ ძალებთან და ფულადი ბაზრის რეალურ მდგომარეობასთან. ამ ელემენტარულ მოთხოვნათა გათვალისწინებლობის შემთხვევაში მენეჯმენტის მიზანი, როგორც ბანკის მიერ სარგებლის მიღებისათვის დასახული მცდელობა, კარგავს თავის მნიშვნელობას და სასურველობით ხასიათს იღებს. საბანკო მენეჯმენტის ერთ-ერთ მიზნად შეიძლება მივიჩნიოთ მიზნობრივი ბაზრის სწორად შრჩვა, ხოლო მენეჯმენტის სტრატეგიად - ამ ბაზარზე წარმატების მოსაპოვებლად საჭირო ღონისძიებათა კომპლექსი (მოთხოვნის უკეთ შესწავლა, მომსახურების გაუბტობესება, ფასების სწორად განსაზღვრა და სხვ.).

---

<sup>8</sup> კაკულია, რ., საბანკო საქმე : სახელმძღვ. თბ. 2010 გვ.204

საბანკო მენეჯმენტის მიზნები კონკრეტული ეკონომიკური სიტუაციების, ბაზრის კონიუნქტურის, კონკურენტული გარემოცვის და სხვა განმსაზღვრელი ფაქტორების გამო ხშირად მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ბანკების ერთი ნაწილისათვის საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგიის ძირითად მიზანს შეიძლება წარმოადგენდეს მოგების ზრდა, მეორე ნაწილისათვის - პრესტიჟის ამღობვა, სხვებისათვის - ახალი ბაზრების ათვისება, კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვების მოპოვება, მომსახურების სახეობათა გაფართოება და ა.შ. საბანკო მენეჯმენტის სწორად განსაზღვრა საბანკო მარკეტინგის საკვანძო საკითხს წარმოადგენს და მისი წარმატებით გადაწყვეტა ყოველად წარმოუდგენელია ბანკის საბაზრო შესაძლებლობათა ანალიზის გარეშე. იგი უნდა ჩატარდეს როგორც გარე, ისე შიდა სიტუაციური ანალიზის ფორმატით, რომელიც, ფართო გაგებით ითვალისწინებს საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმების შესრულების ხაზით ხელშემწყობი და ხელისშემშლელი ფაქტორების გამოვლენას და სიტუაციის გასაუბუჯობესებლად სათანადო ღონისძიებათა დასახვას. ანალიზის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს, ერთი მხრივ, საბანკო მომსახურების მოცულობისა და სტრუქტურის, ხოლო მეორე მხრივ - საბანკო ხარჯების ანალიზს. საბანკო მომსახურების საერთო მოცულობის ანალიზის პროცესში ფაქტობრივი მაჩვენებლები ედრება როგორც გეგმურ, ისე გასული პერიოდის შესაბამის მაჩვენებლებს, ვლინდება მათ შორის სხვაობა და ის ფაქტორებიც, რომლებმაც განაპირობა მისი ზრდა ან შემცირება. მომსახურების სტრუქტურის ანალიზის პროცესში კი საჭიროა, ზუსტად გაეცეს პასუხი კითხვებს, თუ ვინ, რას, რამდენს და როგორ მომსახურება იღებს მოცემული ბანკიდან. მხოლოდ ამგვარ კითხვებზე პასუხის მიღების პირობებში შეიძლება გამოვლინდეს ბანკის მიერ მომსახურების ზრდისა და მისი სახეობების გაფართოების შესაძლებლობები.

საბანკო მენეჯმენტის ხარჯების ანალიზი რთული და პრომატევალი პროცესია, რომლის დროსაც ვლინდება როგორც მისი საერთო მოცულობის ცვლილება, ისე წამგებიანი ან მაღალეფექტიანი ხარჯები. ანალიზის სიღრმისეულად წარმართვის მიზნით საჭიროა, მოხდეს ცალკეული მუხლის, მაგალითად, შრომის ანაზღაურების

ხარჯებად. საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება განხორციელდეს ფუნქციონალური დანახარჯების დეტალიზაცია მომსახურების ცალკეული სახეობის ან ბანკის ფილიალების მიხედვით. საბანკო მენეჯმენტის ხარჯების ანალიზის პროცესში ყურადღება უნდა გამახვილდეს დანახარჯების შემცირების ხაზით არსებული რეზერვების გამოვლენასა და ამოქმედებაზე. მაგრამ ამან არავითარ შემთხვევაში არ უნდა გამოიწვიოს კლიენტთა მომსახურების გაუარესება. ხარჯთსაწინააღმდეგო სტრატეგიის დასაწინააღმდეგოდ შეიძლება წარმატებით იქნეს გამოყენებული ე.წ. „ნაცადი მრუდის“ მეთოდი, რომელიც საკმაოდ კარგად ახასიათებს შესრულებული სამუშაოს მასშტაბებსა და დანახარჯებს შორის თანათარდობას. მეურნეობის სხვადასხვა დარგში ჩატარებული დაკვირვებებიდან ირკვევა, რომ შესრულებული სამუშაოს ზრდის შემთხვევაში დანახარჯების წილი პროდუქციის ერთეულში კლებულობს გარკვეულ დონემდე, რომლის შემდეგ იწყება საწინააღმდეგო მოვლენა, ანუ დანახარჯების დონის ზრდა. ამიტომ საჭიროა, ბანკის მიერ განხორციელებულ ამა თუ იმ მომსახურებაში განისაზღვროს საკუთარი „ნაცადი მრუდის“ ის დონე, რომლის დროსაც დანახარჯების დონე იქნება რაც შეიძლება დაბალი და მომგებიანობა, შესაბამისად - მაღალი. საბანკო მენეჯმენტის განსაზღვრისას და მისი შესაძლებლობების ანალიზის შემდეგ მუშავდება საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგია, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ბანკის საქმიანობის ზრდა, მოგების გადიდება, მისი მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ერთი სიტყვით მისი სტრატეგიული ზრდა-განვითარება.

შემუშავებული სტრატეგიის წარმატების უზრუნველსაყოფად მან შეიძლება გამოიყენოს მარკეტინგული მიდგომის სხვადასხვა სახე - მასობრივი, კონცენტრირებული და დიდფერენცირებული მენეჯმენტი.

მასობრივი მენეჯმენტი გულისხმობს ბანკის მიერ ერთი და იმავე მომსახურების გაწევას ყველა ტიპისა და კატეგორიის მომხმარებელზე (კლიენტზე) ერთიანი კომპლექსის მიხედვით. მისი გამოყენებისას არ ხდება ბაზრის სეგმენტებად დაყოფა, რის გამოც მას ხშირად არადიფერენცირებულ მენეჯმენტსაც უწოდებენ. საბანკო მომსახურებაში მასობრივი მენეჯმენტი წარმოადგენს საერთოდ მენეჯმენტის საწყის და

მარტივ ფორმას, რომლის დროსაც ბანკი საზღვრავს მომსახურების სახეებს, მათ ფასებს, კლიენტების სტიმულირებას, მომსახურების რეკლამირებას და სხვ. მასობრივი მარკეტინგი უმეტესწილად დამახასიათებელია საბანკო მომსახურების იმ ბაზრისათვის, სადაც ჯერ კიდევ არ იგრძნობა მძაფრი კონკურენცია და მომსახურების რეალიზაცია ხორციელდება სერიოზული წინააღმდეგობების გარეშე. იგი განსაკუთრებით მისაღებია იმ ბაზრებში, სადაც აშკარად იგრძნობა საბანკო მომსახურების დეფიციტი, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ამგვარი ვითარება თანამედროვე ეტაპზე ჩვენში თითქმის აღარ არსებობს.

საყურადღებოა, აღინიშნოს, რომ ჩვენი ქვეყნის სინამდვილეში კომერციული ბანკების ძირითადი ნაწილი თავის საბანკო მომსახურებას სწორედ მასობრივი მენეჯმენტის მიხედვით ახორციელებს. რაც უფრო მარტივია და ყველასათვის სავალდებულო საბანკო მომსახურების სახე, მით მეტია მის მიმართ სტანდარტული და არადიფერენცირებული მარკეტინგის გამოყენების შესაძლებლობა.

მასობრივი მენეჯმენტის სტრატეგია უმეტეს შემთხვევაში მიზნად ისახავს ამა თუ იმ სახეობის საბანკო მომსახურების გააქტიურებას და ამისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანი მოცულობის რესურსების გამოყენებას, რაც, სამწუხაროდ, ყოველთვის არ იძლევა სასურველ შედეგს. მომსახურების მასშტაბების ზრდა და, მასთან დაკავშირებით, მოგების მასის ზრდა, თავისთავად ჯერ კიდევ არ ნიშნავს ბანკის ეფექტიან მუშაობას, რადგან ამ უკანასკნელზე არანაკლებ უარყოფით ზეგავლენას ახდენს მომსახურების გადიდებასთან დაკავშირებული ხარჯების ზრდა და ბანკის ლიკვიდობის შესუსტება.

მასობრივი მენეჯმენტის მიხედვით საბანკო მომსახურების ზრდაგანვითარება ხელს უწყობს ერთდროულად ბანკის პრესტიჟის ამაღლებას, მომგებიანობის ზრდასა და ლიკვიდობის გაუმჯობესებას.

კონცენტრირებული, ანუ მიზნობრივი მენეჯმენტი წარმოადგენს მიზნობრივ ბაზარზე ბანკის მოქმედების საკმაოდ მარტივ მეთოდს, რომელიც გულისხმობს მის მიერ ბაზრის სეგმენტის შერჩევას და მისი მოთხოვნის დაკმაყოფილებას მარკეტინგის ერთიანი პროგრამის შესაბამისად. კონცენტრირებული მენეჯმენტის მეთოდს განვლილ პერიოდში საკმაოდ ფართოდ იყენებდა „თი-ბი-სი“ ბანკი, რომელმაც შემდეგ სხვადასხვა ფაქტორის ზემოქმედების შემდეგ (კერძოდ, კონკურენტების მომრავლების გამო)

თითქმის უარყო ბაზრისადმი ამგვარი მიდგომა. ცნობილია, რომ ხშირად ბანკების გარკვეულ ნაწილს თავიანთი ფინანსური თუ მატერიალური შესაძლებლობების ან საქმიანობის ფართო მასშტაბების გამო არ სურს ბაზრის მრავალრიცხოვანი მოთხოვნის სრულად დაკმაყოფილება და ცდილობს, შეარჩიოს ის მიზნობრივი ბაზარი ან ბაზრის ის სეგმენტი, რომელიც მისთვის ყველაზე უფრო მისაღებია - ადვილად წარმოაჩენს თავის უპირატესობას კონკურენტებს შორის, უზრუნველყოფს კლიენტთა მოთხოვნის მაღალ დონეზე დაკმაყოფილებას და, შესაბამისად, ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. ასეთი ბანკები, როგორც წესი, ხასიათდებიან თავიანთი პროფილის მომსახურების მაღალი დონით. ბაზრის მხოლოდ ერთ სეგმენტზე ორიენტირებული ბანკის სტრატეგია საგრძნობლად განსხვავდება მასობრივი მენეჯმენტის მიმდევარი ბანკების სტრატეგიისგან. ამ

უკანასკნელისგან განსხვავებით, მიზნობრივი მენეჯმენტის მიხედვით მოქმედი ბანკები ძირითად მიზნად ისახავენ არა იმდენად თავიანთი მომსახურების მასშტაბების გაფართოებას, რამდენადაც სამოქმედო ასპარეზის შენარჩუნებას და მომსახურების ხარისხის ამაღლებას. აღნიშნულის დასაბუთების მიზნით, შეიძლება მოვიშველიოთ „სახალხო ბანკის“ საქმიანობა, რომელმაც ბოლო წლებში მკვეთრად გააუმჯობესა მომსახურება პენსიონერ მომხმარებელთა ბაზარზე (გახსნა ახალი ფილიალები, გააფართოვა ბანკომატებისა და მცირე მოცულობის ჯიხურების ქსელი) და ამით კიდევ უფრო მყარად დაიმკვიდრა ადგილი თავის მიზნობრივ ბაზარზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის შემდეგ კონცენტრირებული, ანუ მიზნობრივი მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები ვიწრო ჭრილში შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად: მომხმარებელთა (კლიენტთა) ან მომსახურების სახეობის მიხედვით განსაზღვრული სეგმენტი, კლიენტთა მოცემული ჯგუფისათვის შერჩეული ფასები, კლიენტთა მოცემული ჯგუფისა და მისი საბანკო მომსახურებისათვის საჭირო ქსელი და კონკურენტებთან ბრძოლა მარკეტინგის სპეციალური გეგმების დახმარებით.

დიფერენცირებული მენეჯმენტი, ანუ მრავლობითი სეგმენტაცია. იგი ითვალისწინებს ბანკის მიერ მომსახურების ბაზრის დაყოფას რამდენიმე სეგმენტად და თითოეული

მათგანისათვის მარკეტინგის სპეციალური, დიფერენცირებული პროგრამის დამუშავებას. ივარარქიული თვალთახედვით, იგი წარმოადგენს მასობრივი მენეჯმენტისა და კონცენტრირებული მენეჯმენტის მომდევნო ეტაპს, რომელშიც გარკვეული ზომით შერწყმულია მათი დადებითი თვისებები. ბაზრის მრავალი სხვადასხვა სეგმენტისათვის მენეჯმენტის შესაბამისი პროგრამის დამუშავება საჭიროებს რამდენიმე თანმიმდევრული ღონისძიების განხორციელებას, რომელთა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია:

- ა) სეგმენტაციის კრიტერიუმებისა და პრინციპების განსაზღვრა;
- ბ) თითოეულ სეგმენტზე მომსახურების პროფილის დადგენა;
- გ) თითოეულ სეგმენტისათვის მენეჯმენტის შესაბამისი კომპლექსის დამუშავება.

მენეჯმენტის კომპლექსი, როგორც ცნობილია, ითვალისწინებს ბანკის კონტროლს დაქვემდებარებული ცვლადების ერთობლიობას (მომსახურების სახე, მომსახურების ფასები, სტიმულირების ფორმები), რომლსაც ბანკი იყენებს მიზნობრივ მომხმარებელზე (კლიენტზე) ზემოქმედებისა და ბაზრის მხრიდან სასურველი რეაგირებისათვის. საბანკო მომსახურების ბაზრის რამდენიმე სეგმენტად დაყოფა და თითოეული მათგანისათვის მენეჯმენტის სპეციალური პროგრამის დამუშავება მოითხოვს საკმაოდ დიდ დროს, ენერგიასა და ფინანსურ რესურსებს, მაგრამ ბანკის მიერ ამ ხაზით გაწეული შრომა არ გამოიღებს სასურველ ნაყოფს, თუ მხედველობაში არ იქნება მიღებული კონკურენტი ბანკების მარკეტინგის სტრატეგია და პერსპექტიული მიზნები, მათი ფინანსური მდგრალობა, ბაზარზე დამკვიდრების ხარისხი და სხვ. საბანკო მომსახურების ბაზრის სეგმენტაციას, როგორც წესი, ახორციელებენ მსხვილი ბანკები, რომელთაც აქვთ მომსახურების ფართო მასშტაბები, კარგად განვითარებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, მყარი ფინანსური მდგომარეობა და ჰყავთ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები.

მრავლობით სეგმენტაციას ახლავს მიზანთა მრავალფეროვნებაც, რომელთა შორის თითქმის ყოველთვის წინა პლანზეა საბანკო მომსახურების გაფართოებისა და მოვების მაქსიმიზაციის სტრატეგია. ბანკის მიერ ამ მიზნის მიღწევისათვის

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სეგმენტების სწორად შერჩევას და თითოეული მათგანისათვის ოპტიმალური ფასების განსაზღვრას. ამიტომ სეგმენტის შერჩევასთან ერთად ბანკმა სათანადო ყურადღება უნდა დაუთმოს თავისი საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზს და შეარჩიოს თითოეული სეგმენტისათვის განკუთვნილი სამოქმდო სტრატეგია - ბაზარზე მყარად დამკვიდრების, შერჩეულ ბაზარზე ახალი მომსახურების შეტანის, ბაზრის საზღვრების გაფართოების ან დივერსიფიკაციის მიმართულებით.

საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში საბანკო მარკეტინგს, როგორც ბანკსა და მის კლიენტებს შორის ფინანსურ ურთიერთობასთანდაკავშირებული საქმიანობის მართვისა და ორგანიზაციის სისტემას, განსაკუთრებული საქმიანობის მართვისა და ორგანიზაციის სისტემას, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. საბანკო მენეჯმენტის ხაზით საკვლევ მრავალრიცხოვან საკითხს შორის კი მენეჯმენტის სტრატეგიას ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უკავია. საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგია ფართო და ზოგადი გაგებით შეიძლება განვიხილოთ როგორც კონკურენტულ ბაზარზე ბანკის პერსპექტილი განვითარებისათვის საჭირო ღონისძიებათა ერთობლიობა. ბანკის მარკეტინგული სტრატეგია ხორციელდება მარკეტინგის კომპლექსის დახმარებით. იგი წარმოადგენს ბანკის კონტროლს დაქვემდებარებულ ცვლად ფაქტორთა ერთობლიობას, რომელსაც იგი იყენებს მიზნობრივ მომხმარებელზე ზემოქმედებისა და ბაზრის მხრიდან სასურველი რეაგირებისათვის. მარკეტინგის კომპლექსი მოიცავს ფაქტორებისა და ღონისძიებების საკმაოდ ფართო წრეს, რომელშიც შეიძლება ოთხ ძირითად ჯგუფად იქნეს წარმოდგენილი. სენია: საქონელი და სასაქონლო პოლიტიკა, ფასები და ფასწარმოქმნა, გასაღება და კომუნიკაციური ხასიათის ღონისძიებანი. სახელმძღვანელოს ან ნაწილში ძირითადი ყურადღება დაეთმობა პირველ სამ დასახლებას, ხოლო კომუნიკაციური ხასიათის ღონისძიებანი განხილული იქნება მომდევნო თავში.

სასაქონლო პოლიტიკაზე საუბრის დანწყებამდე საჭიროა, აღინიშნოს. რომ საბანკო სფეროში ამ ცნების ქვეშ ძირითადად იგულისხმება საბანკო პროდუქტი, ანუ საბანკო მომსახურება. იგი შეიძლება განხილულ იქნეს სამი ძირითადი მიმართულებით კერძოდ:

ასორტიმენტული, ხარისხობრივი და მოცულობითი მახასიათებლების მიხედვით.

საბანკო მომსახურების ასორტიმენტში იგულისხმება მომსახურების სახეობათა ნუსხა (ჩამონათვალი). ბანკის მოქმედების მასშტაბებისა და ფინანსური მონაცემების შესაბამისად, მისი მომსახურება შეიძლება იყოს მარტივი ან ფართო ასორტიმენტის. ბანკების მომსახურების მარტივი ასორტიმენტის დადებით მახასიათებელ თვისებას წარმოადგენს დანახარჯების ეკონომიურობა, რაც ხშირად განპირობებულია მათი სპეციალიზაციისა და შრომის ნაყოფიერების მაღალი დონით. დადებით თვისებად უნდა ჩათვალოს აგრეთვე მომხმარებელთა (კლიენტთა) მომსახურების მაღალი დონე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ბანკი მოქმედებს კონკურენტებისგან თავისუფალ ბაზარზე და ცდილობს არსებულ ბაზარზე მყარად დამკვიდრებას. ვიწრო ასორტიმენტის მქონე ბანკებს ამ დადებით თვისებასთან ერთად აქვთ გარკვეული ნაკლოვანებანიც, რაც, უწინარეს ყოვლისა, გამოიხატება ბაზრის კონიუნქტურის შესაბამისად მათი პოზიციების არასტაბილურობაში, კერძოდ კი, საბანკო რისკის მაღალ დონეში.

ამ მოსალოდნელი საფრთხიდან თავის დაღწევის მიზნით ბანკები თავიანთ მომხმარებელს უმეტესწილად სთავაზობენ ფართო ასორტიმენტის მომსახურებას. მას აქვს მრავალი დადებითი თვისება, რომელთა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია: მომხმარებელთა მომსახურების მრავალსახეობით გამომწვეული მიმზიდველობა; ფასწარმოქმნის საკითხებში თანაბარზომიერების პრინციპის დაცვა; საბანკო რისკის დაბალი დოლე და შედარებით მაღალი რენტაბელობა; ბანკის საწარმოო სიმძლავრეების თანაბარზომიერად დატვირთვა ღრვის ცალკეული მონაკვეთის მიხედვით. მის დადებით თვისებად უნდა ჩათვალოს აგრეთვე საქმიანობაში სათანადო ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობა ბაზარზე მიმდინარე მოვლენების გათვალისწინებით. მაგალითად: წარმოება-დანესებულებათა მხრიდან საკრედიტო რესურსებზე მაღალი მოთხოვნის პირობებში უზღობესია, ბანკმა მკვეთრად გაააქტიუროს თავისი საინვესტიციო პოლიტიკა და ამით გაზარდოს შემოსავალი. ეკონომიკური დეპრესიის პირობებში კი, როდესაც საგრძობლად მცირდება მოთხოვნა საკრედიტო მოთხოვნებზე, უზღობესია, ბანკმა რამდენადმე შეამციროს ინვესტიციების გაცემა და ამით



თავი დაიზღვიოს მოსალოდნელი რისკისაგან. იგივე შეიძლება ითქვას აქციებთან დაკავშირებული საბანკო ოპერაციების მიმართაც. მაღალი კონიუნქტურის პირობებში ე. ი. მაშინ, როდესაც საფონდო ბირჟაზე მოთხოვნა აქციებზე საგრძნობლად იზრდება, ბანკმა შეიძლება მოახდინოს თავისი აქციების რეალიზაცია მაღალი კურსით და მიიღოს, შესაბამისად, მაღალი მოგება. ამ მიზნით მან შეიძლება მკვეთრად განავითაროს აგრეთვე თავის კლიენტთა აქციების ყიდვა-გაყიდვა.

ბანკები, როგორც წესი, არ კმაყოფილდებიან მომხმარებლისადმი თავიანთი მომსახურების სახეობებით და ცდილობენ მის შემდგომ გაფართოებას. საყურადღებოა, აღინიშნოს, რომ ევროპის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში საბანკო მომსახურების სახეობათა რაოდენობა გასული საუკუნის 50-იანი წლებიდან 80-იანი წლებამდე გაიზარდა 10-ჯერ და კიდევ უფრო მეტად (ეს პროცესი ამჟამადაც გრძელდება). საბანკო მომსახურების სახეობათა, ანუ ასორტიმენტის ცვლა ხორციელდება სხვადასხვა მიმართულებით, რომელთა შორის აღსანიშნავია: საბანკო მომსახურების ძველი სახეობის შეცვლა ახალი სახეობით (მაგალითად, შემნახველი წიგნაკის ნაცვლად პლასტიკური ბარათის შემოღება); ასორტიმენტის გაღრმავება ბაზრის ან ბაზრის სეგმენტის მოთხოვნათა შესაბამისად (ბანკომატიდან სხვადასხვა ვალუტის გამოტანა); საბანკო მომსახურების პოზიციონირება ბაზარზე მასზე მოთხოვნის გადიდების მიზნით (მაგალითად, რეკლამის განთავსება სხვადასხვა სარეკლამო საშუალებებზე, ბილბორდების გაკეთება და სხვ.).

საბანკო მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოებას, როგორც წესი, თან ახლავს გარკვეული ცვლილებები რეალიზებული პროდუქციის მოცულობის, დანახარჯებისა და მოგების მაჩვენებლებში. ხშირად ამ მიმართებით მოსალოდნელი ან უკვე მიღებული ცვლილება ბანკისათვის ხდება სავსებით მისაღები ან მიუღებელი. შესაბამისად, მის მიერ გატარებული ღონისძიებაც მომსახურების შესატყვისი სახეობის მიმართ იქნება ადეკვატური. მაგალითად, თუ შეიმჩნება მომსახურების ხარჯების ზრდა და რენტაბელობის შემცირება, მაშინ ბანკისთვის უმჯობესია, ხელი აიღოს რამდენიმე ხარჯტევად მომსახურებაზე და უფრო მეტი ყურადღება დაუთმოს ნაკლებად ხარჯტევად მომსახურებას.

საბანკო მომსახურების პოლიტიკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება წარმოადგენს. მისი როლი განსაკუთრებით იზრდება საბანკო მომსახურების ბაზარზე კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების პირობებში. მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება განიხილება როგორც ბაზარზე ბანკის მოქმედების მასშტაბების გაფართოების, პრესტიჟის ამაღლებისა და მომგებიანობის ზრდის მნიშვნელოვანი პირობა. საყურადღებოა, აღინიშნოს, რომ საბანკო მომსახურების ხარისხის შესახებ დღემდე არსებობს ურთიერთგანსხვავებული შეხედულებანი. ერთნი მას განიხილავენ როგორც მომხმარებელთა მომსახურების თავაზიანობას, მეორენი - საბანკო მომსახურების შესაბამისობას მომხმარებელთა მოთხოვნილებასთან, სხვანი - როგორც მომსახურების საიმედოობას, უსაფრთხოებას და ა.შ.

საბანკო მომსახურების ხარისხის განზოგადებული და სწორი შეფასებისათვის საჭიროა, იგი განხილულ იქნეს როგორც უშუალოდ ბანკის, ისე ბანკის კლიენტების პოზიციებიდან. ბანკისთვის მომსახურების მაღალ ხარისხად ითვლება ბანკის მუშაკთა შრომის ნაყოფიერება და სამუშაო პროცესების ეფექტიანობა, შეცდომების გამოსწორებისათვის საჭირო დროითი და ფულადი დანახარჯების ოდენობა, საკრედიტო რისკის დონე და სხვ. ბანკის კლიენტები კი მომსახურების ხარისხის შეფასებისას მეტ ყურადღებას ამახვილებენ ისეთ მახასიათებლებზე, როგორიცაა: მომსახურების სისწრაფე, მომსახურების პროცესში დაშვებული შეცდომების არსებობა, კონსულტაციების მიღების შესაძლებლობა, ბანკის თანამშრომლებთან პიროვნული ურთიერთობის ხასიათი და სხვ. საბანკო მომსახურების ხარისხის ამაღლებაში განსაკუთრებული როლი აკისრია ბანკის ხელმძღვანელობას, კერძოდ, მარკეტოლოგს რომელმაც ყოველთვის ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ რას უფრო მეტ ყურადღებას ანიჭებს მომხმარებელი კონკრეტული საბანკო მომსახურების პროცესში.

საერთაშორისო გამოცდილების მიხედვით, მრავალი ქვეყნის საბანკო მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემის დარეგულირებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს სტანდარტიზაციისა და ხარისხის შესაბამის სამსახურებს. ისინი მომსახურების ცალკეული სახის დაპროექტების პროცესში განსაზღვრავენ მის სპეციფიკაციას,

რომელშიც ზუსტად არის მინიშნებული მომსახურების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები.

ითვალისწინებს აგრეთვე სახეობათა დიფერენცირებას ფასების (ჩვეულებრივი და განსაკუთრებული), მომსახურების არხების (საკონსულტაციო ცენტრები, ავტომატები, ბანკის განყოფილებები), მიზნობრივი კლიენტების (მასობრივი ან ინდივიდუალური მომსახურება) მიხედვით. საბანკო მომსახურებისადმი დიფერენცირებული მიდგომა საკმაოდ ფართოდ არის გავრცელებული საბაზრო ეკონომიკის განვითარებულ ქვეყნებში და მიგვაჩნია, რომ იგი ახლო პერსპექტივაში ფართოდ გავრცელდება ჩვენს ქვეყანაშიც. საბანკო მომსახურების ასორტიმენტული პოლიტიკის მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს საბანკო მომსახურების ფასებზე საბანკო პროდუქტის მოკულობით ზემოქმედება. ცალკეული კომერციული ბანკები თავიანთი მომსახურების ამა თუ იმ სახეობაზე (მაგალითად საკრედიტო ოპერაციებზე), ფასების ხელოვნურად გაზრდის მიზნით, ხშირად შეგნებულად ქმნიან დეფიციტს. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ საბანკო ბაზარზე კონკურენციული ბრძოლის გამწვანებასთან ერთად, ბანკების მიერ ამგვარი მოქმედება აზრს კარგავს, რადგან მან შეიძლება გამოიწვიოს კლიენტთა დაკარგვა და ბაზარზე პოზიციების შესუსტება. საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგიის ღონისძიებათა კომპლექსში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე საფასო პოლიტიკის სწორად გატარებას. მისი არსი ისაა, რომ მომსახურების თითოეულ სახეზე განისაზღვროს საბაზრო ფასი და მოხდეს მისი ცვლილება ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილების შესაბამისად. ფასი წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც ბანკის საბაზრო საქმიანობის მასშტაბებსა და სტრუქტურაზე, ისე მომხმარებელთა დამოკიდებულებაზე ბანკის მიმართ. საფასო პოლიტიკის სტრატეგია გულისხმობს ბაზარზე ბანკის მოქმედების (პოზირების, ქცევის) სისტემას ფასების ფორმირების შესახებ წინასწარ დამუშავებული გეგმის მიხედვით. იგი მოიცავს მრავალი თანმიმდევრული ღონისძიების ერთობლიობას, რომელიც შეიძლება პირობითად ორ ნაწილად წარმოვიდგინოთ:

- ა) ბანკის მიერ ფასწარმოქმნის ამოცანებისა და მიზნების განსაზღვრა;

ბ) მომსახურების ფასების განსაზღვრა და რეგულირება გარემო პირობების შესაბამისად.

ვიდრე ამ მიმართულებათა განხილვას შევუდგებოდეთ, საჭიროა, აღინიშნოს, რომ ფასების პოლიტიკის ობიექტი საკმაოდ მრავალფეროვანია და მოიცავს პროცენტულ განაკვეთებს, ტარიფებს, საკომისიო გასამრჯელოსა და დათმობებს. საბანკო მომსახურების ამა თუ იმ სახეზე მომხმარებლისათვის მისაღები ფასის დადგენა, მარკეტინგის კომპლექსის სხვა ელემენტების მსგავსად, მოითხოვს მის წინაშე მდგარი მიზნებისა და ამოცანების სწორად განსაზღვრას. აქსიომისმაგვარი ჭეშმარიტებაა, რომ რაც უფრო ნათელია და კონკრეტული ფასწარმოქმნის სტრატეგიის მიზნები, მით ადვილია საბანკო მომსახურების რეალური ფასის განსაზღვრა და მისი რეგულირება ფაქტორებთან ურთიერთობაში.

საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში კომერციული ბანკის მიერ მომსახურების ფასის ფორმირება შეიძლება მიზნად ისახავდეს ბაზარზე სტაბილური და ხელსაყრელი მდგომარეობის შენარჩუნებას, მოგების ზრდას, ბაზარზე საქმიანობის სფეროს გაფართოებას ან მომსახურების ხარისხობრივი მახასიათებლების პოპულარიზაციას.

დასახული მიზნის მისაღწევად კომერციული ბანკები ზოგჯერ მიმართავენ მომსახურების ფასების შემცირებას კონკურენტების საპასუხოდ ან მათთან პაექრობაში პოზიციების განსამტკიცებლად. ზოგჯერ შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად, ბაზარზე კომერციული ბანკის კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად მომსახურების ფასების შემცირებისა და ლოდინის პოლიტიკის გატარება გაცილებით უფრო მიზანშეწონილია მოგების ზრდის ხაზით გასატარებელ ღონისძიებებთან შედარებით. ვიმეორებთ, რომ ასეთი სიტუაციები წარმოიქმნება მხოლოდ ცალკეულ შემთხვევებში, საერთოდ კი, მომსახურების ფასების ფორმირების სტრატეგიულ მიზანთა შორის მოგების ზრდას ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. მნიშვნელოვანი იმიტომ, რომ ბანკის მიერ გატარებული ნებისმიერი ღონისძიება პირდაპირ ან არაპირდაპირ გულისხმობს მიმდინარე პერიოდში ან პერსპექტივაში მოგების მასის გადიდებას. ფასწარმოქმნის ამოცანებისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ კომერციული ბანკი ახორციელებს

ფასწარმოქმნის განსაზღვრას. ამ დროს შეიძლება გამოყენებული იყოს სამი სხვადასხვა მიდგომა, კერძოდ, ფასწარმოქმნა დანახარჯების, საბაზრო სიტუაციის ან მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით. როდესაც ფასწარმოქმნის სტრატეგია ეფუძნება დანახარჯებს, მაშინ ჯერ უნდა გავიანგარიშოთ მომსახურების ხარჯების მოცულობა (და მისი თანაფარდობა მომსახურების საერთო მოცულობასთან), ხოლო შემდეგ მასზე სასურველი მოგების დამატების გზით განისაზღვროს საბანკო მომსახურების ფასი. დანახარჯების მიხედვით საბანკო მომსახურების ფასების განსაზღვრა შეიძლება განხორციელდეს დიფერენცირებულად, მომსახურების ცალკეული სახისა და კლიენტის მიხედვით, ან საერთო, ანუ ჯამობრივი მაჩვენებლების მიხედვით. დიფერენციაციას უმეტესწილად ექვემდებარება საპროცენტო განაკვეთები, რამდენადაც აქ მხედველობაში მიიღება კრედიტის მოცულობა, ვადები, რისკი და სხვ. დანახარჯებთან ერთად საბანკო მომსახურების ფასების განსაზღვრისას მხედველობაში მიიღება აგრეთვე ბაზარზე შექმნილი მდგომარეობა (კონიუნქტურა, კონკურენტული ბრძოლის სიმწვავე) და მომსახურების მიზნობრივი დანიშნულება, ანუ ის, თუ როგორი პოტენციური შესაძლებლობების მქონე მსესხებლისთვის არის კრედიტი გამიზნული, მუდმივია და საიმედო იგი თუ არა და ა. შ.

კომერციული საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგიის ღონისძიებათა კომპლექსში მომსახურების საასორტიმენტო და საფასო პოლიტიკასთან ერთად განსაზღვრული ადგილი უკავია გასაღების პოლიტიკას. მის ძირითად მიზანს შეადგენს საბანკო პროდუქტის დაყვანა რეალურად არსებულ ან პოტენციურ მომხმარებელამდე. გასაღების პოლიტიკის წარმატებულობის ხარისხს მნიშვნელოვნად განაპირობებს როგორც ბანკების რაოდენობა და ტერიტორიული განლაგება, ისე მათი დღიური მუშაობის რეჟიმი. ქვეყნის ამა თუ იმ ტერიტორიულ ჭრილში მომხმარებელთა კომეციული ბანკებით უზრუნველყოფის ღონის განსაზღვრისას საჭიროა, ყურადღება გამახვილდეს არა მხოლოდ მათი რაოდენობის ზრდაზე, არამედ საბანკო სიმძლავრეების რაციონალურ და სრულ დატვირთვაზეც.

ბანკების მომხმარებელთა რაოდენობასთან თანაფარდობის საკითხის შესწავლისას ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, თუ როგორია ბანკებთან ურთიერთობის თვალთახედვით მომხმარებელთა კონტიგენტი. მომხმარებელთა ერთი ნაწილი ბანკთან ამყარებს მეტად მჭიდრო ურთიერთობას, რაც ბანკის მხრიდან მოითხოვს მათთან ინტენსიური კონტაქტებისთვის ხელშემწყობი პირობების გატარებას. მომხმარებელთა მეორე ნაწილისათვის მინიმალური კონტაქტებიც კი სრულიად საკმარისია. სავსებით გასაგებია, რომ რაც უფრო მეტ საბანკო მომსახურებას ითხოვს მომხმარებელი, მითმეტი კომერციული ბანკის ან მისი ფილიალის გახსნაა საჭირო და - პირიქით. საბანკო პროდუქციის გასაღების დაჩქარების მიზნით შეიძლება წარმატებით იქნეს გამოყენებული საბანკო მომსახურების ავტომატები, ჯიხურები (მაგალითად, პენსიის მისაღები ჯიხურები, რაც ამჟამად ფართოდ ინერგება ჩვენს ქვეყანაში „სახალხო ბანკის“ მიერ) და საბანკო ფილიალები.

საბანკო პროდუქციის გასაღების გააქტიურების მენეჯმენტის ღონისძიებათა შორის, როგორც უკვე აღინიშნა, მნიშვნელოვანია ბანკის სამუშაო საათების სწორად შერჩევა, რადგან იგი ხელს უწყობს კლიენტურის მეტი რაოდენობით მოზიდვას და მომსახურების მოცულობის ზრდას. მისი სამუშაო დროის ზრდის მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს საანგარიშსწორებო კვანძების ავტომატურ სისტემაზე გადაყვანა, რასაც საკმაოდ აქტიურად ახორციელებს ქვეყნის მრავალი კომერციული ბანკი. საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგიის რეალიზაციის ღონისძიებათა კომპლექსში საკმაოდ აქტიური ადგილი უკავია გასაღების კომუნიკაციურ პოლიტიკას, რომელიც საკითხთა მრავალრიცხოვნობისა და სპეციფიკური ნიშნების გამო ცალკე თავად იქნება წარმოდგენილი. ბანკების ინვესტიციური საქმიანობის მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ასპექტები მიკრო და მაკროეკონომიკურ დონეზე კომერციული ბანკების საინვესტიციო საქმიანობაზე, როგორც სხვა ნებისმიერი დაწესებულების საქმიანობაზე, მოქმედებს მრავალი ფაქტორი. ეკონომიკის მდგომარეობა თავისი მნიშვნელობით შეიძლება გამოვყოს დანარჩენ ფაქტორთაგან, რადგან ძალიან დიდ გავლენას ახდენს ბანკის საქმიანობაზე. ბანკს სრულყოფილი ფუნქციონირება მხოლოდ განვითარებული ეკონომიკის პირობებში შეუძლია. ბანკის მომსახურებათა სპექტრი

პირდაპირ არის დამოკიდებული აღნიშნულ ფაქტორზე. ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკაში საბანკო სისტემას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს\_ბანკი თავისი საქმიანობით, წარმოებაში პირდაპირი მონაწილეობის გარეშე, ქმნის პირობებს თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის. თავისმხრივ, საბანკო სისტემის ზემოქმედება ეკონომიკაზე სულ უფრო მზარდ ხასიათს იძენს, რაც ზეგავლენას ახდენს წარმოების განვითარების დონეზე. ეკონომიკის მდგომარეობის ზეგავლენა ბანკების საინვესტიციო საქმიანობაზე ვლინდება: ჯერ ერთი, საბანკო კონკურენციის გაძლიერებასა და საბანკო სისტემის სტრუქტურულ გარდაქმნაში; მეორე, საბანკო კოოპერაციის ზრდასა და საბანკო მომსახურების არეალის გაფართოებაში; მესამე, საბანკო მომსახურების უნივერსალიზაციასა და ახალი საბანკო პროდუქტების დანერგვაში; მეოთხე, საბანკო სისტემაში კაპიტალის მოზიდვასა და საბანკო კაპიტალიზაციის ზრდაში, საერთო ჯამში საბანკო კონკურენციისა და კოოპერაციის ხელეწყობაში.

საბანკო კაპიტალის მიერ შესრულებული ფუნქციები ლიტერატურაში არაერთმნიშვნელოვნადაა განმარტებული. გამოყოფენ შემდეგ ძირითად ფუნქციებს: დაცვით, ოპერატიულ და მარეგულირებელ ფუნქციებს. რადგან ბანკის აქტივების მნიშვნელოვან ნაწილს შენახვები აფინანსებენ, ამიტომ თანხით ძალიან შეზღუდული საკუთარი კაპიტალის მთავარი ფინქციაა შენახვითა ინტერესების დაცვა. გარდა ამისა, ბანკის კაპიტალი ამცირებს ბანკის აქციონერების რისკს. დაცვითი ფუნქცია ნიშნავს იმის შესაძლებლობას, რომ ბანკის ლიკვიდაციის შემთხვევაში შენახვებს გადაუხდიან კომპენსაციას, აგრეთვე, ბანკის გადახდისუნარიანობის შენარჩუნებას აქტივებზე რეზერვის შექმნის გზით, რაც ფუნქციონირების საშუალებას აძლევს ბანკს ზარალის გაჩენის საშიშროების მიუხედავად. თუმცა, ამავე დროს, იგულისხმება, რომ ზარალის დიდი ნაწილი დაიფარება არა კაპიტალის ხარჯზე, არამედ ბანკის მიმდინარე შემოსულების ხარჯზე. კაპიტალი გაკოტრებისაგან დამცავი „შავი დღის ფულია“ და ახდენს მიმდინარე დანაკარგების კომპენსირებას წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარებამდე ბანკის მმართველობის მიერ. სხვა საწარმოების უმრავლესობისაგან განსხვავებით, კომერციული ბანკის გადახდისუნარიანობის შენარჩუნებას საკუთარი კაპიტალის მხოლოდ ერთი ნაწილით უზრუნველყოფენ, როგორც წესი ბანკი გადახდისუნარიანად

ითვლება მანამ, ვიდრე ხელუხლებელი რჩება სააქციო კაპიტალი, ე.ი. ვიდრე აქტივების ღირებულება ღირებულება ნაკლები არაა ბანკის მიერ გამოშვებულ ვალდებულებათა (არაუმრუნველყოფის გამოკლებით) და მისი აქციონერული კაპიტალის თანხაზე.

კაპიტალი დამცავი „ბალიშის“ როლს თამაშობს და საშუალებას აძლევს ბანკს, თავისი ოპერაციები გააგრძელოს გაუთვალისწინებელი მსხვილი დანაკარგების შემთხვევაში. ასეთი ხარჯების დასაფინანსებლად არსებობს ნაირგვარი სარეზერვო ფონდები, რომლებიც საკუთარ კაპიტალში შედის, სესხებზე კლიენტების მხრიდან მასობრივი არგადახდისას კი ზარალის დასაფარავად შესაძლოა საჭირო აქციონერული კაპიტალის ერთი ნაწილის გამოყენება<sup>9</sup>.

აღსანიშნავია ის ფაქტორიც, როგორცაა წარმოების განვითარების დონე. საბანკო სისტემას, ისე როგორც ფულად-საკრედიტო ურთიერთობებს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს კვლავწარმოების პროცესში მიუხედავად იმისა, რომ მას არ შეუძლია შეცვალოს ეკონომიკის რეალური სექტორი, საქონლის წარმოება და მომსახურება მასზე ბევრადაა დამოკიდებული. იმ პირობებში, როდესაც სესხის პროცენტი ბრუნვის სფეროში მნიშვნელოვნად აჭარბებს წარმოების სფეროში მიღებულ მოგებას, გარდაუვალია სასესხო კაპიტალის დარგთაშორისო გადინება.

შემდეგი ფაქტორია საწარმოს გადახდისუნარიანობა. ეს არის საწარმოს უნარი დროულად დატაროს თავისი ვალდებულებები. თეორიულად ვალის დატარვა უმრუნველყოფილია საწარმოს ყველა საბრუნავი საშუალებით. ზუსტად ასე შეიძლებოდა თეორიულად აგვეხსნა ის ფაქტი, რომ თუ საწარმოს საბრუნავი სახსრები აჭარბებს დავალიანების ჯამს, მაშინ იგი მზად არის ვალის დატარვისათვის ე.ი. გადახდისუნარიანია. მაგრამ სინამდვილეში ყველა საბრუნავი სახსარი ვალის დასაფარავად რომ წარიმართოს, წარმოება მაშინვე შეჩერდება, ვინაიდან წარმოების საშუალებებიდან მას მხოლოდ ძირითადი საშუალებები დარჩება, საბრუნავი საშუალებების შესაძენად კი არ დარჩებოდა ფული, იგი მთლიანად ვალების დატარვას მოხმარდებოდა. გადახდისუნარიანობის დონე რომ შევაფასოთ ლიკვიდური საბრუნავი სახსრები უნდა შევუფარდოთ მოკლევადიან ვალდებულებებს. ამასთან, მოცემული

<sup>9</sup> ქოქიაური ლ., საბანკო საქმიანობის საფუძვლები : საქ. ტექნ. უნ-ტი, თბ. 2012 გვ.324



მაჩვენებლის მრიცხველი მნიშვნელოვნად უნდა აღემატებოდეს მნიშვნელს. შესაბამისად, მაჩვენებლის გადახდისუნარიანობის დონე უნდა იყოს ერთ ერთეულზე გაცილებით მაღალი. ფინანსურ თეორიაში ეს მაჩვენებელი იწოდება დაფარვის საერთო კოეფიციენტად. ბანკები დაინტერესებულნი არიან საწარმოს გადახდისუნარიანობით, რადგან ეს აუცილებელი პირობაა საკრედიტო ურთიერთობის განვითარებისათვის.

გადახდისუნარიანობის პირობებში შეიძლება განვითარდეს ისეთი მოვლენაც, როგორც „საინვესტიციო ვაკუუმი“ – ეს არის სიტუაცია, როცა გაქვს ფული ინვესტიციებისა თუ კრედიტებისათვის, მაგრამ არ ხდება თანხების გაცემა, რადგან არ არის არც ერთი ურისკო პროექტი, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელი იქნებოდა სახსრების დაბანდება. მეტად მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორი, როგორცაა ინფლაციური პროცესები. ინფლაცია ხასიათდება ეროვნული ფულადი ერთეულის გაუფასურებით და სახელმწიფოს შიგნით ფასების დონის ზრდით. ინფლაციის ფაქტობრივი ტემპების საფუძველზე და ინვესტიციათა რეალურ შემოსავლიანობის საფუძველზე ხორციელდება ინფლაციური მოლოდინის ფორმირება, რომელიც აისახება ფასიან ქაღალდების ღირებულებასა და საპროცენტო განაკვეთებზე. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ საქართველოში ეკონომიკური რეფორმების თანმიმდევრულმა გატარებამ და პარალელულად საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფამ, აგრეთვე ეროვნული ბანკის მიერ მნიშვნელოვანი საერთაშორისო რეგერვების ფლობამ ქვეყანაში ლარი აქცია გადახდის ერთადერთ საშუალებად. ამასთან უზრუნველყოფილი იქნა მისი კურსის სტაბილურობა დოლართან მიმართებაში, რაც არ შეიძლება ითქვას წინა წლების მაჩვენებლებზე. მსოფლიო გამოცდილება მონშობს, რომ მაღალი ინფლაციის პირობებში ბანკებმა ფართოდ უნდა გამოიყენონ კრედიტის დაბრუნების უზრუნველყოფის სხვადასხვა ხერხები. მათ შორის გარანტიები, დაზღვევები, მატერიალური უზრუნველყოფა, ჰეჯირება, ფინანსური ინსტრუმენტები (ოფციონი, სვოპი და ა.შ.).

შემდეგი ფაქტორია საფინანსო ბაზრის მდგომარეობა, რომელიც განისაზღვრება საკანონმდებლო ბაზით, ბანკთაშორისო საკრედიტო ბაზარზე მონაწილეთა

ურთიერთდობის ხარისხით, საგადასახადო სისტემის განვითარების ხარისხით, ანაბრების დაზღვევის სისტემით, საპროცენტო განაკვეთების დინამიკით, ცენტრალური ბანკის საქმიანობით, ინფორმაციის სისრულითა და ოპერატიულობით. სწორედ ეროვნული ბანკის მიერ კომერციული ბანკის მიერ კომერციული ბანკების საქმიანობაზე ზედამხედველობის გაძლიერების შედეგად, ბანკების ადგილზე და გარესაბანკო ინსპექტირების საფუძველზე უნდა განხორციელდეს სამართლებრივ-ნორმატიული ბაზის სრულყოფისათვის მუშაობის წარმართვა. რეგულირება გონიერების ფარგლებში, როგორც საბანკო სისტემის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი ატრიბუტი, სავალდებულოა, რადგან იგი უზრუნველყოფს სტაბილურ საზოგადოებრივ ნდობას. ადეკვატური რეგულირების გარეშე, რომელიც საკანონმდებლო ბაზით არის უზრუნველყოფილი, ნებისმიერი ქვეყნის საბანკო სისტემა პარტნიორების მიერ არ აღიქმება როგორც სრულყოფილი. ამიტომ აუცილებელია შეიქმნას საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი საბანკო ზედამხედველობის სისტემა. საკრედიტო ურთიერთობების განვითარების თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ კანონმდებლობამ უზრუნველყოს სხვადასხვა ტიპის ბანკების არსებობა და მათი თანასწორუფლებიანობა. აუცილებელია, რომ ბანკი იყოს ავტონომიური წარმოება. საბანკო ავტონომია უნდა იყოს იურიდიულად და ეკონომიკურად განმტკიცებული. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ სამართლებრივ სახემწიფოში მთავარია არა მარტო ბანკების საქმიანობის შესახებ კანონების მიღება, არამედ ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თავად კანონების შინაარსს, ამ თვალსაზრისით, თუ რამდენად იცავს ამ ავტონომიურობას, დამოუკიდებლობას პოლიტიკური ზეწოლისაგან, რომელიც საკრედიტო დაწესებულებების ეკონომიკურ მიზნებს თავისებურად ზღუდავს.

საბანკო საქმიანობის განვითარებაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორი, როგორცაა ანაბართა დაზღვევის სისტემა. ეს სისტემა უზრუნველყოფს: ჯერ ერთი – მენაბრეთა სრული დაკარგვისაგან ბანკის ფინანსური სიძნელების შემთხვევაში და მეორეც – გადახდისუნარიანობის ზღვარზე მისული ბანკებისა და სხვა საკრედიტო დაწესებულებების ფინანსურ მხარდაჭერას.

ეს სისტემა, ნორმალური ფუნქციონირების პირობებში, ბანკების გაკოტრების შემთხვევაშიც კი იცავს მენაბრებს დანაკარგებისაგან. გარდა ამისა, მის წევრებს უფლებას აძლევს დააზღვიონ ანაბრები (დეპოზიტები) გააქტიურონ მუშაობა ფიზიკურ პირებთან და ამით საბანკო საქმიანობის ამ მნიშვნელოვან სფეროში განავითარონ კონკურენცია, ასევე ხელს უწყობს ინფლაციის შემცირებას და ქვეყნაში ფულადი ბრუნვის გაუმჯობესებას.

საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ კომერციული ბანკების საქმიანობის შეფასების რეიტინგულ სისტემაზე გადასვლამ ახალ საფეხურზე აიყვანა ბანკების მონიტორინგი, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს შემოწმებული კომერციული ბანკების საქმიანობაში დაშვებული დარღვევების დროულ გამოსწორებას. ცენტრალური ბანკის მიერ გატარებული ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა ისახება საბანკო აქტივების, პასივების, აქციონერთა სახსრების ღირებულებაში და განსაზღვრავს შემოსავლებისა და გასავლების მოცულობას. კომერციული ბანკების საქმიანობაზე ცენტრალური ბანკი ზემოქმედებას ახორციელებს შემდეგი მიმართულებით:

1. კომერციული ბანკისათვის საერთო საკანონმდებლო პირობების შექმნით, რაც საშუალებას აძლევს მას თავისი სახელმწიფო-ეკონომიკური ინტერესები განახორციელოს;

2. ფულად-საკრედიტო რეგულირების ღონისძიებებით, რომლებიც გავლენას ახდენს მიმოქცევაში ფულადი მასის მოცულობასა და სტრუქტურაზე.

მაკროეკონომიკური პროპორციების რეგულირების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ცენტრალური ბანკის სავალდებულო რეზერვების მოთხოვნები, რომელთა მეშვეობითაც იგი ზემოქმედებას ახდენს ბანკის თავისუფალი რესურსების მოცულობაზე. მაგალითად, სავალდებულო რეზერვების ნორმის შემცირებით ის აფართოებს კომერციული ბანკების საკრედიტო პოტენციალს, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ გააჩნიათ აქტიური ოპერაციების განხორციელების შესაძლებლობა. ინვესტიციური ბანკების ინვესტიციური საქმიანობის ფორმები საინვესტიციო პორტფელის მართვის პრაქტიკაში შეიძლება გამოიკვეთოს

ორი მიდგომა. პირველი ტრადიციული, ხოლო მეორე ჩამოყალიბდა უკანასკნელი ოცი წლის მანძილზე.

პორტფელის ტრადიციული მართვა ეფუძნება ბალანსირებული პორტფელის იდეას. ამ კონცეფციის მიხედვით, ინვესტორები პორტფელში ყველაზე მრავალფეროვან ინსტრუმენტებს, როგორც წესი, ყველაზე ცნობილი კომპანიების აქციებს ათავსებენ. ეს დაკავშირებულია სამ მიზეზთან. პირველი, კარგი რეკომენდაციის მქონე საწარმოები იშვიათად განიცდიან კრახს; მეორე, ისინი მაღალლიკვიდურია, დიდი რაოდენობით მიმოიქცევიან ბაზარზე; და მესამე, ასეთი კარგად ცნობილი საწარმოს აქციებისაგან შედგენილი პორტფელი მუდამ დიდი ნდობით სარგებლობს.

თანამედროვე საპორტფელო თეორია\_ეს არის საპორტფელო სტრატეგიის ფორმირება სხვადასხვა სტატისტიკური მეთოდის გამოყენებით. საპორტფელო სტრატეგიის დასასაბუთებლად არსებობს რამდენიმე ძირითადი სტატისტიკური მაჩვენებელი. ერთი ამ მაჩვენებელთაგანია\_სტანდარტული გადახრის კვადრატი ან აქტივის შემოსავლიანობის დისპერსია; მეორე\_ფასიანი ქალაქის კორელაცია ანუ მთლიანობაში ფასიანი ქალაქისა და ბაზრის უკუგება. საბანკო რისკის შემცირების ერთ-ერთ პრინციპად გვევლინება ინვესტიციების დივერსიფიკაცია საინვესტიციო პორტფელში სხვადასხვა ფინანსური ინსტრუმენტის შერწყმა, ბანკის საკუთრებაში რამდენიმე საინვესტიციო ობიექტის არსებობა განპირობებულია მისი საინვესტიციო გეგმით განსაზღვრული რამდენიმე მიზნის ურთიერთქმედებით.

საინვესტიციო პროგრამის შესრულების პროცესში უნდა მოხდეს მისი შეფასება, ამიტომ პროგრამაში ჩამოყალიბებული მიზნები უნდა შეიცავდნენ შესრულების ვადებს, რომელთა კონტროლიც სავალდებულოა. ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ განსაზღვრული წესები, რომლებიც დაცულ უნდა იქნეს ინვესტირების პროცესში.

პირველი წესი კონკრეტული ბანკისათვის დასაშვები რისკის ხარისხის მიხედვით უნდა განისაზღვროს ფულადი სახსრების განთავსების სფეროები.

მეორე წესი მოიცავს დაბანდებისათვის ხელსაყრელი მომენტის შერჩევას. საკითხი იმის შესახებ, თუ როდის უნდა განხორციელდეს ინვესტირება, ძნელი გადასაწყვეტია იმიტომ, რომ იგი პირდაპირ დამოკიდებულია ცვალებად და ძნელად გამოსაცნობ საბაზრო კონკურენციაზე. ინვესტირების მომენტის შესარჩევლად საჭიროა განისაზღვროს ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობა და შეფასების არსებული ტენდენციის შენარჩუნების შესაძლებლობა ან მოსალოდნელ ცვლილებათა მიმდინარეობა.

საინვესტიციო პორტფელის მონიტორინგისათვის მიზანშეწონილად შემოსავლიანობის მაჩვენებლის გამოყენება, აგრეთვე შეიძლება გამოვიანგარიშოთ ინვესტიციის მოსალოდნელი შემოსავლიანობაც. ეს მაჩვენებელი გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$R=R_r+KK/I_v,$$

სადაც R არის შემოსავალი;  $R_r$  მიმდინარე შემოსავალი; KK- კაპიტალის მატება (შემცირება);  $I_v$  ინვესტიციის საწყისი მოცულობა.

ეს ფორმულა გამოიყენება როგორც მთელი პორტფელის, ისე ცალკეული საფინანსო ინსტრუმენტის აქციების, ობლიგაციების, რეალური აქტივებისა და სხვა ინვესტიციების ფაქტობრივი შემოსავლიანობის შესაფასებლად. აქციებსა და ობლიგაციებში ინვესტიციების შემოსავლიანობის შეფასებისათვის არსებობს სხვადასხვა მაჩვენებელი. კერძოდ დივიდენდის მაჩვენებელი განსაზღვრავს აქციაში ინვესტიციის მიმდინარე სადივიდენდო შემოსავლიანობას. იგი გამოიანგარიშება აქციის წლიური დივიდენდის ჯამის აქციის ფასზე გაყოფით. ობლიგაციაზე მიმდინარე შემოსავლიანობის მაჩვენებელი გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$R_r = R_i / R_b$$

სადაც  $R_r$  არის მიმდინარე შემოსავლიანობა;  $R_i$  წლიური საპროცენტო შემოსავალი;  $R_b$  ობლიგაციის მიმდინარე საბაზრო კურსი. ობლიგაციათა მოსალოდნელი შემოსავლიანობა (დაფარვის შემოსავლიანობა) აღრიცხავს როგორც

პროცენტებს, ისე საკურსო ცვლილებებს, რომელიც გამოიანგარიშება ობლიგაციის დაფარვამდე მთელი პერიოდის განმავლობაში რთული პროცენტით. საინვესტიციო ინსტრუმენტების ფლობის პერიოდში შემოსავლიანობის მაჩვენებელი განსაზღვრავს ერთობლივ შემოსავლიანობას (შემოსავალს დამატებული ღირებულების ცვლილება), რომელიც მიღებულია კონკრეტული ინვესტიციიდან მოცემულ საინვესტიციო პერიოდში.

სხვა საინვესტიციო ინსტრუმენტებიდან (ოფციონები, სასაქონლო ფასეულობანი, ფინანსური ფიუჩერსები და რეალური აქტივები) მიღებული შემოსავლის ერთადერთი წყაროა მათი ღირებულების ზრდა. საინვესტიციო ინსტრუმენტების ფლობის პერიოდში შემოსავლიანობის მაჩვენებლის გაანგარიშების შემდეგ ხდება შედეგების შედარება საინვესტიციო მიზნებთან, განისაზღვრება ცალკეულ ინსტრუმენტებში ინვესტიციის ეფექტურობა, მათი შემოსავლიანობის პერიოდული გამოთვლების დახმარებით.

გამოთვლები საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ გადაწყვეტილება, თუ რომელი საინვესტიციო ინსტრუმენტი უნდა იქნეს შენარჩუნებული და რომელი უნდა გაიყიდოს. პორტფელიდან საინვესტიციო ინსტრუმენტის გამოყვანა მიზანშეწონილია შემდეგ შემთხვევაში: თუ მისი ეფექტურობა მოსალოდნელზე დაბალი აღმოჩნდება და უკეთესობისაკენ რეალური ცვლილებები პროგნოზით არ არის მოსალოდნელი; მან შეასრულა მის წინაშე დასახული ამოცანები; ბაზარზე გამოჩნდა უკეთესი საინვესტიციო ვარიანტები. ინვესტიციის ეფექტიანობის ანალიზის დროს ასევე აუცილებელია ყურადღება მიექცეს იმას, შეესაბამება თუ არა სარეალიზაციო შემოსავლიანობა საინვესტიციო რისკის იმ დონეს, რომელიც აქვთ კონკურენტ ინსტრუმენტებს.

ინვესტიციები რაციონალურია, თუ მათი შემოსავლიანობის მოსალოდნელი დონე საკმაოდ აჭარბებს იმ შემოსავლებს, რომელიც შეიძლება მიღებულ იქნეს მცირერიისკიანი დაბანდებებისაგან. ამრიგად, რისკის შეფასების პოზიციიდან ინვესტიციის ეფექტიანობის შეფასების საწყის წერტილად მიჩნეულ უნდა იქნეს დაბალი დონის მქონე ინვესტიციების შემოსავლიანობის ნორმა. ერთობლივი ინვესტიციების ეფექტურობის

შეფასების ერთ-ერთი მეთოდია შემოსავლიანობის გაანგარიშება, რომლის კორექტირებაც ხდება რისკისა და შემოსავლიანობის საშუალო საბაზრო მაჩვენებლების მიხედვით. დაბალრისკიანი აქტივი უიღბლო ინვესტიციის შემთხვევაში ბუფერად გვევლინება. ამ აქტივებში სახსრების დაბანდების მეორე მიზეზია ის, რომ მომავალში შეიძლება გაჩნდეს ხელსაყრელი შესაძლებლობა. ასეთ შემთხვევაში, თავისუფალი რესურსების მფლობელ ინვესტორს შეუძლია გამოიყენოს სიტუაცია, იმ ინვესტორმა კი, რომელიც სახსრებს მაღალი ლიკვიდობის მქონე ინსტრუმენტში აბანდებს, ხელი არ უნდა ახლოს არსებულ პორტფელს. საინვესტიციო შემოსავლიანობა არ შეიძლება განიხილებოდეს რისკისაგან მონწყვეტით. საინვესტიციო რისკის ქვეშ იგულისხმება ფაქტობრივი საინვესტიციო შემოსავლის სიდიდის სავარაუდო გადახრა მოსალოდნელი სიდიდისაგან. რაც უფრო ცვალებადია შესაძლო შემოსავლების მერყეობის სკალა, მით უფრო მაღალია რისკი და, პირიქით. უშუალოდ კომერციული ბანკების საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის თეორიული საფუძვლების პრობლემებთან და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებთან მიმართებაში, ჩამოყალიბებულია მოსაზრებები, რომელთა არსი მდგომარეობს შემდეგში<sup>10</sup>:

1. ეკონომიკური ანალიზი (თეორიული პოზიციიდან) - წარმოადგენს კორპორაციული მართვის ობიექტურ აუცილებელ ელემენტს, მართვის პრინციპების, მეთოდებისა და ტექნოლოგიების განუყოფელ შემადგენელს, თავისთავად მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციის მმართველობითი საქმიანობის სახეობას, მართვის სხვა ფუნქციების რეალიზაციის ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტს, მთლიანობაში ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასებისა და მისი მენეჯმენტის სისტემის ხარისხს, მმართველობითი განწყვეტილებების მიღების ერთ-ერთ პროცედურას ან ოპერაციას და პირობას, ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების შემდგომ შეფასებას.

---

<sup>10</sup> ცაავა გ, კომერციული ბანკების საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის თეორიული საფუძვლების პრობლემები რეფერირებადი და რეცენზირებადი საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი "ბიზნეს-ინჟინერინგი N3. 2017. გვ. 149

2. ფინანსური ანალიზი (როგორც მთლიანობაში ეკონომიკური ანალიზის ნაირსახეობა) - ფინანსური მენეჯმენტის მთავარი ინსტრუმენტია. მართვაში ეკონომიკური ანალიზის როლისა და მნიშვნელობის თეორიული პოზიციებიდან ბოლომდე შეუფასებლობა და როგორც შედეგი, მისი პრაქტიკაში მართვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის სახით არასაკმარისად გამოყენება, მართვის ბოლომდე შეუფასებლობის ტოლფასია, აქედან გამომდინარე ყველა ნეგატიური შედეგებით.

3. თანამედროვე პირობებში სულ უფრო გართულებადი ტექნოლოგიების, საზოგადოებრივ წარმოებაში და ფინანსურ სექტორში ორგანიზაციული ურთიერთობების ფორმირების პირობებში სისტემური, სიღრმისეული და ყოველმხრივი ეკონომიკური ანალიზის გარეშე ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის კომერციული ბანკების საქმიანობის ეფექტური მართვის უზრუნველყოფა შეუძლებელია.

4. ეკონომიკური ანალიზი საბანკო სპეციალისტების უმეტესობისათვის და არა მხოლოდ მენეჯერებისათვის პრაქტიკული საქმიანობის სავალდებულო სფერო უნდა გახდეს.

5. საქართველოს კომერციულ ბანკებს დღეს საკმაოდ კარგი თეორიული საფუძველი და სანარმოების საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის მეთოდოლოგიის ანალოგები გააჩნიათ, რომლებიც შეიძლებოდა ბანკის ეკონომიკური ანალიზის მეთოდოლოგიის საფუძველში ყოფილიყო ჩადებული, მაგრამ სამწუხაროდ, დღევანდელი საბანკო სისტემისათვის ისინი გამოუყენებადებია და რომ ქვეყნის კომერციული ბანკების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების გამოუყენებელი შესაძლებლობები ახლებურად უნდა იქნას შეფასებული.

6. კომერციულ ბანკებში ეკონომიკური ანალიზისადმი არასაკმარისი ყურადღების ძირითად მიზეზებს წარმოადგენენ: კომერციული ბანკების მესაკუთრეების მიერ კაპიტალის საკუთრებაში შექმნისა და ფორმირების სპეციფიურობა ანუ არალეგალური ხერხების გამოყენების შესაძლებლობა; ქვეყნის ძირითად კომერციული ბანკების შედარებით „სითბურ“ პირობებში არსებობა, რის შედეგად ისინი დამატებითი სიძნელების გარეშე მაღალ პროცენტულ მარჟას და საკომისიოებს ღებულობენ.



7. კომერციული ბანკების, ეკონომიკური ანალიზის საკითხისადმი სათანადო ყურადღების გარეშე, ხარისხიანი მართვა და მათი საქმიანობის შესაბამისი ეფექტიანობის უზრუნველყოფა, აქედან გამომდინარე კი, ნებისმიერი სახელმწიფოს ეროვნული უსაფრთხოების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ატრიბუტიკის შემადგენელი საიმედო და მდგრადი საბანკო სისტემის არსებობა, შეუძლებელია.

რაც შეეხება საბანკო ბუღალტრული აღრიცხვის თეორიის პრობლემებსა და განვითარების საკითხებს, შეიძლება აღინიშნოს, რომ ცნობილი მეცნიერების თითქმის არც ერთ ნაშრომში საბანკო ბუღალტრული აღრიცხვის თეორიის არსებობის შესახებ არ არის საუბარი. ჩვენი მოსაზრებით, ისეთი თეორიის დამუშავება, რომელიც ბუღალტრული აღრიცხვის საერთო თეორიებისა და საბანკო ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდურ შორის შემაკავშირებელი იქნებოდა, მეტად აქტუალურად გვესახება.

კომერციული ბანკების საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის ნათლად გამოხატული სპეციფიკა საბანკო ბუღალტრული აღრიცხვის საგანის, ობიექტებისა და მეთოდების შესაბამის სპეციფიურობას განაპირობებენ, რომლებიც ერთი მხრივ, ბუღალტრული აღრიცხვის როგორც საერთო, ასევე კერძო თეორიის ატრიბუტებს წარმოადგენენ, ხოლო მეორე მხრივ, მხოლოდ ბანკების საქმიანობისათვის დამახასიათებელი შინაარსობრივი დატვირთვა გააჩნიათ<sup>11</sup>.

ბუღალტრული და ეკონომიკური მოდელების აღწერით ჩვენ საშუალება გვქვია, შევისწავლოთ და აღვწეროთ ბანკის შემოსავლიანობის მოდელები და შემოსავლების სტრუქტურა და კომპონენტები. ბუღალტრული მოდელები იძლევა იმის საშუალებას, რომ შევაფასოთ საბანკო საქმიანობა ბუღალტრული მაჩვენებლების საფუძველზე. ფინანსური მენეჯმენტის თეორია შესაძლებლობას გვაძლევს, გამოვავლინოთ კომპანიის შეფასებასთან დაკავშირებული მსგავსებები და განსხვავებები ბუღალტრულ და ეკონომიკურ მოდელებს შორის.

---

<sup>11</sup> ცაავა გ., სიჭინავა ა., ხანთაძე გ. კორპორაციული ფინანსები (ეკონომიკის მდგრადი განვითარების სტრატეგია), სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო. თბილისი, გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2016. გვ. 454-456

ბუღალტრული მოდელი, ეკონომიკურისაგან განსხვავებით, ითვალისწინებს საბალანსო და არა საბაზრო ღირებულებას. მასში აისახება გადაფასებები, მაგრამ, ძირითადად, ის მაინც საბალანსო ღირებულების გარშემო ტრიალებს. კერძოდ, ROA და ROE არის ბუღალტრული მოდელები, სადაც ROA მაჩვენებელი ბანკების შემთხვევაში დამოკიდებულია კრედიტების ხარისხზე.<sup>12</sup>

ამრიგად, საბანკო საქმიანობა უკავშირდება მრავალრიცხოვან და მრავალფეროვან რისკებს. ამიტომ მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანაა, შექმნას რისკების კონტროლის ეფექტური მექანიზმი. საბანკო რისკების შეფასებას მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობენ მარეგულირებელი ორგანოებიც.

საქართველოში მარეგულირებელი ორგანოების მხრიდან (1996 წლიდან) ფართოდ გამოიყენება რისკების შეფასების მოდელი CAMEL. C – კაპიტალის საკმარისობა, A – აქტივების ხარისხი, M – მენეჯმენტი, E – მოგება და L – ლიკვიდურობა.

ბოლო პერიოდში CAMEL-ის მეთოდი გაფართოვდა და მას დაემატა ახალი კომპონენტი – S, CAMELS. S არის სისტემური რისკი. ვინაიდან ფინანსებში რისკების გასაზომად და პროგნოზირებისათვის ფართოდ იყენებენ მოგების მნიშვნელობის ცვალებადობას (მაგალითად, სტანდარტული გადახრა EPS).

აღნიშნულიდან გამომდინარე, უნდა გამოანგარიშდეს ROA-ს ცვალებადობა, მისი სტანდარტული გადახრა SROA და ROA კოეფიციენტის ვარიაციის კოეფიციენტი. მაჩვენებელი ROE შესაძლებელია, გამოხატული იყოს, როგორც ლევერიჯის წარმოებული მაჩვენებელი (EM) და, ასევე, აქტივების რენტაბელურობა

$$(ROA): ROE=ROA \times EM$$

ROE არის მოგება, გაყოფილი საშუალოდ საკუთარ კაპიტალზე ან საკუთარი კაპიტალის ოდენობაზე პერიოდის დასრულების მომენტში (წელი ან კვარტალი);

ROA კი არის მოგება, გაყოფილი აქტივების მოცულობაზე (პერიოდის დასრულების მომენტში). კაპიტალის მულტიპლიკატორი (EM) – ეს არის აქტივების ჯამური მოცულობა,

---

<sup>12</sup>Return on Equity (ROE) vs. Return on Assets (ROA) [RYAN FURHMANN](https://www.investopedia.com/ask/answers/070914/what-are-main-differences-between-return-equity-roe-and-return-assets-roa.asp) Updated Apr 10, 2019  
<https://www.investopedia.com/ask/answers/070914/what-are-main-differences-between-return-equity-roe-and-return-assets-roa.asp>

გაყოფილი საკუთარი კაპიტალის ჯამურ მოცულობაზე. EM საშუალებას იძლევა, განვსაზღვროთ, თუ რა მოცულობის აქტივები მოდის ბანკის საკუთარი კაპიტალის ყოველ დოლარზე (A/E)<sup>92</sup>.

ROA მაჩვენებლისაგან გამოიყოფა ორი კომპონენტი:

1. მომგებიანობის კოეფიციენტი (PM);
2. აქტივების გამოყენება (AU).

$$ROA = PM \times AU$$

სადაც PM = წმინდა მოგებას, შეფარდებულს საერთო შემოსავალთან (პროცენტულ შემოსავალს დამატებული არაპროცენტული შემოსავალი).

AU = საერთო შემოსავალი, შეფარდებული საშუალო ზომის აქტივებთან.

ROE-ს მოდელი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სამი კომპონენტის კომბინაცია:

1. საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა;
2. აქტივების რენტაბელობა;
3. მომგებიანობის კოეფიციენტი.

ზემოაღნიშნულ სამივე კომპონენტს (ROE, ROA და PM) აქვს საერთო მრიცხველი (მოგება) და განსხვავებული მნიშვნელი (საკუთარი კაპიტალის საშუალო ღირებულება, აქტივების მოცულობის საშუალო ღირებულება და შემოსავლები), რაც საშუალებას გვაძლევს, შევაფასოთ საბანკო საქმიანობის ეფექტურობა.

ROE-ს ბუღალტრული სიდიდე გვიჩვენებს ბანკის მუშაობის შედეგებს მისი მფლობელებისათვის.

ROE-ს ანალიზისათვის აუცილებელია, ვიცოდეთ შემდეგი ბუღალტრული მონაცემები: 1) წმინდა მოგება; 2) მთლიანი საოპერაციო მოგება ან გაყიდვების მოცულობა; 3) აქტივების საშუალო მოცულობა; 4) საკუთარი კაპიტალის საშუალო მოცულობა (გრძელვადიანი კაპიტალის გამორიცხვით). პირველი ორი მნიშვნელობა ეხება ფულად ნაკადებს (მიმოქცევას) და აისახება საბანკო ანგარიშებში, მოგებასა და ზარალში, ხოლო მეორე ორი მნიშვნელობა აისახება ბუღალტრულ ბალანსში.

## დასკვნა

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სანარმოების (ორგანიზაციების) ფუნქციონირებისა და განვითარების ერთ-ერთი აუცილებელი ფაქტორია მმართველობითი საქმიანობა. საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის ობიექტური მოთხოვნების, სამეურნეო კავშირების გართულების, სანარმოების სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობის (ბიზნესის) მნიშვნელობის ამალღების შესაბამისად მუდმივად ხორციელდება აღნიშნული საქმიანობის სრულყოფა. უნდა აღინიშნოს, რომ ტერმინებს: «სანარმო», «ორგანიზაცია» იყენებენ ერთი და იმავე მნიშვნელობით. უცხოურ ლიტერატურაში მეტწილად ხმარობენ «ფირმას». საერთოდ მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მიღებულია ტერმინი «ორგანიზაცია».

თანამედროვე ეკონომიკური აზროვნების დამახასიათებელი თავისებურებაა ყურადღების გამახვილება ბიზნესის რაციონალური გაძღოლის უზრუნველყოფის მიმართულებით სანარმოს (ფირმის) დონეზე რესურსების შეზღუდულობის პირობებში. საქმე ის არის, რომ საჭირო ხდება მაღალი საბოლოო შედეგების მიღწევა მინიმალური დანახარჯებით, ბიზნესის განვითარების ინტენსიფიკაცია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის უახლესი მიღწევების ფართოდ გამოყენებით. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ინდივიდუალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, მუშაკთა დაინტერესება ფირმის მიზნების შესასრულებლად. ყოველივე ეს ფირმებისაგან მოითხოვს ადაპტირებას ახალ საბაზრო პირობებთან, უწინარეს ყოვლისა, საქმე ეხება მართვის ისეთ სისტემას (პრინციპებს, ფუნქციებს, მეთოდებს, ორგანიზაციულ სტრუქტურას), რომელიც განპირობებულია მეურნეობრიობის საბაზრო მექანიზმის კანონზომიერებებით.

საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმების ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა მართვის გარდაქმნა ბიზნესის სფეროში სანარმოების (ფირმების) დონეზე, ძირითადი თეორიული და მეთოდური მიდგომების შემუშავება ჩვენს პრაქტიკაში მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მიღწეული შედეგების გამოყენების თვალსაზრისით. ეს არ უნდა იყოს უცხოური ფირმების გამოცდილების პირდაპირი გადმოტანა ჩვენს სინამდვილეში; იგი შემოქმედებითი ძიებაა ეროვნულ პირობებში მენეჯმენტის პრაქტიკული გამოყენებისათვის. საბანკო მართვას მის

ნებისმიერ ასპექტში ყველაზე ზოგადად შეგვიძლია წავუყენოთ შემდეგი ხარისხობრივი მოთხოვნა – იგი იმ მიზნებისა და ამოცანების ადექვატური უნდა იყოს, რომლებიც მართვის ობიექტის მოთხოვნილებებს უპასუხებს და მართვის ორგანოების წინაშე დგას. მართვის ხარისხი საბოლოოდ შემდეგ მახასიათებლებში ვლინდება:

- სოციალურ-ეკონომიკური (რენტაბელობა, ეკონომიკაში ინტეგრირება, კლიენტებთან ურთიერთობის ხასიათი);
- ორგანიზაციული (საიმედობა, ორგანიზაციულობა, შემგუებლობა და სხვ.);
- ტექნოლოგიური (ფორმალიზაციის დონე, კადრების პროფესიონალიზმი, ინოვაციურობა, ავტომატიზაციის დონე);
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური (კორპორატიულობა, კულტურის დონე, სოცი-ალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ხელმძღვანელობის სტილი, ხელმძღვანელთა ქცევის ეთიკურობა).

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ, საბანკო მენეჯმენტის სტრატეგიის მიზანია კაპიტალის ბაზრის მოთხოვნებთან ადაპტაციის (შეგუების) აუცილებელი პირობების შექმნა, ბაზრის შესწავლის ღონისძიებათა სისტემის დამუშავება, კონკურენტუნარიანობისა და რენტაბელობის (მოგებიანობის) ამაღლება.

როგორც წესი, ბანკი კაპიტალის ბაზრის, მისი მოცულობის ცვლილებების, მომხმარებელთა ქცევის შესწავლის, ტერიტორიაზე ობიექტების სოციალურ-ფსიქოლოგიურ თავისებურებათა აღრიცხვის ანალიზის საფუძველზე ადგენს სახსრების (ანაბრების, დეპოზიტების) მოზიდვის და კრედიტების (სესხების) გაცემის პროგრამას. ამ აზრით ბანკი ვალდებულია განსაზღვროს კონკრეტული მარკეტინგული სტრატეგიის საერთო პრინციპები და ბაზრის დაუფლების (დაპყრობის) კონკრეტული წესები. ასეთი სტრატეგიით უნდა იხელმძღვანელოს ბანკის ყველა ქვედანაყოფმა. ამ პირობებში დგება ბანკის საქმიანობის ინტენსიფიკაციის ამოცანა დამატებითი მომსახურების სისტემის შექმნის, კლიენტებისთვის სხვადასხვა შეღავათებისა და პრემიების შეთავაზების, რეკლამირების (მათ შორის პრესტიჟული რეკლამის წარმართვის, რომელიც ხელს უწყობს ბანკისა და მისი საქმიანობის შესახებ კარგი იმიჯის შექმნას) გზით.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. კაკულია რ., საბანკო საქმე : სახელმძღვ. / რევამ კაკულია, ლელა ბახტაძე, ლაშა კანდელაკიშვილი ; რევამ კაკულიას რედ.. - თბ., 2010
2. კოვბანაძე ი. & კონტრიძე გ., თანამედროვე საბანკო საქმე:თეორია და პრაქტიკა თბ. 2014
3. ცაავა გ. საბანკო და ფინანსური მენეჯმენტი = Банковский и финансовый менеджмент = Banking and financial management : [მონოგრაფია / - თბ. : ს.ს. "პირველი სტ.", 2002
4. ცაავა გ, კომერციული ბანკების საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის თეორიული საფუძვლების პრობლემები რეფერირებადი და რეცენზირებადი საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი "ბიზნეს-ინჟინერინგი N3. 2017 გვ.148-151
5. ცაავა გ., სიჭინავა ა., ხანთაძე გ. კორპორაციული ფინანსები (ეკონომიკის მდგრადი განვითარების სტრატეგია), სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო. თბილისი, გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი», 2016.
6. იუკაშვილი მ. რისკების მართვა საბანკო სისტემებში. წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად თბ. 2015
7. ქოქიაური, ლ., საბანკო საქმიანობის საფუძვლები : /საბანკო საქმე/ : სახელმძღვ. ეკონ. პროფილის. უმაღ. სასწავლებლებისათვის (მე-3 გამოც.). - [თბ.] : ტექნ. უნ-ტი, 2010.
8. Return on Equity (ROE) vs. Return on Assets (ROA) [RYAN FURHMANN Updated Apr 10, 2019 https://www.investopedia.com/ask/answers/070914/what-are-main-differences-between-return-equity-roe-and-return-assets-roa.asp](https://www.investopedia.com/ask/answers/070914/what-are-main-differences-between-return-equity-roe-and-return-assets-roa.asp)

