

5.1. საბანკო მენეჯმენტის არსი, მიზანი და ელემენტები

ტერმინი „საბანკო მენეჯმენტი“ ორი მნიშვნელობით გამოიყენება: როგორც ბანკის მართვა ზოგადად და როგორც ბანკის ხელმძღვანელი პირები (მაგალითად, „ბანკის უმაღლესი მენეჯმენტი“). ამ შემთხვევაში ჩვენი შესწავლის საგანს წარმოადგენს საბანკო მენეჯმენტი, როგორც კომერციული ბანკის მართვა.

ნებისმიერი მენეჯმენტის მსგავსად, საბანკო მენეჯმენტიც არის ის პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია კომპანიის, ამ შემთხვევაში – კომერციული ბანკის, მიერ თავისი ფუნქციების უშუალო შესრულებისაკენ. ბუნებრივია, საბანკო მენეჯმენტი, როგორც მართვის განსაკუთრებული ფორმა, მხოლოდ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ვლინდება სრულად და რაც უფრო ფართოვდება კონკრეტული კომერციული ბანკის მომსახურების სახეობები და გავრცელების არეალი, მით უფრო რთული ხდება მისი მართვა.

საბანკო მენეჯმენტი – ესაა იმ ურთიერთობათა მართვა, რომლებიც დაკავშირებულია ბანკის საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვასთან, ანალიზთან, რეგულირებასა და კონტროლთან, ასევე მისი ოპერაციების, ფინანსების, პერსონალისა და მარკეტინგული საქმიანობის მართვასთან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საბანკო მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ფულადი რესურსების ფორმირებასა და მათი გამოყენების დროს წარმოშობილი ურთიერთობების მართვას, რაც შედგება სტრატეგიული მენეჯმენტისგან, ფინანსური მენეჯმენტისა და საბანკო სისტემაში დასაქმებული პერსონალის მართვის ერთობლიობისაგან.

საბანკო მენეჯმენტის არსის სრულად გასარკვევად დავახასიათოთ მისი სუბიექტები, ინსტრუმენტები, ობიექტები, მიზნები, ამოცანები და პრინციპები.

1) საბანკო მენეჯმენტის სუბიექტები – ესაა ის ორგანოები და სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ახორციელებენ მართვას. განასხვავებენ საბანკო მენეჯმენტის სუბიექტების ორ ტიპს:

- **საბანკო მენეჯმენტის გარე სუბიექტები.** აქ შედის სხვადასხვა სახელმწიფო ორგანო, უპირველეს ყოვლისა კი – ქვეყნის ცენტრალური ბანკი;
- **საბანკო მენეჯმენტის შიდა სუბიექტები** გულისხმობს კომერციული ბანკის მთელ შიდა მენეჯმენტს იერარქიული სტრუქტურით: აქციონერთა კრება, სამეთვალყურეო საბჭო, დირექტორატი, კოლეგიალური ორგანოები – კომიტეტები, შიდა აუდიტი და კონტროლის სხვადასხვა მექანიზმი.

საბანკო მენეჯმენტის შიდა სუბიექტები და მათთან დაკავშირებული მექანიზმები უფრო კონკრეტულად განხილული იქნება ოდნავ ქვემოთ, სადაც ვისაუბრებთ კომერციული ბანკის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე.

2) საბანკო მენეჯმენტის ინსტრუმენტები – ესაა ის საშუალებები, რომელთა მეშვეობითაც მენეჯმენტის სუბიექტები ახორციელებენ კომერციული ბანკის მართვას. აღსანიშნავია, რომ კომერციული ბანკის მართვის ყველა სუბიექტის უფლებამოსილება, კომპეტენცია თუ ვალდებულება დამტკიცებული

ლი და რეგლამენტირებულია შესაბამისი ნორმატიული დოკუმენტებით. გამომდინარე აქედან, საბანკო მენეჯმენტის ინსტრუმენტები ასევე ორ სახეობად იყოფა:

- **საერთო (ზოგადი) საბანკო მენეჯმენტის ინსტრუმენტები**, რომელთა შორის მოიაზრება საერთაშორისო საბანკო სისტემაში გავრცელებული პრაქტიკა და სტანდარტები, ასევე ქვეყნის ცენტრალური ბანკის მიერ გამოყენებული ინსტრუმენტები;
- **კონკრეტული საბანკო საქმიანობის მიმართულების მენეჯმენტის ინსტრუმენტები**, რომელთა შორის მოიაზრება სხვადასხვა ლიმიტი, ნორმატივები, გამოყენებული კონკრეტული საბანკო საქმიანობის (მიმართულების) მართვისათვის.

3) საბანკო მენეჯმენტის ობიექტები – ესაა ის ძირითადი მიმართულებები, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება მართვა. ეს მიმართულებები შეიძლება დავაჯგუფოდ ოთხ ძირითად სახეობად:

- საბანკო ოპერაციები;
- საბანკო რისკები;
- ბანკის პერსონალი;
- ბანკის საქმიანობის საბოლოო შედეგები.

4) საბანკო მენეჯმენტის მიზნები განპირობებულია ზოგადად კომერციული ბანკების ფუნქციონირების მიზნებით. გამომდინარე აქედან, საბანკო მენეჯმენტის მიზნები შეიძლება დაჯგუფდეს ორ მთავარ სახეობად: სოციალური და ეკონომიკური:

- **საბანკო მენეჯმენტის სოციალური მიზნები** გამომდინარეობს იმ სოციალური და სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობებიდან, რომლებიც კომერციულ ბანკებს აქვთ. საბანკო მენეჯმენტის სოციალური ასპექტი გულისხმობს მისი მხრიდან ეკონომიკის ზრდის ხელშეწყობას, საზოგადოებრივი სიმდიდრის დაგროვებას. ასევე უმნიშვნელოვანესია ბანკების მიერ კლიენტებისათვის მიწოდებული პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხის ამაღლება, მომსახურების დროის შემცირება და სერვისის მიწოდების კულტურის ზრდა. ამ კუთხით საინტერესო პრაქტიკაა განვითარებული ქვეყნების ბანკებში ე. ნ. „ბანკის თანამშრომელთა ქცევის კოდექსების“ დანერგვა. აღნიშნული პრაქტიკა ზოგიერთ ქართულ ბანკშიცაა გავრცელებული;
- **საბანკო მენეჯმენტის ეკონომიკური მიზნები** გულისხმობს კომერციული ბანკის, როგორც კომერციული ორგანიზაციის, მიერ მაქსიმალური მოგების მიღებას. გარდა ამისა, საბანკო მენეჯმენტის მთავარი მიზანი უნდა იყოს არა ორიენტირება მიმდინარე მოგების მიღებაზე, არამედ გრძელვადიანი პერსპექტივა – ბანკის საბაზრო ღირებულების, ანუ მისი აქციების ფასის ზრდა, საბანკო ოპერაციების მოცულობის მზარდი დინამიკა და რისკის ზომიერი დონე. ეკონომიკურ მიზნებში ასევე მოიაზრება ბანკის ლიკვიდობის სასურველი დონის შენარჩუნება, კონკურენტული პოზიციის ზრდა და სხვ.

5) საბანკო მენეჯმენტის ამოცანები განისაზღვრება მისი სოციალური და ეკონომიკური მიზნებიდან გამომდინარე. რა თქმა უნდა, საბანკო მენეჯმენ-

ტის ამოცანები შეიძლება იყოს ინდივიდუალური ცალკეული ბანკის ტერიტორიაში, თუმცა, მათი განზოგადებით შეიძლება ჩამოთვალოთ ოთხი ძირითადი ამოცანა:

- მაქსიმალური მომგებიანობის დონის მიღწევა;
- რისკების მინიმიზაციის ოპტიმალური შესაბამისობის მიღწევა;
- კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა;
- თანამშრომელთა პოტენციალის სრულად რეალიზაციის უზრუნველყოფა.

6) საბანკო მენეჯმენტის პრინციპები – ესაა ის ზოგადი და საყოველთაოდ მიღებული საბანკო საქმიანობის „ოქროს წესები“, რომელთა გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია კომერციული ბანკის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა. ჩამოვაცალიბოთ საბანკო მენეჯმენტის 8 უმთავრესი პრინციპი:

- ფინანსური ბაზრის კონიუნქტურისა და სხვა მაკროეკონომიკური ფაქტორების, მათ შორის, საკანონმდებლო გარემოს, უპირველეს ყოვლისა ქვეყნის ცენტრალური ბანკის მოთხოვნების გათვალისწინება;
- ბაზრის მოთხოვნებზე, უპირველეს ყოვლისა, მოთხოვნა-მიწოდებაზე ორიენტირება;
- ბანკის განვითარების გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტირება და, ამავედროულად, მიზნების ოპერატიულად კორექტირების უნარი, შექმნილი ობიექტური რეალობიდან გამომდინარე;
- მართვის ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის ოპტიმალური შუალედის მოძებნა;
- საბანკო ოპერაციების შემოსავლიანობასა და რისკებს შორის ოპტიმალური შუალედის მუდმივი ძიება;
- საბანკო საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდის მუდმივი ძიება დანახარჯების შემცირებისა და ოპტიმალური შედეგების მიღების მიზნით;
- თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიღწევებზე ორიენტირება;
- პერსონალის რაციონალური შერჩევა და მისი ეფექტიანი გამოყენება.

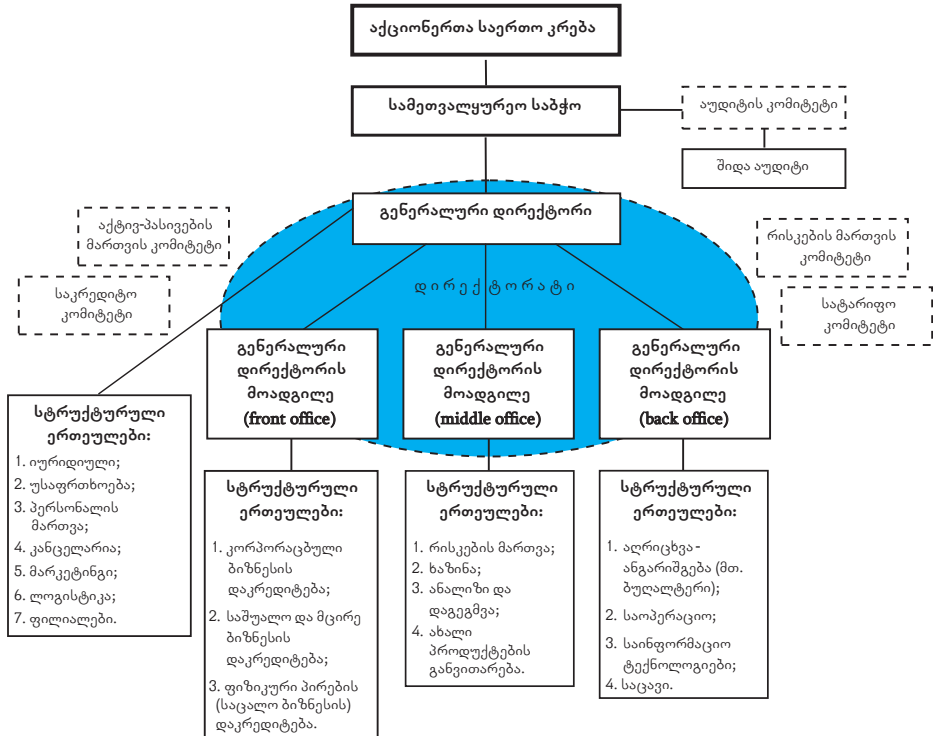
საბანკო მენეჯმენტში მეტად მნიშვნელოვანია კომერციული ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ანუ მისი იერარქიული წყობა. ორგანიზაციული სტრუქტურა გვიჩვენებს ყველა სტრუქტურული ერთეულის ადგილსა და როლს ერთიან ორგანიზმში, მათ უფლებებსა და მოვალეობებს, მის ზემდგომ და მისდამი დაქვემდებარებულ სტრუქტურებს.

ბანკის საქმიანობის ორგანიზება რიგი თავისებურებებით ხასიათდება, რაც მისი, როგორც სანარმოს და მისი პროდუქტების განსაკუთრებულობითაა განპირობებული. მაგალითად, ბანკის დანახარჯებს შორის, წარმოების სფეროს ხარჯებისაგან განსხვავებით, უფრო მეტი წილით ხასიათდება პერსონალის ხარჯი. ზოგადად, ბანკის მენეჯმენტში ძალიან დიდია პერსონალის როლი, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პიროვნულ ფაქტორებსა და თავისებებს. კიდევ ერთი განმასხვავებელი ნიშანი წარმოების სფეროსაგან არის გაყიდვის წერტილების (ფილიალები, სერვისცენტრები, ბანკომატები და ა. შ.) ფართო ქსელი.

საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრულია კომერციული ბანკის (მათ შორის, როგორც სააქციო საზოგადოების) უმაღლესი ხელმძღვანელი ორგანოების უფლებები და მოვალეობები როგორც აქციონერთა, ისე ქვეყნის წი-

ნაშე. განვიხილოთ კომერციული ბანკის ტიპური ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი მთავარი ნიშან-თვისებები (სქემა №5.1.).

სქემაში მოცემული სტრუქტურული ერთეულების ჩამონათვალი (გარდა აქციონერთა კრებისა და სამეთვალყურეო საბჭოსი) კონკრეტული ბანკის შემთხვევაში შეიძლება იყოს განსხვავებული და მოყვანილია მაგალითის სახით, რათა წარმოჩნდეს ზოგადი სურათი იმისა, თუ რა პრინციპით ხდება კომერციული ბანკის სტრუქტურის ჩამოყალიბება.



სქემა №5.1. ფილიალების ქსელის მქონე კომერციული ბანკის ტიპური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ნიშანდობლივია, რომ კონკრეტულ კომერციულ ბანკში კონკრეტული სტრუქტურული ერთეული შეიძლება სხვა ბლოკში იყოს, რაც ამ ბანკის სპეციფიკით იქნება განპირობებული, თუმცა, „ბლოკური“ განაწილების პრინციპი, ანუ მათი მიკუთვნება „ფრონტ“, „მიდლ“ თუ „ბექ“ ოფისისათვის გარკვეულ პრინციპებს ექვემდებარება. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ სტრუქტურული ერთეულების სახელწოდებებიც შეიძლება განსხვავებული იყოს, მაგალითად, ინოვაციური დეპარტამენტად, სამმართველოდ, განყოფილებად, სამსახურად.

ასევე აღსანიშნავია, რომ თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულში შეიძლება იყოს რამდენიმე ქვესტრუქტურა, მაგალითად, რისკების მართვის სამმართ-

ველო შეიძლება იყოფოდეს საკრედიტო რისკების, საოპერაციო რისკების, ფინანსური რისკების და ა.შ. განყოფილებებად. აღნიშნული დამოკიდებულია კონკრეტული კომერციული ბანკის ზომასა და კორპორაციულ კულტურაზე, მის ისტორიასა და ტრადიციებზე. რაც უფრო დიდი მასშტაბისაა კონკრეტული ბანკი, მით უფრო დიდი და რთულია მისი სტრუქტურა. აღნიშნულზეა ასევე დამოკიდებული გენერალური დირექტორის მოადგილეების (დირექტორატის წევრების) რაოდენობა, რომელიც მოქმედი კანონმდებლობით არ უნდა იყოს 3-ზე ნაკლები, ხოლო მაქსიმალური რაოდენობა არაა შეზღუდული. დირექტორატის წევრები (დირექტორები), როგორც წესი, ხელმძღვანელობენ ბანკის საქმიანობის გარკვეულ მიმართულებებს (ბლოკებს) და პასუხისმგებელნი არიან ბანკის შედეგებზე ამ მიმართულებების მიხედვით.

მოკლედ დავახასიათოთ კომერციული ბანკების ორგანიზაციული სტრუქტურის ზედა სამი რგოლი. როგორც უკვე აღინიშნა, კანონმდებლობის თანახმად, საქართველოში კომერციული ბანკები იქმნება სააქციო საზოგადოების სამართლებრივი ფორმით, რაც განაპირობებს იმას, რომ მათი ხელმძღვანელი ორგანოების ფორმირება და ფუნქციონირება ხორციელდება „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად.

აქციონერთა საერთო კრება

ჩვენს რეალობაში კომერციული ბანკის მმართველობის უმაღლესი ორგანოა აქციონერთა საერთო კრება, რომელიც მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობისა და საზოგადოების წესდების შესაბამისად. აქციონერთა მორიგი საერთო კრების ჩატარება წელიწადში ერთხელ სავალდებულოა, წლიური ბალანსის შედგენიდან 2 თვის ვადაში. მასზე განიხილება წლიური შედეგები და დღის წესრიგის სხვა შესაძლო საკითხები. დანარჩენ შემთხვევებში ხდება რიგგარეშე კრების მოწვევა.

გამომდინარე თავისი სტატუსიდან, კომერციული ბანკის აქციონერთა საერთო კრება უფლებამოსილია:

- მიიღოს ცვლილებები წესდებაში;
- მიიღოს გადაწყვეტილება ბანკის რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის შესახებ;
- მიიღოს ან უარყოს სამეთვალყურეო საბჭოს ან დირექტორების წინადადება მოგების განაწილების შესახებ;
- მიიღოს გადაწყვეტილება სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნის შესახებ, აირჩიოს ან გამოიწვიოს მისი წევრები;
- დაამტკიცოს დირექტორებისა და სამეთვალყურეო საბჭოს ანგარიშები;
- გადაწყვიტოს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა შრომის ანაზღაურების საკითხი;
- აირჩიოს გარე აუდიტორი.

სამეთვალყურეო საბჭო

რაც შეეხება სამეთვალყურეო საბჭოს, ესაა კომერციული ბანკის იერარქიული სტრუქტურის მეორე რგოლი, რომელიც არის აქციონერთა საერთო კრებასა და დირექტორატს შორის და უზრუნველყოფს ზედამხედველობას კომერციული ბანკის საქმიანობაზე, უფრო ზუსტად თუ ვიტყვი – დირექტორატზე. კომერციული ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო შედგება სულ მცირე 3 და არა უმეტეს 21 წევრისაგან. ამასთან, წევრთა რაოდენობა კენტი უნდა იყოს. 2009

წლის ბოლოდან ქართულ კანონმდებლობაში განხორციელებული ცვლილებებით კომერციული ბანკის დირექტორი (დირექტორატის წევრი) შეიძლება იყოს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი, თუმცა, ისინი არ შეიძლება წარმოადგენდნენ უმრავლესობას სამეთვალყურეო საბჭოს სრულ შემადგენლობაში. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი-დირექტორი არ უნდა მონაწილეობდეს საკითხების გადაწყვეტაში, რომელიც შეეხება დირექტორატის (აღმასრულებელი ორგანოების) საქმიანობის ზედამხედველობას, მათი ანგარიშების დამტკიცებასა და შეფასებას.

გამომდინარე იქიდან, რომ სამეთვალყურეო საბჭო უფლებამოსილია განახორციელოს დირექტორატის ზედამხედველობა აქციონერების, ანუ აქციონერთა საერთო სახელით, მის ყოველ წევრს კრება ირჩევს. სამეთვალყურეო საბჭოს არჩევა აქციონერთა საერთო კრების მხრიდან ხდება 4 წლის ვადით და მათი გამეორებითი არჩევა შეუზღუდავია. კრება ასევე განსაზღვრავს მათი შრომის ანაზღაურების საკითხსაც. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად არ შეიძლება აირჩეს და აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით საბჭოდან გამოყვანილი უნდა იქნეს პირი, რომელიც:

- არის სამეთვალყურეო საბჭოს ან დირექტორატის წევრი საქართველოში რეგისტრირებულ შვიდზე მეტ სანარმოში;
- არის საქართველოში რეგისტრირებული სხვა კომერციული ბანკის ადმინისტრატორი ^[12], გარდა ამ ბანკის კონტროლს დაქვემდებარებული ბანკისა ან ბანკში, რომლის კონტროლსაც ექვემდებარება მოცემული კომერციული ბანკი;
- გამოცხადებულია გაკოტრებულად.
- კანონმდებლობა ასევე განსაზღვრავს იმ ქმედებებს, რომლებიც შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით:
- ახალი სახეობის საბანკო საქმიანობის დაწყება ან არსებული სახეობის საქმიანობის შეწყვეტა;
- საკრედიტო, საინვესტიციო, სავალუტო, აქტივებისა და ვალდებულებების მართვის, აქტივების შეფასების, მათი კლასიფიკაციისა და შესაძლო დანაკარგების ადეკვატური რეზერვის შექმნის შიდა პოლიტიკისა და პროცედურების განსაზღვრა და დამტკიცება;
- ბანკის მიერ საკრედიტო რესურსებსა და დეპოზიტებზე გამოსაყენებელი მინიმალური და მაქსიმალური საპროცენტო განაკვეთების ოდენობის განსაზღვრა და დამტკიცება.

გამომდინარე იმ დიდი პასუხისმგებლობიდან, რომელიც კომერციული ბანკის უმაღლეს მმართველობით ორგანოებს აკისრიათ აქციონერებისა და განსაკუთრებით მენაბრეების, ანუ საზოგადოების წინაშე, კანონმდებლობა მოითხოვს, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები კომერციული ბანკის საქმეებს უძღვებოდნენ კეთილსინდისიერად, ბანკზე უნდა ზრუნავდნენ ისე, როგორც ზრუნავს ანალოგიურ პირობებში მყოფი კეთილსინდისიერი და საღად მოაზროვნე პირი და უნდა მოქმედებდნენ ბანკის სტაბილურობის ინტერესების შესაბამისად. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებმა დაამტკიცონ, რომ მოქმედებდნენ კეთილსინდისიერად და ბანკის ინტერესებიდან გამომდინარე. საბჭოს თითოეული წევრის გადაწყვეტილება უნდა შეე-

¹² კომერციული ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს, დირექტორატის წევრი, აგრეთვე პირი, რომელიც უფლებამოსილია დამოუკიდებლად ან ერთ ანა ერთზე მეტ პირთან ერთად ბანკის სახელით აიღოს ვალდებულებები.

საბანკოებს კომერციული ბანკის ინტერესებს. ისინი საქმეს უნდა მიუდგნენ გონივრულად და დამოუკიდებლად.

კანონმდებლობა ავალდებულებს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს, უზრუნველყონ კომპეტენტური დირექტორების (დირექტორატის წევრების) შერჩევა და შენარჩუნება. სამეთვალყურეო საბჭო ასევე უზრუნველყოფს კომერციული ბანკის საქმიანობის სტრატეგიის განსაზღვრასა და საბანკო საქმიანობის პოლიტიკის წერილობით ჩამოყალიბებას. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტია ის, რომ კომერციული ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს ან მის წევრებს აქციონერთა საერთო კრების თანხმობის გარეშე არ შეუძლიათ სხვებისათვის თავიანთი უფლებების დელეგირება.

სამეთვალყურეო საბჭო ვალდებულია შექმნას მასთან დაქვემდებარებული აუდიტის კომიტეტი, რომელიც შედგება დამოუკიდებელი წევრებისაგან. წევრი ჩაითვლება დამოუკიდებლად, თუ ის არ არის კომერციულ ბანკთან დაკავშირებული პირი და არ აქვს კომერციული ბანკის მიმართ ფინანსური ვალდებულება. აუდიტის კომიტეტის ძირითადი ფუნქციაა შიდა აუდიტისა და ბანკის გარე აუდიტორების ფუნქციონირების ხელშეწყობა, იგი სამეთვალყურეო საბჭოს პერიოდულად აბარებს ანგარიშს თავისი საქმიანობის შესახებ.

დირექტორატი

რაც შეეხება კომერციული ბანკის მმართველობის მესამე რგოლს – ესაა მისი აღმასრულებელი ორგანო, ანუ დირექტორატი. კომერციული ბანკის, როგორც სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელობა და მისი წარმომადგენლობა ევალდება კომერციული ბანკის დირექტორებს, ანუ დირექტორატს. ისინი პასუხისმგებელი არიან ბანკის საქმეების მართვასა და მისი ფუნქციების შესრულებისათვის. კომერციული ბანკის დირექტორატი შედგება 3 დირექტორისაგან მაინც, რომელთაც ნიშნავს სამეთვალყურეო საბჭო არა უმეტეს 4 წლის ვადით. მათი განმეორებით დანიშვნა შეუზღუდავია. კომერციული ბანკის დირექტორატის წევრად არ შეიძლება დაინიშნოს პირი, რომელიც:

- ვერ აკმაყოფილებს ბანკის დირექტორის შესაფერისობის კრიტერიუმებს;
- კანონის შესაბამისად არ აქვს უფლება, დაიკავოს ადგილი დირექტორატში;
- გამოცხადებულია გაკოტრებულად;
- არის ამ ბანკის დირექტორატის წევრის მეუღლე, შვილი ან ახლო ნათესავი.

როგორც ზემოაღნიშნული სქემის განხილვისას ითქვა, დირექტორატის თითოეული წევრი, ანუ დირექტორი, კურორებს ბანკის ცალკეულ მიმართულებას და პასუხს აგებს ბანკის საბოლოო შედეგებზე ამ მიმართულების მიხედვით. ხშირად დირექტორების თანამდებობის დასახელებაში ჩანს კიდევ მათი საკუთრად მიმართულება, მაგალითად, „ფინანსური დირექტორი“, „კორპორაციული ბიზნესის დირექტორი“, „კომერციის დირექტორი“, „რისკების დირექტორი“ და ა.შ. მიუხედავად ამისა, მთავარი პასუხისმგებელი ბანკის საბოლოო შედეგებისათვის კომერციულ ბანკში გენერალური დირექტორია.

მართვის კოლევიალური ორგანოები — კომიტეტები

აუცილებელია ითქვას ორიოდ სიტყვა კომიტეტებზე, რომლებიც ნაჩვენებია სქემაში №5.1. ისინი არ არიან „ჩვეულებრივი“ სტრუქტურული

ერთეულები, არამედ წარმოადგენენ კოლევიალურ ორგანოებს, რომელთა შემადგენლობაში შედიან როგორც დირექტორატის ცალკეული წევრები, ისე სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები. მისი წევრები ინიშნებიან ინდივიდუალურად სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. კოლევიალური ორგანოები იკრიბებიან პერიოდულად, საჭიროების მიხედვით, მაგრამ, როგორც წესი, არა უგვიანეს 3 თვეში ერთხელ, თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთი კომიტეტის (მაგალითად, საკრედიტო) შეკრების პერიოდულობა ბევრად ინტენსიურია.

თითოეული კომიტეტის მუშაობის რეგლამენტი, ფუნქცია-მოვალეობები და როგორც ზემოთ აღინიშნა – შემადგენლობაც, მტკიცდება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. კომიტეტები, როგორც წესი, ანგარიშს განეული მუშაობის შესახებ პერიოდულად (3 თვეში ერთხელ) წარუდგენენ სამეთვალყურეო საბჭოს. სხვადასხვა კომიტეტი იღებს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, მაგალითად:

- **აქტივ-პასივების მათვის კომიტეტი** – ფუნქციონირებს იმ მიზნით, რომ მიღწეულ იქნეს შემოსავლიანობისა და ეფექტიანობის მაქსიმალური დონე, რომელიც დაკავშირებულია რესურსების მოზიდვასა და განთავსებასთან. აქტივ-პასივების მართვის კომიტეტის უფლებამოსილებაში შედის აქტივებისა და ვალდებულებების სტრუქტურის შეზღუდვა, ლიმიტების, მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრების დანესება. კომიტეტის ერთ-ერთ უმთავრეს „საზრუნავს“ ლიკვიდობის მართვა, სავალუტო და საპროცენტო რისკების მინიმიზაცია წარმოადგენს;
- **რისკების მართვის კომიტეტი** – მისი მთავარი ფუნქციაა კომერციული ბანკის რისკების მართვის პოლიტიკის რეალიზაცია, კერძოდ, რისკების მართვის სტრატეგიის განსაზღვრა და მასში ცვლილებების შეტანა, რისკების მართვის სისტემის და მისი ცალკეული ინსტრუმენტების ეფექტიანობის შეფასება. რისკების მართვის კომიტეტის თანხმობა შეიძლება საჭირო იყოს ჩვეულებრივისაგან განსხვავებული (არატიპობრივი) და მნიშვნელოვანი ბიზნესგადაწყვეტილებების მიღების დროს (მაგალითად, ბიზნესის მნიშვნელოვანი გაფართოება), რომელიც განსხვავდება ბანკის ადრე დამტკიცებული ბიზნესგეგმისგან, ანდა დადგენილი ლიმიტის გადაჭარბებით რისკის განევისას;
- **საკრედიტო კომიტეტი** – მისი მთავარი ფუნქციაა კომერციული ბანკის საკრედიტო პოლიტიკის რეალიზაცია, კერძოდ, წარმოდგენილი საკრედიტო პროექტების დამტკიცება, დამტკიცებულ პროექტებში ცვლილებების შეტანა, მონიტორინგის შედეგების დამტკიცება და სხვა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება საკრედიტო მიმართულებით. ბანკის სიდიდიდან გამომდინარე, შეიძლება ფუნქციონირებდეს რამდენიმე საკრედიტო კომიტეტი (მაგალითად, „დიდი საკრედიტო კომიტეტი“, „მცირე საკრედიტო კომიტეტი“, „სამომხმარებლო კრედიტების საკრედიტო კომიტეტი“). საკრედიტო კომიტეტები ასევე შეიძლება იყოს ცალკეულ ფილიალებშიც. ამ კომიტეტების არსებობა განპირობებულია უფლებების დელეგირებით სხვადასხვა დონეზე, მაგალითად, დიდი საკრედიტო კომიტეტი განიხილავს და ამტკიცებს ბანკში წარმოდგენილ ყველაზე მასშტაბურ საკრედიტო პროექტებს და, შესაბამისად, მისი შემადგენლობაც უფრო „წარმომადგენლობითია“, ვიდრე, ვთქვათ, მცირე საკრედიტო კომიტეტისა, რომელიც შეიძლება

უფლებამოსილი იყოს მხოლოდ საშუალო და მცირე ბიზნესპროექტების დამკვიცებაზე. რა თქმა უნდა, ზღვარი ამ კომიტეტებს შორის მათი უფლებამოსილების გამიჯვნის ნაწილში წინასწარაა განსაზღვრული;

- **სატარიფო კომიტეტი** – იღებს გადაწყვეტილებებს საბანკო პროდუქტების (გარდა საკრედიტო პროდუქტებისა) ფასწარმოქმნის მიმართულებით, რათა მიღწეულ იქნეს შემოსავლიანობის, რენტაბელობისა და კონკურენტუნარიანობის ოპტიმალური დონე.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კომიტეტების სიმრავლეს მეტწილად ბანკის სიდიდე განაპირობებს. მცირე ზომის ბანკებში რამდენიმე კომიტეტის ფუნქცია შეიძლება ერთ კომიტეტში იყოს გაერთიანებული (მაგალითად, აქტივ-პასივების მართვისა და სატარიფო კომიტეტი). გარდა ამისა, მთავარია კომიტეტის უფლებამოსილება და არა სახელწოდება. მაგალითად, ზოგიერთ ბანკში სატარიფო კომიტეტი შეიძლება საფინანსო კომიტეტად იწოდებოდეს. საფინანსო კომიტეტად ზოგჯერ ჩვენ მიერ დახასიათებული აქტივ-პასივების კომიტეტსაც მოიხსენიებენ. ამასთან, ზოგიერთი კომიტეტის არსებობა კომერციულ ბანკში სავალდებულოა ცენტრალური ბანკის მოთხოვნით (მაგალითად, რისკების მართვის კომიტეტი საქართველოს შემთხვევაში).

დაბოლოს, როგორც ზემოთ აღინიშნა, საბანკო მენეჯმენტის, ანუ მართვის სტრუქტურა შეიძლება მრავალფეროვანი იყოს, მაგრამ შესაძლებელია მისი განზოგადება და დაყოფა სამ მთავარ ელემენტად ესაა:

1. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ანუ სტრატეგიული დაგეგმვა და ბიუჯეტირება;
2. პერსონალის მართვა;
3. ფინანსური მენეჯმენტი, ანუ ბანკის საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის მართვა.

აღნიშნული მიმართულებები, თავიანთი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ცალკე პარაგრაფებად იქნება განხილული.

5.2. სტრატეგიული დაგეგმვა და ბიუჯეტირება კომერციულ ბანკში

მენეჯმენტის ძველი კონცეფციები გამოირჩეოდა კონსერვატიულობით და ყურადღებას ამახვილებდა იმაზე, რომ: ა) კომერციული ორგანიზაციების მთავარი მიზანი მოგების მიღებაა, ბ) არსებობს ორგანიზაციული სტრუქტურისა და პერსონალის მართვის ერთადერთი მართებული მოდელი და ვ) კომერციული ორგანიზაციის სტრატეგიის არსი და მთავარი იდეა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იცვლებოდეს მისი რეალიზაციის პროცესში. თანამედროვე დინამიკურმა ეკონომიკამ გლობალიზაციის პირობებში და ცვალებადმა გარემომ განაპირობეს ის, რომ თანამედროვე სტრატეგიული მენეჯმენტი გულისხმობს არა ადრე მიღწეული შედეგების შენარჩუნებას, არამედ წინსვლასა და მუდმივად ახალი გზების ძიებას.