

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.

ზოგადად, მენეჯმენტი არის გადანყვეტილებების მიღება, ხოლო გადანყვეტილება აუცილებლად გულისხმობს არჩევანს ალტერნატივებს შორის. ამ არჩევანის ხარისხი და რეალიზება კი აუცილებლად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ფუნქციონირებს მენეჯერული ინფორმაციისა და დაგეგმვის სისტემები. აღნიშნული დამახასიათებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, მაგრამ განსაკუთრებით აქტუალურია ეს კომერციულ ბანკში. გადანყვეტილების მიღების პროცესი კომერციულ ბანკში აუცილებლად მოიცავს სამ მენეჯერულ ქმედებას: დაგეგმვას, დანერგვასა და კონტროლს. აღნიშნული პროცესი კომერციულ ბანკში გამოიხატება შემდეგით:

- I. სტრატეგიულ დაგეგმვა;
 - II. დამტკიცებული გეგმების აღსრულების პროცესი;
 - III. გეგმების შესრულების კონტროლი და შეფასება.
- განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე:

I. სტრატეგიული დაგეგმვა

სანამ დავიწყებდეთ კომერციულ ბანკში სტრატეგიული დაგეგმვის მექანიზმების აღწერას, უნდა აღიშნოს, რომ დაგეგმვის ნებისმიერი მოდელის შემთხვევაში აუცილებელია არსებობდეს განერილი დეტალური პროცედურები, თუ როგორ, რა პრინციპით, რა ვადებში და რა იერარქიით ხდება მისი შემოუშავება, შემდეგ – შესრულების კონტროლი და შეფასება. დაგეგმვისა და შემდეგ მისი კონტროლის გამართული მექანიზმი მეტყველებს კომერციულ ბანკში ქმედითი და თანამედროვე კორპორაციული მართვის არსებობის შესახებ. ცალკეულ კომერციულ ბანკში შეიძლება არსებობდეს სტრატეგიული დაგეგმვის სხვადასხვა პრაქტიკა, თუმცა, როგორც წესი, იგი მოიცავს ორ ნაწილს. ესაა: ა) გრძელვადიანი სტრატეგია – სტრატეგიული გეგმა და ბ) მოკლევადიანი სტრატეგია – ოპერატიული გეგმა (ბიუჯეტი). განვიხილოთ ისინი.

ა) **სტრატეგიული გეგმა**, როგორც აღინიშნა, არის ბანკის სტრატეგიული დაგეგმვის შემადგენელი ნაწილი, განკუთვნილია გრძელვადიანი (3-5 წლამდე) პერიოდისათვის და შეიცავს ყველა იმ ძირითად მიზანს, რომელთა მიღწევაც არის პრიორიტეტული მისთვის საქმიანობის ყველა მიმართულებით. მასში აღინიშნება ყველა ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ორიენტირი წლების მიხედვით, რომელთა მიღწევა იგეგმება კომერციული ბანკის მიერ. ერთიანი სტრატეგიული გეგმა შეიძლება მოიცავდეს შვილობილი კომპანიების, ფილიალებისა და სხვადასხვა ბიზნესმიმარულების სტრატეგიულ გეგმებსაც. სტრატეგიული გეგმის შემუშავების რამდენიმე ეტაპი არსებობს:

1. სტრატეგიული გეგმის შედგენის პირველ ეტაპს წარმოადგენს **ბანკის მისიის**, ანუ სლოგანის, შემუშავება. ბანკის მისიის შემუშავება ხდება ბანკის შექმნის პერიოდში, მაგრამ მისი კორექტირება შეიძლება მოხდეს „მორიგი“ სტრატეგიული გეგმის შემუშავების დროსაც. ბანკის მისია ესაა მთავარი ამოცანის ფორმულირება, რომელშიც მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული კომერციული ბანკის არსებობის მიზანი. მისი კორპორაციული კულტურა ესაა მოკლე ფორმულირება, ფილოსოფიური იდეა იმ უმაღლესი მიზნებისა, რის გამოც შეიქმნა ბანკი. ბანკის მისია არის ის სამიზნე ღირებულებები, რომლებიც არ უნდა იცვლებოდეს გარემო პირობების ცვლილებების გამო. მისიის ცვლილება ხდება იშვიათად და იგი შეიძლება დაკავშირებული იყოს აქციონერთა შემადგენლობის მნიშვნელოვან გადახალისებასთან.

ვინრო გაგებით, ბანკის მისია იძლევა პასუხს კითხვებზე, ვისთვის და რისთვის შეიქმნა ბანკი. მკაფიოდ ფორმულირებულ მისიაში ჩანს აქციონერების, ხელმძღვანელობის, თანამშრომლების, კლიენტების, საქმიანი პარტნიორებისა და საზოგადოების ინტერესები. კომერციულ ბანკებს, როგორც წესი, თავიანთ ვებგვერდებზე მითითებული აქვთ მისია. გამონაკლისი არც ქართული ბანკებია, რომელთა მისიებს, მაგალითად, წარმოადგენს: „ჩვენ ვქმნით ახალ შესაძლებლობებს ადამიანებისა და კომპანიების წარმატებისათვის“, „იგრძენი მომავალი“, „საიმედოობა ქმნის ნდობას“ და ა. შ. აღსანიშნავია, რომ გვხვდება უფრო დიდი, რამდენიმეწინადადებიანი მისიებიც. თუმცა, საკმაოდ ბევრია ბანკები, რომლებიც ოფიციალურად გაცხადებული მისიის გარეშეც აგრძელებენ ფუნქციონირებას.

2. მეორე ეტაპს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას წარმოადგენს სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა. სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა ხდება უმაღლესი მენეჯმენტის (სამეთვალყურეო საბჭო) მიერ ბანკის მისიისა და მთავარი ღირებულებების საფუძველზე და შეცვლილი გარემო ფაქტორების გათვალისწინებით. სამიზნე მაჩვენებლები არის ძირითადი ორიენტირები, რომელთა მიღწევა წარმოადგენს პრიორიტეტს ბანკისათვის შეცვლილი გარემოს პირობებში და იგი სახელმძღვანელოა ადამიანთა იმ ჯგუფისათვის, რომელმაც უშუალოდ უნდა განახორციელოს დაგეგმვა. უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრულმა სამიზნე მაჩვენებლებმა სრულად რომ შეასრულოს თავისი დანიშნაულება, ისინი უნდა იყოს გასაგები, ანუ კონკრეტული, გაზომვადი, განსაზღვრული დროში და მიღწევადი. მაგალითად, 5 წლის შემდეგ: აქტივების 100 მლნ ერთეულამდე გაზრდა, მიმდინარე მოგების გაორმაგება, საბანკო ბაზრის პირველ ხუთეულში მოხვედრა აქტივების მიხედვით, საბაზრო წილის ზრდა 4.3%-დან 5.0%-მდე და ა. შ. რა თქმა უნდა, უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა უახლოესი 3 თუ 5 წლისათვის არ უნდა ხდებოდეს ზედაპირულად, გაუაზრებლად, სპონტანურად და საკუთარი შესაძლებლობების, ანუ რეალური რესურსების შეფასების გარეშე. სამიზნე მაჩვენებლები ძირითადი მიმართულებების მიხედვით შეიძლება იყოს:

- კომერციული;
- ფინანსური;
- ტექნოლოგიური;
- საკადრო;
- მარკეტინგული;
- უსაფრთხოებისა და რისკების.

სტრატეგიულ გეგმაში სხვადასხვა მიმართულების პრიორიტეტულობა, ანუ რომელს მეტი როლი და მნიშვნელობა ენიჭება, კონკრეტული ბანკის მიზნებზე, დაგეგმვის მოდელურებასა თუ ტრადიციებზეა დამოკიდებული. უფრო მეტიც, შეიძლება კომერციულმა ბანკმა რამდენიმე სტრატეგიული გეგმა შემუშაოს თითოეული მიმართულების მიხედვით, მაგალითად, მარკეტინგული სტრატეგიული გეგმა, საკადრო სტრატეგიული გეგმა და სხვ.

3. სტრატეგიული გეგმის შედგენის მესამე ეტაპს წარმოადგენს ბანკის მიმდინარე მდგომარეობის სურათის აღწერა, ე.წ. SWOT ანალიზი. SWOT ანალიზი არის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება კომპანიის განვითარებაზე მოქმედი ფაქტორებისა და ფაქტების შეფასებისათვის. SWOT ანალიზის დროს აღნიშნული ფაქტორები იყოფა 4 ნაწილად:

- **S (strengths)** – ძლიერი მხარეები;
- **W (weaknesses)** – სუსტი მხარეები;
- **O (opportunities)** – შესაძლებლობები;
- **T (threats)** – საფრთხეები.

როგორც ვხედავთ, კომერციული ბანკის სტრატეგიული დაგეგმვისას SWOT ანალიზის დროს ხდება იმ პოზიტიური (ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები) და ნეგატიური (სუსტი მხარეები და საფრთხეები) ფაქტებისა და მოვლენების ჩამოთვლა და ანალიზი, რომლებიც არსებობს დღეს ან მოსალოდნელია გონივრულ მომავალში. აქ შეიძლება შედიოდეს:

- **მაკრო- და მიკროგარემოს ფაქტორები:** მშპ, ინფლაცია, სავალუტო კურსები, საბაზრო საპროცენტო განაკვეთები, ეკონომიკის დარგების განვითარების მაჩვენებლები, საკანონმდებლო გარემო და სხვ.;
- **კონკურენტული გარემო:** საბანკო სისტემის მდგომარეობა, უშუალო კონკურენტების განვითარების დინამიკა და პერსპექტივები, მათი პროდუქტები, საფილიალო ქსელი, რენტაბელობის მაჩვენებლები (საერთო და ერთ თანამშრომელზე), თანამშრომლების კვალიფიკაცია, მათი სტრატეგიული გეგმები და ა.შ.;
- **ბანკის შიდა მდგომარეობა:** იმიჯი, სეგმენტაცია, კლიენტურის ბაზა, პროდუქტები და მომსახურების სახეობები, ტექნოლოგიური ბაზა, საპროცენტო მარჟა, პროდუქტების თვითღირებულება, და ა. შ.

SWOT ანალიზი ნათელს ჰფენს კომერციული ბანკის ყველა შესაძლებლობას (პოტენციალს) და ბარიერს (საფრთხეს), რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იქნეს სამიზნე მაჩვენებლების პრაქტიკულად რეალიზაციის კონკრეტული გეგმის შედგენისას, ანუ შემდეგ ეტაპზე. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ SWOT ანალიზის გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე ეტაპზეც (სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა) მიღებული პრაქტიკაა.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის ბოლო, მეოთხე ეტაპია სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და დამტკიცება. სტრატეგიული დაგეგმვის უშუალოდ გეგმის შემუშავება, ხორციელდება პირველი სამი ეტაპის, ანუ ბანკის მისიის, სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ განსაზღვრული სამიზნე მაჩვენებლების, SWOT ანალიზისა და ბანკის არსებული რესურსების გონივრული შეფასების საფუძველზე. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას კოორდინაციას უწევს ბანკის დირექტორატი, ახორციელებს ანალიზისა და ბიუჯეტირების სამსახური და მასში მონაწილეობს ყველა სტრუქტურული ერთეული. გეგმის დამუშავებისა და დირექტორატის მიერ დამტკიცების შემდეგ ხდება მისი სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომაზე გატანა და დამტკიცება. კომერციული ბანკის ციფრებში გამოხატულ სტრატეგიულ გეგმას, რომელიც, თავის მხრივ, შედგება შვილობილი კომპანიების, ფილიალებისა და ბიზნესმიმართულებების გეგმებისაგან, თან უნდა ახლდეს დეტალური განმარტებითი ბარათი, რომელშიც ახსნილი უნდა იყოს ყველა ძირითადი მიზანი, მათი შესრულების კონკრეტული გზები და ტაქტიკა და მიღებული რეალური შედეგი. აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიულ გეგმას სწორედ ეს ე. წ. „განმარტებითი ბარათი“ წარმოადგენს, ხოლო ყველა საპროგნოზო ცხრილი წლების მიხედვით (ბალანსი, მოგება-ზარალის ანგარიში, კაპიტალური დაბანდების გეგმა, ფულის მოძრაობის უწყისი) სტრატეგიული გეგმის დანართებს წარმოადგენს. სტრატეგიულ გეგმაში ასევე მოცემულია სამიზნე ხარისხობრივი მაჩვენებლები (აქტივების რენტაბელობა – ROA, კაპიტალის რენტაბელობა – ROE, ხარჯების ეფექტიანობა – Cost to Income Ratio,

წმინდა პროცენტული მარჟა და სხვ.). სტრატეგიულ გეგმაში ასევე მოცემული უნდა იყოს სხვადასხვა სავალდებულო ნორმატივის (კაპიტალის, ლიკვიდობის, ინვესტიციების, ღია სავალუტო პოზიციის და სხვ.) საპროგნოზო მაჩვენებლები.

ზოგადად, მენეჯმენტი არის გადანყვეტილებების მიღება, ამიტომ არ უნდა დაგვავინყდეს, რომ გადანყვეტილებას და, შესაბამისად, პასუხისმგებლობასაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში იღებს არა მხოლოდ უმაღლესი დონის მენეჯმენტი, არამედ ბანკის ყველა დონის მენეჯერები, რა თქმა უნდა, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში.

ბ) ოპერატიული გეგმა, იგივე ფინანსური გეგმა ან ბიუჯეტი, არის კომერციული ბანკის სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე შემადგენელი ნაწილი, რომელიც წარმოადგენს მოკლევადიან, ერთნობიანი შემოსავლებისა და ხარჯების, მიზნობრივი მაჩვენებლების მიღწევის დეტალურ გეგმას შვილობილი კომპანიების, ფილიალებისა და ძირითადი ბიზნესმიმართულებების მიხედვით. კომერციული ბანკის ბიუჯეტის შედგენის პროცედურა ძირითადად იგივეა, როგორც სტრატეგიული გეგმის დროს, იმ განსხვავებით, რომ იგი ეფუძნება მოქმედ გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმას, არის ყოველწლიური და უფრო დეტალური, უფრო სწორად – მაქსიმალურად დეტალური. ცხადია, დეტალიზაცია ეხება როგორც საბალანსო მაჩვენებლებს: საკრედიტო პორტფელს პროდუქტების მიხედვით, ფასიანი ქაღალდების პორტფელს, ფიქსირებულ აქტივებს და ა.შ., ისე შემოსავლებსა და ხარჯებს.

ბიუჯეტის შედგენის პროცესი (ბიუჯეტირება) იწყება იმის ანალიზით, თუ რა და როგორ კეთდებოდა წინა პერიოდში, შემდეგ ირკვევა ბანკის სუსტი და ძლიერი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები, კეთდება მისიის, ღირებულებების, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების ფორმალიზება. ამის მერე ყალიბდება ბანკის ზოგადი გეგმები და ფასდება მათ შესასრულებლად საჭირო რესურსები. მომდევნო ეტაპი არის მოცემული გეგმის ბიუჯეტირება – გეგმის ფარგლებში მოქცეული ყველა შედეგისა და მოვლენის ფულად ერთეულში გამოსახვა. ამ პროცესის ბოლო ეტაპია მონიტორინგი, რომელიც აკონტროლებს მიღებულ შედეგებს, შემოსავლებსა და ხარჯებს.

ზოგადად, უნდა ითქვას, რომ სხვა ფაქტორებთან ერთად, ბანკის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია ბიუჯეტირების პროცესზე. ეს, ძირითადად, განპირობებულია იმით, რომ ბიუჯეტი არის დასახული მიზნებისაკენ სვლის გზამკვლევი. მენეჯერული ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით სრულდება დაგეგმვა და შემდეგ მისი შესრულების კონტროლი. ასევე მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ბიუჯეტირების პროცესი აიძულებს სხვადასხვა დონის მენეჯერს, უფრო ღრმად ჩანვდეს ოპერაციების შინაარსსა და სტრუქტურას.

კომერციულ ბანკში ბიუჯეტირების პროცესის ეფექტიანობა და ქმედითობა დამოკიდებულია მასში ბანკის პერსონალის ჩართულობის ხარისხზე. ბანკის ცალკეული ერთეული, მის კონტროლქვეშ არსებული რესურსებიდან გამომდინარე, ადგენს საკუთარი საქმიანობის მიზნებს. ბიუჯეტირების მიზნობრივი მაჩვენებლები დამტკიცების შემდეგ გამოიყენება დაგეგმვასა და კონტროლში. პერსონალის შეფასებისა და სტიმულირების სისტემაში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს თითოეული სტრუქტურული ერთეულისა და ხშირად – ცალკეული თანამშრომლის ბიუჯეტის შესრულების მაჩვენებლები.

იმ ბანკებში, სადაც კორპორაციული მართვის, შესაბამისად, სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვის კულტურა მაღალ დონეზეა, მუშავდება მათი ორი ვარიანტი: ოპტიმისტური და პესიმისტური. მათი შემუშავების საფუძვე-

ლია ის პოზიტიური ან ნეგატიური სცენარები, რომელთა მიხედვითაც შეიძლება განვითარდეს მოვლენები. ეს სცენარები უმეტესწილად განპირობებულია მაკრო- და მიკროგარემოს, ანუ ბანკისგან დამოუკიდებელი შესაძლო მნიშვნელოვანი პოზიტიური ან ნეგატიური ცვლილებებით. სამწუხაროდ, საქართველოს საბანკო სისტემაში დაგეგმვის პროცესი, ბიუჯეტირება, როგორც ეფექტიანი კორპორაციული მართვის ინსტრუმენტი, სუსტად არის განვითარებული. იგი ხშირად ფორმალურია და მისი ბერკეტები ბოლომდე არაა გამოყენებული.

II. დამტკიცებული გეგმების აღსრულების პროცესი

კომერციულ ბანკში გამართული კორპორაციული მართვის შემადგენელი დაგეგმვის სისტემა გულისხმობს ყველა სტრუქტურული ერთეულის, თითოეული მენეჯერისა და თანამშრომლის პირდაპირ თუ ირიბ მონაწილეობას დაგეგმვის პროცესში. კომერციულ ბანკში უნდა არსებობდეს სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს თითოეული სტრუქტურული ერთეულისა და პასუხისმგებელი მენეჯერის მიერ საკუთარი ბიუჯეტის ხელმისაწვდომობის, მისი კვალიფიციურად ცოდნისა და შესრულების შესახებ ინფორმაციის მიღების აწყობილ მექანიზმს. ამასთან, აუცილებელია, ცალკეული სტრუქტურული ერთეულის (მაგალითად, ფილიალის) თითოეული თანამშრომელი აცნობიერებდეს ბიუჯეტის შესრულების პროცესში თავის როლსა და პასუხისმგებლობას, აქედან გამომდინარე, იმ შედეგს, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს ბიუჯეტის ცალკეული პარამეტრების გადაჭარბებით შესრულებას ან შეუსრულებლობას.

იმ ბანკებში, სადაც დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების კორპორაციული კულტურა მაღალ დონეზეა, მათი შესრულების მაჩვენებელი ხდება პერსონალის ნახალისების (ბონუსები, პრემიები) საფუძველი. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ის, რომ ბიუჯეტის შედგენის დროს ხდებოდეს გეგმების რაც შეიძლება დეტალურად განერა თითოეულ თანამშრომელზე, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. ზოგიერთ ბიზნესმიმართულების შემთხვევაში ეს მიღწევადია, მაგალითად, შეიძლება გეგმების დანესება თითოეული საკრედიტო ოფიცრის მიხედვით, დაგეგმილ პერიოდში გასაცემი სესხების საერთო მოცულობის შესახებ თითოეული თვის შესაბამისად.

III. გეგმების შესრულების კონტროლი და შეფასება

თუკი სტრატეგიული გეგმები და ბიუჯეტი მართებულად და კვალიფიციურად არის შედგენილი, იგი შეიძლება გახდეს კონტროლის ქმედითი სისტემა კომერციულ ბანკში. ბანკის ყველა მიზანი თითოეული მიმართულების მიხედვით გადმოცემულია კონკრეტულ ციფრებსა და კონკრეტულ ვადებში. მათ შორის, როგორც წესი, სტრატეგიული გეგმა – ყოველწლიურ, ხოლო ბიუჯეტი – ყოველთვიურ ძრილში.

როგორც დაგეგმვის პროცესს, ისე მისი შესრულების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას, კონტროლს, ბიუჯეტთან შედარებას, ანგარიშგებების (რეპორტების მომზადებას) და შეფასებას ყოველთვიურ რეჟიმში ახორციელებს კომერციული ბანკის ანალიზისა და დაგეგმვის სამსახური. მომზადებული ანგარიშგებები (რეპორტები) ყოველთვიურად ვგზავნება როგორც ზემდგომ ორგანოებს (დირექტორატი, სამეთვალყურეო საბჭო), ისე შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებს (ფილიალები, ბიზნესმიმართულებები) „საკუთარი“ ბიუჯეტების შესრულების მდგომარეობის შეფასებისათვის. ყოველთვიურად მიწოდებული ინფორმაციის (ანგარიშგებები) საფუძველზე, თითოეული

ადრესატი (ზემდგომი ორგანოები და უშუალო პასუხისმგებლები) აკეთებენ შესაბამის დასკვნებს და ახდენენ თავიანთი საქმიანობის კორექტირებას აუცილებლობის შემთხვევაში.

კომერციული ბანკის ბიუჯეტი – ესაა საზომი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ფაქტობრივი შედეგების, ასევე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულებისა და პირების შეფასება. მიმდინარე საქმიანობის გაკონტროლება ხდება ბიუჯეტის გეგმასთან ფაქტობრივი მაჩვენებლების შედარებით. ბიუჯეტიდან გადახრანიწვევს კითხვებს და ხდება გადახრების მიზეზების იდენტიფიცირება. გადახრის მიზეზი შესაძლებელია დაიყოს კონტროლირებად (სუბიექტური) და არაკონტროლირებად (ობიექტური) ფაქტორებად.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ბიუჯეტი რიგითი თანამშრომლების დონეზე უნდა ქმნიდეს საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესებისა და უკეთესი შედეგების მიღების სტიმულს. მენეჯერს ან თანამშრომელს, რომელიც ხედავს, რომ ბიუჯეტის გადაჭარბებით შესრულება მისთვის დამატებითი ანაზღაურების წყარო შეიძლება გახდეს, უჩნდება მოტივაცია, კონტროლირებადი, ანუ სუბიექტური ფაქტორების მეშვეობით გააუმჯობესოს თავისი და იმ სტრუქტურული ერთეულის შედეგები, სადაც არის დასაქმებული.

ბიუჯეტის კონტროლის ფუნქცია შეიცავს გეგმის შესრულების მონიტორინგსა და მაკორექტირებელ ღონისძიებებს საჭიროების შემთხვევაში, რაც გულისხმობს ბიუჯეტის კორექტირების შესაძლებლობას, მაგალითად, წელიწადში ერთხელ (წლის მეორე ნახევარში). ეს პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს, რადგან შეუძლებელია სრულად ვინინასწარმეტყველოთ არაკონტროლირებადი (ობიექტური) ფაქტორების ზემოქმედება.

ბიუჯეტის შესრულების კონტროლი დაფუძნებულია უკუკავშირის გამოყენებაზე, იმ ქმედებასთან დაკავშირებით, რომლის კონტროლსაც ვახდენთ. ყველა კონტროლის სისტემას უნდა ჰქონდეს რაიმე სახის უკუკავშირის მექანიზმი. ყველა დონის მენეჯერი მუდმივად უნდა აქცევდეს ყურადღებას მოვლენების განვითარებას. დამატებით, ისინი დამოკიდებული არიან ვერბალურ და წერილობით რეპორტებზე, რომლებსაც ისინი იღებენ ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად, ყოველწლიურად, არალეგალურად ან მოთხოვნის მიხედვით. აღნიშნულ პროცესში მეტად მნიშვნელოვანია თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და პროგრამული უზრუნველყოფების, როგორც ინფორმაციის ოპერატიული მიღების საშუალების როლი.

ამიტომ, აუცილებელია, როგორც სტრატეგიული გეგმის, ისე ყოველწლიური ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ ჩამოყალიბდეს მათი შესრულების კონტროლის სისტემა, რომელიც გააკონტროლებს გეგმის შესრულების მდგომარეობას. ამასთან, ეს კონტროლი უნდა ხდებოდეს არა წლის ბოლოს, არამედ ყოველთვიურად, ხოლო ზოგიერთი მთავარი მაჩვენებლის მიხედვით – ყოველდღიურადაც. ამ პრინციპების უგულვებლყოფის შემთხვევაში რეაგირება სხვადასხვა პრობლემაზე, საფრთხესა და ხელიდან გაშვებულ შესაძლებლობაზე დაგვიანებული იქნება.

კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ კომერციულ ბანკებში, როგორც წესი, სტრატეგიული დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების აღწერილი მექანიზმი ტიპურია და მეტ-ნაკლები დამთხვევით და ხარისხით ყველა კომერციულ ბანკშია ადაპტირებული. რაც შეეხება უშუალოდ დაგეგმვის მექანიზმებს, მათ პრაქტიკულ მხარეებს, გამოყენებულ პროგრამულ უზრუნველყოფებს და ა. შ., ისინი

ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია კონკრეტული კომერციული ბანკის შესაძლებლობებზე, კორპორაციული მართვის კულტურასა და ტრადიციებზე.

5.3. პერსონალის მართვა კომერციულ ბანკში

როგორც პირველ პარაგრაფში აღინიშნა, ეფექტიანი საბანკო მენეჯმენტის მეორე უმნიშვნელოვანესი ელემენტია პერსონალის მართვა. პერსონალის მართვა კომერციულ ბანკში მეტად სპეციფიკურია და იგი განპირობებულია თავად საბანკო საქმიანობის თავისებურებებით. საბანკო პერსონალისაგან მოითხოვება მაღალი პროფესიონალიზმი, ჩვევები და პიროვნული თვისებები. აღნიშნულს ემატება ისიც, რომ ბანკის პერსონალისაგან ხშირად მოითხოვება არა მარტო უშუალოდ მისი ფუნქციების, არამედ მომიჯნავე და არამომიჯნავე კოლეგების ფუნქციების ცოდნაც, რაც განპირობებულია იმით, რომ კომერციული ბანკი არის მეტად რთული ბიზნესი და მასში მუშაობენ მეტად მრავალფეროვანი პროფესიის ადამიანები.

როგორც გასული მასალიდან (სქემა №5.1.) გვახსოვს, თანამედროვე საბანკო პრაქტიკაში მიღებულია საბანკო საქმიანობის დაყოფა სხვადასხვა მიმართულებად (მაგალითად, „ფრონტ“, „მიდლ“, და „ბექ“). აღნიშნული დაყოფა განპირობებულია, ერთი მხრივ, იმით, რომ ერთგვაროვანი საქმიანობა მოქცეულია ერთი დირექტორის კურატორობის ქვეშ (გავიხსენოთ „ფინანსური დირექტორი“, „კორპორაციული ბიზნესის დირექტორი“, „კომერციის დირექტორი“, „რისკების დირექტორი“ და ა.შ.). მეორე მხრივ, გათვალისწინებულია ინტერესთა კონფლიქტის პრინციპი, რათა ერთი კურატორი დირექტორის დაქვემდებარებაში არ აღმოჩნდეს შემსრულებელი და მისი მაკონტროლებელი სამსახური. სწორედ ამიტომაც, რომ ჩვენს მაგალითში სხვადასხვა საკურატორო ბლოკშია კრედიტების გამცემი სტრუქტურული ერთეულები (**front office**), მისი ოპონენტი სესხების გაცემისას რისკების მართვის დეპარტამენტი (**middle office**) და ოპერაციების უშუალო გამტარებელი საოპერაციო დეპარტამენტი (**back office**).

გარდა ამისა, გარკვეული სამსახურები უშუალოდ გენერალური დირექტორის დაქვემდებარებაშია, რაც სამივე ზემოაღნიშნული მიმართულების ეფექტიანად მუშაობას უწყოს ხელს და თავისი სპეციფიკით არ უნდა შედიოდეს არც ერთ დანარჩენ ბლოკში. ჩვენს მაგალითში ესაა უსაფრთხოების, პერსონალის მართვის, მარკეტინგის, ლოგისტიკის სამსახურები, კანცელარია და ფილიალები. თუმცა, ცალკეული ბანკების შემთხვევაში განსხვავებული სურათის არსებობა ჩვეულებრივი მოვლენაა.

კომერციული ბანკების მხრიდან განსაკუთრებული მოთხოვნები საკუთარი პერსონალის მიმართ განპირობებულია იმითაც, რომ თანამედროვე საბანკო საქმიანობა წარიმართება მეტად დაძაბულ კონკურენტულ და მუდმივად ცვალებად გარემოში. საბანკო საქმე გახდა ის სფერო, სადაც, ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო თანამშრომელთა ჯგუფმა ან თუნდაც ერთმა თანამშრომელმა თავისი არაკომპეტენტურობით, არაორგანიზებულობით ან წინასწარგანზრახულობით შეიძლება უდიდესი ზარალი მიაყენოს ბანკს. ეს შეიძლება იყოს როგორც პირდაპირი ფინანსური ზარალი, ასევე ჩრდილის მიყენება მის რეპუ-