

ტორებიც და მოლარეებიც), ვინაიდან ყველამ იცის, რომ გეგმის გადაჭარბების შემთხვევაში ზეგეგმური მოგების რალაც ნაწილი (ვთქვათ – 30%) განაწილდება ბანკის (ან ფილიალის) ყველა თანამშრომელზე პრემიის სახით.

საკმაოდ ეფექტიანია მორალური ნახალისების სისტემის არსებობაც, მაგალითად, კვარტალის ან წლის საუკეთესო სამმართველოს უფროსის, ფილიალის მმართველის, ოპერატორის, მოლარის და ა.შ. დასახელების პრაქტიკა. როგორც ბონუსირებისა და პრემირების, ისე მორალურ-ფსიქოლოგიური ნახალისების მექანიზმები უზრუნველყოფენ პიროვნებების პროფესიული ზრდის სტიმულირებას, ასევე ჯანსაღი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნას, რაც მეტად მნიშვნელოვანია კომერციული ბანკის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის.

6. პერსონალის განვითარების აქტუალობა განსაკუთრებით გაიზარდა თანამედროვე პერიოდში, ტექნოლოგიური რევოლუციისა და გამძაფრებული კონკურენციის პირობებში. როგორც აღვნიშნეთ, საბანკო საქმე მოითხოვს მაღალ ინტელექტს, თანამედროვე ტექნოლოგიების ფლობას, მკაცრ საშემსრულებლო დისციპლინას, პასუხისმგებლობის მაღალ ხარისხს, კლიენტებთან ურთიერთობის კულტურასა და პიროვნულ თვისებებს. აღნიშნული განაპირობებს განსაკუთრებულ მოთხოვნებს ბანკის თანამშრომლებისადმი და დღის წესრიგში აყენებს პერსონალის განვითარების მუდმივი პრაქტიკის არსებობას კომერციულ ბანკში.

კომერციული ბანკის მხრიდან პერსონალის განვითარების პროცესი მოიცავს როგორც ჯგუფური სემინარების ორგანიზებას, ისე ინდივიდუალურ საუბრებს. გავრცელებული პრაქტიკაა ასევე მომიჯნავე პროფესიების ათვისება, გადამზადება, უცხოური ენების შესწავლა-დახვეწა, ახალი ტექნოლოგიების ათვისება ბანკის ხარჯზე და თვითგანვითარების ნახალისება. რა თქმა უნდა, პერსონალის განვითარების პრაქტიკა მაშინაა ეფექტიანი, როცა მას აქვს რეგულარული ხასიათი.

რა თქმა უნდა, თანამშრომლების მხრიდან მუდმივი ზრუნვა საკუთარი პროფესიული და პიროვნული თვისებების განვითარებისათვის განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ კომერციულ ბანკში, სადაც ასეთი პრაქტიკის „დანახვა“ და დაფასება ხდება მენეჯმენტის მხრიდან. თანამშრომლებს თვითგანვითარებისაკენ უბიძგებს როგორც კარიერული ზრდის სურვილი, ისე ის მძაფრი კონკურენტული გარემო, რომელიც შექმნილია ბანკის სპეციალისტების შრომით ბაზარზე.

5.4. ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში

ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში მოიცავს ფულადი ნაკადების მართვას, ფორმირებასა და განთავსებას კონკრეტული ბანკის სტრატეგიიდან და მიზნებიდან გამომდინარე. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მუდმივად ცვალებადი და დინამიკური საბანკო სექტორი ითხოვს ფინანსური მენეჯმენტის კორექტირებასა და სრულყოფას. ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში შედგება ორი ქვესისტემისაგან: მართვის ობიექტი და მართვის სუბიექტი:

- ფინანსური მენეჯმენტის მართვის მთავარი **ობიექტია** კომერციული ბანკის ფულადი სახსრები, რომლებიც იმყოფებიან საქმიან ბრუნვაში ფინანსური ოპერაციების მეშვეობით;
- რაც შეეხება ფინანსური მენეჯმენტის **სუბიექტს**, ესაა კომერციული ბანკის უმაღლესი ხელმძღვანელობა და პერსონალი, რომლებიც მართვის სხვადასხვა ბერკეტით ახორციელებენ მიზანმიმართულ ქმედებებს მართვის ობიექტზე, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის განზოგადებით შეიძლება დავასკვნათ, რომ ფინანსური მენეჯმენტი გულისხმობს ბანკის მართვას, რომელიც მიმართულია სხვადასხვა ალტერნატიული არჩევანიდან ოპტიმალური გზის შერჩევისაკენ საუკეთესო ეკონომიკური შედეგის მიღებისათვის.

სამეცნიერო ლიტერატურაში გვხვდება ფინანსური მენეჯმენტის საკმაოდ დეტალური კლასიფიკაცია, თუმცა, შესაძლებელია მათი ჩამოყალიბება 3 ძირითადი მიმართულების მიხედვით:

1. ლიკვიდობისა და მომგებიანობის მართვა;
2. აქტივ-პასივების მართვა;
3. საბანკო რისკების მართვა (რისკმენეჯმენტი).

დავახასიათოთ მოკლედ თითოეული მათგანი.

1. ლიკვიდობისა და მომგებიანობის მართვა წარმოადგენს იმ წინააღმდეგობრიობის გამოვლინებას, რომელსაც მოიცავს კომერციული ბანკი, როგორც განსაკუთრებული ეკონომიკური სუბიექტი. ერთი მხრივ, იგი არის მოგების მისაღებად შექმნილი კომპანია, რომლის აქციონერების უპირველეს მიზანს მაქსიმალური მოგების მიღება წარმოადგენს, მეორე მხრივ კი – იგი არის სახელმწიფო მნიშვნელობის ინსტიტუტი, რომელიც ახდენს საზოგადოების თავისუფალი ფულადი სახსრების აკუმულირებასა და გადანაწილებას. სახელმწიფოს მხრიდან, ეროვნული ბანკის სახით, ამ პროცესში უმნიშვნელოვანესი ინტერესის ობიექტს წარმოადგენს კომერციული ბანკების გადამხდელუნარიანობა და ლიკვიდობა.

კომერციული ბანკის ლიკვიდობა – ესაა მის მიერ საკუთარი ვალდებულებების დროულად (დათქმულ ვადაში) და სრულად განხორციელების უნარი. ლიკვიდობის მართვა საქართველოში ხორციელდება ორ დონეზე, ერთი მხრივ, საქართველოს ეროვნული ბანკი უწესებს კომერციულ ბანკებს ლიკვიდობის სავალდებულო ნორმატივებს, მეორე მხრივ – თვით კომერციული ბანკების მხრიდან.

ლიკვიდობის დონე პირდაპირ განსაზღვრავს მომგებიანობის დონეს. რაც მეტია ლიკვიდური აქტივები, მით ნაკლებია „მუშა“, ანუ შემოსავლიანი აქტივები და შესაბამისად – მოგება და პირიქით. ამიტომაც არის ლიკვიდობისა და მომგებიანობის მართვა ფინანსური მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი მიმართულება. ორივე მიმართულება, როგორც ლიკვიდობა, ისე მომგებიანობა, თავისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, შემდეგ ცალკე თემებად იქნება განხილული.

2. აქტივ-პასივების მართვა, როგორც კომერციული ბანკის ფინანსური მენეჯმენტის მიმართულება, გულისხმობს მოზიდული სახსრების (პასივები) ისეთ ოპტიმალურ განთავსებას, დაბანდებას (აქტივები), რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მაქსიმალური მოგება ლიკვიდობის ოპტიმალური დონის შენარჩუნებით. კომერციული ბანკის პასივების მართვა გულისხმობს მო-

ზიდული რესურსებისა და საკუთარი სახსრების (კაპიტალი) ეფექტიანად და რაციონალურად ფორმირებას, რაც ნიშნავს ოპტიმალური რესურსული ბაზის ფორმირებას, თავის მხრივ კი – მის რაციონალურ სტრუქტურას ვადიანობისა და ფასიანობის მიხედვით.

კომერციული ბანკი უნდა ცდილობდეს ჰქონდეს პასივების ისეთი სტრუქტურა, რომ მათი ვადა იყოს რაც შეიძლება დიდი და ფასი (პროცენტი) – რაც შეიძლება ნაკლები. ვადიანობისა და ფასიანობის მიხედვით პასივების სტრუქტურის ცვლილების პროცესი სასურველი მიმართულებით უნდა იყოს მუდმივი, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს რესურსების საერთო ფასის შემცირებას და, აქედან გამომდინარე, მათი განთავსებისას კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას.

აქტივების მართვა გულისხმობს პასიური ოპერაციების შედეგად ფორმირებული რესურსების (მოზიდულის სახსრები და კაპიტალი) ოპტიმალურად განთავსების გზების მუდმივ პროცესს. ნორმალური ფუნქციონირებისათვის კომერციული ბანკი იძულებულია, რესურსები განთავსოს „არამუშა“, ანუ ისეთ აქტივებშიც, რომელთაც არ მოაქვთ შემოსავლები. აქ შედის ნაღდი და უნაღდო ფული, ფიქსირებული აქტივები. დარჩენილი ნაწილი კი განთავსდება შემოსავლების მომტან აქტივებში – სესხებში, ფასიან ქალაქდებასა და ინვესტიციებში. აქტივების მართვა გულისხმობს აქტივების ოპტიმალურ სტრუქტურას, ანუ „მუშა“ აქტივების რაც შეიძლება მეტ წილს მთლიან აქტივებში, ხოლო „მუშა“ აქტივებში – უფრო მაღალშემოსავლიანების მეტ წილს. ლიკვიდობისა და მომგებიანობის მსგავსად, აქტივებისა და პასივების მართვა, თავისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, შემდეგ ცალკე თემებად იქნება განხილული.

3. საბანკო რისკების მართვა (რისკმენეჯმენტი), მსგავსად ლიკვიდობის მართვისა, ხდება ორ დონეზე, სახელმწიფოს მხრიდან ეროვნული ბანკის სახით და თვითონ ბანკის სახით, როგორც აქციონერების, ისე მენეჯმენტის მხრიდან. სახელმწიფოს მხრიდან მთავარი ზრუნვის საგანი კომერციულ ბანკებთან მიმართებაში არის მათთვის დროებით საკუთრებაში გადაცემული სახსრების მფლობელთათვის ვადაში და სრულად დაბრუნების გარანტირების მექანიზმების არსებობა. სწორედ ამიტომაც კომერციული ბანკები და მათი საქმიანობა ბევრად უფრო მკაცრი ოფიციალური ზედამხედველობის საგანი, ვიდრე სამენარმეო საქმიანობის სხვა სახეობები. რისკების მართვა კომერციულ ბანკში, ანუ რისკმენეჯმენტი, ესაა რისკების იდენტიფიკაციის, შეფასებისა და მათი დონის შემცირების ღონისძიებათა კომპლექსი.

რისკების მართვის სისტემა კომერციული ბანკის ეფექტიანი მართვის, არსებული რისკების მინიმიზაციის, ახალი რისკების გამოვლენისა და მისი კონკურენტუნარიანობის გაზრდის საშუალებას იძლევა. საბანკო რისკების ჩამონათვალი მეტად მრავალფეროვანია და ისინი შეიძლება დავყოთ 4 ძირითად ჯგუფად: **ფინანსური რისკები** (საკრედიტო, საპროცენტო, ლიკვიდობის, სავალუტო, საბაზრო, ინფლაციისა და გადამხდელუნარიანობის რისკები), **მომსახურების მიწოდების რისკები** (საოპერაციო, ტექნოლოგიური და ახალი პროდუქტების დანერგვის რისკები), **მმართველობითი რისკები** (არაეფექტიანი მენეჯმენტის, სტრატეგიული, სამართლებრივი, რეპუტაციისა და თაღლითობის რისკები) და **გარე რისკები** (პოლიტიკური, ეკონომიკური, ქვეყნისა და კონკურენტის რისკები). რისკების მართვის თემის მნიშვნელობა განაპირობებს იმას, რომ შემდეგში მას ორი თავი ექნება დათმობილი.

გამომდინარე იქიდან, რომ კომერციული ბანკები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან მასშტაბებით, სპეციალიზაციით, სტრატეგიული მიზნებით, არ არსებობს ფინანსური მენეჯმენტის ერთგვაროვანი და საყოველთაოდ მიღებული მოდელი. ყველა ბანკი ქმნის ფინანსური მენეჯმენტის საკუთარ სისტემას, ანუ ბანკის ფინანსების ეფექტიანი მართვის ინდივიდუალურ წესებს.

5.5. კომერციული ბანკის მენეჯმენტის შეფასება

საბანკო მენეჯმენტის შეფასება ნიშნავს მენეჯმენტის ხარისხის შეფასებას, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს მისი მხრიდან ეფექტიანი მართვის უნარის დადგენას. კომერციული ბანკის მენეჯმენტის ეფექტიანობა, მოქნილობა და ოპერატიულობა პირდაპირ აისახება მის საბოლოო შედეგებზე. მართვის ხარისხი ეს თვით მართვის სისტემის დახასიათებაა, ანუ ესაა მისი სუბიექტების, ობიექტების, მექანიზმების, ინსტრუმენტებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების ტექნოლოგიები. გამომდინარე იქიდან, რომ საბანკო მენეჯმენტის ეფექტიანობა განაპირობებს კომერციული ბანკის წარმატებულ შედეგებს, კომერციული ბანკის შედეგები გვევლინება მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების ერთ-ერთი უმთავრეს, მაგრამ არა ერთადერთ კრიტერიუმად.

მენეჯმენტის შეფასებას ახორციელებენ ცენტრალური ბანკების საზედამხედველო ორგანოები, გარე აუდიტორები და საერთაშორისო სარეიტინგო კომპანიები.

საქართველოში მენეჯმენტის შეფასების ძირითადი პრინციპები მოცემულია ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის 2007 წელს დამტკიცებულ „კომერციული ბანკების ადგილზე შემოწმების მეთოდურ სახელმძღვანელოში“. დოკუმენტის თანახმად, მენეჯმენტის შეფასება ადგილზე შემოწმების პროცესში წარმოადგენს ყველაზე რთულ და, ამავდროულად, მნიშვნელოვან ამოცანას. ბანკის მენეჯმენტის სრული შეფასება მოიცავს ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს, დირექტორატის (აღმასრულებელი დირექტორების), სპეციფიკური საბანკო ოპერაციების წარმართვისათვის პასუხისმგებელი პირების, მაგალითად, განყოფილებების უფროსების, ასევე ბანკის შიდა კონტროლის ფუნქციის, შიდა აუდიტისა და მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემების შეფასებას.

ბანკის ფინანსური მდგომარეობა შეიძლება არ მიუთითებდეს მენეჯმენტის ხარისხზე, თუმცა, კრიტიკული მდგომარეობა ძირითადად ასახავს ბანკის მენეჯმენტის შესაძლებლობებს. იშვიათ შემთხვევებში ბანკის ფინანსური მდგომარეობა შეიძლება იყოს დამაკმაყოფილებელი ნაკლებად კომპეტენტური მენეჯმენტის არსებობის პირობებში. ასეთ დროს გარე ფაქტორი, როგორცაა – ძლიერი ეკონომიკა, გაცილებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ბანკის ფინანსური მდგომარეობის შენარჩუნებისათვის, ვიდრე მენეჯმენტის მართვის უნარი.

საქართველოში გავრცელებული პრაქტიკით მენეჯმენტის შეფასება მიზნად ისახავს:

- სამეთვალყურეო საბჭოს ადეკვატურობის შეფასებას;
- ბანკში არსებული ამოცანების, პოლიტიკისა და პროცედურების თან-