

ნათია ჯანელიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

საკრედიტო მენეჯმენტი, როგორც კომერციული ბანკის საკრედიტო საქმიანობის მოდერნიზაციის სისტემის ელემენტი

საკრედიტო მენეჯმენტი

კომერციული ბანკების საკრედიტო საქმიანობა თანამედროვე საბანკო ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარების პირობებში კვლავ რჩება სტრატეგიული კვლევის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებად. იცავენ რა საკრედიტო სფეროში ოპერატიული მართვის მექანიზმებს, კომერციული ბანკები გადადიან სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის მეთოდებზე, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ხელს უწყობს მართვის პროცესის ეფექტიანობას და პოტენციური საკრედიტო რისკების დონის შემცირებას. ამიტომ, საკრედიტო მენეჯმენტის კომპლექსური სისტემის კონცეპტუალური საფუძვლების შემუშავების და მისი შეფასების პროცესი კომერციული ბანკების საკრედიტო საქმიანობის მოდერნიზაციის სისტემის ერთ-ერთი წამყვანი ელემენტია.

მართვის სფეროს სპეციფიკა განსაზღვრავს ზოგადსაბანკო მენეჯმენტში სხვადასხვა მიმართულებების, მათ შორის საკრედიტო მენეჯმენტის, გამოყოფის აუცილებლობას, რომელიც მოითხოვს კომპლექსური მიდგომის შემუშავებას დასახული ამოცანების გადასაჭრელად.

ჩვენი წარმოდგენით, საკრედიტო მენეჯმენტი - ეს არის საკრედიტო რესურსების მოძრაობის, ფორმირების, გამოყენების და საკრედიტო პორტფელის ოპტიმიზაციის, აგრეთვე მოგების მიზნით ცალკე აღებული საკრედიტო პროცესის და ბანკის მთლიანი საკრედიტო საქმიანობის მართვის სისტემა.

საკრედიტო მენეჯმენტის საკვანძო მიზანია კომერციული ბანკების საკრედიტო საქმიანობის ეფექტიანობის და სანდოობის გაზრდა და ამით მაქსიმალურად შესაძლო მოგების მიღება.

ბანკის საკრედიტო საქმიანობის ეფექტური მართვა შეიძლება იყოს მიღწეული ძირეული პრინციპების გამოყენების მეშვეობით, მათ შორის უმნიშვნელოვანესია:

- 1) საკრედიტო მენეჯმენტის ურთიერთკავშირი ბანკის მართვის საერთო სისტემასთან (ზოგადსაბანკო მენეჯმენტი, ფინანსური უზრუნველყოფა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, საბანკო მარკეტინგი);
 - 2) მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების და რეალიზაციის კომპლექსური ხასიათი;
 - 3) პრაქტიკულ გამოცდილებისა და/ან სხვადასხვა სცენარული გათვლების გამოყენება უმნიშვნელოვანესი მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების დროს;
 - 4) საკრედიტო მენეჯმენტის ორიენტაცია ბანკის განვითარების სტრატეგიულ მიზნებზე;
 - 5) ბანკის საკრედიტო მენეჯმენტის მაღალი დინამიზმი მმართვის ყველა იერარქიულ დონეზე.
- საკრედიტო მენეჯმენტის შინაარსის, მიზნების და პრინციპების გათვალისწინების შესაბამისად შეიძლება ჩამოყალიბდეს მისი ძირითადი ამოცანები:

- 1) საკრედიტო რესურსული ბაზის საკმარისი მოცულობის ფორმირების მიღწევა საკრედიტო

ოპერაციების ჩასატარებლად;

- 2) საკრედიტო რესურსების დაბანდება მაღალშემოსავლიან და დაბალრისკიან პროდუქტებში;
- 3) ბანკის საკრედიტო პროცესის ოპტიმიზაცია;
- 4) ბანკის საკრედიტო საქმიანობის მდგრადი განვითარების და გაუმჯობესების უზრუნველყოფა;
- 5) თანამედროვე მმართველობითი ტექნოლოგიების დანერგვა ბანკის საკრედიტო საქმიანობაში.

რა თქმა უნდა, საკრედიტო მენეჯმენტზე საუბრისას არ შეიძლება არ ითქვას მისი შინაარსის შესახებ მართვის სტრუქტურის თვალსაზრისით.

ფართო გაგებით მართვის სტრუქტურა წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობას, რომლებიც და უზრუნველყოფენ მათ ფუნქციონირებას როგორც ერთი მთლიანისა. არსებითად, საუბარია მართვის და ფუნქციონალური ქვედანაყოფების დონეების ლოგიკურ ურთიერთობებზე ბანკის საკრედიტო პოლიტიკის სტრატეგიული მიზნების მიღწევისა და ტაქტიკური ამოცანების შესრულებისთვის.

საკრედიტო მენეჯმენტის სტრუქტურაში უნდა გამოიყოფოს მართვის რგოლები და დონეები, აგრეთვე მათი კავშირები - ჰორიზონტალური და ვერტიკალური. მართვის რგოლებს მიეკუთვნება სტრუქტურული ქვედანაყოფები და ცალკეული სპეციალისტები, რომლებიც ასრულებენ შესაბამის საკრედიტო ფუნქციებს. მათ შორის არიან მენეჯერები, რომლებიც ახორციელებენ რამდენიმე სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის რეგულირებას და კოორდინაციას.

მართვის რგოლები შეიძლება მოიცავდნენ ანალიტიკურ განყოფილებებს, საკრედიტო განყოფილებებს, რომლებიც დაკავებული არიან სესხების გაცემით და დაფარვით, ხელშეკრულებების გაფორმებით, აგრეთვე სამსახურები, რომლებიც აკონტროლებენ საკრედიტო ხელშეკრულებების პირობების შესრულებას, გირაოს და მსესხებლის მიმდინარე საქმეების მდგომარეობას. საკრედიტო ქვედანაყოფების შემადგენლობაში, როგორც წესი, გამოიყოფა მსხვილი, საშუალო და წვრილი კლიენტურის მომსახურების განყოფილებები. მართვის რგოლის წარმოქმნის საფუძველში ჩადებული განყოფილების მიერ გარკვეული მმართველობითი ფუნქციების შესრულება. კავშირებს განყოფილებებს შორის ჰორიზონტალური ხასიათი აქვთ.

მართვის დონე უნდა იყოს გაგებულ, როგორც მართვის რგოლების ერთობლიობა, რომელსაც გარკვეული საფეხური უჭირავს საკრედიტო მენეჯმენტის სისტემაში. მართვის საფეხურები ვერტიკალურ დამოკიდებულებაშია და ექვემდებარებიან ერთმანეთს იერარქიის მიხედვით. ამასთან დაკავშირებით საკრედიტო მენეჯმენტი შეიძლება დაიყოს მაკროდონეზე და მიკროდონეზე. სტრუქტურას თუკი წარმოვიდგინოთ კომპლექსურად როგორც ერთ მთლიან სისტემას, მაკროდონე წარმოადგენილია ცენტრალური ბანკით და მისი რეგიონული ორგანიზაციებით. ამ დონეზე ყალიბდება საბანკო სისტემის განვითარების ერთიანი სტრატეგია, ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა, რომელიც ახორციელებს კომერციული ბანკების საქმიანობის რეგულირებას დაკრედიტების სფეროში საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების მეშვეობით, აგრეთვე ხდება საკონტროლო-სახედახედველო ფუნქციების რეალიზაცია. ეს დონე საკრედიტო (ტოპ) მენეჯმენტის უმაღლესი საფეხურია.

საკრედიტო საქმიანობის მმართველობითი იერარქიის საშუალო და დაბალი საფეხურები მიეკუთვნება მიკროდონეს, ე.ი. უშუალოდ კომერციული ბანკის საკრედიტო პოლიტიკის ტაქტიკური რეალიზაციის სფეროს.

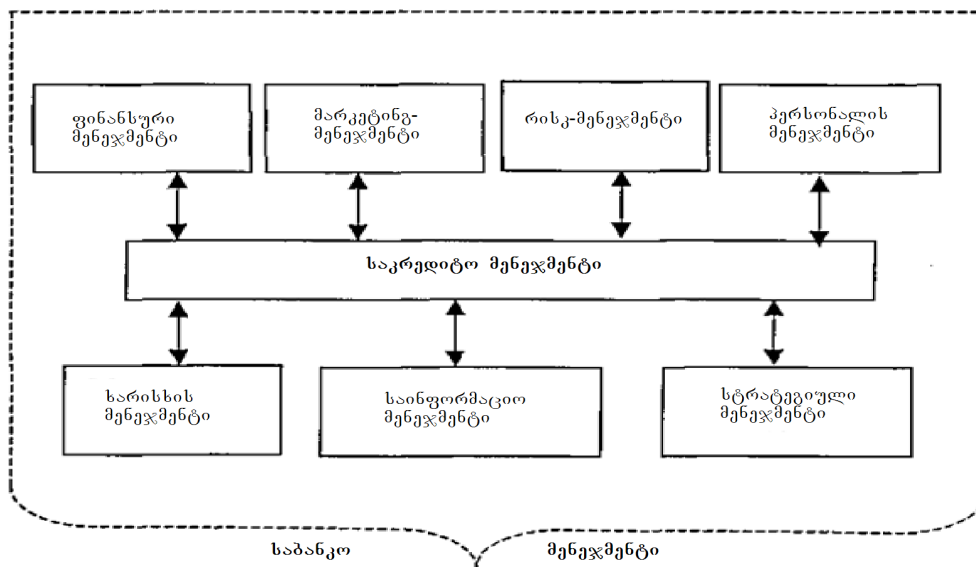
აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კომერციული ბანკის უმაღლესი ხელმძღვანელობის საკრედიტო მენეჯმენტის საშუალო რგოლისთვის მიკუთვნება პირობითია, უშუალოდ ბანკის მუშაკებისთვის ეს

დონე წარმოადგენს უმაღლეს ხელმძღვანელ რგოლს.

საკრედიტო მენეჯმენტის ქვედა დონე წარმოადგენილი იქნება ხელმძღვანელებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ბანკის საკრედიტო პოლიტიკის რეალიზაციას. ისინი პასუხს აგებენ კონკრეტული დავალებების მიწოდებაზე ქვედანაყოფებისა და განყოფილებებისათვის, აგრეთვე მათი ზუსტი შესრულებისათვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ საკრედიტო მენეჯმენტი ზოგადსაბანკო მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილია (იხ. ნახ. 1) და უწყვეტ კავშირშია საბანკო მენეჯმენტის სხვა სტრუქტურებთან:

ნახ.1. საკრედიტო მენეჯმენტის ადგილი საბანკო მენეჯმენტის შემადგენლობაში



მმართველობითი საქმიანობის ყველა სახეობა შეიძლება დავეყოს მართვის ოთხ ძირითად ფუნქციად: 1)დაგეგმვა, რომელიც მდგომარეობს მიზნების და მათ მისაღწევად მოქმედების გეგმის შერჩევაში; 2)ორგანიზაციის ფუნქცია, რომლის მეშვეობით ხდება ამოცანების განაწილება ცალკეულ ქვედანაყოფებს ან მუშაკებს შორის და ურთიერთქმედების დამყარება მათ შორის; 3) ხელმძღვანელობა, რაც მდგომარეობს შემსრულებლების მოტივაციაში დაგეგმილი მოქმედებების განხორციელებაზე და დასახული მიზნების მიღწევაზე; 4)კონტროლი, რაც მდგომარეობს იმაში, თუ რამდენად შეესაბამება რეალურად მიღწეული შედეგები დაგეგმილს.

დაკრედიტების სფეროში მართვის სრული სისტემის ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა განისაზღვროს მმართველობითი პროცესის ფუნქციონალური სტრუქტურა და ბანკის საკრედიტო საქმიანობის მიმართულებები. ასე, რომ ფუნქციონალური ზემოქმედება ხორციელდება დაგეგმვის, ორგანიზაციის, კოორდინირების, სტიმულირების, კონტროლის, აღრიცხვისა და ანალიზის მეშვეობით.

კომერციული ბანკების საკრედიტო საქმიანობაში შეიძლება გამოიყოს მმართველობითი პროცესის ორგანიზაციის შემდეგი ეტაპები:

- ბანკის საკრედიტო ქვედანაყოფების ძირითადი (სტრატეგიული და ოპერატიული) ამოცანების და მიზნების განსაზღვრა;

- ინფორმაციის შეკრება საკრედიტო მომსახურების შესახებ და მისი განხორციელების პირობებზე;
- მონაცემთა საინფორმაციო ბაზის ჩამოყალიბება პოტენციური კლიენტების-მსესხებლების შესახებ და მათი საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის თავისებურებების შესწავლა;
- მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე ბანკის მარკეტინგული და სხვა შესაძლებლობების ანალიზის ჩატარება კლიენტების პოტენციურ და არსებულ მოთხოვნებთან შედარების მიზნით;
- ბანკის საკრედიტო რესურსების შეფასების ფორმირება;
- სტრატეგიული დაგეგმარების განხორციელება;
- ოპერატიული გეგმების შემუშავება და საკრედიტო მომსახურების დაგეგმვა;
- საკრედიტო რისკის მინიმიზაციის სტრატეგიის ფორმირება;
- საკრედიტო პროცესის ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა;
- ბანკის საკრედიტო საქმიანობაზე შიდა კონტროლის სისტემის ორგანიზაცია.

საკრედიტო მენეჯმენტი მრავალდონიანი მმართველობითი სისტემაა, რომელიც მოიცავს ბანკის საკრედიტო საქმიანობაზე გარეშე და შიდა მარეგულირებელი ზემოქმედების მექანიზმებს. გარეშე მარეგულირებელ ზემოქმედებას ახორციელებს ცენტრალური ბანკი და გარე აუდიტორები, ხოლო საკრედიტო საქმიანობის შიდა მარეგულირებელი მექანიზმები შემუშავებულია ბანკის მიერ დამოუკიდებლად. საკრედიტო შიდასაბანკო მარეგულირებელ ფუნქციას ასრულებს ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო, ბანკის მმართველობა, საკრედიტო კომიტეტი, საკრედიტო ქვედანაყოფი, აგრეთვე შიდა კონტროლის ორგანოები.

ბანკის საკრედიტო საქმიანობის მართვის სისტემა უნდა შეესაბამებოდეს გარკვეულ მოთხოვნებს, რომელთა რიცხვს მიეკუთვნება მთლიანობა, მდგრადობა, მიზანმიმართულება, მოქნილობა, ერთგვაროვნება, ოპერატიულობა, საიმედოობა, ოპტიმალურობა და ეკონომიურობა.

საკრედიტო მენეჯმენტის კონცეპტუალური საფუძვლების განხილვის დროს არ შეიძლება არ აღინიშნოს მისი ისეთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი, როგორცაა საკრედიტო კულტურა.

ბანკის საკრედიტო კულტურა მრავალმხრივი ცნებაა და ჩვენი აზრით, მოიცავს:

- შიდა კომუნიკაციების აგებას და ინტეგრაციული პროცესების რეალიზაციას ბანკის საკრედიტო საქმიანობის ფარგლებში;
- საკრედიტო პროცესის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას;
- გაყიდვების ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას;
- კლიენტებთან (რეალურ და პოტენციურ მსესხებლებთან) ურთიერთობის ახალი ფილოსოფიის ფორმირებას;
- კლიენტების საგადასახადო კულტურის ნორმების ჩამოყალიბებას.

ბანკის საკრედიტო მენეჯმენტისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია ბანკის საკრედიტო ქვედანაყოფების თანამშრომლების შერჩევის, შეფასების და მოტივაციის მეთოდების მოხერხებული გამოყენება, რაც დიდად შეუწყობს ხელს ბანკის საკრედიტო რისკის წარმოქმნის (უმთავრესად შინაგანი) წინაპირობის თავიდან აცილებას.

ბანკის პერსონალის მოტივაცია საკრედიტო მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი შემადგენელია და მიმართულია ბანკის თანამშრომლების საქმიანობის აქტივიზაციაზე, მათ წინაშე დასმული ამოცანების შესრულებაზე და საბანკო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაზე.

ამისათვის ხორციელდება თანამშრომლების ეკონომიკური და მორალური სტიმულირება, იქმნება პირობები მათი ყოველდღიური საქმიანობისთვის და პროფესიული განვითარებისთვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ცაავა გ. ხანთაძე გ. საბანკო საქმე. სახელმძღვანელო. თბილისი. გამომცემლობა „დანი“, 2014. -600 გვ.
2. ხანთაძე გ. ცაავა გ. საბანკო ოპერაციები. სახელმძღვანელო. თბილისი. გამომცემლობა „დანი“, 2013. -400 გვ.
3. საქართველოს ეროვნული ბანკის ვებ-გვერდი www.nbg.ge
4. Монакова Е.В. Кредитный мониторинг в банковской деятельности. Диссертация на соискание ученой степени канд.эконом.наук. г.Саратов, СГСЭУ, 2001. с.35
5. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. –М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. -304с
6. Alan Dixie, Implementing Successful Credit Control, 4th edition, 30 Nov 2009

იფუიარაქმ აზა

ქუთაისის უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

იმერეთის მხარის სპეციალიზაციისა და კლასტერული განვითარების შესაძლებლობები

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო

იმერეთი – დასავლეთ საქართველოს უნიკალური პირობებითა და რესურსებით მდიდარი მხარე, როგორც ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული ერთეული, შორეული წარსულიდან იღებს სათავეს. რეგიონს მდიდარი ისტორიული ტრადიციები აქვს და სათანადო წინამძღვრები გააჩნია ეკონომიკის აღმავლობისათვის. აღნიშნული თვალთახედვით, გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ 2014 წლის ბოლოს შემუშავდა რეგიონის განვითარების სტრატეგიული მონახაზი, რომელიც სხვადასხვა პროგრამას, მიმართულებას, ხედვასა თუ დამოკიდებულებას აერთიანებს. თუმცა, ეკონომისტთა შორის არსებობს გარკვეული განსხვავებები ქვეყნის რეგიონული განვითარების სამომავლო პერსპექტივებთან დაკავშირებით და ამიტომ, გადავწყვიტეთ სტატიის ფარგლებში წარმოგვედგინა ჩვენი მოსაზრებები, გარკვეული თეორიული მსჯელობა განსახილველ პრობლემასთან დაკავშირებით.

ცნობილია, რომ წარმოების განაწილება ქვეყნის ამა თუ იმ რეგიონის მიხედვით დამოკიდებულია რიგი ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორების ერთობლიობაზე. ამ ფაქტორთა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ეკონომიკური (ბუნებრივი, ადამიანური, საინვესტიციო) რესურსების არსებობა და განაწილება. იმერეთის მხარე გამოირჩევა საქართველოს ტერიტორიაზე არსებული წიაღისეული სიმდიდრეების მრავალფეროვნებით. ამჟამად, იმერეთში 100-ზე მეტი მინერალურ-სანედლეულო რესურსების საბადოა აღრიცხული, რომელთაგან ნახევარზე მეტი საექსპორტოა. ასევე აღნიშვნის ღირსია შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფის შესაძლებლობებიც. იმერეთის რეგიონში სამრეწველო წარმოების განვითარებაც ძირითადად ამ ფაქტორთა მოქმედების შედეგი იყო.