



The Role of Extreme Management in Improving the Competitiveness of the Banking Sector

Mariam Kvaratskhelia ¹

PhD student, Caucasus International University

ABSTRACT

The article is written on the topic: The role of extreme management in improving the competitiveness of the banking sector. The article consists of four chapters and references. The relevance of the article's topic is determined by the fact that the modern era of innovation sets new conditions for creating a competitive environment at the global level, which implies managing the future and gaining a competitive advantage. The relevance of the topic of the article is also determined by the fact that, in modern conditions, it is important to use creative management, which has three main directions: extreme, entropic, and synergistic management. We will focus on extreme management and its role in improving the competitiveness of the banking sector. The first chapter of the article, the introduction, presents the relevance of the topic, the purpose of the research, the object, the methodological basis, and the novelty. It has been established that extreme management is a flexible management model for a commercial bank, the development of which is characterized by changes and uncertainty. The second chapter of the article discusses the basics of extreme management in the banking sector. The features and principles of extreme management in the banking sector are studied. It has been established that in modern conditions, new problems and tasks arise in the functioning of commercial banks due to changes in the internal and external environment. Solving these tasks is related to the search for approaches that lead to the active use of creative management in management. Extreme management of the banking sector is based on the following management principles: the principle of centrality; the principle of the creative atmosphere of the banking sector; the principle of the charismatic nature of the banking sector; The principle of conscious risk in the banking sector; The principle of freedom and improvisation in the banking sector. The third chapter of the article discusses the role of extreme management in improving the competitiveness of commercial banks. Competitiveness management and extreme management of commercial banks have been studied. It has been established that the scale of banking business is related to changes in the dynamics of competition and reflects the financial condition of the bank. To manage competition wisely, the management of a commercial bank must specifically know what kind of competition it is dealing with and objectively assess the level of competition it is ready for.

The fourth chapter of the article, in the conclusion, presents the results of the research. It has been established that the main reasons for the failure of the banking sector to make and implement decisions

¹ kvaratskheliam40@gmail.com

in extreme situations are: Lack of effective extreme managers in the extreme breakthrough group; management team's focus only on technological and technical details; Low level of communication skills of management team members; excessive reverence of management team members towards their superiors, lack of trust among management team members.

Keywords: *Extreme, Entropic and synergistic management, Banking sector, Competitiveness of commercial banks.*

ექსტრემალური მენეჯმენტის როლი საქართველოს საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში

მარიამ კვარაცხელია
დოქტორანტი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ა ბ ს ტ რ ა ქ ტ ი

სტატია შესრულებულია თემაზე: ექსტრემალური მენეჯმენტის როლი საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში. სტატია შედგება ოთხი თავის და გამოყენებული ლიტერატურისგან. სტატიის თემის აქტუალობას ის გარემოება განაპირობებს, რომ თანამედროვე პერიოდში ინოვაციური ეპოქა გლობალურ დონეზე კონკურენტული გარემოს შექმნის ახალ პირობებს აყენებს, რაც მომავლის მართვას და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას გულისხმობს. სტატიის თემის აქტუალობას ის გარემოებაც განაპირობებს, რომ თანამედროვე პირობებში მნიშვნელოვანია კრეატიული მენეჯმენტის გამოყენება, რომელსაც სამი ძირითადი მიმართულება აქვს: ექსტრემალური, ენტროპიული და სინერგეტიკული მენეჯმენტი. ყურადღებას შევაჩერებთ ექსტრემალურ მენეჯმენტზე და მის როლზე საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში. სტატიის პირველ თავში, შესავალში გადმოცემულია თემის აქტუალობა, კვლევის მიზანი, ობიექტი, მეთოდოლოგიური საფუძველი და სიახლე. დადგენილია, რომ ექსტრემალური მენეჯმენტი მართვის მოქნილი მოდელია კომერციული ბანკისთვის, რომლის განვითარებისთვის დამახასიათებელია ცვლილებები და განუსაზღვრელობა. სტატიის მეორე თავში განხილულია საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის საფუძვლები. შესწავლილია საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის თავისებურებები და პრინციპები. დადგენილია, რომ თანამედროვე პირობებში კომერციული ბანკების ფუნქციონირებისას შიდა და გარე გარემოს ცვლილებით გამოწვეული ახალი პრობლემები და ამოცანები წარმოიქმნება. ამ ამოცანების გადაჭრა ისეთი მიდგომების ძიებასთანაა დაკავშირებული, რომელიც მართვაში კრეატიული მენეჯმენტის აქტიურ გამოყენებას განაპირობებს. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტი მართვის შემდეგ პრინციპებს ეფუძნება: ცენტრულობის პრინციპი; საბანკო სექტორის შემოქმედებითი ატმოსფეროს პრინციპი; საბანკო სექტორის ქარიზმატულობის პრინციპი; საბანკო სექტორის გაცნობიერებული რისკის პრინციპი; საბანკო სექტორის თავისუფლების და იმპროვიზაციის პრინციპი. სტატიის მესამე თავში განხილულია ექსტრემალური მენეჯმენტის როლი კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში. შესწავლილია კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის მართვა და ექსტრემალური მენეჯმენტი. დადგენილია, რომ საბანკო ბიზნესის მასშტაბი კონკურენციის დინამიკის ცვლილებასთანაა დაკავშირებული და ბანკის ფინანსურ მდგომარეობას ასახავს.

კომერციული ბანკის მენეჯმენტმა კონკურენციის გონივრული მართვისთვის კონკრეტულად უნდა იცოდეს რა სახის კონკურენციასთანაა დაკავშირებული და ობიექტურად შეფასდეს რა დონის კონკურენციისთვისაა მზად.

სტატიის მეოთხე თავში, დასკვნაში გადმოცემულია კვლევის შედეგები. დადგენილია, რომ საბანკო სექტორის ექსტრემალური სიტუაციების გადაწყვეტილების მიღების და რეალიზების წარუმატებლობის მთავარი მიზეზებია: ეფექტიანი ექსტრემალური მენეჯერების არყოფნა ექსტრემალური გარღვევის ჯგუფში; მმართველობითი გუნდის მხოლოდ ტექნოლოგიურ-ტექნიკურ დეტალებზე ყურადღების კონცენტრაცია; მმართველი გუნდის მონაწილეების კომუნიკაციური უნარების დაბალი დონე; ხელმძღვანელების წინაშე მმართველი გუნდის მონაწილეების მეტისმეტი მოწიწება, მმართველი გუნდის მონაწილეებს შორის ნდობის არარსებობა.

საკვანძო სიტყვები: ექსტრემალური, ენტროპიული და სინერგეტიკული მენეჯმენტი, საბანკო სექტორი, კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობა.

1. შესავალი

სტატიის თემის აქტუალობას ის გარემოება განაპირობებს, რომ თანამედროვე პერიოდში საქართველოს საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესთან ერთად, საბანკო სექტორის განვითარებაც წინააღმდეგობრივი მოვლენებით ხასიათდება. მხედველობაში გვაქვს არა მარტო ის, რომ იგი, ერთი მხრივ, ემსახურება კაპიტალის აკუმულირებას და განაწილებას, სამეურნეო სუბიექტებს შორის ფულის მიმოქცევის, დაგროვებისა და გადახდის ურთიერთობებს, არამედ, მეორე მხრივ, ისიც, რომ ცნობილი ამერიკელი ეკონომისტის მ. ფრიდმენის სიტყვებით რომ ვთქვათ, საბანკო სისტემა თავისი ფუნქციონირების პროცესში, ძირითადი პრინციპების სერიოზული დარღვევის შემთხვევაში, თვით გამოდის ეკონომიკის არასტაბილურობის წყაროდ.

სტატიის კვლევის მიზანია საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში ექსტრემალური მენეჯმენტის როლის შესწავლა.

კვლევის ობიექტია საბანკო სექტორი.

დასამუშავებელი თემის სპეციფიკიდან გამომდინარე კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველია მეცნიერული ნაშრომები საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში ექსტრემალური მენეჯმენტის მნიშვნელობის და როლის შესახებ. კვლევისას გამოვიყენებთ სამაგიდე კვლევის, კონტენტ-ანალიზის, დაკვირვების, შედარების და სხვა მეთოდებს.

- სამაგიდე კვლევის მეთოდით შევაფასებთ საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის თავისებურებებს;
- კონტენტ-ანალიზის მეთოდით, მოძიებული მასალის, ინფორმაციის შესწავლისა და გაანალიზების საფუძველზე განვიხილავთ საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის პრინციპებს;
- დაკვირვების მეთოდით შევაფასებთ კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის მართვას;
- შედარების მეთოდით განვიხილავთ კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის ექსტრემალური მენეჯმენტს.

ვინაიდან, მეთოდოლოგიური საფუძველი ძალიან ფართო და საკმაოდ ტევადია. ამიტომ მოხდება თითოეული კონცეფციის მიმოხილვა და გაანალიზება, კვლევის ჰიპოთეზის გამყარება, საჰიპოთეზო კითხვებზე შესაბამისი არგუმენტირებული პასუხების გაცემა.

გავაანალიზებთ კვლევის მოსალოდნელ შედეგებს, რომ კომერციული ბანკები ბიზნესის აუცილებელი შემადგენელი კომპონენტია. მათი კონკურენტუნარიანობის მართვა იმ მასშტაბური სამუშაოს ნაწილია, რომელსაც კომერციული ბანკის მენეჯმენტი ეწევა. თანამედროვე პირობებში კომერციული ბანკების გაკოტრება იმაზე მიუთითებს, რომ არა აქვთ კონკურენტუნარიანობის მართვის სისტემა. ბანკებმა არ იციან მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული კონკურენტუნარიანობის ხასიათი. კომერციული ბანკის მენეჯმენტისთვის ისეთი პირობები უნდა შეიქმნას, რომ კონკურენციის გათვალისწინებით გადაწყვეტილების პოტენციური მომგებიანობის შესწავლა მოხდეს. არამართო გაუთვალისწინებელ სეგმენტებში მოხდეს დაცვა, არამედ ბანკებმა უსაფრთხო უბნებზე მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა და კვლევის სიახლეა ის, რომ ექსტრემალური მენეჯმენტი გადაწყვეტილების შემუშავებაში ყველა მონაწილის ჩართვას გულისხმობს. ასეთი გადაწყვეტილებები საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას უზრუნველყოფს, ექსტრემალური მენეჯმენტი მართვის მოქნილი მოდელია კომერციული ბანკისთვის, რომლის განვითარებისთვის დამახასიათებელია ცვლილებები და განუსაზღვრელობა.

2. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის საფუძვლები

2.1. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის თავისებურებები

თანამედროვე პირობებში კომერციული ბანკების ფუნქციონირებისას შიდა და გარე გარემოს ცვლილებით გამოწვეული ახალი პრობლემები და ამოცანები წარმოიქმნება. ამ ამოცანების გადაჭრა ისეთი მიდგომების ძიებასთანაა დაკავშირებული, რომელიც მართვაში კრეატიული მენეჯმენტის აქტიურ გამოყენებას განაპირობებს. (ევგენი ბარათაშვილი და სხვები, თბ., 2017.)

საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტი გადაწყვეტილების შემუშავებასა და რეალიზებაში მართვის პროცესის ყველა მონაწილის ჩართვას გულისხმობს. ცვალებადი მოთხოვნების პირობებში ასეთი გადაწყვეტილებები ბანკის დინამიურ განვითარებას და საბანკო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას უზრუნველყოფს.

საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანა დროის პერიოდის შემცირებაა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების, შემუშავების და გენერირებისთვის. ექსტრემალური მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიცავს ექსტრემალური მიმართულების შემცველ აქტიურ მოქმედებებს და ღონისძიებებს, რომელსაც გადაწყვეტილების მიღების დიდი სიჩქარე ახასიათებს.

საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტი მოტივირების ისეთი მეთოდებს და ინსტრუმენტებს იყენებს, რომლიც დაფუძნებულია დადებით და უარყოფით ემოციურ სურვილებზე, პრობლემის უჩვეულო გზით გადაჭრის მეთოდებსა და ხერხებზე, საკუთარი უპირატესობის შეგნებაზე. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის სიტუაციური, დიფერენცირებული, მოქნილი კონტროლი შექმნილი რეალიების გათვალისწინებით იძლევა მათი შემდგომი კორექტირების მიზნით მიღებული შედეგების ადეკვატურობის ხარისხის შეფასების საშუალებას.

2.2. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის პრინციპები

საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტი მართვის შემდეგ პრინციპებს ეფუძნება: ცენტრულობის პრინციპი; საბანკო სექტორის შემოქმედებითი ატმოსფეროს პრინციპი; საბანკო სექტორის ქარიზმატულობის პრინციპი; საბანკო სექტორის გაცნობიერებული რისკის პრინციპი; საბანკო სექტორის თავისუფლების და იმპროვიზაციის პრინციპი.

საბანკო სექტორში მართვის ინოვაციური მეთოდები გამოიყენება: ავტომატიზმი, ადაპტურობა, სინქრონულობა, მიზნების რეალიზაციის კორექცია, ცვლილებების

განჭკრეტა, სავარაუდო შედეგების გათვალისწინება და მუდმივი მონიტორინგი.(Edward De Bono. Alpina Publisher, 2022.)

საბანკო სექტორის ექსტრემალურ მენეჯმენტს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას ადაპტურობა და სინქრონულობა ახასიათებს, ამიტომ მისი მეთოდები კრეატიულ ინსტრუმენტებს მოიცავს. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის გადაწყვეტილების ეტაპები შემდეგი თანმიმდევრობით ხორციელდება: საბანკო სექტორის სიტუაციის ექსტრემალური შეფასება; საბანკო სექტორის პრობლემის კრეატიული მონიტორინგი; საბანკო სექტორის ინოვაციური გადაწყვეტილების და კრეატიული იდეის სინქრონიზებული რეალიზება და გენერირება; საბანკო სექტორის გადაწყვეტილების მიღების შედეგების შეფასება; საბანკო სექტორის გადაწყვეტილების კორექტირება ექსპრეს-ანალიზის საფუძველზე. (Runco, M. A. -Creativity. Burlington, 2017.)

ექსტრემალურ პირობებში საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის მმართველობითი გუნდი ახალი იდეების გენერირებას ახდენს და შედეგების მიღწევის არასტანდარტულ ღონისძიებებს ახორციელებს. საბანკო სექტორის ექსტრემალურ მენეჯმენტში მენეჯერის, როგორც მართვის პროცესის ცენტრალური ფიგურისადმი განსაკუთრებული მოთხოვნები არსებობს. მისი ძირითადი ამოცანა კომერციული ბანკის მიზნებისადმი ერთგულებაა.

საბანკო სექტორის ექსტრემალური სიტუაციების გადაწყვეტილების მიღების და რეალიზების წარუმატებლობის მთავარი მიზეზებია: ეფექტიანი ექსტრემალური მენეჯერების არყოფნა ექსტრემალური გარღვევის ჯგუფში; მმართველობითი გუნდის მხოლოდ ტექნოლოგიურ-ტექნიკურ დეტალებზე ყურადღების კონცენტრაცია; მმართველი გუნდის მონაწილეების კომუნიკაციური უნარების დაბალი დონე; ხელმძღვანელების წინაშე მმართველი გუნდის მონაწილეების მეტისმეტი მოწიწება, მმართველი გუნდის მონაწილეებს შორის ნდობის არარსებობა.(Weisberg, R. W. Cambridge.2020. pp 226-250.)

საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის წარმატება მდგომარეობს ექსტრემალური გარღვევის ჯგუფის ემოციების, განწყობილების, შემოქმედებითი ენერგიის და კრეატიულობის მართვის უნარში. საბანკო სექტორის ეფექტიანი ექსტრემალური მენეჯმენტი მართვის კლასიკურიდან ექსტრემალურ მოდელზე ეფექტიანად გადართვას ხდის შესაძლებელს. საბანკო სექტორის ექსტრემალური მენეჯმენტის კონკრეტული მოდელი განუმეორებელი, ექსკლუზიური და ინდივიდუალურია. საბანკო სექტორში ექსტრემალური მენეჯერების პროფესიული მომზადება დიდ მნიშვნელობას იძენს. ექსტრემალურ მენეჯერებს პასუხისმგებლობა აქვთ ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე. სიტუაციის წარმატების გარანტიაა პრობლემებზე მყისიერი რეაგირება და მმართველობითი პერსონალის მუშაობის ორგანიზება. საბანკო სექტორის

ექსტრემალური მენეჯერების სისტემის ფორმირებას შესაბამისი მეთოდოლოგიური ბაზა სჭირდება, რომელიც ექსტრემალური და კრეატიული მენეჯმენტის პრაქტიკული გამოცდილების ათვისების პროცესში სინერგიულ ეფექტს უზრუნველყოფს.

3. ექსტრემალური მენეჯმენტის როლი კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში

3.1. კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის მართვა

კომერციული ბანკები ბიზნესის აუცილებელი შემადგენელი კომპონენტია. მათი კონკურენტუნარიანობის მართვა იმ მასშტაბური სამუშაოს ნაწილია, რომელსაც კომერციული ბანკის მენეჯმენტი ეწევა. თანამედროვე პირობებში კომერციული ბანკების გაკოტრება იმაზე მიუთითებს, რომ არა აქვთ კონკურენტუნარიანობის მართვის სისტემა. ბანკებმა არ იციან მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული კონკურენტუნარიანობის ხასიათი. კომერციული ბანკის მენეჯმენტისთვის ისეთი პირობები უნდა შეიქმნას, რომ კონკურენციის გათვალისწინებით გადაწყვეტილების პოტენციური მომგებიანობის შესწავლა მოხდეს. არამარტო გაუთვალისწინებელ სეგმენტებში მოხდეს დაცვა, არამედ ბანკებმა უსაფრთხო უბნებზე მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას.

საბანკო ბიზნესის მასშტაბი კონკურენციის დინამიკის ცვლილებასთანაა დაკავშირებული და ბანკის ფინანსურ მდგომარეობას ასახავს. კომერციული ბანკის მენეჯმენტმა კონკურენციის გონივრული მართვისთვის კონკრეტულად უნდა იცოდეს რა სახის კონკურენციასთანაა დაკავშირებული და ობიექტურად შეფასდეს რა დონის კონკურენციისთვისაა მზად.

საქართველოს საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესთან ერთად, საბანკო სექტორის განვითარებაც წინააღმდეგობრივი მოვლენებით ხასიათდება. მხედველობაში გვაქვს არა მარტო ის, რომ იგი, ერთი მხრივ, ემსახურება კაპიტალის აკუმულირებას და განაწილებას, სამეურნეო სუბიექტებს შორის ფულის მიმოქცევის, დაგროვებისა და გადახდის ურთიერთობებს, არამედ, მეორე მხრივ, ისიც, რომ ცნობილი ამერიკელი ეკონომისტის მ. ფრიდმენის სიტყვებით რომ ვთქვათ, საბანკო სისტემა თავისი ფუნქციონირების პროცესში, ძირითადი პრინციპების სერიოზული დარღვევის შემთხვევაში, თვით გამოდის ეკონომიკის არასტაბილურობის წყაროდ. საქართველოში, 2008 წლამდე, აქტუალური იყო ეროვნული ბანკის კომერციულ ბანკებზე ზადამხედველობის სამმართველოს სტრუქტურის გაუმჯობესების საკითხი. აღნიშნულ სამმართველოში გაერთიანებული იყო ექვსი განყოფილება: 1. ბანკების ლიცენზირების, 2. მეთოდოლოგიის, 3. ბანკების ანგარიშგების, 4. ბანკების ადგილებზე შემოწმების, 5. ბანკების ლიკვიდაციის, 6. არასაბანკო

დაწესებულებების ზედამხედველობის განყოფილებები. აღნიშნული სტრუქტურა ნაკლებად ეფექტიანი იყო, ვინაიდან აერთიანებდა საკმაოდ ბევრ, შინაარსობრივად სხვადასხვა ფუნქციას.

2008 წლიდან ეროვნული ბანკის ზედამხედველობის ფუნქცია გადაეცა ახლადშექმნილ საფინანსო ზედამხედველობის სააგენტოს. მას დაემატა ფასიანი ქაღალდების კომისიის და დაზღვევის სახელმწიფო კომიტეტის რეგულირების ფუნქცია. მისი ფუნქციონირება რეგულირდება საქართველოს ეროვნული ბანკის ორგანული კანონის მე-8 თავის შესაბამისად, რომელიც სრულყოფას საჭიროებს. მხედველობაში გვაქვს შემდეგი გარემოება: ამ კანონის 52-ე მუხლის 1 და მე-4 პუნქტები ერთმანეთს არ შეესაბამება. 1-ლ პუნქტში აღნიშნულია, რომ საფინანსო ზედამხედველობის სააგენტო იქმნება ეროვნულ ბანკთან, ხოლო მე-4 პუნქტში წერია, რომ სააგენტო დამოუკიდებელი ორგანოა და არ ექვემდებარება სხვა ორგანოს. 2009 წელს საფინანსო ზედამხედველობის სააგენტო ეროვნულ ბანკს შეუერთდა.

აქვე გვინდა აღვნიშნოთ, რომ მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გაუმჯობესდეს დეპოზიტების დაზღვევის სააგენტოს საქმიანობა, რომელიც იცავს როგორც მეანაბრეების, ასევე ბანკების ინტერესებს, ამასთან, განახორციელებს პრობლემური ბანკების დროულ სანაციას და ბანკების ლიკვიდაციას.

რაც შეეხება ზედამხედველობის შინაარსობრივ მომენტებს, აუცილებელია, სააგენტომ განახორციელოს მეთოდოლოგიური ბაზის სრულყოფის სამუშაოები, როგორც დაწესებული ნორმატივების და ლიმიტების გაუმჯობესების, ასევე დღეს მოქმედი ბანკების შემოწმების CAMEL-ის სარეიტინგო სისტემის დახვეწის მიმართულებით, ამასთანავე, ზედამხედველობის სააგენტომ უფრო მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს საბანკო რისკების მართვის საკითხებს.

მხარდასაჭერია პროფესორ ციური ოქრუაშვილის წინადადება ეროვნული და კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ კანონების ახალი რედაქციით შედგენის შესახებ. ავტორის აზრით, დებულებები უნდა გამარტივდეს ისე ცალსახად და გასაგებად ჩამოყალიბდეს, რომ აზრთა სხვადასხვაობას არ იწვევდეს. 2001 წლის 23 ოქტომბერს, ეროვნული ბანკის ორგანულ კანონში ცვლილებები იქნა შეტანილი. კანონის მეცხრამეტე მუხლის მეორე პუნქტში აღნიშნულია, რომ: აუდიტორული სამსახურის უფროსმა თანამდებობიდან გადადგომიდან ეროვნული ბანკის პრეზიდენტს არა უგვიანეს 3 თვით ადრე უნდა აცნობოს გადადგომის შესახებ. ამასთან ბანკის საბჭოს გადაწყვეტილებით მისი გადაყენება შეიძლება ეროვნული ბანკის ორგანული კანონის მეთერთმეტე მუხლის ერთი ან რამდენიმე მოთხოვნის საფუძველზე. აღნიშნული კანონის შესაბამისად მეთერთმეტე მუხლი გაუქმებულია. (ოქრუაშვილი ც. თბ., 2019.)

ასევე, მხარდასაჭერია პროფესორ ციური ოქრუაშვილის წინადადება საბანკო მენეჯმენტის მეთოდური სახელმძღვანელო ინსტრუქციების სრულყოფის შესახებ. ავტორს მხედველობაში ის გარემოება აქვს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, არასწორად არის გაგებული მენეჯმენტის მნიშვნელობა. ტერმინი მენეჯერთან, კერძოდ კი უფროს ხელმძღვანელ მუშაკებთანაა გაიგივებული, რაც ავტორს დაუშვებლად მიაჩნია. შემდეგი წინადადებები გაუმართავია აზრობრივად: „მენეჯმენტის ანგარიშგება“, „მენეჯმენტის ხელფასები“, „ბანკის მენეჯმენტის დაპირებები“, „უფროსი მენეჯმენტი“, „მენეჯმენტმა უნდა წარმოადგინოს იმ ანგარიშთა სია“, „განხილულ უნდა იქნეს უფროს მენეჯმენტთან შეხვედრისას“, „შემმოწმებელმა მენეჯმენტს უნდა მისცეს რეკომენდაცია“, „მენეჯმენტი გაერკვეს“, „მენეჯმენტი ვალდებულია“, „მენეჯმენტის მიერ სესხების გაცემის პროცედურები“, „აიძულებს მენეჯმენტს“, „ასეთი შეზღუდვები მენეჯმენტს მისცემს საკრედიტო პორტფელის მართვის დამატებით საშუალებას“ და ა. შ. (ოქრუაშვილი ც. თბ., 2019.)

ამასთან, ვეთანხმებით პროფესორ ციური ოქრუაშვილს, საფინანსო ზედამხედველობის სააგენტოს კვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტებას ენიჭება დიდი მნიშვნელობა, ვინაიდან სააგენტოს მიერ განხორციელებულ პოლიტიკაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კომერციული ბანკების ზედამხედველობის გაუმჯობესება, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს საბანკო კანონმდებლობის სრულყოფა, ანაბრების დაზღვევის მექანიზმის ფორმირებით კომერციული ბანკების საიმედოობის სრულყოფა, ზედამხედველობის ფუნქციის გაუმჯობესება, ინოვაციური სფეროს გაფართოება, კომპლექსური მენეჯმენტის დანერგვა, აქტივების მართვის მეთოდების დანერგვა. (ოქრუაშვილი ც. თბ., 2019.)

პროფესორ ციური ოქრუაშვილის აზრით, საფინანსო ზედამხედველობის სააგენტომ განხილული პრობლემების წარმატებით გადაწყვეტის მიზნით, ისე უნდა წარმართოს თავისი საქმიანობა, რომ ქვეყნის საბანკო სისტემის სრულყოფას ხელი შეუწყოს. მეცნიერ-ეკონომისტების გარკვეული ნაწილის აზრით, ჯერ მსოფლიოს მოსაწონი საგადასახადო-საბიუჯეტო მოდელი არ შეუქმნია. აღნიშნული მოსაზრება საქართველოს საგადასახადო-საბიუჯეტო სისტემაზე ვრცელდება.

ავტორის აზრით, ამ მხრივ, საბანკო სფეროში უკეთესი მდგომარეობაა. მსოფლიოს ქვეყნების ათეულმა იდეალური საბანკო სისტემის ჩამოყალიბება შეძლო, რაც საქართველოს, როგორც განვითარებად ქვეყანას, მათი გამოცდილების გადმოღების და ეროვნული ტრადიციების გათვალისწინებით დანერგვის საშუალებას აძლევს. (ოქრუაშვილი ც. თბ., 2019.)

ჩვენს ქვეყანაში, საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ამერიკის საბანკო სისტემის გამოცდილების გათვალისწინება, რა თქმა უნდა, ეროვნულ ტრადიციებთან შეხამებით.

სახსრების საერთო ფონდის მეთოდი პირველად განხილული აქვთ ამერიკელ პროფესორებს ე. რიდს, რ. კოტერს, ე. ჰილს და რ. სმიტს, მონოგრაფიაში კომერციული ბანკები. აღნიშნულ მეთოდს ყურადღებას უთმობს ამერიკელი მეცნიერი პიტერ როუზი მონოგრაფიაში კომერციული ბანკის მენეჯმენტი. ფონდების წყაროების გაერთიანების მეთოდი, რომელსაც ამერიკელი კოლეგები გვთავაზობენ, ბანკის ყველა ფონდს წარმოადგენს, როგორც ერთიანი წყაროდან მიღებულს. ასეთი მიდგომის უპირატესობაა სახელმძღვანელო გადაწყვეტილებების მიღების სიმარტივე, რაც განაპირობებს მომგებიანობის, ლიკვიდობის და გადახდისუნარიანობის ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევას.

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საქართველოს კომერციულმა ბანკებმა თავიანთ საქმიანობაში დანერგონ მეორე მეთოდი, რომელიც ცნობილია სახსრების განაწილების, ანუ კონვერსიის მოდელის სახელწოდებით. აღნიშნული მოდელის გამოყენება ქართულ კომერციულ ბანკებს შესაძლებლობას მისცემს დაძლიონ სახსრების საერთო ფონდის შეზღუდულობა, რაც გამოიხატება იმით, რომ საერთო ფონდის პოზიციიდან სახსრების განთავსებისას, ბანკირები არ ითვალისწინებენ ლიკვიდობის მოთხოვნის განსხვავებას მოთხოვნამდე, შემნახველი, ვადიანი ანაზღაურების და საკუთარ კაპიტალთან დამოკიდებულებით, რაც იწვევს მოგების შემცირებას. (Edward W. Reed, Richard V. Cotter, Edward K. Gill, Richard K. Smith, New Jersey, 2020.), (Peter S. Rose, Boston, 2016.)

აქტივების განაწილების მოდელის მიხედვით, ბანკისათვის აუცილებელი ლიკვიდური სახსრების მოცულობა დამოკიდებულია ფონდების მოზიდვის წყაროებზე. საქართველოს კომერციულ ბანკებში წარმოდგენილი მოდელის გამოყენება საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ რეზერვების ნორმები და მათი მიმოქცევის სისწრაფე. თითქოს, ბანკში არსებობს მოთხოვნამდე, შემნახველი, ვადიანი ანაზღაურების და ძირითადი კაპიტალის ბანკი. ბანკის ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს მათი განთავსების წესი ყოველი ცენტრიდან. აღნიშნული მოდელის დადებითი მხარეა ის, რომ ასეთი პრინციპით მუშაობისას შესაძლებელია ლიკვიდობის შენარჩუნებისათვის საჭირო რესურსების შედარებით ზუსტად დადგენა. (Edward W. Reed, Richard V. Cotter, Edward K. Gill, Richard K. Smith, New Jersey, 2020.)

ედუარდ რიდის და პიტერ როუზის მიერ შემოთავაზებულ მეთოდებს შორის არსებობს მსგავსებაც და განსხვავებაც. მსგავსება გამოიხატება იმით, რომ ფულადი სახსრების აქტიურ ოპერაციებში განთავსება ხდება წყაროების მიხედვით, მაგრამ მათ შორის არსებობს პრინციპული განსხვავება. ე. რიდთან ფულადი სახსრების წყაროების ვადების მიხედვით დაყოფა არ ხდება. პ. როუზი მათ მოკლევადიან და გრძელვადიან მუხლებად ყოფს. ე. რიდის

მოდელში აქტივების ჯგუფები დალაგებულია ლიკვიდობის მიხედვით. იწყება მაღალი ლიკვიდობის აქტივებით ნაღდი ფულით და მასთან გათანაბრებული სახსრებით და მთავრდება არალიკვიდური აქტივებით შენობა-მოწყობილობით. (Edward W. Reed, Richard V. Cotter, Edward K. Gill, Richard K. Smith, New Jersey, 2020.), (Peter S. Rose, Boston, 2016.)

ლიკვიდობის თანმიმდევრობა დაცულია პიტერ როუზთანაც, იმ განსხვავებით, რომ აქტივები, პასივების მსგავსად, დაყოფილია მოკლევადიან და გრძელვადიან მუხლებად. ამასთან, რესურსების მოკლევადიანი წყაროებიდან სახსრები მიემართება მოკლევადიან აქტივებში. გრძელვადიანი წყაროებიდან ხდება, შესაბამისად, გრძელვადიანი აქტივების დაფინანსება. ორივე მოდელი მისაღებია ქართული ბანკებისათვის. პიტერ როუზის მოდელი შრომატევადია. ამასთან მიგვაჩნია, რომ ე. რიდის მოდელი საშუალებას გვაძლევს მოკლევადიანი აქტივების მყარი ნაშთი მიმართული იქნეს გრძელვადიან აქტივებში, რაც ცხადია, დადებითად იმოქმედებს ბანკის მომგებიანობაზე. (Edward W. Reed, Richard V. Cotter, Edward K. Gill, Richard K. Smith, New Jersey, 2020.), (Peter S. Rose, Boston, 2016.)

ამასთან, ჩვენი ამერიკელი კოლეგების მიმართ გვაქვს მცირე შენიშვნა იმასთან დაკავშირებით, რომ ისინი ჯერ იხილავენ აქტივების და შემდგომ პასივების მართვას. მართალია, კომერციული ბანკის ბალანსის პირველი განყოფილება აქტივია, ხოლო მეორე პასივი, მიუხედავად ამისა, პასიური ოპერაციები არის პირველადი. (Edward W. Reed, Richard V. Cotter, Edward K. Gill, Richard K. Smith, New Jersey, 2020.)

ამიტომ, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, ჯერ, გადმოცემული იქნეს პასივების და, შემდგომ, აქტივების მართვა. აქვე, უნდა შევნიშნოთ, რომ აღნიშნული სახელმძღვანელო დაწერილია პოპულარული, გასაგები ენით. საკითხები განხილულია მიკროეკონომიკური მეთოდის გამოყენებით და მიუხედავად იმისა, რომ გამოიცა ათეული წლის წინათ, მას დღესაც არ დაუკარგავს პოპულარობა, რასაც ადასტურებს ის ფაქტი, რომ მოსკოველი პროფესორის ოლეგ ლავრუშინის მიერ გამოშვებულ საბანკო საქმის სახელმძღვანელოს მეოთხე გამოცემაში ამერიკული მონოგრაფიის დიდი ნაწილის გამეორება მოხდა.

საქართველოს საფინანსო ზედამხედველობის სააგენტომ უნდა გაითვალისწინოს ამერიკული გამოცდილება ინოვაციური მენეჯმენტის განხორციელებაშიც, ვინაიდან აღნიშნულ სფეროში ამერიკის საბანკო სისტემა ერთ-ერთი მოწინავეა, რაც გამოწვეულია იმით, რომ ჯერ კიდევ პირველი კოლონიების შექმნისას ამერიკის კონტინენტზე, ისეთივე თავისუფლად ხდებოდა ბანკების ჩამოყალიბება, როგორც სამეწარმეო ფირმების შექმნა. არ იქნება გადაჭარბებული, თუ ვიტყვით, რომ თითქმის ყველა ახალი საბანკო პროდუქტი ჯერ აშშ-ში იქმნება და შემდეგ ვრცელდება ევროპასა და აზიაში.

3.2. კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის ექსტრემალური მენეჯმენტი

კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის ექსტრემალური მენეჯმენტის საკითხის შესწავლისას დავადგინეთ, რომ თანამედროვე საბანკო სისტემაში დამკვიდრებას იწყებს ექსტრემალური მენეჯმენტი, რომლის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მთავარი: წინაპირობები კლასიკური მენეჯმენტისგან განსხვავებით ბანკის შიდა და გარე გარემოს გამუდმებული ცვალებადობა, ქაოსურობა, მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის და მიღების ვადების მკვეთრი შემცირება, ბანკის განვითარების პროგრამების რეალიზაციის და შემუშავების პროცესში წარმოქმნილი მოულოდნელობაა..

კონკრეტული საბანკო კონკურენციის მართვის პროცესში ხორციელდება ბანკის ექსტრემალური მენეჯერის მუშაობა. ბანკის ექსტრემალური მენეჯერი ვალდებულია იცნობდეს კონკურენციის მართვის სფეროში მენეჯმენტის კონკრეტულ თავისებურებებს. საბანკო კონკურენციის მართვის ექსტრემალური მენეჯერი კრიზისული სიტუაციების დაძლევის ექსტრემალური გეგმების შემუშავებისას განსაზღვრავს თუ მმართველობითი სიტუაციის მიმართ უშუალოდ ვინ, როგორ და რა ვადებში ახორციელებს ამა თუ იმ მოქმედებას. ბანკის ექსტრემალური მენეჯერი შექმნილი სიტუაციიდან გამოსავლის შემუშავების სტრატეგიაზე აგებს პასუხს.

საბანკო კონკურენციის მენეჯმენტის ფუნქციების რეალიზაციის პროცესში ბანკის ექსტრემალური მენეჯერი უნდა ფლობდეს ისეთი საბანკო საკითხების გადაჭრის უნარებს, როგორიცაა: საბანკო კონკურენციის მართვის მიზნების მიღწევის რაციონალური გზის არჩევა; საბანკო კონკურენციის მართვის პრიორიტეტული ამოცანების დასაბუთება; საბანკო კონკურენციის მართვა ცვალებად პირობებში; - საბანკო კონკურენციის მართვის კონტროლის უზრუნველყოფა.

საბანკო კონკურენციის მართვის ექსტრემალური მენეჯერების მომზადებაში განსხვავებული ფაქტორები მოქმედებენ: საბანკო კონკურენციის განუსაზღვრელობა; წარმოქმნილი საბანკო კონკურენციის პრობლემების სირთულე; საბანკო კონკურენციის უტყუარი ინფორმაციის არარსებობა; საბანკო კონკურენციის საფრთხეები; საბანკო კონკურენციის მართვის დროის დეფიციტი; საბანკო კონკურენციის მენეჯერების ურთიერთობაში დარღვევები და სხვა.

საბანკო კონკურენციის მართვის ექსტრემალური მენეჯერების სწავლება ტექნოლოგიურ სწავლებას და პრაქტიკული მომზადების აქტიურ მეთოდებს შეიცავს. საბანკო კონკურენციის მართვის ექსტრემალური მენეჯერების სწავლების ასეთი პრაქტიკა უნარების შემუშავებას და ცოდნის განმტკიცებას უწყობს ხელს. ასეთი პრაქტიკა აგრეთვე

ხელს უწყობს საბანკო კონკურენციის მართვის ექსტრემალური მენეჯერების პროფესიული ოსტატობის სრულყოფისკენ მენეჯერების მოტივირებას.

საბანკო კონკურენციის მართვის ექსტრემალური მენეჯერების მომზადების პროგრამა სხვადასხვა ექსტრემალურ სიტუაციაში მუშაობის ინდივიდუალური სტილის საშუალებას იძლევა. ექსტრემალურ პირობებში საბანკო კონკურენციის მართვის ტრადიციული მეთოდები ნაკლებად ეფექტიანია. ამიტომ კრეატიულ ინსტრუმენტებს უნდა მოიცავს.

საბანკო კონკურენციის მართვის გუნდი ექსტრემალური გადაწყვეტილების შემუშავების ყველა ეტაპზე ემოციური აღმავლობის რეჟიმში მუშაობს. მართვის წარმატებას პროცესის ცენტრალური ფიგურის ექსტრემალური მენეჯერის თვისებები და მმართველი გუნდის მონაწილეების მოტივირების სისტემის შექმნა განსაზღვრავს.

საბანკო კონკურენციის ექსტრემალურ სიტუაციებში გადაწყვეტილების რეალიზების წარმატებლობის მთავარი მიზეზებია: შესაბამისი თვისებების და მომზადების მქონე ექსტრემალური მენეჯერების არყოფნა ექსტრემალური გარღვევის ჯგუფში; მმართველი გუნდის ტექნიკურ დეტალებზე ყურადღების კონცენტრაცია მუდმივი ცვლილებების გაუთვალისწინებლად; მმართველი გუნდის კომუნიკაციური უნარების დაბალი დონე; მმართველი გუნდის საკუთარი თვალსაზრისის დაცვის უუნარობა; მენეჯმენტის შაბლონურობა და ბიუროკრატიზაცია.

მიგვაჩნია, რომ საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯმენტის წარმატება პროცესის მონაწილეების მოქმედების და დროის მართვის უნარში კი არ მდგომარეობს, არამედ ექსტრემალური ჯგუფის კრეატიულობის მართვის უნარში. საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯმენტი მაღალი ადაპტაციის საბანკო კომპანიებშია, რაც კომპანიის მართვის კლასიკურიდან ექსტრემალურ მოდელზე ეფექტიანად გადართვას ხდის შესაძლებელს. ამიტომ კრიზისული ეკონომიკის პირობებში საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯერების პროფესიული მომზადება სულ უფრო დიდ ყურადღებას იძენს. ექსტრემალური სიტუაციის წარმატების გარანტია პრობლემებზე მყისიერი რეაგირება და მმართველი პერსონალის მუშაობის ორგანიზებაა. საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯერების სისტემის მეთოდოლოგიური ბაზა სინერგიულ ეფექტს უზრუნველყოფს. ასეთი მიდგომა მომავალ მენეჯერებს აზროვნების შესაბამის ხასიათს უყალიბებს.

4. დასკვნა

ამრიგად, შეიძლება დასკვნის გაკეთება, რომ საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯმენტის წარმატება პროცესის მონაწილეების მოქმედების და დროის მართვის უნარში კი არ მდგომარეობს, არამედ ექსტრემალური ჯგუფის კრეატიულობის მართვის უნარში. საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯმენტი მაღალი ადაპტაციის საბანკო კომპანიებშია, რაც კომპანიის მართვის კლასიკურიდან ექსტრემალურ მოდელზე ეფექტიანად გადართვას ხდის შესაძლებელს. საბანკო სექტორის ექსტრემალური სიტუაციების გადაწყვეტილების მიღების და რეალიზების წარუმატებლობის მთავარი მიზეზებია: ეფექტიანი ექსტრემალური მენეჯერების არყოფნა ექსტრემალური გარღვევის ჯგუფში; მმართველობითი გუნდის მხოლოდ ტექნოლოგიურ-ტექნიკურ დეტალებზე ყურადღების კონცენტრაცია; მმართველი გუნდის მონაწილეების კომუნიკაციური უნარების დაბალი დონე; ხელმძღვანელების წინაშე მმართველი გუნდის მონაწილეების მეტისმეტი მოწიწება, მმართველი გუნდის მონაწილეებს შორის ნდობის არარსებობა. ამიტომ კრიზისული ეკონომიკის პირობებში საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯერების პროფესიული მომზადება სულ უფრო დიდ ყურადღებას იძენს. ექსტრემალური სიტუაციის წარმატების გარანტია პრობლემებზე მყისიერი რეაგირება და მმართველი პერსონალის მუშაობის ორგანიზებაა. საბანკო კონკურენციის ექსტრემალური მენეჯერების სისტემის მეთოდოლოგიური ბაზა სინერგიულ ეფექტს უზრუნველყოფს. ასეთი მიდგომა მომავალ მენეჯერებს აზროვნების შესაბამის ხასიათს უყალიბებს.

ამრიგად, თემის დამუშავების შედეგად დავასაბუთეთ კვლევის დასაწყისში ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზა, რომ კომერციული ბანკების კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში ექსტრემალურ მენეჯმენტს მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლია.

ბიბლიოგრაფია

1. ბარათაშვილი ევგ, ბიბიჩაძე დ. და ლაგვილავა თ., ექსტრიმ-მენეჯმენტის თავისებურებები მართვის თანამედროვე თეორიაში, თბ., 2017.
2. ოქრუაშვილი ც. კომერციული ბანკების მენეჯმენტი, აუდიტი, მარკეტინგი, თბ., 2019.
3. Edward De Bono. The Art of Thinking. Lateral Thinking as a Way to Solve Complex Problems, Alpina Publisher, 2022.
4. Edward W. Reed, Richard V. Cotter, Edward K. Gill, Richard K. Smith, Commercial Banking, New Jersey, 2020.
5. Peter S. Rose, Commercial Bank Management, Producing and Selling Financial Services, Boston, 2016.
6. Runco, M. A. Creativity. Theories and themes: Research, development, and practice. Elsevier Academic Press, Burlington, MA. 2017.
7. Weisberg, R. W. Creativity and knowledge: A challenge to theories. In Handbook of creativity (Sternberg, R. J., Ed), Cambridge. 2019.