



**კილარ ვ-ის  
წლიური ანგარიშგება**

---

**2020**

---



## სარჩევი

---

1. მოკლე რეზიუმე.....	3
2. სს თიბისი ბანკის მენეჯმენტის განცხადება.....	3
3. შესავალი და ჯგუფის სტრუქტურა .....	4
4. კორპორაციული მართვა.....	6
5. ბანკის სტრატეგია .....	23
6. რისკების სტრატეგია.....	26
7. ანაზღაურების პოლიტიკა უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობისათვის და არაადმასრულებელი დირექტორებისთვის .....	51
8. ტერმინების განსაზღვრება.....	53

## 1. მოკლე რეზიუმე

საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის #92/04 ბრძანებით დამტკიცებული „კომერციული ბანკების მიერ პილარ-3-ის ფარგლებში ინფორმაციის გამჟღავნების წესის“ შესაბამისად, კომერციული ბანკები ვალდებული არიან ყოველწლიურად გამჟღავნონ რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ინფორმაცია რისკის პროფილთან და რისკის აპეტიტთან, კორპორატიულ მართვასთან და ანაზღაურების პოლიტიკასთან დაკავშირებით.

პილარ-3-ის წლიური ანგარიშგება (შემდგომში – „ანგარიშგება“) მომზადებულია ქართულ და ინგლისურ ენებზე და ხელმისაწვდომია თიბისი ბანკისა და საქართველოს ეროვნული ბანკის ვებ-გვერდებზე.

## 2. სს თიბისი ბანკის მენეჯმენტის განცხადება

მენეჯმენტს მოეთხოვება მოამზადოს სს თიბისი ბანკის (შემდგომში – „ბანკი“) თითოეული წლის ანგარიშგებები ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების („ფასს“) შესაბამისად. წლიური ფინანსური ანგარიშგებები სამართლიანად წარმოადგენს მოცემულ პერიოდში ბანკის ფინანსურ მდგომარეობას და მაჩვენებლებს. მენეჯმენტმა არ უნდა დაამტკიცოს ფინანსური ანგარიშგებები, თუ ისინი არ ასახავს აღნიშნულ პერიოდში ბანკის უტყუარ და ობიექტურ ფინანსურ ანგარიშგებებს.

მენეჯმენტი თვლის, რომ ფინანსური ანგარიშგებების მომზადებისას გამოიყენა შესაბამისი სააღრიცხვო პოლიტიკა, სათანადო განსჯებით და დაშვებებით და რომ მათ მიერ გამოყენებული ყველა სააღრიცხვო სტანდარტი დაცულია. მენეჯმენტი, ასევე, თვლის, რომ ფინანსური ანგარიშგებები მომზადდა ფუნქციონირებადი საწარმოს პრინციპზე დაყრდნობით.

გარდა ამისა, მენეჯმენტმა ანგარიში უნდა მოამზადოს საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის 2017 წლის 22 ივნისის #92/04 ბრძანებით დამტკიცებული „კომერციული ბანკების მიერ პილარ-3 ფარგლებში ინფორმაციის გამჟღავნების წესის“ ყველა მოთხოვნის შესაბამისად (შემდგომში წოდებული „ანგარიშგება“). ანგარიშგება მომზადებულია სს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოსთან შეთანხმებული შიდა პროცესების და კონტროლის სრული დაცვით. აღნიშნული წესი არ მოითხოვს ანგარიშგების აუდიტორულ შემოწმებას გარე აუდიტორის მიერ. შესაბამისად, ანგარიშგებაში მოცემული ინფორმაცია არ არის აუდიტირებული.

ანგარიშგება დამტკიცებულია დირექტორთა საბჭოს მიერ 2021 წლის 26 აპრილს, მოიცავს საანგარიშგებო ინფორმაციას 2021 წლის 26 აპრილის მდგომარეობით და ხელმოწერილია:

---

გიორგი მეგრელიშვილი  
ფინანსური და საოპერაციო დირექტორი

---

ნინო მასურაშვილი  
რისკების მართვის დირექტორი

### 3. შესავალი და ჯგუფის სტრუქტურა

სს „თიბისი ბანკი (შემდგომში „ბანკი“) დაფუძნდა 1992 წლის 17 დეკემბერს და მდებარეობს საქართველოში. ბანკი არის სააქციო საზოგადოება შეზღუდული აქციებით და შეიქმნა ქართული კანონმდებლობის შესაბამისად. ბანკის ძირითადი ბიზნეს საქმიანობაა უნივერსალური საბანკო ოპერაციები, რომლებიც მოიცავს კორპორატიული, მცირე და საშუალო საწარმოების (“SME”), საცალო და მიკრო ოპერაციების განხორციელებას საქართველოში. ბანკი წარმოადგენს მშობელ საწარმოს კომპანიათა ჯგუფისთვის, რომლებიც ოპერირებენ საქართველოსა და აზერბაიჯანში და რომელთა მთავარი საქმიანობა არის ფიზიკური და იურიდიული პირებისთვის საბანკო, ლიზინგის, საბროკერო და ბარათების პროცესინგის სერვისის მიწოდება. ბანკი მოქმედებს საქართველოს ეროვნული ბანკის („სებ“) მიერ გაცემული საბანკო საქმიანობის ლიცენზიის შესაბამისად 1993 წლის 20 იანვრიდან. ბანკის რეგისტრირებული მისამართი და საქმიანობის ადგილია: საქართველო, თბილისის 0102, მარჯანიშვილის ქ. 7. მარეგისტრირებული ორგანოა - ვაკის რაიონის სასამართლო, ხოლო ბანკის სარეგისტრაციო ნომერია - 204854595.

2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით ბანკს აქვს 149 (2019:148; 2018:146) ფილიალი საქართველოში. TBC Bank Group PLC (“TBCG” ან „კომპანია“) საჯარო შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიაა, რომელიც რეგისტრირებულია ინგლისსა და უელსში. TBCG ფლობს სს თიბისი ბანკის ჯგუფის აქციების 99.88%-ს 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით (2019: 99.88%, 2018: 99.88%), და წარმოადგენს ბანკის საბოლოო მშობელ კომპანიას. TBC Bank Group PLC-ს რეგისტრირებული მისამართია: Elder House St Georges Business Park, 207 Brooklands Road, Weybridge, Surrey, KT13 0TS. TBC Group PLC-ს რეგისტრირებული ნომერია 10029943.

ქვემოთ მითითებული აქციონერები პირდაპირ ფლობდნენ ჯგუფის მთლიანი აქციების 5%-ზე მეტს. სხვა აქციონერები ინდივიდუალურად ფლობდნენ გამოშვებული აქციების 5%-ზე ნაკლებს. 2020, 2019 და 2018 წლების 31 დეკემბრის მდგომარეობით, ჯგუფს არ ჰყავს საბოლოო მაკონტროლებელი მხარე.

აქციონერები	31 დეკემბრის მდგომარეობით წლის მფლობელობა %		
	2020	2019	2018
TBC Bank Group PLC	99.88%	99.88%	99.88%
სხვა*	0.12%	0.12%	0.12%
<b>სულ</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

\* სხვა მოიცავს როგორც ფიზიკურ პირებს, ასევე კორპორატიულ აქციონერებს.

2020, 2019 და 2018 წლების 31 დეკემბრის მდგომარეობით, ბენეფიციარული მფლობელობის წილის მიხედვით აქციონერთა სტრუქტურა არის შემდეგი:

აქციონერები	31 დეკემბრის მდგომარეობით წლის მფლობელობა %		
	2020	2019	2018
მამუკა ხაზარაძე	8.64%	10.26%	13.54%
ბადრი ჯაფარიძე	6.00%	6.00%	6.77%
ინსტიტუციონალური და საცალო ინვესტორები	74.79%	68.70%	66.91%
საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტები	7.84%	8.04%	8.18%
სხვა აქციონერები	2.73%	7.00%	4.60%
<b>სულ</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

სს თიბისი ბანკი შემდეგი შვილობილებისთვის მშობელ კომპანიას წარმოადგენს (შემდგომში „ჯგუფი“):

შვილობილი კომპანიის სახელი	31 დეკემბრისთვის ფლობილი ხმის უფლებებისა და ჩვეულებრივი სააქციო კაპიტალის პროპორცია			საქმიანობისა და რეგისტრაციის ადგილი	რეგისტრაციის წელი	ძირითადი საქმიანობები
	2020	2019	2018			
სს გაერთიანებული ფინანსური კორპორაცია შპს თიბისი კაპიტალი	99.53%	99.53%	98.67%	თბილისი, საქართველო	1997	ბარათების პროცესინგი
სს თიბისი ლიზინგი	100.00%	100.00%	99.61%	თბილისი, საქართველო	1999	საბროკერო ლიზინგი
შპს თიბისი კრედიტი	100.00%	100.00%	100.00%	ბაქო, აზერბაიჯანი	1999	არასაბანკო საკრედიტო ინსტიტუტი
შპს საბანკო სისტემის მომსახურების კომპანია	N/A	N/A	100.00%	თბილისი, საქართველო	2009	საინფორმაციო მომსახურებები
შპს თიბისი ფეი	100.00%	100.00%	100.00%	თბილისი, საქართველო	2009	პროცესინგი
შპს თიბისი ინვესტი	100.00%	100.00%	100.00%	რამათ განი, ისრაელი	2011	საზ. ურთიერთობა და მარკეტინგი
Index LLC	100.00%	100.00%	100.00%	თბილისი, საქართველო	2011	უმრავი ქონების მართვა

ჯგუფს აქვს ინვესტიციები შემდეგ დაკავშირებულ საწარმოებში:

მეკავშირე კომპანიის სახელი	31 დეკემბრისთვის ფლობილი ხმის უფლებებისა და ჩვეულებრივი სააქციო კაპიტალის პროპორცია			საქმიანობისა და რეგისტრაციის ადგილი	რეგისტრაციის წელი	ძირითადი საქმიანობები
	2020	2019	2018			
სს კრედიტიწფო საქართველო	21.08%	21.08%	21.08%	თბილისი, საქართველო	2005	ფინანსური შუამავლობა
სს თბილისის საფონდო ბირჟა	28.87%	28.87%	N/A	თბილისი, საქართველო	2019	ფინანსური მომსახურებები
სს საქართველოს ფასიანი ქაღალდების ცენტრალური დეპოზიტარი	22.87%	27.70%	N/A	თბილისი, საქართველო	2019	ფინანსური მომსახურებები
სს საქართველოს საფონდო ბირჟა	17.33%	17.33%	N/A	თბილისი, საქართველო	2019	ფინანსური მომსახურებები
სს კავკასიის რესტრი	10.03%	10.03%	N/A	თბილისი, საქართველო	2019	ფინანსური მომსახურებები
შპს ონლაინ თიქეტს	N/A	N/A	26.00%	თბილისი, საქართველო	2015	კომპიუტერული მომსახურებები

რეგისტრაციის ან დაფუძნების ქვეყანა, ასევე, არის თითოეული ზემოთ მითითებული შვილობილი კომპანიის ოპერირების მთავარი ადგილი.

ჯგუფის კორპორატიული სტრუქტურა შედგება სხვადასხვა დაკავშირებული საწარმოსგან, რომლებიც არიან შვილობილები და დაკავშირებული კომპანიები, რომლებიც არ კონსოლიდირდება და არც კაპიტალის მეთოდით აღირიცხება უმნიშვნელობის გამო. ასეთი დაკავშირებული საწარმოების სრული სია, დაფუძნების ქვეყანა და მფლობელობა აქციების ტიპის მიხედვით იხილეთ ქვემოთ.

<b>31 დეკემბრისთვის ფლობილი ხმის უფლებებისა და ჩვეულებრივი სააქციო კაპიტალის პროპორცია</b>						
<b>კომპანიის სახელი</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>საქმიანობისა და რეგისტრაციის ადგილი</b>	<b>რეგისტრაციის წელი</b>	<b>ძირითადი საქმიანობები</b>
TBC Invest International Ltd	100.00%	100.00%	100.00%	თბილისი, საქართველო	2016	საინვესტიციო სტრუქტურა
საუნვერსიტეტო განვითარების ფონდი <sup>1</sup>	33.33%	33.33%	33.33%	თბილისი, საქართველო	2007	განათლება
Natural Products of Georgia LLC <sup>1</sup>	25.00%	25.00%	25.00%	თბილისი, საქართველო	2001	ვაჭრობა, მომსახურება
სს მობი პლიუსი <sup>1</sup>	14.81%	14.81%	14.81%	თბილისი, საქართველო	2009	მონაცემთა მონიტორინგი და დამუშავება
GRDC	1.75%	1.75%	1.75%	თბილისი, საქართველო	2008	ინვესტიცია, უძრავი ქონება
სს ჯორჯიან ქარდი	0.15%	0.15%	0.15%	თბილისი, საქართველო	1997	პლასტიკური ბარათების მომსახურება
საქართველოს ფასიანი ქაღალდების ცენტრალური დეპოზიტარი	0.01%	0.05%	0.05%	თბილისი, საქართველო	1999	ფინანსები, მომსახურება
სს გივი ზალდასტანიშვილის სახ. ამერიკული აკადემია	14.48%	14.48%	14.48%	თბილისი, საქართველო	2001	განათლება
გაერთიანებული კლირინგ ცენტრი	18.75%	18.75%	18.75%	თბილისი, საქართველო	2008	კლირინგის ცენტრი
საქართველოს საბანკო და ფინანსების აკადემია <sup>1</sup>	16.67%	16.67%	16.67%	თბილისი, საქართველო	1998	განათლება
Tbilisi's City JSC <sup>1</sup>	1.80%	1.80%	1.80%	თბილისი, საქართველო	2007	განათლება
TBC Trade <sup>1</sup>	100.00%	100.00%	100.00%	თბილისი, საქართველო	2008	ვაჭრობა, მომსახურება
Mineral Oil Distribution Corporation JSC <sup>1</sup>	9.90%	9.90%	9.90%	თბილისი, საქართველო	2009	მონაცემთა მონიტორინგი და დამუშავება

#### 4. კორპორაციული მართვა

“კომერციული ბანკების მიერ პილარ 3-ის ფარგლებში ინფორმაციის გამჟღავნების წესის დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის N92/04 ბრძანების (შემდგომში-ბრძანება) შესაბამისად, ჰოლდინგური სტრუქტურის არსებობის შემთხვევაში, ბანკებმა პილარ 3-ის წლიურ ანგარიშგებაში კორპორაციული მართვის შესახებ უნდა გაამჟღავნონ ჰოლდინგის სამეთვალყურეო საბჭოსა და მასთან არსებული კომიტეტების აღწერა, მათ შორის, მათ მიერ ბანკის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

აღნიშნული ვალდებულებებიდან გამომდინარე, ვინაიდან, „თიბისი ბანკ გრუპ PLC“ (შემდგომში - კომპანია) წარმოადგენს სს „თიბისი ბანკის“ (შემდგომში - თიბისი ბანკი) დიდ ბრიტანეთში რეგისტრირებულ დედა კომპანიას, წინამდებარე თავში მიმოხილული იქნება კომპანიის შესახებ ინფორმაცია.

##### 4.1 კომპანიის დირექტორთა საბჭო

კომპანიის მმართველი ორგანო არის დირექტორთა საბჭო<sup>2</sup>. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ კომპანიის ძირითადი შვილობილის, თიბისი ბანკის საქმიანობაზე ზედამხედველობას ასევე ახორციელებს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო.<sup>3</sup> შესაბამისად, ჯგუფის ფარგლებში, პრაქტიკულად, ფუნქციონირებს ორი საზედამხედველო ორგანო. მიუხედავად ამისა, დირექტორთა საბჭოს, სამეთვალყურეო საბჭოსა და მათი შესაბამისი კომიტეტების მუშაობის დაბალანსება ეფექტურად ხორციელდება, რაც უზრუნველყოფს ფუნქციების განაწილებას იმის გათვალისწინებით, მათი ზედამხედველობის ქვეშ არსებული საკითხები დაკავშირებულია კომპანიასთან თუ მხოლოდ „თიბისი ბანკთან“.

<sup>1</sup> უმოქმედო

<sup>2</sup> დირექტორთა საბჭო – კომპანიის ბორდი

<sup>3</sup> სამეთვალყურეო საბჭო - თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო

„თიბისი ბანკის“ სამეთვალყურეო საბჭო შედგება 7 წევრისაგან: არნე ბერგრენი (თავმჯდომარე), ცირა კემულარია (დროებითი უფროსი დამოუკიდებელი წევრი), მარია ლუიზა ჩიკონიანი, ნიკოლას ჰააგი, აბიჯიტ აკერკარი, ერიკ რაჯენდრა და ნიკოლოზ ენუქიძე. ქართული კორპორაციული მართვის კოდექსით გათვალისწინებული „დამოუკიდებლობის“ კრიტერიუმების მოთხოვნის მიხედვით, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები, გარდა ერიკ რაჯენდრასი, წარმოადგენენ დამოუკიდებელ წევრებს.

დირექტორთა საბჭო შედგება თავმჯდომარის (არნე ბერგრენის), ერთი აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე დირექტორის (ვახტანგ ბუცხრიკიძე), ხუთი დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე დირექტორის ცირა კემულარია (დროებითი უფროსი დამოუკიდებელი წევრი), მარია ლუიზა ჩიკონიანი, ერიკ რაჯენდრა, ნიკოლას ჰააგი და აბიჯიტ აკერკარი და ერთი არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე დირექტორის - ნიკოლოზ ენუქიძისა (ყოფილი თავმჯდომარე), რომელიც დიდი ბრიტანეთის კორპორაციული მართვის კოდექსის შესაბამისად, არ არის მიჩნეული „დამოუკიდებლად“.

დიდი ბრიტანეთის კორპორაციული მართვის კოდექსის მოთხოვნების გათვალისწინებით არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე თითოეულ დირექტორს გააჩნია ვალდებულება აცნობოს დირექტორთა საბჭოს ნებისმიერი იმ გარემოების შესახებ, რომელმაც შესაძლოა ზეგავლენა მოახდინოს მათი დამოუკიდებლობის სტატუსზე.

დირექტორთა საბჭოს უფლებამოსილებას, სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად, განეკუთვნება, ჯგუფის სტრატეგიის, გრძელვადიანი მიზნების, რისკის აპეტიტის, წლიური ბიუჯეტის, ჯგუფის კაპიტალის ცვლილებების, აქციების გამოსყიდვის, მნიშვნელოვანი შესყიდვების და/ან შერწყმის, ასევე წლიური ანგარიშგებების დამტკიცება. სრული დოკუმენტი, რომელიც არეგულირებს დირექტორთა საბჭოს უფლებამოსილებას განთავსებულია კომპანიის ვებ-გვერდზე შემდეგ მისამართზე: <https://www.tbcbankgroup.com/about-us/governance/overview/>

### კომპანიის დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა

#### ცვლილებები საბჭოში 2021 წელს

საქართველოს ეროვნული ბანკის კორპორაციული მართვის კოდექსში, 2021 წლის 9 თებერვალს განხორციელებული ცვლილებების მიხედვით, „თიბისი ბანკს“ დაეკისრა გარკვეული ვალდებულებები, რომლებიც, როგორც რეგულირებადი საქმიანობის განმახორციელებელმა კომპანიამ, უნდა შეასრულოს. დირექტორმა საბჭომ მიიღო გადაწყვეტილება, რომ ძალაში დატოვოს 2019 წლის 13 აგვისტოს შემუშავებული სარკისებური მმართველობის სტრუქტურა. აღნიშნული სტრუქტურის მიხედვით, კომპანიის დირექტორთა საბჭოსა და მისი მთავარი შვილობილის - თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს ძირითადი ასპექტები ემთხვევა ერთმანეთს. კომპანიის დირექტორთა საბჭო კვლავ მიიჩნევს, რომ აღნიშნული სტრუქტურა არის ყველაზე შესაბამისი მეთოდი იმისა, რომ ჯგუფში შენარჩუნებულ იქნეს ეფექტური კორპორაციული მართვის სისტემა. სტრუქტურის მიხედვით:

- (i) დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოში არიან იდენტური არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე წევრები;
- (ii) დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე ამავდროულად წარმოადგენს სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარეს;
- (iii) დირექტორთა საბჭოს უფროსი დამოუკიდებელი წევრი ამავდროულად წარმოადგენს სამეთვალყურეო საბჭოს უფროს დამოუკიდებელ წევრს;
- (iv) დირექტორთა საბჭოს კომიტეტების თავმჯდომარეები ამავდროულად წარმოადგენენ სამეთვალყურეო საბჭოს ექვივალენტი კომიტეტების თავმჯდომარეებს.

ეროვნული ბანკის კორპორაციული მართვის კოდექსში განხორციელებულმა ცვლილებებმა ასევე გავლენა მოახდინა სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობაზე, კერძოდ:

- (i) სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე უნდა იყოს დამოუკიდებელი;
- (ii) პერიოდი, რომლის გასვლის შემდეგაც საბჭოს წევრი, კოდექსის მიზნებისთვის, წყვეტს დამოუკიდებლობას შემცირდა 9 წლიდან 7 წლამდე. აღნიშნული ვადის ათვლა იწყება შესაბამისი პირის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად თავდაპირველი დანიშნვიდან.

ნიკოლოზ ენუქიძე გადადგა დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოს ანაზღაურების კომიტეტების წევრობიდან და ის აღნიშნულ პოზიციებზე ჩაანაცვლა არნე ბერგრენმა. ნიკოლოზ ენუქიძე აგრძელებს დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობას.

არნე ბერგრენი ინგლისის კორპორაციული მართვის კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისად, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარედ არჩევისთანავე, გადადგა აუდიტის კომიტეტს წევრობიდან, ასევე რისკის კომიტეტის თავმჯდომარეობიდან, როგორც დირექტორთა საბჭოს, ასევე სამეთვალყურეო საბჭოს კომიტეტებში. აბიჯიტ აკერკარი დაინიშნა რისკის კომიტეტის დროებით თავმჯდომარედ. ამ რეპორტის თარიღისთვის, (არნე ბერგრენი - ახლანდელი დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, რომელიც არჩევის მომენტში იყო მიჩნეული დამოუკიდებლად) აგრეთვე იყო ანაზღაურების კომიტეტის წევრი.

ცირა კემულარია დაინიშნა როგორც დირექტორთა საბჭოს, ასევე სამეთვალყურეო საბჭოს დროებით უფროს დამოუკიდებელ წევრად.

ნიკოლას ჰააგი გადადგა „თიბისი ბანკის“ დირექტორთა საბჭოს, ასევე სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტის თავმჯდომარეობიდან 2021 წლის 12 თებერვალს. ის აგრძელებს ორივე საბჭოს აუდიტის კომიტეტის წევრობას, როგორც კომპანიის, ასევე, „თიბისი ბანკი“-ს.

მარია ლუიზა ჩიკონიანი არჩეულ იქნა როგორც დირექტორთა საბჭოს, ასევე სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტის დროებით თავმჯდომარედ. საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა დაუშვა დროებითი გამონაკლისი (2021 წლის ბოლომდე) რომ ანაზღაურების კომიტეტის თავმჯდომარეს შესძლებოდა ყოფილიყო აუდიტის კომიტეტის თავმჯდომარე. თიბისი ბანკი, მისი დედა კომპანია და კორპორაციული მართვისა და ნომინაციის კომიტეტი აქტიურად ახორციელებენ აუდიტის კომიტეტის თავმჯდომარის კანდიდატურის შერჩევას და კომპანიაში არსებობს მოლოდინი, რომ წლის ბოლომდე შერჩეული და ნომინირებული იქნება აუდიტის კომიტეტის თავმჯდომარე.

საქართველოს კორპორაციული მართვის კოდექსში შეტანილი ცვლილებებისა და კომპანიის მმართველობის სტრუქტურასთან დაკავშირებული დირექტორთა საბჭოს გადაწყვეტილების შესაბამისად (მათ შორის, დირექტორთა საბჭოს გადაწყვეტილება, რომ საბჭოებს შორის დარჩენილიყო სარკისებური მმართველობის პრინციპი), გარკვეული ცვლილებები განხორციელდა როგორც კომპანიის დირექტორთა საბჭოში, ასევე თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოში. კერძოდ, ნიკოლოზ ენუქიძე გადადგა ორივე საბჭოს თავმჯდომარის პოზიციიდან 2021 წლის პირველ მარტს და ის ორივე პოზიციაზე ჩაანაცვლა არნე ბერგრენმა. მან დატოვა დაკავებული უფროსი დამოუკიდებელი წევრის პოზიცია ორივე საბჭოში და დანიშნულ იქნა როგორც დირექტორთა საბჭოს, ასევე სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარედ.



სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების ბიოგრაფიები



**არნე ბერგრენი**  
თავმჯდომარე

2021 წლის მარტში არნე ბერგრენი დაინიშნა დირექტორთა საბჭოს (TBC Bank Group PLC) და სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარედ.

არნე ბერგრენს განათლება მიღებული აქვს ისეთ მოწინავე უნივერსიტეტებში, როგორებიცაა შვედეთის მენეჯმენტის ინსტიტუტი, New York University Graduate School of Business, ჟენევის უნივერსიტეტი, ამსტერდამის უნივერსიტეტი და University of Uppsala.

არნე ბერგრენი ამჟამად არის კვიპროსის ბანკისა და პირეუსის ბანკის საბჭოს წევრი. მანამდე ის იყო აქტივების მართვის თურქული კომპანიის, LBT Varlik Yonetim-ის და სლოვენური ბანკის აქტივების მართვის კომპანიის, DUBT Ltd -ის საბჭოს წევრი. მას ასევე უმუშავია რამდენიმე წამყვან თანამდებობაზე ცნობილ საფინანსო ინსტიტუტებში, მათ შორის, საერთაშორისო სავალუტო ფონდში, მსოფლიო ბანკში, შვედეთის ბანკში, კარნეგის საინვესტიციო ბანკში შვედეთის ფინანსთა სამინისტროსა და ბანკების მხარდაჭერის სააგენტოში. 1991-1993 წლების შვედეთი საბანკო კრიზისის პერიოდში, არნე ბერგრენმა შეიმუშავა არსებული საბანკო კრიზისის მართვის უფრო ეფექტური სამოქმედო გეგმა, რომელიც გულისხმობდა რესტრუქტურისაციისა და პორტფოლიოს მართვის ახლებურ მეთოდს. აზიის კრიზისის პერიოდში ის კონსულტაციას უწევდა FRA-ის ტაილანდში და FSC/ KAMCO-ს კორეაში.

არნე ბერგრენი არჩეულ იქნა თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოსა და კომპანიის დირექტორთა საბჭოში არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე დამოუკიდებელ დირექტორად 2019 წლის აგვისტოში.



**ცირა კუმულარია**  
უფროსი დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი

2021 წლის მარტში, ცირა კუმულარია არჩეული იქნა როგორც დირექტორთა საბჭოს (TBC Bank Group PLC), ასევე, სამეთვალყურეო საბჭოს უფროსი დამოუკიდებელი დირექტორის თანამდებობაზე. ის აგრძელებს კორპორაციული მართვის და ნომინაციის კომიტეტის თავმჯდომარის მოვალეობის შესრულებას.

ცირა კუმულარიამ 1999 წელს დაამთავრა ლუიზიანას სახელმწიფო უნივერსიტეტი საერთაშორისო ვაჭრობისა და ფინანსების და ეკონომიკის სპეციალობით. მას გააჩნია 21 წლიანი საერთაშორისო გამოცდილება ფინანსური მომსახურებისა და რისკების მართვის სფეროში

1999 წლიდან 2005 წლამდე მას ეკავა სხვადასხვა თანამდებობა საბაზრო რისკის მართვის სფეროში როგორც “Dynergy Inc.”-ში აშშ-სა და გაერთიანებულ სამეფოში, ისე კომპანიაში “Shell International Trading & Shipping Ltd (STASCO)” ლონდონში. 2005 წლიდან 2008 წლამდე ცირა კუმულარია იყო “Shell International”-ის მენეჯერი M&A და კომერციულ ფინანსებში, ჯგუფის ხაზინასა და კორპორატიულ ფინანსებში. 2008-2011 წლებში ის იკავებდა კომერციული ფინანსური მენეჯერის თანამდებობას, M&A ჯგუფის ხაზინისა და კორპორატიული ფინანსების განხრით, კომპანიაში “Shell Exploration and Production Services (B.V)” მოსკოვში. ამის შემდეგ, 2011-2016 წლებში, მას ეკავა ფინანსური მენეჯერისა და ქვეყნის მაკონტროლებლის პოზიცია კომპანიაში “Shell Western Supply and Trading LTD”-ში ბარზადოსში, ვესტ-ინდოეთში. 2016 წლიდან 2019 წლამდე ქ-ნი კუმულარია იყო “Shell International Ltd”-ს ჯგუფის საპენსიო სტრატეგიისა და სტანდარტების ხელმძღვანელი ლონდონში და ამჟამად მართავს “Shell International Trading and Supply businesses” შიდა აუდიტს.

2006 წლიდან 2010 წლამდე, ცირა კემულარია იყო „ბრიტანულ-ქართული საზოგადოების“ საბჭოს წევრი. 2004-2009 წლებში მას ეკავა თავმჯდომარის პოზიცია Georgian Community in the UK-ში. 2011 წელს ის შეუერთდა “Shell Western Supply and Trading Ltd”-ის საბჭოს. 2016 წლიდან 2018 წლამდე ის ასევე არის “British Gas General Partner Ltd” საბჭოს წევრი და 2016 წლიდან “British Gas Trustee Solutions Ltd” კომპანიის, ნდობით აღჭურვილი პირი. რომელიც არის Shell Group Treasury-ს მიერ მართული საპენსიო ფონდი, Shell -ის მიერ British Gas“-ის შეძენის შედეგად. ცირა კემულარია არის „დირექტორთა ინსტიტუტის“ წევრი, რომელიც მდებარეობს ლონდონში, გაერთიანებულ სამეფოში, და ამჟამად ის მონაწილეობს „დიპლომირებული დირექტორების პროგრამაში“

ცირა კემულარია დაინიშნა საბჭოში TBC Bank Group PLC-ის საბჭოს დამოუკიდებელ არა-აღმასრულებელ დირექტორად და სს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად 2018 წლის სექტემბერში, ასევე არის საბჭოს პერსონალის წარმომადგენელი, რომელიც პასუხისმგებელია პერსონალის ჩართულობაზე.



მარია ლუიზა ჩიკონიანი დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი დირექტორი

2021 წლის თებერვალში ანაზღაურების კომიტეტის თავმჯდომარის პოზიციის გარდა, მარია ლუიზა ჩიკონიანი დაინიშნა დირექტორთა საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტის დროებით თავმჯდომარედ.

ქალბატონმა მარია ლუიზა ჩიკონიანმა 1987 წელს დაამთავრა ბოკონის უნივერსიტეტი ბიზნესის ადმინისტრირების განხრით. მას აქვს მაგისტრის აკადემიური ხარისხი იაპონიის საერთაშორისო უნივერსიტეტიდან იაპონიის ეკონომიკისა და ბიზნესის განხრით.

მარია ლუიზა ჩიკონიანის აქვს დიდი გამოცდილება საბანკო და კორპორაციული მართვის სფეროში. 1993-2005 წლებში ის მუშაობდა „ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკში“ (ლონდონი, დიდი ბრიტანეთი). ის იყო “Merrill Lynch”-ის ფინანსური დაწესებულებების დირექტორი და “Renaissance Capital”-ის მმართველი დირექტორი ლონდონსა და მოსკოვში, ასევე “Mediobanca”-ის (ლონდონის ფილიალის) მმართველი დირექტორი. 2014-2016 წლებში იყო Azimut Global Counseling Srl”-ის (იტალია) და “Azimut International Holding SA”-ის (ლუქსემბურგი) საბჭოს არააღმასრულებელი წევრი. ის იყო Moneta Money Bank (მითითებული პრადის საფონდო ბირჟაზე) და NED of Arafa Holding (მითითებული კაიროს საფონდო ბირჟაზე) თავმჯდომარე. და მოცემულ მომენტამდე არის UBI Banca (იტალია) საბჭოს წევრი, მათ შორის, რისკის და კონტროლის კომიტეტების წევრი. ის ამჟამად არის Mobius Investment Trust თავმჯდომარე, რომელიც განთავსებულია LSE-ზე.

მარია ლუიზა ჩიკონიანი დაინიშნა TBC Bank Group PLC-ის საბჭოს დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობაზე და სს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად 2018 წლის სექტემბერში. მას აქვს უახლესი და რელევანტური ფინანსური განათლება, რომელსაც მოითხოვს UK კორპორაციული მართვის კოდექსი იმისათვის, რომ შეასრულოს თავისი მოვალეობები, როგორც დანიშნულმა ფინანსურმა ექსპერტმა TBC Bank Group PLC აუდიტის კომიტეტში.



აბჯიტ აკერკარი  
დამოუკიდებელი არა-  
აღმასრულებელი დირექტორი

2021 წლის მარტში აბჯიტ აკერკარი დაინიშნა რისკის კომიტეტის თავმჯდომარედ.

აბჯიტ აკერკარმა დაამთავრა პუნას (ინდოეთი) უნივერსიტეტი ინჟინრის სპეციალობით. შემდეგ კი ლონდონის ბიზნესის სკოლაში ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის ხარისხი (MBA) მოიპოვა.

აკერკარი ავტორიტეტული ექსპერტია საბანკო სფეროში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების მიმართულებით. მას აქვს მოწინავე ტექნოლოგიების სტრატეგიულ გამოყენებაზე მუშაობის ოცდახუთწლიანი ინტერდისციპლინური გამოცდილება საერთაშორისო მასშტაბით, რაც, ასევე, მოიცავს McKinsey-სთან თანამშრომლობას და ბიზნესის სფეროს ლიდერების კონსულტირებას სტრატეგიული, საოპერაციო, ორგანიზაციული და საინვეტიციო გადაწყვეტილებების მიღებისას.

1993-2003 წლებში აბჯიტს სხვადასხვა მენეჯერული თანამდებობა ეკავა მალაიზიასა და ინდოეთში. მალაიზიის უმსხვილეს საბანკო ჯგუფში, მეიბანკში, იგი იპოთეკური და სავაჭრო დაფინანსების დიგიტალიზაციის პროექტზე მუშაობდა, 2003-2007 წლებში კი, იყო HCL Technologies-ს ბიზნეს პროცესების მომსახურების დირექტორი. სწორედ ამ პერიოდში, დირექტორთა საბჭოსთან და დამფუძნებელ თავმჯდომარესთან უშუალო თანამშრომლობით, მან კომპანიის ახალ ბიზნეს მიმართულებას ჩაუყარა საფუძველი. 2008-2016 წლებში, აკერკარის, როგორც McKinsey & Co-ის ასოცირებული პარტნიორისა და ბიზნეს მომსახურების მიმართულების ხელმძღვანელის მოვალეობებში სტრატეგიული და საოპერაციო პროექტების წარმართვა შედიოდა. ის თანამშრომლობდა მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიებთან კორპორაციული სტრატეგიის, დიგიტალიზაციის, ორგანიზაციული რესტრუქტურის, მარეგულირებელი სტრატეგიის, მდგრადი განვითარებისა და შერწყმის/შემენის ეფექტიანობის საკითხებთან ბოლო დროს, 2020 წლის ივლისამდე, აკერკარი ლოიდის საბანკო ჯგუფის (Lloyds Banking Group) ბიზნესისა და გამოყენებითი მეცნიერებების ინტეგრაციის მიმართულების ხელმძღვანელი იყო. საცალო, კომერციული და სადაზღვევო საქმიანობის ეფექტიანობისა და კაპიტალის ოპტიმიზაციის უზრუნველსაყოფად, ის წარმართავდა ხელოვნური ინტელექტის მასშტაბური და უსაფრთხო დანერგვის, კოორდინირებული მუშაობისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ანალიტიკური მეთოდის განხორციელების პროცესებს.

აბჯიტ აკერკარი TBC Bank Group PLC-ის შეუერთდა, როგორც დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი დირექტორი და როგორც სს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი 2020 წლის ივლისში.



ნიკოლას დომინიკ ჰააგი  
დამოუკიდებელი  
არა-აღმასრულებელი დირექტორი

ნიკოლას ჰააგმა 1980 წელს მიიღო ბაკალავრის დიპლომი ოქსფორდის უნივერსიტეტში, გეოგრაფიის თანამედროვე კვლევების განხრით.

ბატონ ჰააგს ფინანსური მომსახურების ინდუსტრიაში მუშაობის 40 წლიანი გამოცდილება აქვს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია მისი გამოცდილება კაპიტალის ბაზრებსა და ტექნოლოგიებში. 1980-1999 წლებში ნიკოლას ჰააგი მუშაობდა სხვადასხვა პოზიციაზე კაპიტალის ბაზრებისა და პროექტების დაფინანსების განხრით Barclay-სა და Paribas Capital Markets-ში. 1999 წლიდან 2001 წლამდე ის მუშაობდა ING Barings-ში ტექნოლოგიური ბანკინგის ჯგუფის მმართველ დირექტორად და საბანკო ტექნოლოგიების გლობალური ხელმძღვანელად; 2001-2007 წლებში, ნიკოლას ჰააგი იყო ლონდონში ABN AMRO-ს საბანკო ტექნოლოგიების გლობალური ხელმძღვანელი, “გლობალური TMT მართვის კომიტეტის“ წევრი, „ზემდგომი საკრედიტო კომიტეტის“ უფროსი მმართველი დირექტორი და წევრი; 2008-2012 წლებში, “Royal Bank of Scotland“-ის მმართველი დირექტორი, ლონდონის კაპიტალის ბაზრების ხელმძღვანელი და „გლობალური კაპიტალის მოზიდვის მართვის“ კომიტეტის წევრი.

2012 წლიდან ნიკოლას ჰააგი იყო მოსკოვის Credit Bank-ის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის უფროსი დამოუკიდებელი მრჩეველი, ხოლო 2013 წლიდან 2016 წლის ნოემბრამდე ის იყო ამავე ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი, ასევე, ფინანსური კონსულტანტი კაპიტალის მოზიდვისა და საფონდო ბირჟაზე რეგისტრაციის მიმართულებით. გარდა ამისა, ის, ასევე, არის Bayport Management Limited-ის (პანაფრიკული და ლათინური ამერიკის საცალო გამსესხებელი) დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი დირექტორი, ხოლო 2016 წლიდან, რიგაში, AS Citadele Banka-ს დირექტორი. 2012 წლიდან არის საკუთარი საკონსულტაციო კომპანიის Nicdom Limited-ის დირექტორი.

ბატონი ჰააგი სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად დაინიშნა 2013 წელს, ხოლო TBC Bank Group PLC-ის საბჭოს დამოუკიდებელი არა-აღმასრულებელი დირექტორია 2016 წლის მაისიდან. ნიკოლას ჰააგს აქვს უახლესი და შესაფერისი ფინანსური გამოცდილება, რაც გაერთიანებული სამეფოს კორპორაციული მართვის კოდექსით მოითხოვება იმისათვის, რომ შეასრულოს თავისი, როგორც ფინანსური ექსპერტის მოვალეობები TBC Bank Group PLC-ის აუდიტის კომიტეტში. 2021 წლის თებერვლამდე მას ეკავა საბჭოს უფროსი დამოუკიდებელი დირექტორის და აუდიტის კომიტეტის თავმჯდომარის თანამდებობა.



**ნიკოლოზ ენუქიძე**  
არა-აღმასრულებელი  
დირექტორი

ბატონმა ნიკოლოზ ენუქიძემ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ფიზიკის ფაკულტეტი დაამთავრა 1993 წელს, 1996 წელს მიიღო ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის დიპლომი მერილენდის უნივერსიტეტში.

2006-2010 წლებში ნიკოლოზ ენუქიძე საქართველოს ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე (უფრო ადრე კი თავმჯდომარის მოადგილე) და ლონდონის საფონდო ბირჟაზე ბანკის აქციების წარმატებულად გატანის ერთ-ერთი მთავარი პირი იყო. ეს იყო კავკასიის რეგიონიდან ლონდონში აქციების პირველი საჯარო შეთავაზება. ნიკოლოზ ენუქიძე, ასევე, არის აზერბაიჯანში Yelo Bank-ის დირექტორთა საბჭოს წევრი. საქართველოს ბანკში მუშაობამდე, ნიკოლოზ ენუქიძე მუშაობდა მოსკოვსა და ლონდონში ABN AMRO Corporate Finance-ში, კიევიში – Concorde Capital-ში და ვირჯინიაში, რესტონში – Global One Communications-ში.

ნიკოლოზ ენუქიძე იყო TBC Bank Group PLC-ს დირექტორთა საბჭოსა და სს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე შესაბამისად 2019 წლის ივლისიდან და აგვისტოდან, 2021 წლის მარტამდე, მის გადადგომამდე. მანამდე ბატონი ნიკოლოზი დაინიშნა სს თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს დამოუკიდებელ წევრად 2013 წელს და იყო საბჭოს უფროსი დამოუკიდებელი დირექტორი 2016 წლიდან.



**ირიკ ჯ. რაჯენდრა**  
დამოუკიდებელი არა-  
აღმასრულებელი დირექტორი

ბატონმა ირიკ რაჯენდრამ ბაკალავრის ხარისხი მიიღო ბრანდის უნივერსიტეტში, ხოლო მაგისტრის ხარისხი – 1982 წელს ფლეტჩერის სკოლაში (ტაფტის უნივერსიტეტისა და ჰარვარდის უნივერსიტეტის ერთობლივი პროექტი), ხოლო სამეცნიერო ხარისხი მიენიჭა INSEAD-ის ბიზნესის სკოლაში, ფინანსური ბაზრებისა და ინსტიტუტების სფეროში.

ირიკ რაჯენდრა, ასევე, არის Australian Institute of Company Directors-ის კურსდამთავრებული, მანამდე იყო სტრატეგიის პროფესორის თანაშემწე INSEAD-ში. 2005-2014 წლებში მას ეკავა უფროსი მრჩეველის თანამდებობა „საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციაში“ და იყო საბჭოს დირექტორი ან მრჩეველი იმ განვითარებადი ბაზრების ფინანსური ინსტიტუტებში, სადაც მსოფლიო ბანკის ჯგუფი მონაწილეობს კაპიტალში. ასევე, ის კომპანიას კონსულტაციას უწევდა მთავარ სტრატეგიულ ინიციატივებთან დაკავშირებით. „საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციაში“ მუშაობის დაწყებამდე, ის იყო Capgemini-ის (პარიზი) ვიცეპრეზიდენტი და Electronic Data Systems-ის (პლანო, ტეხასი) ვიცეპრეზიდენტი; ორივე ინსტიტუტში მას წამყვანი როლი ეკავა ფინანსური სერვისების მიმართულებით.

2006 წლიდან 2014 წლამდე ის იყო Locko Bank-ის დირექტორთა საბჭოს წევრი, სადაც, ასევე, იყო აუდიტისა და რისკების კომიტეტის თავმჯდომარე. Orient Express Bank-ში 2010 წლიდან 2012 წლამდე იგი იყო დირექტორთა საბჭოს წევრი, ხოლო იქამდე იგივე პოზიციას იკავებდა ACLEDA Bank-ში კამბოჯიაში. მისი კარიერა საბანკო სფეროში დაიწყო JP Morgan Chase Bank-ის ბანკირად 1982 წელს, ხოლო მოგვიანებით კი ის გახდა McKinsey & Company-ის პარტნიორი სხვადასხვა პოზიციებზე ჩრდილოეთ ამერიკაში, ევროპასა და აზიაში. ირიკ რაჯენდრა სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად დაინიშნა 2010 წელს, ხოლო საბჭოს დამოუკიდებელ არააღმასრულებელ დირექტორად – 2016 წლის მაისში.

### კომპანიის დირექტორთა საბჭოს კომიტეტები

დირექტორთა საბჭოში არსებობს ოთხი კომიტეტი: აუდიტის კომიტეტი, ანაზღაურების კომიტეტი, კორპორაციული მართვისა და ნომინაციის კომიტეტი და რისკების კომიტეტი. კომიტეტებს უფლებამოსილებები განსაზღვრულია მათი დებულებებით. დირექტორთა საბჭო მნიშვნელოვანწილად ეყრდნობა კომიტეტების საქმიანობას. თითოეული კომიტეტის თავმჯდომარე, ყოველი კრების შემდგომ, განხილული საკითხების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ახდენს დირექტორთა საბჭოს ინფორმირებას. კომიტეტების ფუნქციები დეტალურად აღწერილია მათ დებულებებში, რომლებიც განთავსებულია შემდეგ მისამართზე: <https://tbcbankgroup.com/about-us/governance/committees/>

კომპანიის სარკისებრი საბჭოს პოლიტიკის შესაბამისად სამეთვალყურეო საბჭოს გააჩნია კომიტეტების სტრუქტურა, მათ შორის კომიტეტების იგივე შემადგენლობა.

### აუდიტის კომიტეტი

აუდიტის კომიტეტი არის დირექტორთა საბჭოს საკონსულტაციო კომიტეტი, საიდანაც იღებს უფლებამოსილებას და რომელსაც წარუდგენს ანგარიშგებას კვარტალურად, დირექტორთა საბჭოსთვის საზედამხედველო პასუხისმგებლობების შესრულებაში დახმარების მიზნით აუდიტთან, შესაბამისობის, საოპერაციო რისკთან და ფინანსური ანგარიშგების იმპლემენტაციასთან დაკავშირებით.

მის მთავარ პასუხისმგებლობებში შედის შიდა კონტროლის, შესაბამისობის, შიდა აუდიტის, გარე აუდიტის, ფინანსური ანგარიშგებისა და სხვა საკითხების ზედამხედველობა.

### რისკის კომიტეტი

რისკის კომიტეტი პასუხისმგებელია გადაწყვეტილებების მიღებაზე კომპანიასთან დაკავშირებით, მათ გარდა, რომლებიც განსაზღვრულია დირექტორთა საბჭოსთვის. კერძოდ, რისკის კომიტეტი ასრულებს კომპანიის რისკის მართვის სტრატეგიის, რისკის აპეტიტისა და ამტანობის, რისკების მართვის სისტემისა და რისკის პოლიტიკის განხილვასა და შეფასებას. კომიტეტი, ასევე, განიხილავს და მონიტორინგს უწევს პროცესების შესაბამისობას რეგულაციებთან, კანონმდებლობასთან და ეთიკის კოდექსებთან. კომიტეტის პასუხისმგებლობებში შედის, ასევე, შიდა და გარე აუდიტორების მიერ დადგენილი შიდა კონტროლის ხარვეზების გამოსწორების მონიტორინგი შესაბამისობის, ეთიკისა და რისკის მართვის ფუნქციის ფარგლებში. ასევე, კომიტეტის საქმიანობის წლიური თვითშეფასება და შედეგების ანგარიშგება დირექტორთა საბჭოსთვის, ძირითადი რისკების მართვის ჩარჩოსა და სხვა პოლიტიკის დოკუმენტების განხილვა და მათი დამტკიცებისთვის დირექტორთა საბჭოსათვის რეკომენდაციების მიცემა.

### ანაზღაურების კომიტეტი

კომპანიის ანაზღაურების კომიტეტი განსაზღვრავს და დირექტორთა საბჭოს აძლევს რეკომენდაციებს ანაზღაურების ჩარჩოს ან პოლიტიკის შესახებ.

ანაზღაურების კომიტეტი, ასევე, განიხილავს თანამშრომლების ანაზღაურების პოლიტიკაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს კომპანიის ფარგლებში. მის კომპეტენციაში შედის კომპანიის ანაზღაურების პოლიტიკის და პრაქტიკების შესახებ ანგარიშის მომზადება და მისი აქციონერებისათვის დასამტკიცებლად წარდგენა, რომელიც შემდგომ უნდა გამოქვეყნდეს კომპანიის ყოველწლიურ ანგარიშგებაში.

### კორპორაციული მართვის და ნომინაციის კომიტეტი

კორპორაციული მართვის და ნომინაციის კომიტეტის უფლებამოსილებაში შედის დირექტორთა საბჭოს სტრუქტურის, ზომისა და შემადგენლობის (მათ შორის, ცოდნის, უნარებისა და გამოცდილების) რეგულარული განხილვა.

კომიტეტის უფლებამოსილებაში შედის დირექტორთა საბჭოს სტრუქტურისა და შემადგენლობის რეგულარული განხილვა. კომიტეტმა რეკომენდაციები უნდა გასცეს აღმასრულებელ და არა-აღმასრულებელ დირექტორთა

საბჭოსა და კომიტეტის წევრების შერჩევაზე. კომიტეტი, ასევე, ყოველწლიურად აკონტროლებს დირექტორთა საბჭოს ეფექტურობას.

საბჭოს კომიტეტის წევრები 2021 წლის 22 აპრილის მდგომარეობით:

	აუდიტის კომიტეტი	ანაზღაურების კომიტეტი	კორპორაციული მართვისა და ნომინაციის კომიტეტი	რისკების კომიტეტი
თავმჯდომარე                      წევრი				
ნიკოლოზ ენუქიძე				
ნიკოლას დომინიკ ჰააგი				
მარია ლუიზა ჩიკონიანი				
ცირა კემულარია				
არნე ბერგრენი				
ერიკ რაჟენდრა				
აბიჯიტ აკერკარი				

**პასუხისმგებლობების განაწილება**

შესაბამისი უფლებამოსილებები თავმჯდომარეს, აღმასრულებელ დირექტორსა და არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე უფროს დამოუკიდებელ დირექტორს შორის მკაფიოდ არის გამიჯნული. არნე ბერგრენი, როგორც თავმჯდომარე პასუხისმგებელია დირექტორთა საბჭოს ხელმძღვანელობაზე, მის გამართულ ფუნქციონირებასა და დირექტორთა საბჭოს მიერ ჯგუფის სტრატეგიისა და კომერციული მიზნების განსაზღვრის ხელშეწყობაზე. ის ასევე ზედამხედველობას უწევს კომპანიის დირექტორთა საბჭოს მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს. აღმასრულებელი დირექტორი, ვახტანგ ბუცხრიკიძე პასუხისმგებელია ჯგუფის ყოველდღიური საქმიანობის წარმართვაზე და მისი ძირითადი მოვალეობაა ჯგუფის ბიზნესის მართვა. ის ასევე პასუხისმგებელია ჯგუფის სტრატეგიისა და კომერციული მიზნების დასახვასა და განხორციელებაზე. ცირა კემულარია წარმოადგენს არააღმასრულებელი ფუნქციის მქონე უფროს დამოუკიდებელ დირექტორს, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში, ასრულებს შუამავლის როლს სხვა არააღმასრულებელი ფუნქციის მქონე დირექტორებთან ურთიერთობაში. თავმჯდომარეს, აღმასრულებელ დირექტორსა და არააღმასრულებელი ფუნქციის მქონე უფროს დამოუკიდებელ დირექტორს შორის უფლებამოსილების გამიჯვნის მარეგულირებელი დოკუმენტი განთავსებულია ჯგუფის ვებ-გვერდზე: <https://tbcbankgroup.com/about-us/governance/overview/>

**ჩართულობის დონე**

როგორც აღინიშნა, დირექტორთა საბჭოს ექსკლუზიურ უფლებამოსილებას განკუთვნილი თემები, სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად, მოიცავს ჯგუფის სტრატეგიის, გრძელვადიანი მიზნების, რისკის აპეტიტის, წლიური ბიუჯეტის, ჯგუფის კაპიტალის ცვლილებების, აქციების გამოსყიდვის, მნიშვნელოვანი შესყიდვების და/ან შერწყმის, ასევე წლიური ანგარიშგებების დამტკიცებას.

საბჭო დიდი ბრიტანეთის კორპორაციული მართვის კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისად, ყოველწლიურად ახორციელებს კომპანიის რისკის მართვისა და შიდა კონტროლის სისტემების მონიტორინგს. ამასთან, არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე თითოეული დირექტორი ვალდებულია, საჭიროებიდან გამომდინარე, მაქსიმალური დრო დაუთმოს თავისი მოვალეობების ჯეროვნად შესრულებას. აღნიშნული მოიცავს დირექტორთა საბჭოს და შესაბამის კომიტეტის სხდომებზე დასწრებას, რომლის წევრიც არის კონკრეტული დირექტორი, ასევე, საკონფერენციო ზარებში მონაწილეობას, ადგილზე ვიზიტებს და ელექტრონული ფოსტით ეფექტურ კომუნიკაციას. აღნიშნული დირექტორები, ასევე ვალდებული არიან წინასწარ გაეცნონ სხდომის მასალებს და დამატებითი დრო დაუთმონ ჯგუფის საქმიანობას, განსაკუთრებით მაღალი აქტივობის პერიოდში.

**დირექტორთა საბჭოსა და კომიტეტის სხდომებზე დასწრება**

2020 წელს, გლობალური პანდემიის შესაბამისად, საბჭომ რადიკალურად შეცვალა საქმიანობის რეჟიმი. წინა წლებში საბჭო იკრიბებოდა ორდღიანი განხილვის სხდომებზე, საბჭოს და კომიტეტების შემადგენლობით. 2020 წლის თებერვლის შემდეგ საბჭომ მუშაობა გააგრძელა ვიდეო კონფერენციის რეჟიმში წლის ბოლომდე და 2021 წელს. ამან განაპირობა საბჭოს კრებების პრიორიტეტების ცვლილება, ჩვეულებრივ კრებებზე სიღრმისეულად განხილვა სტრატეგიული ინტერესების მქონე საკითხები და ის საკითხები, რომლებიც მოითხოვს სწრაფ დამტკიცებას, შემოიფარგლება მოკლე საკონფერენციო განხილვებით.

სარკისებრი საბჭოს სტრუქტურის შესაბამისად, სადაც კომპანიის დირექტორები, ასევე, არიან ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები, ყველა კრება არის კომპანიის და ბანკის საერთო კრება, 29 კრების გარდა, რომელიც გამართა მხოლოდ ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს დონეზე, რადგან ექსკლუზიურად ეხებოდა მხოლოდ „თიბისი ბანკის“ თემებს.

სხვადასხვა საბჭოს კრებებზე დასწრების მონაცემები 2020 წელს არის შემდეგი:

**დირექტორთა საბჭოს სხდომები**

	დაგეგმილი შეხვედრები	კოვიდ-19-თან დაკავშირებული შეხვედრები	სტრატეგიასთან დაკავშირებული შეხვედრები	ფინანსურ ანგარიშგებებსა და საბჭოს შემადგენლობის ცვლილებებთან დაკავშირებული შეხვედრები	სხდომები პოლიტიკის დამტკიცებასთან დაკავშირებით	უზბეკეთის ინვესტიციები
<b>სხდომების რაოდენობა (39)</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
ვახტანგ ბუცხრიკიძე (CEO)	5	4	8	11	8	3
არნე ბერგრენი (თავმჯდომარე)	5	4	6	10	8	3
ნიკოლას ჰააგი	5	4	8	11	8	3
მარია ლუიზა ჩიკონიანი	5	4	8	11	8	3
ცირა კემულარია	5	4	8	11	8	3
ერიკ რაჯენდრა	5	4	8	11	8	3
ნიკოლოზ ენუქიძე	5	4	8	11	8	3
აბიჯიტ აკერკარი (დანიშვნის შემდეგ)	2/2	0/0	5/5	4/4	5/5	1/1

**დირექტორთა საბჭოს კომიტეტების სხდომები**

	აუდიტის კომიტეტი	ანაზღაურების კომიტეტი	კორპორაციული მართვის და ნომინაციის კომიტეტი	რისკის კომიტეტი
<b>სხდომების რაოდენობა</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
არნე ბერგრენი	9	/	/	14
ნიკოლას ჰააგი	9	11	11	14
მარია ლუიზა ჩიკონიანი	9	11	/	14
ცირა კემულარია	9	/	11	14
ნიკოლოზ ენუქიძე	/	11	11	/
ერიკ რაჯენდრა	/	11	11	/
აბიჯიტ აკერკარი <sup>4</sup>	/	/	/	/

<sup>4</sup>აბიჯიტ აკერკარი არ იყო კომიტეტის წევრი 2020 წლის განმავლობაში; შესაბამისად კრებას ესწრებოდა დამკვირვებელი.



### დირექტორთა საბჭოს წევრების დანიშვნის პოლიტიკა

ჯგუფი აღიარებს მრავალფეროვნების მნიშვნელობას დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში და მიაჩნია, რომ დაბალანსებულ მრავალფეროვნებას ჯგუფის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი სარგებლობის მოტანა შეუძლია. ჯგუფის დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების, ასევე თიბისი ბანკის დონეზე აღმასრულებელი დირექტორის და დირექტორების შერჩევისას, მნიშვნელობა ენიჭება იმას, რომ თითოეულმა წევრმა საბჭოს საქმიანობაში შემოიტანოს მრავალფეროვანი ცოდნა, კულტურა და განსხვავებული ხედვა, რაც, ასევე, აუმჯობესებს გადაწყვეტილების მიღების ხარისხს. გამომდინარე აქედან, ჯგუფი განაგრძობს შესაბამის პოზიციებზე კანდიდატების დანიშვნას მათი მიღწევებისა და საჭირო გამოცდილების გათვალისწინებით.

შესაბამისი კომპეტენციების მატრიცა გამოიყენება დირექტორთა საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების შერჩევის პროცესში იმის უზრუნველყოფისთვის, რომ საბჭოში ყველა საჭირო ცოდნის და გამოცდილების მქონე პირები იყოს წარმოდგენილი. აღნიშნული მიზნად ისახავს დირექტორთა საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს ეფექტური ფუნქციონირების ხელშეწყობას.

### როგორ აკონტროლებს საბჭო თავისი საქმიანობის ეფექტურობას.

2020 წლის განმავლობაში, კორპორაციული მართვისა და ნომინაციის კომიტეტის ზედამხედველობით, კორპორაციული მდივნის მიერ, კომპანიაში განხორციელდა დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოს ეფექტურობის შეფასება. შეფასება განხორციელდა 2019 წელს განხორციელებული შეფასების ფორმატის მიხედვით, კერძოდ, დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოს ყოველმა წევრმა ინდივიდუალურად შეაფასო შესაბამისი კითხვარი და შეაფასა როგორც საბჭოების, ასევე შესაბამისი კომიტეტების საქმიანობა. კითხვარები განხილულ იქნა სამ ეტაპად - (i) თავდაპირველად კორპორაციული მართვისა და ნომინაციის კომიტეტში, (ii) კორპორაციული მართვისა და ნომინაციის კომიტეტის თავმჯდომარესა და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს შორის და (iii) დირექტორთა საბჭოში. დირექტორთა საბჭოსა და სამეთვალყურეო საბჭოს საქმიანობა შეფასდა დამაკმაყოფილებლად

2021 წლის კრებაზე დირექტორთა საბჭო შეთანხმდა შესაბამის სამოქმედო გეგმაზე.

### დირექტორთა საბჭოს და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრობის ვადა

დიდი ბრიტანეთის კორპორაციული მართვის კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისად, დირექტორთა საბჭოს წევრებს ყოველწლიურად ხელახლა ირჩევენ ერთი წლის ვადით კომპანიის აქციონერთა საერთო კრებაზე. საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს ირჩევენ ოთხი წლის ვადით.

### აქციონერთა ყოველწლიური კრება

კომპანიის ბოლო წლიური საერთო კრება (“AGM”) ჩატარდა რეგისტრირებულ ოფისში ქალაქ ლონდონში, სადაც აქციონერებმა გამოიყენეს მთლიანი ხმების 71.43% ხმის უფლება. კენჭისყრაზე გატანილი ყველა რეზოლუცია დადებითად გადაწყდა ხმების 85.62% - 100.0%-იანი მაჩვენებლით.

კომპანიის 2021 წლის აქციონერთა კრების შესახებ შესაბამისი ინფორმაცია გაეზავნებათ აქციონერებს კრებამდე არაუგვიანეს 21 სამუშაო დღით ადრე და განთავსდება კომპანიის ვებ-გვერდზე, შემდეგ მისამართზე: [www.tcbankgroup.com](http://www.tcbankgroup.com). კენჭისყრა დადგენილებების შესახებ გამოცხადდება მარეგულირებელი ახალი ამბების სამსახურის საშუალებით და ხელმისაწვდომი გახდება ჩვენ ინვესტორებთან ურთიერთობის ვებსაიტზე: [www.tcbankgroup.com](http://www.tcbankgroup.com)

### დირექტორების ინტერესთა კონფლიქტი

კომპანია, კომპანიათა შესახებ 2006 წლის კანონის და კომპანიის წესდების შესაბამისად, მოითხოვს დირექტორთა საბჭოს წევრებმა განაცხადონ ფაქტობრივი ან პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ, რომლებიც, შესაძლოა, ეწინააღმდეგება კომპანიის ინტერესებს. დირექტორებს მოეთხოვებათ, საბჭოს კრებამდე განაცხადონ ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ, რომელიც უკავშირდება განსახილველ საკითხებს და, კონფლიქტის არსებობის შემთხვევაში, თავი შეიკავონ ხმის მიცემისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობისაგან.

დირექტორები ვალდებული არიან დაუყოვნებლივ აცნობონ თავმჯდომარეს და კორპორაციულ მდივანს ნებისმიერი პოტენციური ან ფაქტობრივი ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ.

### აქციონერთა უფლებები

კომპანიის კაპიტალში შემავალ არცერთ ჩვეულებრივ აქციას არ აქვს განსაკუთრებული უფლებები კომპანიის მართვის თვალსაზრისით. ერთი ჩვეულებრივი აქცია მოიცავს მხოლოდ ერთი ხმის უფლებას. კომპანიის წესდებისა და მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, არ მოქმედებს რაიმე სახის შეზღუდვა აქციების გადაცემასთან დაკავშირებით, გარდა:

- იმ ინსაიდერულ გარიგებებთან დაკავშირებული შეზღუდვებისა, რომლებიც დროდადრო შეიძლება დაწესდეს კანონმდებლობით ან რეგულაციებით;
- ჯგუფის აქციებით ვაჭრობის კოდექსისა (Share Dealing Code), რომლის თანახმადაც, დირექტორებსა და დასახელებულ თანამშრომლებს სჭირდებათ შესაბამისი თანხმობა აქციებით ვაჭრობისათვის;
- იმ შემთხვევისა, როდესაც კომპანიის აქციებში ინტერესის მქონე პირს გაეზავნა შეტყობინება ინფორმაციის გამჟღავნების შესახებ და მან არ მიაწოდა კომპანიას ინფორმაცია აქციებთან დაკავშირებით;
- ჯგუფის უმაღლესი მენეჯმენტის კომპენსაციის სისტემისა, რომლის თანახმადაც, სისტემის მონაწილეს (როგორც ეს განმარტებულია თავად დოკუმენტში) გადაეცემა შეზღუდული ბონუს აქციები, რომელთა განკარგვის უფლების მოპოვება დამოკიდებულია ჯგუფთან განგრძობადი შრომითი ურთიერთობის პირობაზე აქციების გადაცემიდან განსაზღვრული რაოდენობის წლის განმავლობაში.

ყველა თანამშრომელი (მათ შორის დირექტორები), რომლებსაც კომპანია მიიჩნევს ინსაიდერებად, აკმაყოფილებს ჯგუფის აქციებით ვაჭრობის კოდექსით დადგენილ მოთხოვნებს. ხმის უფლების გამოყენებასთან დაკავშირებით არ მოქმედებს შეზღუდვები, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც კომპანია სამართლებრივად უფლებამოსილია დააწესოს ამგვარი შეზღუდვები (მაგალითად, წესდებით, იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის მოთხოვნის მიუხედავად, აქციონერმა არ გადაიხადა აქციების ღირებულება ან თუ აქციების მფლობელი არღვევს კომპანიის წინაშე ნაკისრ რომელიმე ვალდებულებას). კომპანიისათვის არ არის ცნობილი აქციონერებს შორის რაიმე სახის შეთანხმება, რომელიც შესაძლოა ითვალისწინებდეს შეზღუდვებს აქციების ან ხმის უფლების გადაცემის შესახებ.

## 4.2 სს თიბისი ბანკის მენეჯმენტი

### მენეჯმენტის წევრთა ბიოგრაფიები



**ვახტანგ ბუცხრიკიძე**  
აღმასრულებელი დირექტორი

ვახტანგ ბუცხრიკიძე თიბისი ბანკს შემოუერთდა 1993 წელს, კრედიტების მართვის დეპარტამენტის უფროს მენეჯერად, ხოლო 1994 წელს ის აირჩიეს დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის მოადგილედ. 1996 წელს ის გახდა დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე. 1998 წლიდან მას უჭირავს თიბისი ბანკის გენერალური დირექტორის თანამდებობა და ხელმძღვანელობს თიბისის რამდენიმე კომიტეტს.

იგი 2016 წლის სექტემბრიდან 2018 წლის აპრილამდე იყო სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი; ასევე, არის საქართველოს ბანკების ასოციაციის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი და საქართველოს ბიზნეს ასოციაციის საფინანსო კომიტეტის თავმჯდომარე. 2016 წელს ბ-ნი ვახტანგი შეუერთდა ვიზას ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის, ახლო აღმოსავლეთის და აფრიკის (CEMEA) ბიზნეს საბჭოს.

2001 წელს ვახტანგ ბუცხრიკიძე ჟურნალ „ჯორჯიან ტაიმსმა“ დააჯილდოვა „წლის საუკეთესო ბიზნესმენის“ წოდებით, 2011 წელს კი მან 2011 წლის საუკეთესო ბანკირის ჯილდო მიიღო GUAM-სგან, დემოკრატიისა და ეკონომიკური განვითარების ორგანიზაციისგან. გარდა ამისა, ვახტანგი ჟურნალმა “EMEA Finance” დაასახელა 2014 წლის საუკეთესო გენერალურ დირექტორად ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპასა და დსთ-ში. 2019 წლის მარტში ბატონ ბუცხრიკიძეს მიენიჭა სპეციალური ჯილდო Responsible Capitalism in Adversity პრესტიჟული მრავალდისციპლინური საერთაშორისო ურთიერთობების ორგანიზაციის “FIRST“-ის მიერ, რომლის მიზანია მრეწველობის, ფინანსების და მთავრობის ლიდერებს შორის დიალოგის გაფართოება.

2001 წელს ვახტანგმა ბიზნესის ადმინისტრირების ხარისხი მიიღო მართვის ევროპულ სკოლაში (“European School of Management”), თბილისში. მან 1992 წელს დაამთავრა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტი, ხოლო საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ეკონომიკის ინსტიტუტში მიიღო მესამე დონის კვალიფიკაცია.



**გიორგი მეგრელიშვილი**  
გენერალური დირექტორის მოადგილე, ფინანსური და საოპერაციო დირექტორი

გიორგი მეგრელიშვილი თიბისი ბანკს შეუერთდა 2020 წლის მარტიდან ფინანსური დირექტორის მოადგილედ.

გიორგი გახდა კომპანიის გენერალური დირექტორის მოადგილე, ფინანსური დირექტორი და თიბისი ბანკის დირექტორთა საბჭოს წევრი 2020 წლის ოქტომბერში.

სანამ თიბისი ბანკს შემოუერთდებოდა, გიორგი იყო დირექტორი, კაპიტალის რისკისა და სტრესის ტესტირების ხელმძღვანელი Natwest Markets-ში ამსტერდამში, ნიდერლანდები. Natwest Markets-მდე, გიორგის ეკავა სხვადასხვა ხელმძღვანელის თანამდებობები ლონდონში Barclays Bank-ში 2008-2019 წლებში. 2008-2010 წლებში იგი იყო MBA Global Leaders პროგრამის წევრი, როტაციით Barclaycard UK სტრატეგიული დაგეგმვის ხელმძღვანელი და როგორც ასოცირებული დირექტორი Barclays Corporate International Credit Risk, Business Support & Recoveries-სთვის. 2010-2014-ში ის მუშაობდა Barclays ბაზინაში, როგორც კაპიტალის მენეჯმენტის ვიცე-პრეზიდენტი, შემდგომ, როგორც დირექტორი, შიდა მსხვილი რისკების ხელმძღვანელი. 2014 წლიდან 2016 წლამდე ცენტრალური დაგეგმვის უფროსი Barclays Finance-ში. 2016 წლიდან 2019 წლამდე გიორგი იყო PLC Solo Capital and Leverage Management-ის ლიდერი Barclays საერთაშორისო ბაზინაში.

კარიერის დასაწყისში, 1998-2007-მდე, გიორგის ეკავა სხვადასხვა მენეჯერული პოზიციები, მათ შორის ფინანსური დირექტორის პოზიცია რამდენიმე ქართულ ორგანიზაციაში.

ბ-ნმა გიორგიმ მიიღო მაგისტრის ხარისხი (MBA) Cambridge Judge Business School-ის უნივერსიტეტში 2008 წელს და დაამთავრა წარჩინებით. მან ბიზნეს ადმინისტრირების ბაკალავრის დიპლომი მოიპოვა European School of Management, ESM-ში, თბილისში.



**გიორგი თხელიძე**  
გენერალური დირექტორის  
მოადგილე, კორპორატიული  
და საინვესტიციო ბანკინგი

სტრუქტურული ცვლილებების შემდეგ დირექტორთა საბჭოში, რომელიც დაიწყო 2021 წლის იანვრიდან, გიორგიმ აიღო პასუხისმგებლობა ქონების მართვის და თიბისი ლიზინგის საქმიანობაზე.

გიორგი 2014 წელს შემოუერთდა თიბისი ბანკს გენერალური დირექტორის მოადგილის სახით, ხელმძღვანელობდა რისკის მართვის განყოფილებას. ბანკი რესპუბლიკას შექმნის და კორპორატიული და საინვესტიციო ბანკინგის (CIB) განყოფილების შექმნის შემდეგ, 2016 წლის ნოემბერში, ბ-ნმა გიორგიმ აიღო ამ განყოფილების მართვის პასუხისმგებლობა. გიორგის გამოცდილება ფინანსური მომსახურების სფეროში 15 წელზე მეტს ითვლის.

თიბისი ბანკში მოსვლამდე, გიორგი მუშაობდა Barclays საინვესტიციო ბანკში, სადაც მას 2011 წლის ივნისიდან ეკავა ვეროპის, შუა აზიის და აფრიკის რეგიონის (EMEA) ფინანსური ინსტიტუტების ჯგუფის (FIG) ვიცე პრეზიდენტის თანამდებობა. 2009 წლის სექტემბრიდან გიორგი იყო ზარკლის სასესხო დაფინანსების და კორპორატიული რესტრუქტურის განყოფილების ასოცირებული დირექტორი. მისი კარიერის მანძილზე Barclays, ლონდონში გიორგი მუშაობდა და წარმატებით განახორციელა არაერთი M&A ოპერაცია, სასესხო და კაპიტალის ბაზრის ტრანზაქციები ვეროპის ფინანსურ ინსტიტუტებთან.

კარიერის დასაწყისში საქართველოში გიორგის სხვადასხვა ხელმძღვანელი თანამდებობა ეკავა სადაზღვევო კომპანია „აღდაგში“ 2000-2007 წლებში, ის ამ კომპანიის გენერალური დირექტორიც გახლდათ.

ბ-ნმა გიორგიმ. ლონდონის ბიზნეს სკოლაში მოიპოვა ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის (MBA) ხარისხი (2009წ). ის ასევე ფლობს საერთაშორისო კომერციული სამართლის მაგისტრის ხარისხს ნოტიუნგემის უნივერსიტეტიდან (2002) და სამართლის მაგისტრის ხარისხს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტიდან (2000).



**ნიკოლოზ ქურდიანი**  
გენერალური დირექტორის  
მოადგილე, მარკეტინგი,  
გადახდები და სფეისი

სტრუქტურული ცვლილებების შემდეგ დირექტორთა საბჭოში, რომელიც დაიწყო 2021 წლის იანვრიდან, ნიკოლოზი დაინიშნა TBC UZ and Payme თავმჯდომარედ და თავისი მოვალეობები MSME ბანკინგის სფეროში გადასცა თორნიკე გოგიჩაიშვილს. ნიკოლოზი რჩება ბანკის გენერალური დირექტორის მოადგილედ და მარკეტინგის, გადახდების და სფეისის ხელმძღვანელად, ასევე აიღო საერთაშორისო გაფართოების პასუხისმგებლობა.

ნიკოლოზი თბისი ბანკს შეუერთდა 2014 წელს გენერალური დირექტორის მოადგილედ, პასუხისმგებელი იყო მიკრობანკინგზე, და ბანკი კონსტანტას გენერალური დირექტორი. ბ-ნი ნიკოლოზი 2015 წელს კონსტანტა ბანკთან შერწყმის შემდეგ გახდა მარკეტინგის და MSME ბანკინგის ხელმძღვანელი. გარდა ამისა, 2018 წლიდან ხელმძღვანელობს ციფრულ საბანკო პლატფორმას - სფეისი. 2020 წელს მისი მოვალეობები გაფართოვდა და მოიცავს გადახდების ბიზნესს.

ნიკოლოზის საბანკო ინდუსტრიაში მუშაობის გამოცდილება თხუთმეტ წელზე მეტს ითვლის, აქედან ხუთი წელი მოდის უნიკრედიტ ჯგუფზე ავსტრიაში, თურქეთსა და ყაზახეთში. თიბისი ბანკამდე, 2014 წელს ბატონი ქურდიანი იყო კასპი ბანკის - ყაზახეთის წამყვანი საცალო ბანკის - მმართველი დირექტორი.

კარიერის დასაწყისში იყო საცალო საბანკო მომსახურების განყოფილების ხელმძღვანელი ბანკ რესპუბლიკა საქართველოში, სოსიეტე ფენერალ ჯგუფში. მას ასევე ეკავა სხვადასხვა პოზიცია საქართველოს ბანკში 2003-2006 წლებში. მას გამოცდილება აქვს აკვიზიციის შემდგომ ინტეგრაციასა და რესტრუქტურის რეორგანიზაციაში, ასევე, საცალო სეგმენტისა და მცირე და საშუალო საწარმოთა საბანკო მომსახურებაში.

2008-2010 წლებში ნიკოლოზი იყო გაყიდვების მხარდაჭერის უფროსი ექსპერტი, “UniCredit Group”-ში, “Bank Austria”-ის ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის საცალო მომსახურების განყოფილებაში, სადაც ის პასუხისმგებელი იყო თურქეთზე, ყაზახეთზე, უკრაინასა და სერბეთზე. 2010-2013 წლებში ის იყო საცალო განყოფილების ხელმძღვანელი ყაზახეთში “UniCredit Group”-ში, “ATF Bank”-ში.

ნიკოლოზმა ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის ხარისხი (MBA) მიიღო "IE" ბიზნეს სკოლაში 2007 წელს. ის ასევე ფლობს საერთაშორისო ეკონომიკის მაგისტრის ხარისხის საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტისგან. ნიკოლოზმა ბიზნესის ადმინისტრირების ბაკალავრის ხარისხი მიიღო გერმანიაში, "Ruhr University Bochum" -ში და კავკასიის ბიზნეს სკოლაში.



**თორნიკე გოგიჩაიშვილი**  
გენერალური დირექტორის მოადგილე, საცალო და MSME ბანკინგი

სტრუქტურული ცვლილებების შემდეგ დირექტორთა საბჭოში, რომელიც დაიწყო 2021 წლის იანვრიდან, მოქმედი პასუხისმგებლობების გარდა თორნიკემ იკისრა და გადაიბარა MSME საბანკო საქმიანობის ხელმძღვანელის მოვალეობები ნიკოლოზ ქურდიანისგან.

თორნიკე თიბისის გუნდს 2018 წელს, გენერალური დირექტორის მოადგილედ და ოპერაციების მართვის დირექტორად შემოუერთდა. ფინანსური სერვისებისა და ოპერაციების მართვის სფეროში მას 20 წლიანი გამოცდილება აქვს. 2020 წელს თორნიკე დაინიშნა ბანკის საცალო საბანკო ბიზნესში.

თიბისის გუნდში შემოერთებამდე, თორნიკე საქართველოს ბანკში გენერალური დირექტორის მოადგილედ და ოპერაციების მართვის დირექტორად მუშაობდა. 2010-2016 წლებში თორნიკე საქართველოს ბანკის ოპერაციების დეპარტამენტის დირექტორის პოზიციას იკავებდა. ის ასევე იყო საერთაშორისო ბანკინგის ხელმძღვანელი საქართველოს ბანკის ჯგუფში. 2008-2010 წლებში, თორნიკეს "BG Bank Ukraine"-ში ფინანსური დირექტორის თანამდებობა ეკავა (საქართველოს ბანკის შვილობილი კომპანია).

2006-2008 წლებში თორნიკე სადაზღვევო კომპანია ალდაგის გენერალური დირექტორის პოზიციას იკავებდა. ის ასევე მუშაობდა "UEDC PA consulting"-ში გენერალურ ფინანსურ დირექტორად და 1998-2004 წლებში იკავებდა სხვადასხვა მენეჯერულ პოზიციას "BCI Insurance Company"-ში.

თორნიკე გოგიჩაიშვილს დამთავრებული აქვს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საერთაშორისო სამართლის ფაკულტეტი და ფლობს ოქსფორდის ბიზნეს სკოლისა (Executive Diploma in Strategy and Innovation) და კავკასიის ბიზნეს სკოლის (MBA) ხარისხს.



**ნინო მასურაშვილი**  
გენერალური დირექტორის მოადგილე, რისკების მართვის დირექტორი

ნინო თიბისი ბანკს 2000 წელს შემოუერთდა დაგეგმვის და კონტროლის დეპარტამენტის მენეჯერად, ხოლო 2002 წელს ამავე დეპარტამენტის ხელმძღვანელი გახდა

2004-2005 წლებში ის იყო გაყიდვების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და საცალო საბანკო მომსახურების კოორდინატორი. 2006 წელს ნინო დაინიშნა გენერალური დირექტორის მოადგილედ საცალო და მცირე და საშუალო საწარმოთა საბანკო მომსახურების მიმართულებით 2008 წლამდე. ამასთან 2008 წლიდან 2016 წლამდე მან აიღო პასუხისმგებლობა MSME ბანკინგზე. 2016 – 2020 წლებში ხელმძღვანელობდა საცალო ბანკინგს. 2020 წელს დაინიშნა ბანკის რისკების მართვის დირექტორად.

2006-2008 წლებში ნინო იყო "UFC"-ის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე. 2011-2015 წლებში, თიბისი ბანკთან სრულ შერწყმამდე, მას ეჭირა ბანკი კონსტანტას სამეთვალყურეო საბჭოს წევრის თანამდებობა. 2011 -2016 წლებში ნინო არის თიბისი კრედიტის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი. 2016 – 2020 წლების განმავლობაში იყო თიბისი ფეის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი..

კარიერის დასაწყისში მას ეკავა საკრედიტო ანგარიშების მენეჯერის, საკრედიტო ოფიცრის, ფინანსური ანალიტიკოსის (საფინანსო დეპარტამენტში) და ფინანსური ანალიზისისა და ხელმძღვანელის თანამდებობები თბილკომბანკში 1995-2000 წლებში. 1998-2000 წლებში ის ჯერი.

ნინომ დაამთავრა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტი 1996 წელს, მან ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის ხარისხი მიიღო მართვის ევროპულ სკოლაში, თბილისში.

## ბანკის მმართველის საბჭოს პასუხისმგებლობები

### *გენერალური დირექტორის მოადგილე, ფინანსური და საოპერაციო დირექტორი*

ფინანსური და საოპერაციო დირექტორი (CFO/COO) ანგარიშვალდებულია გენერალური დირექტორის და სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე და აკისრია სტრატეგიული როლი საერთო მართვაში. ფინანსური და საოპერაციო დირექტორი (CFO/COO), ძირითადად, პასუხისმგებელია ბანკის ფინანსებთან დაკავშირებული ყველა საქმიანობის დაგეგმვაზე, განხორციელებაზე, მართვასა და კონტროლზე. ეს მოიცავს ინვესტორთან ურთიერთობისა და სახსრების მოზიდვის, სახაზინო საქმიანობების, ფინანსური ანალიზის, სტრატეგიული დაგეგმვის და ბიუჯეტირების, ფინანსური აღრიცხვის, მარეგულირებელი ანგარიშგების, დაბეგვის და ყველა სხვა შესაბამისი საკითხის, ასევე ნაღდი ფულის მართვის, სესხის ადმინისტრირების, საკორესპონდენტო ბანკინგის, შესყიდვის, ლოგისტიკის, უზრუნველყოფის მართვის და შეფასების და ანგარიშსწორების-სალაროს ცენტრის პასუხისმგებლობებს.

### *გენერალური დირექტორის მოადგილე, კორპორატიული და საინვესტიციო ბანკინგი*

კორპორატიული და საინვესტიციო ბანკინგის დირექტორი ანგარიშვალდებულია გენერალური დირექტორისა და სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე და აკისრია მნიშვნელოვანი როლი ბანკის საერთო მართვაში. ის ძირითადად პასუხისმგებელია ბანკის კორპორატიული და საინვესტიციო საქმიანობის დაგეგმვაზე, განხორციელებაზე, მართვასა და კონტროლზე. კორპორატიული და საინვესტიციო ბანკინგის დირექტორი მართავს აღნიშნულ განყოფილებას კლიენტებისთვის ფართო სპექტრის ფინანსური მომსახურებების გაწევის ჩათვლით. აღნიშნულ პროდუქტებში შედის სესხის გაცემა, კლირინგი, დეპოზიტების ინვესტიცია, ასევე სპეციალური პროდუქტების ორგანიზება მაღალი ბრუნვის მქონე კლიენტებისთვის, როგორებიც არიან: ფინანსური დაწესებულებები, მსხვილი კომპანიები და კომერციული სახელმწიფო კომპანიები.

### *გენერალური დირექტორის მოადგილე, მარკეტინგი, გადახდები და სფეისი*

მიკრო, მცირე, და საშუალო საწარმოების (MSME), მარკეტინგის, გადახდის და სფეისის საბანკო მომსახურებების დირექტორი ანგარიშვალდებულია გენერალური დირექტორის წინაშე და გააჩნია ძირითადი პასუხისმგებლობა ბანკის MSME საქმიანობის, მისი პროდუქტების კატეგორიების, განსაზღვრული ბაზრის, გადახდის პროცესების და სფეისის ბანკინგის დაგეგმვაზე და განხორციელებაზე. MSME, მარკეტინგის, გადახდის და სფეისის საბანკო მომსახურებების დირექტორი პასუხისმგებელია ახალი პროდუქტის და მომსახურების მიწოდების არხებზე, ასევე MSME სეგმენტის ბიზნეს საქმიანობების დაგეგმვასა და მართვაზე, როგორცაა გაყიდვები, მომსახურების ხარისხი, მომგებიანობა, რისკი, ფილიალის ოპერაციები, ციფრული და სხვა არხები და MSME რეპორტინგი, ბიუჯეტირება და ანალიზი.

### *გენერალური დირექტორის მოადგილე, საცალო საბანკო მომსახურება და მიკრო და მცირე და საშუალო საწარმოები (MSME)*

საცალო საბანკო მომსახურების დირექტორი ანგარიშვალდებულია გენერალური დირექტორის წინაშე. და ძირითადად პასუხისმგებელია, შექმნას და წარმოადგინოს ბანკის საცალო მომსახურების ბიზნეს სტრატეგია, მისი პროდუქციის ნომენკლატურა და სამიზნე ბაზარი. საცალო დირექტორი პასუხისმგებელია ახალი პროდუქტისა და მომსახურების მიწოდების არხების განვითარებაზე, საცალო სეგმენტისთვის ბიზნეს აქტივობების დაგეგმვასა და მართვაზე, როგორებიცაა: გაყიდვები, მომსახურების ხარისხი, მომგებიანობა, რისკი, ფილიალის ოპერაციები, ციფრული და სხვა არხები, საცალო რეპორტინგი, ბიუჯეტირება და ანალიზი.

### *გენერალური დირექტორის მოადგილე, რისკის მართვის დირექტორი*

რისკების მართვის დირექტორი (CRO) ანგარიშვალდებულია გენერალური დირექტორისა და სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე. რისკების მართვის დირექტორი ძირითადად პასუხისმგებელია ბანკის რისკის მართვის ორგანიზაციის რისკთან დაკავშირებული საქმიანობების მართვაზე. ეს მოიცავს რისკის დადგენის, შეფასების, შერბილების, მონიტორინგისა და ანგარიშის საქმიანობების პირდაპირ პასუხისმგებლობას.

ქვემოთ ჩამოთვლილი კომიტეტები ფუნქციონირებენ ბანკის მმართველი საბჭოს დონეზე, რაც ეხმარება მენეჯმენტს ყოველდღიურ მართვაში:

კომიტეტის წევრი	ინტერესთა კონფლიქტის მართვის კომიტეტი	ინფორმაციის უსაფრთხოების სახელმძღვანელო კომიტეტი	აქტივებისა და ვალდებულებების მართვის კომიტეტი (ALCO)	მმართველი საბჭოს რისკის კომიტეტი	საოპერაციო რისკების კომიტეტი
CEO	X	X	X	X	X
CFO / COO			X	X	X
CIO		X			
CRO	X	X	X	X	X
CEO მოადგილე, საცალო და MSME			X	X	X
CEO მოადგილე, მარკეტინგი და გადახდები და სფერის					X
CEO მოადგილე,, კორპორატიული და საინვესტიციო ბანკინგი			X	X	X
საოპერაციო რისკების ხელმძღვანელი		X			X
შესაბამისობის რისკის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი	X	X			X
შესაბამისობის რისკის და კონტროლის განყოფილების ხელმძღვანელი	X				
მომსახურების ანალიტიკური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი		X			
ინფორმაციული უსაფრთხოების ხელმძღვანელი		X			X
ფინანსური რისკის ხელმძღვანელი			X		
სავალო კაპიტალის ბაზრების ხელმძღვანელი			X		
ERM ხელმძღვანელი			X		
სტრატეგიული დაგეგმვის და ბიუჯეტირების ხელმძღვანელი			X		
ხაზინის ხელმძღვანელი			X		
IT ოპერაციების ხელმძღვანელი		X			

## 5. ბანკის სტრატეგია

ჩვენ გვაქვს მომხმარებელზე ორიენტირებული ბიზნესი მოდელი, რომელიც, მიზნად ისახავს საუკეთესო მომსახურების უზრუნველყოფას ჩვენი მომხმარებლებისთვის მათი ყოველდღიური მოთხოვნების დაკმაყოფილების პროცესში. ჩვენი სტრატეგია ეფუძნება მდგრადი განვითარების, დიჯიტალიზაციის, ინოვაციებისა და ეფექტიანობის ძირითად პრინციპებს. ჩვენი მიზანია ღირებულებების შექმნა ყველა დაინტერესებულ მხარისთვის.

კოვიდ-19 პანდემიის პირობებში, ჩვენ განვიხილეთ ჩვენი სტრატეგიული პრიორიტეტები 2020 წლის მარტში, კაპიტალზე და ადამიანებზე გაზრდილი ზემოქმედების გათვალისწინებით, ასევე, ახალი შესაძლებლობები. შეთანხმებული იქნა, რომ ჩვენი ხედვის - გავუმარტივოთ ადამიანებს ცხოვრება - გათვალისწინებით, ჩვენი მთავარი ფოკუსი წლის განმავლობაში იქნებოდა ჩვენი მომხმარებლების მხარდაჭერა ჩვენი ბაზარზე წამყვანი ციფრული შესაძლებლობების ეფექტური გამოყენებით, მონაცემთა ანალიზით და მომხმარებელთა კმაყოფილების უზრუნველყოფით უმაღლეს დონეზე. პარალელურად ჩვენ ვიცავთ ჩვენს კოლეგებს უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნით და ვაძლევთ დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობას. ასევე, ვაგრძელებთ “Agile” ტრანსფორმაციის პროექტის განხორციელებას კომპანიის ფარგლებში, რადგან ეს ხელს უწყობს ისეთი უნარების განვითარებას, როგორცაა ავტონომია, პასუხისმგებლობა და მოქნილობა, რასაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კრიზისის დროს.

ფინანსური მაჩვენებლების თვალსაზრისით, ჩვენ პრიორიტეტები მივანიჭეთ ჩვენი კაპიტალის და ლიკვიდურობის პოზიციების რაციონალურ მართვას, ჩვენი აქტივების ხარისხის აქტიურ მართვას, ასევე ხარჯების ოპტიმიზაციას. ჩვენ, ასევე, მოვახდინეთ ჩვენი ძალისხმევების კონცენტრაცია მდგრადი შემოსავლების შესანარჩუნებლად ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, ჩვენი მომხმარებლების საჭიროებების ფრთხილი განხილვით და მათთვის ყველაზე შესაფერისი პროდუქტების და მომსახურებების შეთავაზებით შესაბამის ფასად.

#### ჩვენი 4 მთავარი სტრატეგიული პრიორიტეტი

##### 1. ბაზარზე წამყვანი ციფრული შესაძლებლობების შექმნა

ჩვენ ვაგრძელებთ ჩვენი საუკეთესო ციფრული შესაძლებლობების გამოყენებას სრულყოფილი ციფრული გამოცდილების შექმნისთვის ჩვენი მომხმარებლებისთვის. წლის განმავლობაში ჩვენ გავაფართოვეთ ჩვენი ინტერნეტ საბანკო აპლიკაციები ახალი, სასარგებლო მახასიათებლებით და დავამატეთ რამდენიმე განახლებული ელემენტი ჩვენს საცალო მობილურ აპლიკაციას. გარდა ამისა დავენერგეთ რამდენიმე ახალი ციფრული კრედიტინგის პლატფორმა ჩვენი საცალო მომხმარებლებისთვის, რომელიც მორგებულია მომხმარებელზე და ეხმარება ადამიანებს მარტივად და სწრაფად მიიღონ სესხი. სხვა მნიშვნელოვანი მოვლენა იყო უახლესი მობილური საბანკო აპლიკაციის დანერგვა კომპანიებისთვის. აღნიშნული აპლიკაცია მოიცავს ჩვენი მოწინავე საცალო მობილური საბანკო აპლიკაციის მსგავს ინტერფეისს და ასევე აღჭურვილია სპეციალურად შექმნილი განახლებული ვერსიებით კომპანიის მფლობელების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. კორპორაციის თვალსაზრისით ჩვენ შევქმენით ციფრული პლატფორმა ფაქტორინგისთვის, რომელიც მნიშვნელოვნად ამარტივებს პროცესს ყველა მონაწილე მხარისთვის. გარდა ამისა ჩვენ გავაგრძელებთ ჩვენი ციფრული გამოცდილების გაუმჯობესება ახალი ციფრული გადახდის გადაწყვეტების შემოღებით და ციფრული არხების უფრო მეტად ინტეგრაციით ჩვენს ძირითად საბანკო პროდუქტებთან და მომსახურებებთან.

პარალელურად, ჩვენი დიჯიტალიზაციის ძალისხმევების მხარდაჭერის მიზნით, ჩვენ გავაგრძელებთ შიდა IT კომპეტენციების და არქიტექტურის გაძლიერება უახლეს ტექნოლოგიებში ინვესტირებით, IT კადრების შემუშავებით და ჩვენი მოძველებული სისტემების განახლებით თანამედროვე ტექნოლოგიებით, ასევე შიდა პროცესების ავტომატიზაციის გაზრდით.

##### 2. ჩვენი სრულყოფილი მონაცემთა ანალიტიკური შესაძლებლობების გამოყენება

ჩვენი მიზანია ჩვენი წამყვანი პოზიციის გაძლიერება ქვეყანაში მოწინავე მონაცემთა ანალიტიკური შესაძლებლობების გაძლიერების გზით. ეს დაგვეხმარება შევქმნათ უფრო მიმზიდველი, პერსონალიზირებული, დროული და ეფექტური ღირებულების შეთავაზებები. ეს თავის მხრივ გამოიწვევს ზღვრების გაუმჯობესებას და საფულის წილის გაზრდას ყველა სეგმენტში. ამ მიზნით ჩვენ ვაგრძელებთ ჩვენი სამწლიანი ანალიტიკური სამოქმედო გეგმის განხორციელებას, რომელიც შემუშავდა 2018 წელს, მსოფლიოს წამყვანი კონსულტანტის მხარდაჭერით და მოიცავს 23 მონაცემთა ანალიტიკურ პროექტს ბანკის მასშტაბით. ჩვენი მიზანია გამოვიმუშავოთ დამატებითი 100 მილიონი ლარი წლიური წმინდა მოგება 2023 წლისთვის. 2020 წელს ჩვენ წარმატებით შევიმუშავეთ რამდენიმე პროექტი საცალო, კორპორატიულ, MSME და რისკების დეპარტამენტებში, რომლებიც ძირითადად მიზანმიმართული იყო ჩვენ მომხმარებლებზე ორიენტირების გაუმჯობესებაზე.

პარალელურად, ჩვენ ვაგრძელებთ შევქმნათ კომპეტენციის ცენტრი, რომელიც გააერთიანებს ყველა ბიზნეს მონაცემს და ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და შესაძლებლობას მოგვცემს შევქმნათ კონკურენტული უპირატესობა. ჩვენი მონაცემთა ანალიტიკის აკადემიის “Avalanche” ფარგლებში, ჩვენ ჩავუტარეთ სხვადასხვა ტრენინგი 50 თანამშრომლისგან შემდგარ სპეციალურ ჯგუფს ახალი ტექნოლოგიური განვითარებების შესახებ ინფორმირების მიზნით აღნიშნულ სფეროში. გარდა ამისა 2020 წლის ივნისში, ჩვენ ჩავატარეთ TIDA (თბილისის საერთაშორისო მონაცემთა ანალიტიკის კონფერენცია), პირველი ბიზნეს მონაცემების და ანალიტიკის კონფერენცია კავკასიაში, ახალი ტალანტების მოზიდვის და მსოფლიოს ინდუსტრიაში წამყვანი ექსპერტებისგან ცოდნის მიღების მიზნით. ღონისძიებამ მოიზიდა 400 მონაწილე 100 კომპანიიდან და 25 ინდუსტრიიდან. გარდა ამისა, კომპანიის ფარგლებში მონაცემთა ანალიტიკის მნიშვნელობის შესახებ ინფორმირებულობის ამაღლების და ბიზნეს საჭიროებების უკეთ გაგების მიზნით, ჩვენი მონაცემთა ანალიტიკის სპეციალისტები რეგულარულად ხვდებიან სხვადასხვა დეპარტამენტების წარმომადგენლებს და წარმოადგენენ თავიანთ სამუშაოს. წლის



განმავლობაში ჩვენ ასევე შევიმუშავეთ Big Data ტექნოლოგიური შესაძლებლობები სიდრმისეული ანალიტიკის უზრუნველყოფისთვის თიბისი ბანკის ფარგლებში.

### 3. მომხმარებელთა უმაღლესი დონის კმაყოფილება

ჩვენ ვისწრაფვით რომ გავხდეთ მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია და უზრუნველყოთ მომხმარებელთა კმაყოფილება უმაღლეს დონეზე ქვეყანაში. ეს გახდა უფროდაუფრო რთული მომხმარებლის მოთხოვნების და მოლოდინების ზრდის გამო. აქედან გამომდინარე ჩვენ შევიმუშავეთ ნამდვილად ინოვაციური პროდუქტები და მომსახურებები, რომლებიც არის რელევანტური, პერსონიფიცირებული, მარტივი და ადეკვატური ფასის. აღნიშნულთან დაკავშირებით ჩვენ ყურადღებით ვუსმენთ ჩვენი მომხმარებლების ინფორმაციას სხვადასხვა კვლევების და ფოკუს ჯგუფებით, ასევე ვიყენებთ ჩვენს მოწინავე ციფრულ და ანალიტიკურ შესაძლებლობებს შევექმნათ უახლესი და შესაფერისი შეთავაზებები. პარალელურად ჩვენ დავხვეწეთ გამოცდილება ციფრული არხის თვალსაზრისით, ჩვენი პროექტის გაუმჯობესებით, თანამედროვე სამუშაო სივრცის დანერგვით ჩვენი შეძლებული მომხმარებლებისთვის და ჩვენი ციფრული ბანკინგის გაუმჯობესებით ახალი ელემენტებით. ჩვენ ასევე გავამარტივეთ ჩვენი შიდა პროცესები „დანერგვის ვადის“ და „გადაწყვეტილების მიღების დროის“ შემცირების მიზნით ჩვენს პროდუქტებთან დაკავშირებით. კლიენტზე ორიენტირებული კულტურის ხელშეწყობის კრიტიკული მნიშვნელობის გადაწყვეტილებით, ჩვენ განვახლებთ სტიმულირების სისტემა უშუალოდ კლიენტებთან მომუშავე პერსონალისთვის და განვახორციელებთ სხვადასხვა შიდა მარკეტინგული / მასტიმულირებელი ღონისძიებები მნიშვნელოვან კლიენტზე ორიენტირებულ პროექტებთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, ჩვენ რეგულარულად ვატარებთ „შიდა მომხმარებლის ხმის“ გამოკითხვას, რაც თითოეულ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას შეაფასოს სხვა დეპარტამენტების მომსახურების ხარისხი, რაც საბოლოოდ გავლენას მოახდენს გარეშე მომხმარებლის მომსახურებაზე.

### 4. სამუშაო მეთოდების ტრანსფორმირება

ჩვენ ვისწრაფვით შევექმნათ კორპორაციული კულტურა, რომელიც იძლევა ჯგუფის ტრანსფორმაციის და დინამიურობის შესაძლებლობას. სტრატეგიის, სტრუქტურის და პროცესების სწრაფად და ეფექტურად კონფიგურაცია ახალ რეალობასთან მორგების მიზნით არსებითად მნიშვნელოვანი ხდება დღევანდელ დინამიურ და გამოწვევების მქონე მსოფლიოში. კოვიდ-19 პანდემიამ დაადასტურა, რომ დადგენილი სამუშაო პრაქტიკები შესაძლოა დაირღვეს და კომპანიებმა უნდა იპოვოს გადარჩენის საშუალებები.

ბუნებრივია, ეს გამოიწვევს კორპორატიული კულტურის და ადამიანების მზაობას შეეგუოს ცვლილებებს შეწინააღმდეგების ნაცვლად. ჩვენ მტკიცედ გვწამს, რომ ჩვენმა “Agile” კულტურამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა ჩვენი სწრაფი სამუშაო პრაქტიკის სწრაფ ტრანსფორმაციაში პანდემიის პირობებში ჩვენი ყოველდღიური ოპერაციების მინიმალური შეფერხებით. აქედან გამომდინარე ჩვენ გავაგრძელებთ ჩვენი “Agile” სტრუქტურის გაფართოება ბანკის მეტ დეპარტამენტში, ასევე გაუმჯობესებული “Agile” სამუშაო პრაქტიკები დეპარტამენტებში, რომლებმაც უკვე მიიღეს ის. წლის ბოლოს სათაო ოფისის მიწოდების ფუნქციების დაახლოებით 86% გახდა “Agile” ტრანსფორმაციის პროცესის ნაწილი, ასევე მხარდაჭერის განყოფილებების, მათ შორის ფინანსების და რისკების განყოფილებების ნაწილი. მომდევნო წელს ჩვენ ვეგეგმავთ დავამატოთ მხარდაჭერის განყოფილებები “Agile” ტრანსფორმაციის პროცესში.

იმავედროულად, გუნდის მაღალი სულისკვეთების შენარჩუნებით და ჩვენი თანამშრომლების კეთილდღეობაზე ზრუნვით, რომელიც შენარჩუნდა ჩვენი დღის წესრიგის მთავარ საკითხად, ჩვენ განვახორციელებთ რიგი ინიციატივები აღნიშნულთან დაკავშირებით, მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო დისტანციური სამუშაო პრაქტიკების დანერგვა ბექ-ოფისის თანამშრომლებისთვის და ქოლ ცენტრის თანამშრომლებისთვის, იმავედროულად ფრონ-ოფისის თანამშრომლების სრული უსაფრთხოების დაცვით პანდემიის დროს.

\* HQ მიწოდების განყოფილებები მოიცავს პროდუქტის განვითარებას, IT, სეგმენტის მართვას, ცენტრალურ გაყიდვების მართვას, მარკეტინგს, მხარდაჭერის განყოფილებების გარდა, როგორცაა HR, ფინანსური, იურიდიული, რისკის, შესაბამისობის, აღრიცხვის განყოფილებები და სხვა.

## 6. რისკების სტრატეგია

### რისკების მართვის ჩარჩო

რისკების მართვის სისტემა მოიცავს რისკების სრულყოფილი მართვის ყველა აუცილებელ კომპონენტს და შედგება ორგანიზაციული, საკრედიტო, ფინანსური და არაფინანსური რისკების მართვის, რისკ რეპორტირებისა და სხვა დამხმარე, გამაერთიანებელი რისკების ინსტრუმენტებისაგან, როგორებიცაა IT ინფრასტრუქტურა, კაპიტალის მართვა, სტრეს ტესტები და სხვა ანალიტიკური საშუალებები.

დიაგრამა აღწერს ზემოთ აღნიშნულ რისკების მართვის ჩარჩოს:



### რისკების მართვა

რისკების მართვას ბანკი ახორციელებს რისკების მართვის ერთიანი სისტემის ფარგლებში.

რისკების მართვის პროცესში ყველა საჭირო მმართველობითი რგოლის ჩართვა, როლების მკაფიო განაწილება და მათ შორის ეფექტიანი კომუნიკაცია ხელს უწყობს ბანკის სტრატეგიული მიზნების სიცხადესა და მათ შესაბამისობას ბანკის რისკის აპეტიტთან.

ბანკის მართვის სტრუქტურა უზრუნველყოფს ადეკვატურ ზედამხედველობას, ანგარიშვალდებულებასა და მოვალეობათა მკაფიო განაწილებას. რისკების მართვის უმაღლესი ორგანოს წარმოადგენს სამეთვალყურეო საბჭო,

რომელიც განსაზღვრას ბანკის სტრატეგიას და ზედამხედველობას უწევს სტრატეგიული მიზნების შესრულებას, ხოლო დირექტორთა საბჭო მონაწილეობს ბანკის ყოველდღიური პროცესების მართვაში.

სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ რისკების ზედამხედველობა მენეჯმენტის მუდმივ ჩართულობასთან ერთად, ასევე, რისკების top-down ალოკაცია ორგანიზაციული რისკის მართვის დეპარტამენტის მიერ, უზრუნველყოფს რისკის ამოცანების სიცხადეს, რისკის პროფილის რისკის აპეტიტთან შესაბამისობის ინტენსიურ მონიტორინგს, რისკის შემცველი ქმედებების დროულ შესაფასებას და რისკის აღმოსაფხვრელად საჭირო ქმედებების შემუშავებას.



რისკების მართვის სტრუქტურა შედგება ორი დონის საბჭოგან: სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოებისგან. სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოები რისკების მართვას ახორციელებენ რისკების აპეტიტის მეშვეობით (რისკ აპეტიტის ჩარჩოს შესახებ დეტალური ინფორმაცია შეგიძლიათ იხილოთ 48-ე გვერდზე).

სამეთვალყურეო საბჭოს ქვეშ ფუნქციონირებს შემდეგი კომიტეტები:

- **რისკის კომიტეტი**, რომელიც ზედამხედველობას უწევს რისკის პროფილსა და რისკის მართვას;
- **აუდიტის კომიტეტი**, რომელიც პასუხისმგებელია ძირითადი სააღრიცხვო პოლიტიკის დანერგვასა და შიდა და გარე აუდიტორის საქმიანობის ხელშეწყობაზე.

დირექტორთა საბჭოს ქვეშ ფუნქციონირებს შემდეგი კომიტეტები:

- **რისკის კომიტეტი**, რომლის ძირითადი ფუნქცია ორგანიზაციის რისკების ხელმძღვანელობა, ძირითადი რისკების ტენდენციების მონიტორინგი, და რისკის პროფილისა და რისკის აპეტიტის შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
- **საოპერაციო რისკების კომიტეტი**, რომლის ძირითადი ფუნქციაა საოპერაციო რისკების მართვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება;
- **აქტივ-პასივების მართვის კომიტეტი (ALCO)**, რომლის ძირითადი ფუნქციაა აქტივებისა და პასივების მართვის პოლიტიკის დანერგვის უზრუნველყოფა;
- **ინფორმაციული უსაფრთხოების კომიტეტი**, რომელიც პასუხისმგებელია ბანკის ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემების უსაფრთხოების მართვაზე.

ინდივიდუალური რისკების მართვა ყოველდღიურ რეჟიმში ეფუძნება დაცვის სამ დონეს. ბიზნეს მიმართულებები წარმოადგენენ ძირითად რისკების ამღებს (დაცვის პირველი დონე). რისკების გუნდი წარმოადგეს დაცვის მეორე დონეს ტრანზაქციების სანქცირებით, რისკის იდენტიფიცირების, ანალიზის, გაზომვის, მონიტორინგისა და რეპორტირების საშუალებებით.

კომიტეტები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ოპერაციულ დონეზე, დელეგირების ფარგლებში იღებენ ტრანზაქციული დონის გადაწყვეტილებებს, რაც ემყარება „ოთხი თვალის“ პრინციპს. ყველა ახალი პროექტის თუ პროდუქტის განხილვა ხდება რისკების მიერ იმის დასაზღვევად, რომ მოსალოდნელი რისკები სათანადოდ არის

განალიზებული და შეფასებული. აღნიშნული მექანიზმი უზრუნველყოფს, რომ ბანკი იღებს გაზრებულ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც არის ადეკვატურად ასახული ფასწარმოქმნაში და არ იღებს ისეთ რისკებს, რომლებიც არ შეესაბამება ბანკის რისკის პროფილს. თითოეული რისკი, როგორცაა: საკრედიტო, ლიკვიდურობის, საბაზრო, საოპერაციო და სხვა არა-ფინანსური რისკი, იმართება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის მიერ.

ჩამოთვლილი რისკის ერთეულების გარდა რისკების სტრუქტურაში შედის ორგანიზაციის რისკების მართვის დეპარტამენტი (ERM). ERM-ის ფუნქციაა, უზრუნველყოს რისკის სტრატეგიისა და რისკის აპეტიტის შემუშავება, კომუნიკაცია და დანერგვა ბანკის მასშტაბით. ERM-ის ფუნქცია ამარტივებს ისეთი საკითხების აგრეგაციას, ანალიტიკასა და მართვას, რომელიც არ არის არც ერთი კონკრეტული რისკისთვის სპეციფიური. შესაბამისად, ERM-ის ფუნქცია ავსებს სხვა რისკის ფუნქციებს იმისათვის, რომ დაიფაროს ყველა მნიშვნელოვანი რისკი ერთ ცენტრალიზებულ სტრუქტურაში.

ბანკის ძლიერი და დამოუკიდებელი რისკების მართვის სტრუქტურა, მაღალკვალიფიციურ კადრებთან ერთად, რისკების მართვის ფუნქციების ჯეროვნად განხორციელების გარანტია.

რისკების მართვის სტრუქტურაში, ასევე, ერთიანდება შესაბამისობის რისკების განყოფილება, რომელიც ანგარიშვალდებულია გენერალური დირექტორის წინაშე და პასუხისმგებელია უკანონო შემოსავლების ლეგალიზაციისა და შესაბამისობის რისკების მართვაზე.

მესამე დონის დაცვას წარმოადგენს შიდა აუდიტის დეპარტამენტი, რომელიც ბანკს აძლევს დამოუკიდებელ და ობიექტურ რწმუნებას და, ამასთანავე, რეკომენდაციას უწევს ოპერაციებისა და რისკების მართვის დამატებითი გაუმჯობესების მიზნით.

### ძირითადი რისკები

#### მაკროეკონომიკური გარემოს გაუარესების რისკი, მეტწილად კოვიდ-19-ის პანდემიით გამოწვეული მდგომარეობის გამო

ვირუსის მართვის მოსალოდნელზე მეტად გართულებამ და/ან სხვა სახის შოკის წარმოშობამ და შედეგად საქართველოს ეკონომიკური ზრდის კიდევ უფრო შენელებამ შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს მსესხებლების გადახდისუნარიანობაზე, რაც ზღუდავს მათ მომავალ საინვესტიციო და გაფართოების გეგმებს. ეს მოვლენები აისახება ბანკის პორტფელის ხარისხსა და მომგებიანობაზე, რაც ასევე აფერხებს პორტფელის ზრდის ტემპს. უარყოფითმა მაკროეკონომიკურმა მოვლენებმა შეიძლება საფრთხის ქვეშ დააყენოს ბანკის მუშაობის შედეგები, რაც განპირობებული იქნება სხვადასხვა პარამეტრებით, როგორცაა ვალუტის გაუფასურება, საპროცენტო განაკვეთების მკვეთრი ზრდა, უმუშევრობის დონის ზრდა, შინამეურნეობების განკარგვადი შემოსავლის შემცირება, ქონების ღირებულებების შემცირება, სესხების უზრუნველყოფის დონის, ან კომპანიების გადახდისუნარიანობის გაუარესება გაყიდვების შემცირების გამო. მეზობელ და ძირითად სავაჭრო პარტნიორ ქვეყნებში პოტენციურმა პოლიტიკურმა და ეკონომიკურმა არასტაბილურობამ შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს საქართველოს ეკონომიკურ მდგომარეობაზე მიმდინარე ანგარიშის გაუარესებით (მაგ. შემცირებული ექსპორტი, შემოდინება ტურიზმის სექტორიდან, ფულადი გზავნილები და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები).

საქსტატის წინასწარი მონაცემების მიხედვით, 2020 წელს საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტი 6.2%-ით შემცირდა. თიბისი კაპიტალის მიერ შემუშავებული საბაზო სცენარის მიხედვით, რომელიც გახანგრძლივებულ ლოქდაუნს ითვალისწინებს და ასევე, საქსტატის მიერ განახლებული მნიშვნელოვნად გაუარესებული II და III კვარტლების მშპ ინდიკატორების გათვალისწინებით, საქართველოს ეკონომიკა 2021 წელს 4.0%-ით გაიზრდება. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის ბოლო პროგნოზის მიხედვით კი, საქართველოს ეკონომიკა 2021 წელს 3.5%-ით გაიზრდება, ხოლო 2022 წელს ზრდის ტემპი 5.8%-ს შეადგენს. პანდემიის უარყოფითი გავლენა ეროვნული ვალუტის გაცვლით კურსზეც აისახა. 2020 წლის განმავლობაში ლარის რეალური ეფექტური გაცვლითი კურსი 7.4%-ით, ხოლო ლარის გაცვლითი კურსი აშშ დოლარის მიმართ 2.87-დან 3.28-მდე, 14.3%-ით გაუფასურდა.

2020 წლის ბოლოსთვის, მიუხედავად ლარის გაუფასურებისა, სამომხმარებლო ფასები მხოლოდ 2.4%-ით გაიზარდა. ინფლაციის მოსალოდნელზე დაბალი მაჩვენებელი ძირითადად მთავრობის მიერ კომუნალური

გადასახადების სუბსიდირების პროგრამამ განაპირობა. წლის განმავლობაში საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა (სებ) რეფინანსირების განაკვეთი მხოლოდ ეტაპობრივად, 9.0%-დან 8.0%-მდე შეამცირა. 2021 წლის 17 მარტს სებ-ის გადაწყვეტილებით მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 50 ს.პ.-ით 8.5%-მდე გაიზარდა, რაც მიზნობრივზე მნიშვნელოვნად მაღალი ინფლაციური ზეწოლის შედეგია.

გარდა რეფინანსირების ინსტრუმენტისა, სებ-ი აქტიურად მონაწილეობდა სავალუტო ბაზარზე და 2020 წლის განმავლობაში ბაზარს ჯამში 873.2 მილიონი აშშ დოლარი მიაწოდა. ინტერვენციები უმეტესად მთავრობის მიერ მოზიდული საგარეო ვალით დაფინანსდა. შედეგად, ფისკალური დეფიციტი, რომელმაც 2020 წელს მშპ-ის 9.1% შეადგინა და ასევე უმეტესად საგარეო ვალით დაფინანსდა, გაუარესებული მიმდინარე ბალანსის დაფინანსების მთავარი წყარო იყო. ფისკალური დეფიციტი მნიშვნელოვნად დაეხმარა როგორც მთლიანობაში ეკონომიკურ ზრდას, ასევე იმ ბიზნესებსა და შინა მეურნეობებს, რომელთაც პანდემიის უარყოფითი გავლენა მეტად შეეხო. ბიუჯეტის გეგმის მიხედვით, ფისკალური ხარჯვა 2021 წელსაც მნიშვნელოვანი იქნება და დეფიციტი მშპ-ის 7.6%-ს შეადგენს.

საბანკო სესხების მხრივ, პორტფელის ზრდა 2019 წელთან შედარებით შესუსტდა და გაცვლითი კურსის ეფექტის გამორიცხვით 16.1%-იანი ზრდის შემდეგ, 2020 წელს 9.1%-ით გაიზარდა.

ეკონომიკური ციკლებისა და ფაქტორების მიმართ მგრძობელობის შესამცირებლად, ბანკი უზრუნველყოფს ციკლური ინდუსტრიების იდენტიფიცირებას და განსაზღვრავს სექტორული კონცენტრაციის ლიმიტებს რისკის აპეტიტის ჩარჩოში. ბანკში შექმნილია მაკროეკონომიკური მონიტორინგის პროცესი, რომელიც ეფუძნება საქართველოში და ასევე მის მეზობელ ქვეყნებში განვითარებული ეკონომიკური მოვლენებზე გულდასმით და მრავალჯერად დაკვირვებებს, რათა დროულად მოხდეს ეკონომიკური რისკების ადრეული გამაფრთხილებელი სიგნალების იდენტიფიცირება. ეს პროცესი საშუალებას აძლევს ბანკს, სწრაფად შეაფასოს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენები და გააანალიზოს მათი გავლენა ბანკის მუშაობის შედეგებზე. იდენტიფიცირებული რისკები შესაბამისად აისახება კონკრეტულ სამოქმედო გეგმებში. ეს გულისხმობს სესხის გაცემის სტანდარტების და რისკ-აპეტიტის მაჩვენებლების ან შეზღუდვების გადახედვას, რაც ასევე მოიცავს ყველაზე სენსიტიურ ინდუსტრიებში არსებულ შეზღუდვებს. ამასთან, დაკრედიტების განხილვისა და პორტფელის მონიტორინგის პროცესებში გამოყენებული სტრეს ტესტები და სცენარების ანალიზი საშუალებას აძლევს ბანკს წინასწარ შეაფასოს მაკროეკონომიკური შოკების გავლენა მის ბიზნესზე. მდგრადობა ცვალებადი მაკროეკონომიკური გარემოს მიმართ გათვალისწინებულია ბანკის დაკრედიტების სტანდარტებში. ამგვარად მოსალოდნელია, რომ მსესხებლები გაუძლებენ გარკვეულ უარყოფით ეკონომიკურ გავლენას გონივრული ფინანსური მდგომარეობის, სესხის მომსახურების შესაძლებლობებისა და კონსერვატიულად აღებული უზრუნველყოფის კოეფიციენტის მეშვეობით.

საქართველოს ეკონომიკაზე კოვიდ-19 პანდემიის უარყოფითი ეფექტის გათვალისწინებით, ბანკმა არსებული სტრეს ტესტების გამოყენებით შესაბამისი ცვლილებები შეიტანა რისკების მართვის ჩარჩოში. ცვლილებები მოიცავდა პორტფელის უფრო ღრმა და ხშირ მონიტორინგსა და სტრეს ტესტირებას, რათა გაზრდილი გაურკვევლობის პირობებში მიღწეული ყოფილიყო კაპიტალის, ლიკვიდობისა და პორტფელის ხარისხის შესაფერისი კონტროლი.

### საკრედიტო რისკი ბანკის ბიზნეს საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია

საკრედიტო რისკი წარმოადგენს ბანკისთვის ყველაზე მატერიალურ რისკს, ვინაიდან ბანკი ჩართულია ტრადიციულ საკრედიტო საქმიანობაში. ბანკის მომხმარებლები არიან როგორც იურიდიული პირები, ისე ინდივიდუალური მსესხებლები. შესაბამისად, ბანკი მნიშვნელოვან რესურსებს გამოყოფს საკრედიტო რისკების სამართავად.

საკრედიტო რისკის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს უცხოურ ვალუტაში დენომინირებულ პორტფელთან დაკავშირებული რისკი, რომელიც აქტუალურია საქართველოს ეკონომიკის უცხოურ ვალუტაზე დამოკიდებულების მაღალი დონიდან გამომდინარე. საკრედიტო რისკი, ასევე, მოიცავს კონცენტრაციის რისკებს,

რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას რამოდენიმე მსესხებელზე დიდი მოცულობის პორტფელის შექმნით ან პორტფელის კონცენტრაციით ცალკეულ დარგებში.

საკრედიტო რისკების მართვის მიზანია, განვითარდეს კრედიტის დამტკიცების გამართული პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმირებულ რისკის აღებასა და რისკების დროული აღმოჩენის, გაზომვისა და მონიტორინგის პროცედურებს.

ბანკის საკრედიტო პორტფელი სტრუქტურულად დივერსიფიცირებულია მომხმარებელთა ტიპების, პროდუქტის ტიპებისა და სეგმენტების მიხედვით, რასაც მინიმუმამდე დაჰყავს საკრედიტო რისკი ბანკის დონეზე. 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით საცალო სეგმენტი შეადგენდა მთლიანი პორტფელის 39.0%-ს, რომელიც დაყოფილია იპოთეკურ და არა იპოთეკურ სესხებად, 66.2% და 33.6% შესაბამისად. 2020 წლის ბოლოს ბიზნეს პორტფელში არცერთი სექტორი არ აღემატებოდა მთლიანი პორტფელის 9.6%-ს.

კოვიდ-19 პანდემიის რეაგირების მიზნით, ჯგუფმა დაადგინა პანდემიის ეფექტებზე მეტად მგრძობიარე კლიენტები და განსაზღვრა დაფარვის გადავადების სტრატეგია, რეფინანსირების ან რესტრუქტურისაციის სტრატეგიები ყველა სეგმენტში. პანდემიის გავრცელებიდან ბანკმა უზრუნველყო დაფარვის გადავადება როგორც ძირი თანხის, ასევე პროცენტის გადახდაზე ფიზიკური და MSME მომხმარებლებისთვის, ასევე კორპორატიული მსესხებლებისთვის, რომლებზეც უარყოფითი გავლენა მოახდინა მთავრობის ლოქდაუნებმა. სტრატეგიის შესაბამისად, ზოგ კლიენტს მიენიჭა დაფარვის გადავადების უფლება მხოლოდ პროცენტზე, ხოლო სხვა კლიენტებმა მიიღეს ასეთი შეღავათი როგორც ძირ თანხაზე, ასევე პროცენტზე. მთავრობამ შეიმუშავა სპეციალური მხარდაჭერის პროგრამა დაზარალებული სექტორებისთვის: რესტორნებმა და მცირე და საშუალო სასტუმროებმა მიიღეს სუბსიდიები, პროცენტის გადახდებზე 70-80% ოდენობით.

დამატებით, ბანკი აქტიურად ახორციელებს სტრეს-ტესტებს და სცენარების ანალიზს მსესხებლების მდგრადობის შესამოწმებლად სხვადასხვა სტრესულ პირობებში. სტრეს ტესტები მოიცავს დაშვებებს ადგილობრივი ვალუტის გაუფასურების, მშპ-ს ზრდის, სექტორული ზრდის, უმუშევრობის, ინფლაციის, უძრავი ქონების და საქონლის ფასების ცვლილებების, საპროცენტო განაკვეთის ცვლილებების და საკრედიტო და სადეპოზიტო პორტფელების განვითარების შესახებ. ბანკი ახორციელებს ინტენსიურ ფინანსურ მონიტორინგს მსესხებლის შესუსტებული ფინანსური და ბიზნეს პერსპექტივების დასადგენად მათთვის რესტრუქტურისაციის გეგმის შეთავაზების მიზნით, რომელიც მორგებულია მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებზე.

ბანკმა გადახედა საკრედიტო დაზღვევის სტანდარტებს ყველა სეგმენტში კოვიდ-19 პანდემიის გათვალისწინებით და გაამკაცრა ისინი საჭიროების შესაბამისად. სტანდარტების გადახედვა და გამკაცრება, სხვა ზომებს შორის, მოიცავდა შემდეგს: ცვლილებებს გადაწყვეტილების მიღებისა და დამტკიცების უფლების დელეგირებაში განსაკუთრებით მოწყვლადი სექტორის მსესხებლებისთვის, გამოყენებულ დისკონტს დაზარალებული სექტორების ინდივიდუალური მსესხებლების შემოსავლებზე და მაკროეკონომიკური სექტორული მოლოდინების ინტეგრაციას შეფასების პროცესში ბიზნეს მსესხებლებისთვის.

### ბანკის წინაშე დგას სავალუტო კურსის ცვლილებით გამოწვეული საკრედიტო რისკი, ბანკის პორტფელში უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული სესხების დიდი წილის გამო

უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული პორტფელის მაღალი დონიდან გამომდინარე, ეროვნული ვალუტის კურსის ცვლილება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რისკია, რომელსაც შეუძლია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს საკრედიტო პორტფელის ხარისხზე. 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით ბანკის მთლიანი სესხების 59.2% (კლიენტზე გაცემული სესხის საკრედიტო ზარალის გაუფასურებამდე) დენომინირებული იყო უცხოურ ვალუტაში. 2019 წლის იანვარში მთავრობამ გააგრძელა ეკონომიკის უცხოურ ვალუტაზე დამოკიდებულების შესამცირებელი ღონისძიებები და, შედეგად 200,000 ლარამდე სესხის გაცემა მხოლოდ ეროვნული ვალუტით არის შესაძლებელი. გარდა ამისა, ეროვნულმა ბანკმა, პასუხისმგებლიანი დაკრედიტების ინიციატივის ფარგლებში, დააწესა უფრო კონსერვატიული PTI და LTV ზღვრები არაჰეჯირებული საცალო მსესხებლებისთვის, რომელიც კიდევ უფრო ზღუდავს მათ სავალუტო ცვლილებით გამოწვეულ საკრედიტო რისკს. აღნიშნული ცვლილებები ჰეჯირებული მსესხებლებისთვის გამარტივდა 2020 აპრილიდან. არაჰეჯირებული მსესხებლების PTI და LTV ზღვრები რჩება მნიშვნელოვნად უფრო კონსერვატიული. გარდა ამ ღონისძიებებისა, რომლებიც დაზღვევის პროცესში გამოიყენება, ბანკი მუდმივად უწევს მონიტორინგს უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული პორტფელის ხარისხს და ანალიზებს გაცვლითი კურსის ცვლილების პოტენციურ ეფექტს პორტფელის ხარისხზე. მოცემული ანალიზის საფუძველზე ბანკი უზრუნველყოფს რომ ჰქონდეს საკმარისი კაპიტალი კურსის ცვლილებით გამოწვეული პოტენციური დანაკარგების დასაფარად. არაჰეჯირებული მსესხებლებისთვის ბანკი იყენებს კონსერვატიულ სასესხო სტანდარტებს, რათა დარწმუნდეს, რომ მათ შეუძლიათ გარკვეული ოდენობის ვალუტის გაუფასურებას გაუძლონ საკრედიტო ხარისხის გაუარესების გარეშე.

შესაბამისი პროცესები და ბოლო წლების განმავლობაში მიღებული გამოცდილება საშუალებას აძლევს ბანკს ეფექტურად მართოს სავალუტო რისკებიდან წარმოშობილი საკრედიტო რისკები.

### ბანკი დგას კონცენტრაციის რისკის წინაშე

კონცენტრაციის რისკი, შესაძლოა, წარმოიქმნას როგორც ინდივიდუალური, ასევე, სექტორული კონცენტრაციის გამო, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს პორტფელის პოტენციური გაუარესება. ინდივიდუალური მსესხებლების ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებამ, რომლებზეც ბანკს გაცემული აქვს მსხვილი სესხები, შესაძლოა, გამოიწვიოს საკრედიტო დანაკარგების ზრდა. პორტფელის ხარისხის გაუარესება, ასევე, შესაძლოა გამოიწვიოს კონკრეტულ დარგში მიმდინარე მაკროეკონომიკურმა მოვლენებმა, თუ ამ დარგში ბანკის საკრედიტო პორტფელის მნიშვნელოვანი ნაწილია კონცენტრირებული.

კონცენტრაციის რისკის ეფექტურად მართვისთვის ბანკს რისკ აპეტიტის ჩარჩოს ფარგლებში განსაზღვრული აქვს ლიმიტები მსხვილ მსესხებლებზე დასაშვები პორტფელისთვის; ასევე, დადგენილია ლიმიტები ინდივიდუალური დარგების მიხედვით, სადაც შედარებით მაღალი რისკის მქონე დარგებისთვის დასაშვები ლიმიტის დონე დაბალია.

ბანკი მუდმივად ამოწმებს საკრედიტო პორტფელის კონცენტრაციას, აკეთებს მსხვილი მსესხებლების ინდივიდუალურ შეფასებასა და დარგების სიღრმისეულ ანალიზს. მნიშვნელოვანი კონტრაგენტები ფასდებიან ინდივიდუალურად და სექტორების შეფასება ხდება სიღრმისეულად. მოცემული პროცესები უზრუნველყოფს კონცენტრაციის რისკის განსაზღვრულ ლიმიტებთან შესაბამისობას.

კონცენტრაციის დონის მართვასთან ერთად, ბანკი, ასევე, განსაზღვრავს გაუთვალისწინებელ დანაკარგებს და შესაბამის ეკონომიკურ კაპიტალს როგორც სახელობითი, ასევე, სექტორული კონცენტრაციებისთვის Herfindahl-Hirschman Index-ის (HHI) გამოყენებით, რაც განაპირობებს საკმარისი კაპიტალის არსებობას ორივე რისკის მიმართ.

### ლიკვიდობის რისკი განუყოფელია ბანკის ოპერაციებში

ლიკვიდობის რისკი გულისხმობს დათქმულ ვადებში ვალდებულებების დაფარვის მიზნით არასაკმარისი ოდენობით ფინანსური რესურსის ფლობას, ან მათზე ხელმისაწვდომობას მაღალი დანახარჯებით.

როგორც დაფინანსების, ისე საბაზრო ლიკვიდობის რისკი შესაძლოა, წარმოიშვას ბანკის კონტროლს გარეთ არსებული სხვადასხვა ფაქტორისგან. ფინანსური ბაზრის არასტაბილურობიდან გამომდინარე, ისეთმა ფაქტორებმა, როგორცაა საკრედიტო რეიტინგის გაუარესება ან სხვა მოვლენების ნეგატიურმა განვითარებამ, შესაძლოა, იმოქმედოს დაფინანსების რესურსის ფასზე ან მის ხელმისაწვდომობაზე, რომელიც, თავის მხრივ, საჭიროა ბანკის მომავალი დავალიანებების დასაფარად.

ლიკვიდობის რისკის მართვას ახორციელებენ ფინანსური რისკის მართვისა და ხაზინის დეპარტამენტები, მონიტორინგს კი – დირექტორთა საბჭოს “რისკების კომიტეტი” ან “აქტივებისა და ვალდებულებების მართვის კომიტეტი” თავიანთი წინასწარგანსაზღვრული ფუნქციების ფარგლებში. ბანკის ლიკვიდობის რისკის მართვის პოლიტიკის ძირითადი მიზნებია: დაფინანსების უზრუნველყოფა, მთლიანი ვალდებულებების და ბალანს გარეშე, როგორც ფაქტიური ისე პირობითი ვალდებულებების დასაკმაყოფილებლად ეკონომიკურ ფასად; ნებისმიერი სტრუქტურული შეუსაბამობის აღმოჩენა ბანკის ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგებაში და მონიტორინგის კოეფიციენტების დადგენა დაფინანსების მართვის უზრუნველსაყოფად ბანკის დაბალანსებული ზრდის შესაბამისად; და ლიკვიდობისა და დაფინანსების მუდმივი მონიტორინგი, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ბიზნესის დამტკიცებული მიზნების მიღწევა ბანკის რისკის პროფილის საფრთხის ქვეშ დაყენების გარეშე. დირექტორთა საბჭო განიხილავს ლიკვიდურობის რისკის მართვის პოლიტიკას, რის შემდეგაც იგი დასამტკიცებლად წარედგინება სამეთვალყურეო საბჭოს.

ლიკვიდობის რისკი მოიცავს ორ ძირითად კომპონენტს: დაფინანსების ლიკვიდობის რისკი და საბაზრო ლიკვიდობის რისკი.

### დაფინანსების ლიკვიდობის რისკი

დაფინანსების ლიკვიდობის რისკი არის რისკი, რომ ბანკი ვერ შეძლებს მოსალოდნელი და მოულოდნელი მიმდინარე და სამომავლო ფულადი ნაკადების ეფექტურად დაკმაყოფილებას ოპერაციებზე ან ფინანსურ მდგომარეობაზე გავლენის გარეშე როგორც ჩვეულებრივ პირობებში, ისე კრიზისის დროს. დაფინანსების ლიკვიდობის რისკის შესამსუბუქებლად ჯგუფს იყენებს „ბაზელ III“-ის ლიკვიდობის სახელმძღვანელო მითითებების ფარგლებში შემუშავებულ პარამეტრებს: ლიკვიდობის გადაფარვის კოეფიციენტს (“LCR”) და წმინდა სტაბილური დაფინანსების კოეფიციენტს (“NSFR”), რომელზეც შემდგომში იქნა განსაზღვრული ეროვნული ბანკის მიერ. ამასთან, ბანკი იყენებს სტრეს-ტესტებსა და “what-if” სცენარების ანალიზს.

2017 წელს „სებ“-მა შემოიღო თავისი “LCR” ლიკვიდურობის რისკის მართვის მიზნებისათვის. „ბაზელ III“-ის სახელმძღვანელო მითითებების გარდა, ეს კოეფიციენტი იყენებს კონსერვატიულ მიდგომას დეპოზიტების გადინების კოეფიციენტების მიმართ, რაც დამოკიდებულია კლიენტთა ჯგუფის კონცენტრაციაზე. 2017 წლის სექტემბრიდან ბანკი ახორციელებს „სებ“-ის “LCR” ლიმიტების მონიტორინგსაც. მთლიანი “LCR” ლიმიტის გარდა, „სებ“-მა განსაზღვრა, ასევე, ლიმიტები ვალუტების მიხედვით: ლარსა და უცხოურ ვალუტაში. “LCR” გამოითვლება მაღალლიკვიდური აქტივების გაყოფით 30-დღიანი წმინდა ფულადი სახსრების გადინებაზე და გამოიყენება მოკლევადიანი ლიკვიდობის რისკის მართვისთვის. ლარიზაციის ხელშეწყობისთვის ქვეყანაში, „სებ“-ი განსაზღვრავს დაბალ ლიმიტს ლარში ლიკვიდურობის გადაფარვის კოეფიციენტისთვის (“LCR”) უცხოურ ვალუტაში “LCR“-თან შედარებით. 2019 წლის ოქტომბრიდან უცხოური ვალუტის სავალდებულო რეზერვები იწონება 100%-ით მაღალი ხარისხის ლიკვიდური აქტივების ფარგლებში „სებ“-ის „LCR“-ის მიზნებისთვის. გარდა ამისა, იმავე პერიოდში „სებ“-მა შეამცირა უცხოური ვალუტის სავალდებულო რეზერვის მოთხოვნები 30%-დან 25%-მდე.

2019 წლის სექტემბრიდან საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა შემოიღო წმინდა სტაბილური დაფინანსების კოეფიციენტი (“NBG NSFR”) ლიკვიდურობის რისკის მართვის დაფინანსების მიზნებისთვის. “NSFR” გამოითვლება ხელმისაწვდომი სტაბილური დაფინანსების გაყოფით სტაბილური დაფინანსების საჭიროებაზე და გამოიყენება



გრძელვადიანი ლიკვიდობის რისკის მართვისათვის უფრო ხანგრძლივ პერიოდში მდგრადობის ხელშეწყობისათვის დამატებითი მოტივაციის შესაქმნელად, რათა ბანკი უფრო მეტად დაეყრდნოს დაფინანსების სტაბილურ წყაროს. ყოველთვიურად ბანკი აკონტროლებს დადგენილ ზღვართან შესაბამისობას “NSFR” დაკავშირებით.

### საბაზრო ლიკვიდობის რისკი

საბაზრო ლიკვიდობის რისკი არის ბანკის რისკი, რომ სუსტი საბაზრო ლიკვიდობის მდგომარეობის ან ბაზარზე შექმნილი პრობლემების გამო ბანკმა ვერ უზრუნველყოს გარკვეული პოზიციების დაბალანსება საბაზრო ფასებით. საბაზრო ლიკვიდობის რისკების სამართავად ბანკი ხელმძღვანელობს Basel III-ის მეთოდოლოგიით, რომ უზრუნველყოს მაღალი ხარისხის ლიკვიდობის აქტივების რეალიზაცია მინიმალური დანაკარგებით, ფასის მნიშვნელოვანი ცვლილებისა გარეშე.

გარდა ამისა, ბანკს, ასევე, შემუშავებული აქვს ლიკვიდობის სათადარიგო გეგმა, რომელიც წარმოადგენს მთლიანი ლიკვიდობის მართვის პოლიტიკის ნაწილს. გეგმა მიზნად ისახავს ბანკის დაფინანსებისა და ლიკვიდობის მოთხოვნის დაკმაყოფილების უზრუნველყოფასა და მისი ძირითადი ბიზნეს ოპერაციების შეუფერხებლად შესრულებას ლიკვიდობის გაუარესების პირობებში, რომელიც წარმოიქმნება ბანკის ბიზნეს საქმიანობის ფარგლებს გარეთ.

COVID-19-ის პანდემიის შედეგად, ეროვნული ბანკმა შეიმუშავა გარკვეული კონტრციკლური ღონისძიებები ლიკვიდობის მოთხოვნებთან მიმართებაში:

- 2020 წლის აპრილში ეროვნულმა შემოიღო USD/GEL FX Swaps ინსტრუმენტები ულიმიტო ოდენობით
- ეროვნულმა გააუქმა დროებით GEL LCR ( $\geq 75\%$ ) -ის მოთხოვნა 1 წლის ვადით
- ეროვნულთან შესაძლებელი გახდა ბიზნეს სესხების დაგირავება

საჭიროების შემთხვევაში ლიკვიდობის მოთხოვნებთან დაკავშირებით ეროვნულმა ბანკმა განაცხადა დამატებითი კონტრციკლური ღონისძიებების განხორციელებასთან დაკავშირებით, კერძოდ:

- “ლიკვიდობის გადაფარვის კოეფიციენტის” (LCR) ლიმიტების შემცირება;
- სავალდებულო სარეზერვო მოთხოვნების შემცირება უცხოურ ვალუტაში;
- კრიტერიუმების განახლება ფასიანი ქაღალდების ან რეპოს გარიგებებისთვის, ლარის ლიკვიდობის მხარდასაჭერად.

### ბანკი დგას საბაზრო რისკის წინაშე

საბაზრო რისკი არის ბანკის ბალანსური და გარებალანსური პოზიციის მიხედვით საბაზრო ფასის ცვლილებით გამოწვეული ზარალის რისკი.

ბანკის სტრატეგიას არ წარმოადგენს ფინანსური ინსტრუმენტებით ვაჭრობა ან სასაქონლო ინვესტიციების განხორციელება. შესაბამისად, ბანკის ერთადერთ საბაზრო რისკს წარმოადგენს სავალუტო რისკი, რომელიც უკავშირდება რეგულარულ საბანკო საქმიანობას და არ ითვალისწინებს სავაჭრო, საარბიტრაჟო ან სპეკულაციურ განზრახვას.

### ბანკი დგას სავალუტო რისკის წინაშე

საქართველოს ეკონომიკის უცხოურ ვალუტასთან მჭიდრო დამოკიდებულების გათვალისწინებით, სავალუტო კურსის რყევამ, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი ეფექტი მოახდინოს ბანკის ფინანსურ პოზიციაზე. რისკი წარმოიქმნება ღია სავალუტო პოზიციით (OCP), რომელიც გამოწვეულია უცხოური ვალუტის აქტივებსა და ვალდებულებებს შორის განსხვავებით. ეროვნული ბანკის მოთხოვნის შესაბამისად, ბანკი აკონტროლებს როგორც საბალანსო, ისე მთლიან, აგრეგირებულ (გარეგარანტირებულ ჩათვლით) საბალანსო ანგარიშგების ღია სავალუტო პოზიციას, რომელიც არ უნდა აღემატებოდეს საზედამხედველო კაპიტალის 20%-ს. 2020 წლის 31 დეკემბერს დასრულებულ წელს ბანკი ინარჩუნებდა ღია სავალუტო პოზიციების აგრეგირებულ ნაშთს 3.4%-ის ოდენობით (2019 წელს 0.5%). 2019 წლის 31 მარტიდან დაიწყო უცხოურ ვალუტაში საბალანსო აქტივების სპეციალური რეზერვების თანდათანობით დაქვითვა და 2020 წლის მარტისთვის სპეციალური რეზერვის 25% წარმოადგენს დაქვითვად ნაწილს.

COVID-19-ის პანდემიის შედეგად, ეროვნულმა ბანკმა განახორციელა კონტრციკლური ღონისძიებები სავალუტო პოზიციის მოთხოვნებთან დაკავშირებით: გადავადდა 2022 წლის ივლისამდე დაგეგმილი სპეციალური რეზერვების დაქვითვის სატრანზიტო პერიოდი.

მარეგულირებლის მოთხოვნის გარდა, სამეთვალყურეო საბჭო დამატებით შეზღუდვებს აწესებს ღია სავალუტო პოზიციებზე, რომელთა მართვა დელეგირებულია შემდგომ დირექტორთა საბჭოს სხვადასხვა დონეზე. “ALCO“-მ დააწესა რისკის ლიმიტები ვალუტების მიხედვით და აგრეგირებული პოზიციისათვის, რომლებიც უფრო კონსერვატიულია, ვიდრე საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ დაწესებული შეზღუდვები. ხაზინისა და ფინანსური რისკის მართვის დეპარტამენტების ხელმძღვანელები ცალ-ცალკე ყოველდღიურად ახორციელებენ ბანკის შესაბამისობის მონიტორინგს ზემოაღნიშნულ შეზღუდვებთან. აღნიშნულ ზღვრებთან შესაბამისობის შესახებ ყოველდღიური ანგარიში წარედგინება აგრეთვე დირექტორთა საბჭოს, ხოლო პერიოდულად – სამეთვალყურეო საბჭოსა და მის რისკების კომიტეტს. მთლიანად ბანკის დონეზე სავალუტო რისკის მონიტორინგი და ანგარიშგება ხორციელდება ყოველთვიურად. სავალუტო რისკის შესაფასებლად ბანკი ახორციელებს რისკის ეკონომიკური ღირებულების ანალიზის (“VAR”) სენსიტიურობის ანალიზს კვარტალურად. ეს ანალიზი გაიანგარიშებს ბანკის შემოსავალზე ქართული ლარის კურსის მიმართ სავალუტო კურსების შესაძლო ყველაზე ცუდ ცვლილებას, როდესაც ყველა სხვა ცვლადი მაჩვენებელი მუდმივია. 2020, 2019 და 2018 წლების 31 დეკემბრით დასრულებული წლისათვის მგრძობელობის ანალიზმა არ გამოავლინა რაიმე მნიშვნელოვანი პოტენციური ეფექტი ბანკის კაპიტალზე.

### ბაზარზე საპროცენტო განაკვეთების ცვლილებებმა შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ბანკის ფინანსურ აქტივებსა და ვალდებულებებზე

საპროცენტო განაკვეთის რისკი წარმოიქმნება საბაზრო საპროცენტო განაკვეთის პოტენციური ცვლილებებისგან, რამაც შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს ბანკის ფინანსური აქტივებისა და ვალდებულებების ღირებულებაზე. ეს რისკი შეიძლება წარმოიქმნას აქტივებისა და ვალდებულებების ვადიანობებს შორის განსხვავებით, ასევე მათი გადაფასების შედეგად. ბანკში განთავსებული დეპოზიტები და სასესხო პორტფელის ნაწილი გაცემულია ფიქსირებული პროცენტით, ხოლო ბანკის მიერ მოზიდული ნასესხები სახსრების უმეტესობა მიღებულია ცვლად ინდექსზე. საჭიროების შემთხვევაში, ბანკი იყენებს საპროცენტო რისკის შესაბამის ჰეჯირების ინსტრუმენტებს საპროცენტო რისკის მიტიგაციის მიზნებისთვის. ამასთანავე, თიბისი ბანკის მიერ გაცემული სესხების ნაწილი და მიღებული დეპოზიტები შეიცავს ჩანაწერს, რომელიც ბანკს აძლევს საპროცენტო განაკვეთის გადახედვის უფლებას, საპროცენტო განაკვეთების უარყოფითი ცვლილებების შემთხვევაში, რაც ქმნის საპროცენტო რისკის შემცირების შესაძლებლობას. ბანკის ხელმძღვანელობის ხედვით, თიბისი ბანკის საპროცენტო განაკვეთის მარჟები უზრუნველყოფენ ასევე გონივრულ რეზერვს საპროცენტო განაკვეთის შესაძლო უარყოფითი ცვლილების გავლენის შესამცირებლად.

ბანკი საპროცენტო განაკვეთის რისკის მართვისათვის იყენებს თანამედროვე ჩარჩოს, რომელიც ითვალისწინებს შესაბამისი რისკის აპეტიტის ლიმიტების დაწესებას, მათთან შესაბამისობის მონიტორინგსა და პროგნოზების მომზადებას. 2020 წლის სექტემბრიდან ეროვნულმა ბანკმა შემოიღო საპროცენტო რისკის მართვის რეგულაცია, რომლის ფარგლებში EVE-ის სენსიტიურობის მიმართ განისაზღვრა Tier 1 კაპიტალის 15% -ის ლიმიტი. ეროვნული ბანკის საპროცენტო რისკის მეთოდოლოგიის ძირითადი პრინციპები და დაშვებები შესაბამისობაშია ბაზელის

სტანდარტთან და ასევე ევროპის საბანკო რეგულატორის (EBA) მოთხოვნებთან. 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით, ბანკი შესაბამისობაში იყო ეროვნული ბანკის მოთხოვნებთან: EVE=3.5%. ეროვნული ბანკი ასევე მონიტორინგს უწევს წმინდა საპროცენტო შემოსავლის სენსიტიურობას საპროცენტო განაკვეთების პარალელური ცვლილების სცენარებისთვის. EVE-ის შემთხვევაში კი განიხილება 6 სცენარი საპროცენტო განაკვეთების ცვლილების, სადაც ლიმიტი მიესადაგება ამ 6 სცენარიდან უარეს შედეგს.

საპროცენტო განაკვეთის რისკის მართვას ახორციელებს ფინანსური რისკის მართვის დეპარტამენტი, ხოლო მის მონიტორინგს – “ALCO”, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს ღონისძიებათა შესახებ, რომლებიც აუცილებელია საპროცენტო განაკვეთის რისკის ეფექტური მართვისათვის, და თვალყურს ადევნებს მათ განხორციელებას. ინფორმაცია საპროცენტო განაკვეთის რისკის მართვისა და შესაბამისი ანგარიშგების ძირითადი ასპექტების შესახებ პერიოდულად მიეწოდება დირექტორთა საბჭოს, სამეთვალყურეო საბჭოსა და რისკების კომიტეტს.

**ნებისმიერმა შემცირებამ ბანკის წმინდა საპროცენტო შემოსავალში ან წმინდა საპროცენტო მარჯაში, შესაძლოა გამოიწვიოს მომგებიანობის შემცირება**

ბანკის შემოსავლის ძირითად ნაწილს შეადგენს წმინდა საპროცენტო შემოსავალი. შესაბამისად, რყევები NIM-ში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შედეგებზე. ადგილობრივ საბანკო სექტორში არსებულმა მაღალმა კონკურენციამ შესაძლოა გამოიწვიოს საპროცენტო განაკვეთების შემცირება, რომელიც ბანკის მომგებიანობაზე აისახება. ამავე დროს, დაფინანსების მოზიდვის ხარჯი ბანკისათვის ეგზოგენურია და გამომდინარეობს, როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ბაზრებიდან.

2020-ში თიბისი ბანკის წმინდა საპროცენტო მარჯა წინა წელთან შედარებით შემცირდა 0.8%-ით და 4.5% შეადგინა. ვარდნის ძირითადი მიზეზი იყო სესხების განაკვეთების შემცირება და ლარის დეპოზიტების ფასის ზრდა, ასევე უარყოფითი გავლენა იქონია პანდემიით გამოწვეულმა ლარის კურსის გაუფასურებამ. ბანკი საპროცენტო რისკს მართავს სებ-ის 2020 წლის სექტემბრის IRR რეგულაციის შესაბამისად. 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით ლარის ვალუტაში 3,846.1 მლნ ლარის აქტივები (18%) და 2,788.12 მლნ ლარის ვალდებულებები (14%) იყო ცვლად-განაკვეთიანი. LIBOR/Euribor/FED/ECB-სთან დაკავშირებული ცვლად-განაკვეთიანი აქტივები (37%) შეადგენდა 8,045.1 მლნ ლარის ექვივალენტში, ხოლო ვალდებულებები (8%) - 1,606.1 მლნ ლარის ექვივალენტში. ბანკმა დააკმაყოფილა სებ-ის მიერ დაწესებული EVE (Economic Value of Equity) 15%-იანი ლიმიტი Tier 1 კაპიტალისთვის, განაკვეთმა შეადგინა 3.5% 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით.

გასულ წელს კრიზისის ნეგატიური ეფექტის შემსუბუქების მთავარი მექანიზმი ბანკისთვის ხარჯების შემცირება იყო. თუმცა, მოსალოდნელი ზრდა საკომისიო და სხვა საოპერაციო შემოსავლებში მომგებიანობასთან დაკავშირებით პოზიტიური პროგნოზის გაკეთების საშუალებას გვაძლევს.

აქტივებისა და ვალდებულებების ვადიანობის დისბალანსის ნეგატიური ეფექტის შესამსუბუქებლად, სესხების ფიქსირებულ განაკვეთში გაცემის შემთხვევაში, საპროცენტო რისკი აისახება შესაბამისად გაზრდილ ეფექტურ განაკვეთში, რათა ბანკი დაზღვეული იყოს ბაზარზე არსებული განაკვეთების მნიშვნელოვანი ცვლილების შემთხვევაში.

**ბანკი დგას კონტრაგენტის რისკის წინაშე**

ისეთი საბანკო მომსახურების გაწევისას, როგორცაა სესხების გაცემა ბანკთაშორის ბაზარზე, სავალუტო ბაზარზე ტრანზაქციის განხორციელება, ვაჭრობის ფინანსირების მიზნით ბანკთაშორის ტრანზაქციის შესრულება ან ფასიან ქაღალდებში ინვესტირება, ბანკი დგება საკრედიტო რისკის წინაშე კონტრაგენტი ბანკის მიერ მისი ვალდებულებების შეუსრულებლობის შემთხვევაში. კონტრაგენტის რისკის მართვის მიზნით ბანკი განსაზღვრავს ლიმიტებს როგორც ინდივიდუალური ბანკებისთვის, ასევე, პორტფელის დონეზე როგორც სახაზინო, ასევე, ვაჭრობის ფინანსირების მიზნებისთვის შესაბამისი კონტრაგენტებიდან მოსალოდნელი დანაკარგების ლიმიტებით. 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით ბანკთაშორისი პორტფელი კონცენტრირებული იყო სარეიტინგო კომპანიების Fitch Ratings, Moody’s და Standard and Poor’s მიერ მინიჭებული მაღალი, “A” საკრედიტო რეიტინგის მქონე ბანკებზე.

ბანკის საქმიანობის თანდაყოლილი საოპერაციო რისკის ნაწილია გარე და შიდა თაღლითობის რისკები. საბანკო სექტორის დიჯიტალიზაციასთან ერთად ოპერაციების მზარდი სირთულისა და მრავალფეროვნების გამო იზრდება თაღლითობის რისკები. პროაქტიული მართვის გარეშე თაღლითობის შემთხვევებმა შეიძლება არსებითი ზეგავლენა მოახდინონ ბანკის მომგებიანობასა და რეპუტაციაზე.

ბანკის წინაშე არსებული რისკებიდან ერთ-ერთი მთავარია საოპერაციო რისკი, რომელიც არის არასათანადო ან გაუმართავი პროცესებისა და სისტემებისგან ადამიანის შეცდომის, თაღლითობის ან გარე მოვლენების შედეგად ზარალის მიღების რისკი. თუმცა, რეპუტაციული რისკის მართვას ასევე დიდი მნიშვნელობა და პრიორიტეტულობა ენიჭება და წარმოადგენს ორგანიზაციის საერთო რისკის კულტურის შემადგენელ ნაწილს.

ბანკს შეეხება უწყვეტ მრავალი სახის საოპერაციო რისკთან, მათ შორისაა: თაღლითობა და სხვა შიდა თუ გარე კრიმინალური ქმედებები; პროცესების, კონტროლის ან პროცედურების დარღვევა; სისტემების შეფერხებები ან გარე მხარისაგან კიბერშეტევები ბანკის კლიენტებისათვის მომსახურების ან დამხმარე ინფრასტრუქტურის ხელმიუწვდომლობის მიზნით, რაც, თავის მხრივ, საფრთხის ქვეშ აყენებს ბანკის, მისი კლიენტების, პარტნიორების ან მომხმარებლების დაცულ ინფორმაციასა და ფინანსურ ოპერაციებს.

გარდა ამისა, ბანკს გააჩნია ისეთი რისკები, რომლებიც იწვევენ კრიტიკული ფუნქციების მქონე სისტემების ან ბიზნესის შეფერხებას ისეთი მოვლენების შედეგად, რომლებიც მის კონტროლს საერთოდ ან ნაწილობრივ არ ექვემდებარება, როგორებიცაა: ბუნებრივი კატასტროფები, სატრანსპორტო ან კომუნალური მომსახურების შეფერხება და სხვა, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ზარალი ან მომხმარებელთა მომსახურების შეწყვეტა ან წყვეტა და/ან ეკონომიკური ზარალი ბანკისთვის.

ზემოთ განხილული საოპერაციო რისკები ვრცელდება ისეთ სიტუაციებზეც, როდესაც ბანკი მომსახურებას გარე მომწოდებლისგან იღებს. სწრაფად ცვალებადი გარემოს და, როგორც საბანკო მომსახურების, ისე პოტენციურ თაღლითობათა სირთულის გათვალისწინებით, იზრდება პროცესების, კონტროლის, პროცედურებისა და სისტემების მუდმივად გაუმჯობესების მნიშვნელობა, რათა თავიდან იქნეს აცილებული რისკი ან შემცირდეს ბანკის მიერ ზარალის მიღების რისკი.

საოპერაციო რისკის გადახედვისა და შერბილების მიზნით, ბანკში შექმნილია საოპერაციო რისკის მართვის ჩარჩო, ყოვლისმომცველი დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია ეფექტური საოპერაციო რისკის მართვის ზოგადი პრინციპები, განმარტებულია პროცესში მონაწილე მხარეების ფუნქციები და პასუხისმგებლობები. ამ ჩარჩოს შემადგენელი ნაწილია პოლიტიკა და პროცედურები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია საოპერაციო რისკების ეფექტური მართვა. დირექტორთა საბჭო უზრუნველყოფს მძლავრი შიდა კონტროლის კულტურის ჩამოყალიბებას ბანკში, სადაც კონტროლის ღონისძიებები ოპერაციების შემადგენელი ნაწილია. სამეთვალყურეო საბჭო განსაზღვრავს საოპერაციო რისკის დასაშვებ დონეს, ხოლო საოპერაციო რისკების კომიტეტი ახორციელებს ამ ზღვრებთან შესაბამისობის ზედამხედველობას. საოპერაციო რისკების კომიტეტი რეგულარულად განიხილავს ბანკის საოპერაციო რისკის პროფილსა და რისკის მინიმუმამდე შემცირების რეკომენდაციებს. საოპერაციო რისკის მართვის დეპარტამენტი ასრულებს დაცვის მეორე დონის ფუნქციას. იგი პასუხისმგებელია ზემოთ აღნიშნული ჩარჩოს, სათანადო პოლიტიკისა და პროცედურების განხორციელებაზე, რათა ბანკმა შეძლოს საოპერაციო რისკების მართვა, ასევე პასუხისმგებელია საოპერაციო რისკის მქონე მოვლენების მონიტორინგზე, რისკის მისაღები დონისა და კონტროლის გარემოში არსებითი სისუსტეების მონიტორინგზე. აღნიშნული დეპარტამენტი პასუხისმგებელია აგრეთვე საოპერაციო რისკების ყოველდღიურ მართვაზე სხვადასხვა მექანიზმების გამოყენებით. აღნიშნული მოიცავს შემდეგს და არა მხოლოდ:

- საოპერაციო რისკისა და კონტროლის თვითშეფასება, რომლის მიზანია ოპერაციებისა და პროცესებში შესაძლო ნაკლოვანებების აღმოჩენა სათანადო გამოსასწორებელი ღონისძიებების შესათავაზებლად;
- რისკის შემცველი შიდა მოვლენების მონაცემთა ბაზის შექმნა შემდგომი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ანალიზისათვის;
- ახალი პროდუქტებისა, პროცედურებისა, მომსახურების, მათ შორის კრიტიკული აუტოსორსინგული მომსახურებების შეფასება და ვალიდაცია;
- სადაზღვევო პოლისების შექმნა საოპერაციო რისკის შემცველი მოვლენებიდან ზარალის რისკის გადასაცემად.

საოპერაციო რისკის მართვის დეპარტამენტმა გააძლიერა თავისი შიდა კონტროლის, რისკის შეფასების ჯგუფები და მეთოდოლოგია, რათა კიდევ უფრო დახვეწოს არსებული კონტროლის გარემო. საოპერაციო რისკის მართვის დეპარტამენტი ანგარიშვალდებულია რისკების მართვის დირექტორის წინაშე. საოპერაციო რისკების კონტროლისა და შემსუბუქების მიზნით დანერგულია სხვადასხვა პოლიტიკა, პროცესები და პროცედურები, მათ შორის:

- განახლდა საოპერაციო რისკების მართვის ჩარჩო და დამატებითი პოლიტიკები, იმისათვის რომ უზრუნველყოფილი იყოს საოპერაციო რისკების პროგრამის ეფექტური შესრულება. აგრეთვე, შემუშავებულ იქნა ბანკის მასშტაბით არსებული საოპერაციო რისკების რეესტრი.
- აუტოსრინგის რისკის მართვის პოლიტიკის დანერგვა, რაც ბანკს აუტოსრინგის (ვენდორების) რისკის მართვის საშუალებას მისცემს, რომელიც წარმოიშობა უარყოფითი მოვლენებისა და რისკის კონცენტრაციის გამო ვენდორის წარუმატებელი შერჩევის შედეგად, ვენდორის და/ან ვენდორის მიერ მოწოდებული მომსახურების არასაკმარისი კონტროლისა და ზედამხედველობის, ასევე ვენდორის სხვა გავლენების გამო;
- რისკისა და კონტროლის თვითშეფასების პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას იძლევა განუწყვეტლივ შეაფასოს არსებული და პოტენციური რისკები, ჩამოაყალიბოს რისკის შემცირების სტრატეგია და სისტემატურად მონიტორინგი გაუწიოს რისკის შემცირების გეგმის პროგრესი.
- საოპერაციო რისკის მართვის დეპარტამენტის ჩართვა ახალი პროდუქტებისა და მომსახურებების დამტკიცების პროცესში, რათა მინიმუმამდე შემცირდეს დაკავშირებული რისკები;
- სპეციალური საოპერაციო რისკის გაცნობიერების პროგრამის შემუშავება ბანკის თანამშრომლებისათვის და ტრენინგების რეგულარულად ჩატარება ბანკის შიდა რისკების კულტურის კიდევ უფრო გასაძლიერებლად.

საანგარიშო პერიოდში საოპერაციო რისკების მართვის ერთ-ერთი ძირითადი საკითხი იყო რისკისა და კონტროლის თვითშეფასება (“RCSA”), რომელიც ფარგლებშიც მოხდა ბანკის პრიორიტეტული პროცესების გადახედვა და გაუმჯობესების სფეროების განსაზღვრა.

**ბოლო წლებში კიბერშეტევებით გამოწვეული საფრთხე გაიზარდა და კიდევ უფრო იმატებს. უფრო დახვეწილი, პოტენციური კიბერშეტევების რისკმა, შეიძლება უსაფრთხოება მნიშვნელოვანი საფრთხის წინაშე დააყენოს. მსგავსი რისკები სწრაფად იცვლება და მოითხოვს განუწყვეტელ ყურადღებასა და მონიტორინგს.**

ბოლო წლებში ქართულ კომერციულ ბანკებზე რაიმე სერიოზული კიბერშეტევა არ განხორციელებულა. მიუხედავად ამისა, ჯგუფის მზარდი დამოკიდებულება საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემებზე ზრდის მის მიმართ პოტენციური კიბერშეტევების რისკს.

კიბერ შეტევებთან დაკავშირებული რისკების შემცირების და კლიენტების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით, ჯგუფი მუდმივად ანახლებს და აუმჯობესებს უსაფრთხოების მრავალ შრიან სტრატეგიას, რომელიც ფარავს სხვადასხვა პრევენციულ და დეტექციურ კონტროლის ზომებს, მონაცემებიდან და კომპიუტერული მოწყობლობიდან პერიმეტრის როლტერებამდე.

შეიქმნა უსაფრთხოების საოპერაციო ცენტრი, რომელიც აკონტროლებს ყველა შესაძლო გადახრას, რომელიც დადგენილია ორგანიზაციის ქსელში პოტენციური ინციდენტების გამოვლენის და მათზე ეფექტური რეაგირების მიზნით.

მინიმუმ წელიწადში ერთხელ ტარდება სრული საინფორმაციო უსაფრთხოების და კიბერ უსაფრთხოების საფრთხეების ანალიზი, შესაბამისი რეგიონული და სექტორული პერსპექტივების გათვალისწინებით. მინიმუმ ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ ამ ანალიზის ფარგლებში ხელშეკრულება ფორმდება დამოუკიდებელ კონსულტანტთან ჩვენი შესაძლებლობების ეფექტურობის შესაფასებლად საუკეთესო პრაქტიკების და რეალური მსოფლიო კიბერ-შეტევების სცენარების გათვალისწინებით. ეს ანალიზი ჯგუფს აძლევს ფართო და დეტალურ ინფორმაციას, რომელიც ეხმარება საინფორმაციო და კიბერ უსაფრთხოების სისტემების შემდგომ გაუმჯობესებაში. გარდა ამისა, რეგულარულად ტარდება კიბერ-შეტევებისთვის მზადყოფნის სავარჯიშოები,

რომელიც აფასებს ჯგუფის ფაქტობრივ მდგომარეობას მოცემულ სფეროში და წარმოადგენს კრიტერიუმებს საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკებთან შესადარებლად.

ჩვენი თანამშრომლები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საინფორმაციო უსაფრთხოებაში. შედეგად ყველა თანამშრომლისთვის ტარდება რეგულარული სავალდებულო ტრენინგ-კურსები, რომელიც მოიცავს: დისტანციურ სასწავლო კურსებს უსაფრთხოების საკითხებზე, თაღლითობის და ფიშინგის მოდელირებებს, ასევე საინფორმაციო ელ-ფოსტებს, ჩვენი თანამშრომლებისთვის ცნობიერების ამაღლები სმიზნით საინფორმაციო უსაფრთხოების საკითხებში. ადაპტაციის პროცესის ფარგლებში ტრენინგი უტარდებათ ასევე ახალ თანამშრომლებს. აღნიშნული ზომები უზრუნველყოფს თანამშრომლების სრული ინფორმირებას მათი პასუხისმგებლობების შესახებ და მათ მომზადებას კიბერ-საფრთხეებთან ეფექტურად გამკლავების კუთხით.

გარდა ამისა, „საინფორმაციო უსაფრთხოების მართვის კომიტეტი“ არეგულირებს საინფორმაციო და კიბერ უსაფრთხოების პროცესს რისკების მისაღებ დონემდე დაყვანის და მართვის პროცესების უწყვეტი გაუმჯობესების მიღწევის მიზნით.

საგანგებო გარემოებების დადგომის შემთხვევებში ბიზნესის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით ადგილზე არსებობს აღდგენის გეგმები.

კოვიდ-19 პანდემიის გამოწვევის საპასუხოდ, ჯგუფმა გააქტიურა უსაფრთხო დისტანციური სამუშაო პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ სახლში მუშაობის გარემო დაცულია კიბერ-შეტევებისგან და უსაფრთხოების ჯგუფი უზრუნველყოფს დისტანციური სამუშაო საშუალებების ეფექტურ ზედამხედველობას. ფიშინგის მცდელობების მნიშვნელოვანი ზრდის მიუხედავად თანამშრომლების მიმართ, არსებით ინციდენტებს ადგილი არ ჰქონია. უსაფრთხოების საოპერაციო ცენტრმა და საფრთხეებზე ნადირობის ჯგუფებმა წარმატებით დანერგეს ეფექტური და უსაფრთხო დისტანციური თანამშრომლობის და კომუნიკაციების ტექნოლოგიური საშუალებები და პრაქტიკები.

### ბანკი კვლავ დგას გარკვეული რეპუტაციული რისკის წინაშე

#### რისკის აღწერა

ჯგუფს აქვს რეპუტაციის რისკები, როგორცაა კოვიდ-19 პანდემიასთან, სესხის დაფარვის საშეღავათო პერიოდის დამატებით გაგრძელების მოთხოვნასთან და კიბერ-დანაშაულების გაზრდილ შემთხვევებთან დაკავშირებული რისკები. თუმცა არცერთი ზემოხსენებული რისკი არ არის უნიკალური ჯგუფისთვის და წარმოადგენს საკითხებს, რომელიც წარმოექმნება მთლიან საბანკო სექტორს.

#### რისკის მიტიგაცია

რეპუტაციის რისკების შესამლბლობის შერბილების მიზნით, ბანკი მუდმივად მუშაობს ძლიერი ბრენდის ცნობადობის შენარჩუნებაზე დაინტერესებულ პირებს შორის. ბანკი აქტიურად აკონტროლებს ბრენდის ღირებულებას და მედია გაშუქებას, დაინტერესებული პირებისგან ინფორმაციის მიღებით. ჯგუფი ცდილობს დაადგინოს პოტენციური რეპუტაციული ან ბრენდის ზიანის ადრეული გაფრთხილების ნიშნები, მათი შერბილების და სამეთვალყურეო საბჭოსთვის წარდგენის მიზნით. სპეციალური შიდა და გარე მარკეტინგის და კომუნიკაციების ჯგუფები აკონტროლებს რისკებს, ადგენს სცენარებს და ქმნის შესაბამის სამოქმედო გეგმებს.

### ბანკი დგას მარეგულირებლისა და აღსრულების რისკის წინაშე

#### მარეგულირებლის რისკი

ბანკის საქმიანობა რეგულირდება საქართველოს ეროვნული ბანკის (სებ) მიერ. შესაბამისად, არსებობს მარეგულირებლის რისკი, რომ ეროვნულმა ბანკმა შეცვალოს არსებული მოთხოვნები, როგორც მთლიანი საბანკო სექტორისთვის, ისე კონკრეტული ინსტიტუტებისთვის. შესაბამისად, შესაძლოა, რომ ბანკის მომგებიანობა და შედეგები დაიტვირთოს მარეგულირებლის მაღალი მოთხოვნებით, მათ შორის, კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნის მხრივ.

კაპიტალის ადეკვატურობის გარდა ეროვნული ბანკი აწესებს ლიმიტებს დაკრედიტებისა და სხვა ფინანსური ინდიკატორებისთვის, როგორცაა დაკრედიტების მაჩვენებლები, ლიკვიდობა და სხვა საინვესტიციო კოეფიციენტები.

2020 წლის განმავლობაში ეროვნული ბანკის მიერ გატარდა რიგი ღონისძიებებისა COVID-19-ის პანდემიის შედეგად გამოწვეული საფრთხეების საპასუხოდ. მათ შორის ღონისძიებები დაკავშირებული კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნებთან დაკავშირებით, სესხებზე საშეღავათო პერიოდის დაწესებასა და გაგრძელების განხორციელების პირობებზე და სხვ.

საქართველოს საბანკო რეგულაციების თანახმად, ბანკი ვალდებულია დაიცვას მინიმალური სარეზერვო მოთხოვნები და სავალდებულო ფინანსური კოეფიციენტები და წარადგინოს შესაბამისი პერიოდული ანგარიშები მარეგულირებელთან. ბანკი, ასევე, რეგულირდება შესაბამისი საგადასახადო კოდექსითა და სხვა კანონებით საქართველოში. ბანკის ოპერაციები სრულ შესაბამისობაშია ყველა შესაბამის კანონმდებლობასა და რეგულაციასთან. დამატებით, ბანკი ვალდებულია, უზრუნველყოს სასესხო ვალდებულებით აღებული ფინანსური ვალდებულებების (Financial Covenants) შესრულება და მონიტორინგი.

ბანკს ჩამოყალიბებული აქვს პოლიტიკა და პროცედურები, რომელიც უზრუნველყოფს მარეგულირებელთან სრულ შესაბამისობას.

ბანკის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულები (დაცვის პირველი ხაზი) უზრუნველყოფენ რეგულაციების მოთხოვნებთან შესაბამისი პროცესებისა და პროცედურების დროულ დანერგვას.

ბანკის სამართლებრივი უზრუნველყოფის განყოფილება თვალს ადევნებს საკანონმდებლო ცვლილებებს (მათ შორის მოსალოდნელ ცვლილებებს) და სათანადო ანალიზის საფუძველზე ახდენს შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების და მენეჯმენტის ინფორმირებას.

შესაბამისობის რისკის მართვის განყოფილება პასუხისმგებელია საკანონმდებლო მოთხოვნებთან შესაბამისობის რისკის მართვის კოორდინაციაზე, მონიტორინგს უწევს საზედამხედველო/საკანონმდებლო მოთხოვნების შესაბამისად განსახორციელებელი ცვლილებების დანერგვის პროცესს მისი დაწყებიდან დასრულებამდე და ანგარიშვალდებულია უშუალოდ აღმასრულებელი დირექტორის წინაშე. სამეთვალყურეო საბჭოს რისკების კომიტეტი ზედამხედველობას უწევს რეგულაციებთან შესაბამისობის რისკების მართვის მექანიზმების გამართულად მუშაობას.

საბანკო რეგულაციებისა და საქართველოს საგადასახადო სისტემის თვალსაზრისით, ბანკი მჭიდროდ თანამშრომლობს მარეგულირებელ ორგანოსთან რათა უზრუნველყოს ახალი პროცედურებისა და მოთხოვნების დეტალურად განხილვა მათ განხორციელებამდე. კერძოდ, კოოპერაციის ეფექტიანობას ხელს უწყობს 2020 წლის მაისში საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ რეგულირების ლაბორატორიის ჩარჩოს შექმნა, რაც საფინანსო სექტორის წარმომადგენლებს საშუალებას აძლევს რეალურ რეჟიმში, ზედამხედველის კონტროლირებად გარემოში გამოსცადონ ინოვაციური სერვისები და პროდუქტები.

2020 წელს ძალაში შევიდა ახალი კანონმდებლობა ფულის გათეთრებისა და ტერორიზმის დაფინანსების აღკვეთის ხელშეწყობის შესახებ და შესაბამისი კანონქვემდებარე აქტები შემუშავებული ფინანსური მონიტორინგის სამსახურისა და ეროვნული ბანკის მიერ. ეს სიახლეები ფინანსური ინსტიტუტების მხრიდან მოითხოვდა პოლიტიკების, პროცედურების, პროცესებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან ცვლილებებს.

მიუხედავად იმისა, რომ მარეგულირებლების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ბანკის კონტროლის ფარგლებს სცდება, მნიშვნელოვან მარეგულირებელ ცვლილებებს ხშირად წინ უსწრებს საკონსულტაციო პერიოდი, რაც საშუალებას აძლევს ყველა ფინანსურ ინსტიტუტს, გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება და, შესაბამისად, თავისი ბიზნეს პრაქტიკა მოარგოს ცვლილებებს.

### შესაბამისობის რისკი

შესაბამისობის რისკი განისაზღვრება, როგორც მარეგულირებელი ან სამართლებრივი სანქციების რისკი, მატერიალური ფინანსური დანაკარგი ან რეპუტაციის შელახვა, რაც, შესაძლოა, გამოიწვიოს ბანკის მიერ შესაბამისი

კანონების, რეგულაციებისა და წესების, ეთიკისა და ქცევის კოდექსის უზულებელყოფამ, ან არასათანადო შესრულებამ.

საქართველო, როგორც სწრაფი ტემპებით განვითარებადი ქვეყანა, რომლის მიზანია ევროინტეგრაცია, გამოირჩევა საკანონმდებლო ბაზის მუდმივი განახლებით.

გარდა ადგილობრივი კანონმდებლობისა, სს თიბისი ბანკზე ვრცელდება დიდი ბრიტანეთის გარკვეული რეგულაციები, გამომდინარე იქიდან, რომ ბანკის დედა კომპანიის აქციები ლონდონის საფონდო ბირჟაზე ივაჭრება.

შესაბამისად, ადგილობრივი და საერთაშორისო საკანონმდებლო ცვლილებების მუდმივი მონიტორინგი, ანალიზი და დროული იმპლემენტაცია ბანკისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს.

ბანკის შესაბამისობის რისკის მართვა გულისხმობს შემდეგ პროცესებს:

- კორპორაციული ეთიკისა და რისკის შეგრძნების კულტურის ამაღლება;
- საკანონმდებლო ცვლილებების ბანკში დანერგვის მართვა;
- ინტერესთა კონფლიქტების მართვა;
- ინციდენტის მართვის პოლიტიკით განსაზღვრული პროცესების წარმართვა;
- მექრთამეობისა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა და გადასახადებისგან თავის არიდების პრევენცია;
- უკანონო შემოსავლის ლეგალიზაციისა და ტერორიზმის დაფინანსების აღკვეთა;
- მომხმარებელთა უფლებების დაცვა;
- პერსონალურ მონაცემთა დაცვა;

აღნიშნული პროცესების მართვის უზრუნველსაყოფად ბანკში შემუშავებულია პოლიტიკები, ინსტრუქციები, წესები და დებულებები, რომლის დაცვა სავალდებულოა ბანკის ყველა თანამშრომლისათვის. ბანკის შესაბამისობის რისკის მართვის განყოფილება უზრუნველყოფს შესაბამისობის რისკის იდენტიფიცირებას, შეფასებას, მონიტორინგს და პერიოდულ გადახედვას. ბანკის შესაბამისობის რისკის მართვის განყოფილება ექვემდებარება გენერალურ დირექტორს და ანგარიშვალდებულია სამეთვალყურეო საბჭოს რისკების კომიტეტის წინაშე.

**ბანკი დგას კაპიტალის რისკის წინაშე, რაც გულისხმობს მინიმალური მარეგულირებელი მოთხოვნების ვერ დაკმაყოფილებას კაპიტალის მზარდი მოთხოვნების პირობებში, რამაც შეიძლება საფრთხის ქვეშ დააყენოს ზრდა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. დამატებით, უარყოფითმა ცვლილებებმა გაცვლით კურსებში შესაძლოა გავლენა მოახდინოს კაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტზე**

კაპიტალის რისკი წარმოადგენს რისკს, რომ ბანკს შესაძლებელია არ ჰქონდეს კაპიტალის საკმარისი დონე ჩვეულებრივი ბიზნეს საქმიანობის შესანარჩუნებლად და კაპიტალის საზედამხედველო მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად როგორც ნორმალურ, ისე სტრესულ საოპერაციო პირობებში.

ბანკი ვალდებულია დაიცვას სებ-ის მიერ დადგენილი კაპიტალის მინიმალური მოთხოვნები. 2017 წლის დეკემბერში სებ-მა ცვლილებები განახორციელა კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნებთან დაკავშირებულ რეგულაციაში. ცვლილებების მიზანი იყო ბანკების საზედამხედველო კაპიტალის ხარისხის გაუმჯობესება და ბაზელ III-ის ჩარჩოსთან უკეთესი შესაბამისობის მიღწევა. განახლებული რეგულაციის თანახმად, კაპიტალის მოთხოვნა მოიცავს „პილარ 1“-ის მინიმალურ მოთხოვნას, კომბინირებულ ბუფერს (სისტემური რისკის, კონტრციკლური და კონსერვაციის ბუფერები) და „პილარ 2“-ის ბუფერებს.

**„პილარ 1“-ის მინიმალური მოთხოვნები და კომბინირებული ბუფერი.**

კომერციული ბანკების კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნების შესახებ რეგულაციაში შეტანილი ცვლილებების შედეგად, პილარ 1-ის მინიმალური მოთხოვნები შესაბამისობაში მოვიდა საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტის მიერ დაწესებულ კაპიტალის ჩარჩოსთან, კერძოდ:



- საზედამხედველო კაპიტალის მინიმალური მოთხოვნებიდან მოხდა კონსერვაციის ბუფერის - 2.5%-ის ცალკე გამოყოფა, რომელიც აქამდე ინტეგრირებული იყო მინიმალურ მოთხოვნებში. შედეგად, ძირითადი პირველადი კაპიტალის, პირველადი კაპიტალისა და მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალის განახლებული მინიმალური მოთხოვნები შესაბამისად 4.5%, 6% და 8%-ს შეადგენს.
- განისაზღვრა კომბინირებული ბუფერი, რომელიც მოიცავს კონსერვაციის, კონტრაციკლოზის და სისტემურობის ბუფერებს და ბანკებმა უნდა დაიცვან ძირითადი პირველადი კაპიტალის საშუალებით.

კონსერვაციის ბუფერის განაკვეთად განისაზღვრა რისკის მიხედვით შეწონილი მთლიანი რისკის პოზიციების 2.5%, ხოლო კონტრაციკლოზური ბუფერის განაკვეთად კი 0%. კონტრაციკლოზური ბუფერი შეიძლება მერყეობდეს 0%-დან 2.5%-მდე შუალედის ფარგლებში. დაწესებული განაკვეთი პერიოდულად გადაიხედება ფინანსური და მაკროეკონომიკური გარემოს გათვალისწინებით. ამასთან, სეზონის მიერ განისაზღვრა სისტემურად მნიშვნელოვანი ბანკები და მათთვის დაწესდა სისტემურობის ბუფერი, რომლის დაცვაც უნდა მოხდეს ძირითადი პირველადი კაპიტალის მეშვეობით, ხოლო მოთხოვნის ეტაპობრივი ამოქმედების პერიოდად განისაზღვრა 2018 წლის ბოლოდან 2021 წლის ბოლომდე. უფრო კონკრეტულად, სეზონის მიერ ბანკთან მიმართებაში დაწესებული სისტემური ბუფერის განაკვეთები პერიოდების მიხედვით განისაზღვრა შემდეგნაირად: 1.0% 2018 წლის 31 დეკემბრიდან 2019 წლის 31 დეკემბრამდე პერიოდისთვის, 1.5% 2019 წლის 31 დეკემბრიდან 2020 წლის 31 დეკემბრამდე პერიოდისთვის, 2.0% 2020 წლის 31 დეკემბრიდან 2021 წლის 31 დეკემბრამდე პერიოდისთვის და 2.5% 2021 წლის 31 დეკემბრიდან.

#### „პილარ 2“-ის მოთხოვნები

ბაზელ III-ის ჩარჩოს შესაბამისად, ეროვნულმა ბანკმა „პილარ 2“-ის ფარგლებში დააწესა დამატებითი ბუფერები, რომლებიც ეფუძნება საზედამხედველო განხილვისა და შეფასების პროცესს და ფარავს ბანკის იმ რისკებს, რომლებსაც სათანადოდ არ ითვალისწინებს „პილარ 1“, მათ შორის, არაჰეჯირებული სავალუტო საკრედიტო რისკის (CICR) ბუფერსა და ეროვნული ბანკის მიერ რისკების შეფასების საერთო პროგრამის ფარგლებში დაწესებულ წმინდა GRAPE (General Risk Assessment Process) ბუფერს. სეზონ-მა, ასევე, შემოიღო საკრედიტო პორტფელის კონცენტრაციის და წმინდა სტრესის ტესტის ბუფერი. საკრედიტო პორტფელის კონცენტრაციის ბუფერი ძალაშია 2018 წლის 1-ლი აპრილიდან, ხოლო წმინდა სტრეს ტესტის ბუფერის დაწესების საჭიროება განისაზღვრება საზედამხედველო სტრეს-ტესტების შედეგებზე დაყრდნობით. რეგულაციის მიხედვით, „პილარ 2“-ის ფარგლებში მოთხოვნილი კაპიტალის 56% დაცული უნდა იყოს ძირითადი პირველადი კაპიტალის, 75% პირველადი კაპიტალის, ხოლო 100% მთლიანი კაპიტალის ელემენტებით.

#### დროებითი ღონისძიებები

კორონავირუსის (COVID-19) პანდემიით გამოწვეული უარყოფითი გავლენის შერბილების მიზნით, სეზონ-მა შეიმუშავა დროებითი საზედამხედველო გეგმა. გეგმის შესაბამისად, კომერციულ ბანკებს შეუძლებუქდა კაპიტალის მოთხოვნები, რაც გულისხმობს:

- კონცენტრაციის რისკის და წმინდა GRAPE ბუფერების მოთხოვნის ძირითად პირველად და პირველად კაპიტალზე გადანაწილების ჩარჩოს ფარგლებში 2020 წლის მარტისთვის დაგეგმილი განაკვეთების ამოქმედების გადავადებას;
- კაპიტალის კონსერვაციის ბუფერისა და არაჰეჯირებული სავალუტო საკრედიტო რისკის (CICR) ბუფერის 2/3-ის გაუქმებას;
- „პილარ 2“-ის დარჩენილი მოთხოვნებისგან გათავისუფლებას (დარჩენილი 1/3 CICR, კონცენტრაციის და წმინდა GRAPE ბუფერები) საჭიროების შემთხვევაში.

აღნიშნული ზომების შემოღების შემდეგ, ბანკმა გამოიყენა როგორც კონსერვაციის, ისე 2/3 CICR ბუფერი და შესაბამისად, ბუფერების აღდგენამდე ეზღუდება კაპიტალის განაწილება.

მოთხოვნების შემსუბუქების გათვალისწინებით, კაპიტალის მინიმალური მოთხოვნები 2019 წელთან შედარებით შემცირდა:

- ძირითადი პირველადი კაპიტალისთვის - 3 პროცენტული პუნქტით
- პირველადი კაპიტალისთვის - 3.3 პროცენტული პუნქტით
- მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალისთვის - 3.8 პროცენტული პუნქტით

მოთხოვნების შემსუბუქების გარეშე იგეგმებოდა კაპიტალის მოთხოვნების ზრდა:

- ძირითადი პირველადი კაპიტალისთვის - 0.86 პროცენტული პუნქტით
- პირველადი კაპიტალისთვის - 1.02 პროცენტული პუნქტით
- მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალისთვის - 0.37 პროცენტული პუნქტით

2020 წლის დეკემბრის მდგომარეობით, ბანკის განახლებული „კილარ 2“-ის მოთხოვნები შეადგენდა 0.9%, 1.2% და 3.7% შესაბამისად ძირითადი პირველადი კაპიტალის, პირველადი კაპიტალისა და მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალისათვის.

სებ-მა შეიმუშავა შემსუბუქებული კაპიტალის მოთხოვნების ეტაპობრივი აღდგენის ახალი გეგმა, რომლის თანახმად, კონცენტრაციის რისკის და წმინდა GRAPE ბუფერების მოთხოვნის გადანაწილების ეტაპობრივად შემოღება გაგრძელდება 2021 წლის მარტიდან და სრულად დაინერგება 2023 წლის მარტისთვის. 2020 წლის დეკემბერში, როგორც დაგეგმილი იყო, სისტემურობის ბუფერი გაიზარდა 1.5%-დან 2%-მდე და დაგეგმილია, რომ 2021 წლის ბოლოს კიდევ გაიზარდება 0.5 პროცენტულ პუნქტით 2.5%-მდე. ეროვნული ბანკის ოფიციალური განცხადების მიხედვით, CICR და კონსერვაციის ბუფერების აღდგენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება გადაიდო ფინანსური სტაბილურობის კომიტეტის შემდეგი სხდომისთვის, რომელიც გაიმართება 2021 წლის ივნისში. კაპიტალის აღდგენის გამოცხადების თარიღიდან, ბანკს მიეცემა ერთი წლის ვადა CICR ბუფერის, ხოლო 2 წლის ვადა კონსერვაციის ბუფერის სრულად აღდგენისთვის. იმ შემთხვევაში, თუ ბანკს სურს დივიდენდების გადახდა, ის უნდა აკმაყოფილებდეს ბუფერების სრულად აღდგენის მოთხოვნებს.

ბანკის კაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტები 2020 წლის დეკემბრის მდგომარეობით მნიშვნელოვნად აღემატებოდა სებ-ის მოთხოვნებს. შემდეგ ცხრილში მოცემულია კაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტები და ეროვნული ბანკის მიერ დადგენილი შესაბამისი მინიმალური მოთხოვნები:

ათასი ლარი	2020	2019	2018
<b>ძირითადი პირველადი კაპიტალი</b>	1,911,233	1,871,892	1,629,594
<b>პირველადი კაპიტალი</b>	2,385,181	2,281,706	1,678,716
<b>მეორადი კაპიტალი</b>	752,731	692,323	672,553
<b>საზედამხედველო კაპიტალი</b>	3,137,912	2,974,029	2,351,269
<b>რისკის მიხედვით შეწონილი რისკის პოზიციები</b>			
საკრედიტო რისკის მიხედვით შეწონილი რისკის პოზიციები	16,322,524	13,825,677	11,458,497
საბაზრო რისკის მიხედვით შეწონილი რისკის პოზიციები	106,379	15,429	179,381
საოპერაციო რისკის მიხედვით შეწონილი რისკის პოზიციები	1,872,574	1,749,821	1,516,993
<b>სულ რისკის მიხედვით შეწონილი რისკის პოზიციები</b>	<b>18,301,477</b>	<b>15,590,927</b>	<b>13,154,871</b>
<b>მინიმალური ძირითადი პირველადი კაპიტალის მოთხოვნა</b>	7.4%	10.4%	9.7%
<b>ძირითადი პირველადი კაპიტალის კოეფიციენტი</b>	10.4%	12.0%	12.4%
<b>მინიმალური პირველადი კაპიტალის მოთხოვნა</b>	9.2%	12.5%	11.8%
<b>პირველადი კაპიტალის კოეფიციენტი</b>	13.0%	14.6%	12.8%
<b>მინიმალური მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალის მოთხოვნა</b>	13.7%	17.5%	16.7%
<b>მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალის კოეფიციენტი</b>	17.1%	19.1%	17.9%

COVID-19-ის პანდემიის მოსალოდნელი უარყოფითი გავლენის გარდა, ლარის რყევა კვლავ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რისკს წარმოადგენს ბანკის კაპიტალის ადეკვატურობისთვის. ლარის 10%-ით გაუფასურება გამოიწვევს ბანკის ძირითადი პირველადი, პირველადი და მთლიანი საზედამხედველო კაპიტალის კოეფიციენტების შემცირებას შესაბამისად 0.8, 0.7 და 0.6 პროცენტული პუნქტით.

### რისკის მიტოვება

ბანკი ახორციელებს სტრეს-ტესტებსა და სენსიტიურობის ანალიზს, რათა მოახდინოს დამატებითი კაპიტალის მოხმარების რაოდენობის განსაზღვრა სხვადასხვა სცენარების შემთხვევაში. ასეთი ანალიზი მიუთითებს, რომ ბანკს აქვს საკმარისი კაპიტალი, მარეგულირებლის მინიმალური მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ბანკის დირექტორთა საბჭოსა და რისკების კომიტეტის ჩართულობით, აქტიურად ხორციელდება კაპიტალის პროგნოზების, ასევე სტრეს-ტესტირების და სხვადასხვა შესაძლო სცენარების შედეგების მონიტორინგი, რათა უზრუნველყოფილ იქნას გონივრული მართვა და, საჭიროების შემთხვევაში, დროული ღონისძიებების გატარება.

სებ-თან კორდინაციით, ბანკმა შექმნა სესხის დანაკარგების რეზერვის ბუფერი, იმისთვის, რომ მზად იყოს საქართველოს ეკონომიკაზე COVID-19-ის პანდემიის მოსალოდნელი უარყოფითი გავლენისთვის. 2020 წლის 31 მარტის მდგომარეობით თიბისი ბანკმა ადგილობრივი სტანდარტების შესაბამისად გამოყო დამატებითი რეზერვები სესხის პორტფელის დაახლოებით 3.1%-ის ოდენობით.

### ბანკის წინაშე დგას რისკი, რომ მისი სტრატეგიული ინიციატივები არ გადაიქცევა გრძელვადიან მდგრად ღირებულებებად მისი დაინტერესებული მხარეებისთვის.

სწრაფად ცვლებადმა გარემომ შესაძლოა ბანკს ხელი შეუშალოს ისეთი ბიზნეს სტრატეგიის განვითარებაში, რომელიც თანხვედრაში იქნება მომხმარებლის საჭიროებებთან, იქნება კონკურენტუნარიანი, ჩაჯდება მარეგულირებლის შეზღუდვებში და უზრუნველყოფს გრძელვადიანი ღირებულების შექმნას.

ამავდროულად, შესაძლოა გაჩნდეს ისეთი რისკები, რომელთა პირობებშიც ბანკი ვერ შეძლებს ეფექტურად მისდიოს დასახულ სტრატეგიას, რაც თავის მხრივ საფრთხეს შეუქმნის გრძელვადიანი ღირებულების შექმნის პროცესს. პანდემიის დაწყებასთან ერთად, ბანკი განსაკუთრებით ფოკუსირდა სტრატეგიული მიმართულებების გაძლიერებაზე, რაც მოიაზრებს: მომხმარებლის საჭიროებებზე მორგებულ სერვისს, ციფრული შესაძლებლობების გაფართოებას, მონაცემთა ანალიზს და ბიზნესს პრცესების კიდევ უფრო სწრაფად და მოქნილად წარმართვას. გამომდინარე იქიდან, რომ სტრატეგიის გადახედვა პანდემიის დაწყებამდეც რეგულარულად ხდებოდა, ბანკის მიზნებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ მომხდარა.

პანდემიამ არამარტო ეკონომიკურ და სოციალურ გარემოზე იქონია მნიშვნელოვანი ნეგატიური გავლენა, ასევე გაართულა მომავლის პროგნოზირება. ამან შესაძლოა შეაფერხოს ბანკის სტრატეგიული მიზნების ეფექტური და დროული შესრულება.

ბანკში ყოველწლიურად ხდება სტრატეგიის სრულმასშტაბიანი გადახედვა, რომელშიც მონაწილეობას იღებს როგორც ტოპ, ასევე საშუალო რგოლის მენეჯმენტი. ამ აქტივობის მიზანია დავრწმუნდეთ, რომ ბანკი თანხვედრაშია დასახულ მიზნებთან და სწორი მიმართულებით აგრძელებს განვითარებას. ამავდროულად, ბანკი მუდმივად თანამრომლობს მსოფლიოს წამყვან კონსულტანტებთან სტრატეგიის შემდგომი გაუმჯობესებისთვის.

კომპანია ახორციელებს სტრატეგიული მიზნების კვარტლურ მონიტორინგს და ანალიზს, რათა მოლოდინებიდან მნიშვნელოვანი გადახრის შემთხვევაში ბანკის მხრიდან გადაიდგას შემხვედრი ნაბიჯები, სიტუაციის გასაუმჯობესებლად და სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოსაყვანად.

### ბანკის დგას მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები მოზიდვისა და შენარჩუნების რისკის წინაშე

ბანკს აქვს რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვასთან და მათ შენარჩუნებასთან. ბანკს აქვს ძირითადი პერსონალის დაკარგვის ან კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვის, განვითარების და შენარჩუნების რისკი. კერძოდ, სტრატეგიული გადაწყვეტილება ციფრულ კომპანიად გარდაქმნის შესახებ ითვალისწინებს გაზრდილ მოთხოვნას მაღალი კალიბრის IT პროფესიონალებზე ბანკის

მასშტაბით. გარდა ამისა, სწრაფად ცვლებად ბიზნეს გარემოზე მორგების მიზნით, ბანკმა უნდა შეუწყოს ხელი “Agile” კულტურის დანერგვას და აღჭურვოს თანამშრომლები სათანადო უნარებით.

ბანკი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ადამიანური კაპიტალის მართვის სტრატეგიებს და პოლიტიკას, რომელიც მოიცავს ნიჭიერი პერსონალის მოზიდვის, შენარჩუნების და განვითარების მიდგომებს და სთავაზობს კონკურენტულ ანაზღაურების პაკეტს თავის თანამშრომლებს. ბანკმა ასევე შეიმუშავა და განახორციელა “Agile” ტრანსფორმაცია, რომლის მიზანია თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდა და კმაყოფილება. გარდა ამისა ბანკმა შექმნა IT და რისკების აკადემია ახალგაზრდა პროფესიონალების მოზიდვისა და გადამზადებისთვის. საუკეთესო სტუდენტები დასაქმდებიან ბანკში. გარდა ამისა, ბანკს აქვს შიდა აკადემია, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა კურსებს თანამშრომლებისთვის სხვადასხვა სფეროში

### მოსალოდნელი რისკები

მოსალოდნელი რისკები არის რისკები, რომლებსაც აქვთ უცნობი კომპონენტები და შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ბანკის საქმიანობის ეფექტურობაზე გრძელვადიან პერსპექტივაში. ბანკის მოსაზრებით, აღნიშნულ რისკებს აქვთ მნიშვნელოვანი ზრდის პოტენციალი და შესაძლოა ისეთივე გავლენა მოახდინონ ბანკზე, როგორც ძირითადმა რისკებმა.

### ბანკის დგას კლიმატის ცვლილების რისკის წინაშე

კლიმატის ცვლილებასთან დაკავშირებული რისკები ხასიათდება როგორც ფიზიკური ზემოქმედებით, რომელიც წარმოიშობა უფრო ხშირი და რთული მეტეოროლოგიური ცვლილებებით, ასევე ტრანზიტული ზემოქმედებით, რომელიც შესაძლოა მოიცავდეს პოლიტიკურ, იურიდიულ და ტექნოლოგიურ ცვლილებებს საოჯახო მეურნეობებისა და ბიზნეს საქმიანობების ეკოლოგიური ანაბეჭდის შესამცირებლად. ბანკისთვის აღნიშნული რისკები შესაძლოა გამოვლინდეს აქტივების ღირებულების გაუფასურებასა და ჩვენი მომხმარებლების კრედიტუნარიანობის გაუარესებაში, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს ბანკის მომგებიანობის შემცირება. ბანკს ასევე შეიძლება დაუდგეს რეკუტაციული რისკი ისეთი მომხმარებლების დაკრედიტების, ან მათთან სხვა ბიზნეს ოპერაციების განხორციელების შედეგად, რომლებსაც წვლილი მიუძღვით კლიმატის ცვლილებაში.

ბანკის მიზანია, იმოქმედოს პასუხისმგებლიანად და მართოს თავის საქმიანობასთან დაკავშირებული გარემოსდაცვითი და სოციალური რისკები, რათა მინიმუმამდე შეამციროს გარემოზე უარყოფითი ზემოქმედება რესურსების ეფექტურად გამოყენებისა და გარემოსდაცვითი ზომების ხელშეწყობით, ეს მიდგომა შესაძლებლობას გვაძლევს, შევამციროთ ჩვენი ეკოლოგიური ანაბეჭდი და დადებითი როლი ვითამაშოთ კლიმატის ცვლილების შერბილების პროცესში..

ბანკს აქვს გარემოსდაცვითი პოლიტიკა, რომელიც არეგულირებს გარემოსდაცვითი მართვის სისტემას (“EMS”) და უზრუნველყოფს ბანკის ოპერაციების შესაბამისობას მოქმედ გარემოსდაცვით, ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და შრომითი უფლებების დაცვის რეგულაციებთან და პრაქტიკებთან. ჩვენ ვიღებთ ზომებს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ჩვენმა მომხმარებლებმაც შეასრულონ გარემოსდაცვითი და სოციალური პასუხისმგებლობები. გარემოსდაცვითი და სოციალური რისკების მართვა ბანკის საკრედიტო პროცესის ნაწილია და ხორციელდება “EMS” გამოყენების გზით. ბანკმა შეიმუშავა რისკის მართვის პროცედურა გარემოსდაცვითი და სოციალური რისკების დადგენის, მართვისა და მონიტორინგის მიზნით. აღნიშნული პროცედურები სრულად არის ინტეგრირებული ბანკის საკრედიტო რისკის მართვის პროცესში. ჩვენი გარემოსდაცვითი პოლიტიკა სრულად შეესაბამება საქართველოს გარემოსდაცვით კანონმდებლობასა და საერთაშორისო სტანდარტებს.

დამატებითი ინფორმაცია გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობით მოთხოვნებთან დაკავშირებით მიწოდებულია საქართველოს ეროვნული ბანკისათვის.

### ლონდონის ბანკთაშორის განაკვეთის (“LIBOR”)–ის შეწყვეტისა და შემდგომი ტრანსფორმაციის პროცესის რისკი

ბანკის საბალანსო უწყისზე არსებობს სხვადასხვა ტიპის ფინანსური ინსტრუმენტები, რომელთაგან თითოეულს აქვს საპროცენტო განაკვეთი, მიბმული ლონდონის ბანკთაშორის შეთავაზებულ განაკვეთთან (“LIBOR”). “LIBOR” ასევე გამოიყენება ბანკის მიერ რისკის გაზომვაში, აღრიცხვაში და შეფასების პროცესებში. 2017 წელს “FCA”-მ გამოაცხადა, რომ შეუთანხმდა “LIBOR” ჯგუფის ბანკებს “LIBOR”-ის შენარჩუნებაზე 2021 წლამდე და მოუწოდა

ფინანსური სექტორის მონაწილეებს დაეწყო მუშაობა სხვა საბაზო განაკვეთებზე გადასვლის მიმართულებით. “LIBOR”-ის შეწყვეტა და გადასვლის პროცესი ქმნის ბანკისთვის აღსრულების, წარმოების, ფინანსურ და საოპერაციო რისკებს და შესაძლოა გამოიწვიოს შემოსავლების არასტაბილურობა, მომხმარებლის პრეტენზიები და სამართლებრივი პროცესები ან სხვა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს ბანკის საქმიანობაზე და ოპერაციებზე.

ბანკი ადგენს სხვა საბაზო განაკვეთებზე გადასვლის შედეგებს თავის რისკის პროფილზე აღსრულების, წარმოების, ფინანსური და საოპერაციო რისკების ანალიზით და ასეთი რისკების აღმოფხვრის საშუალებების დადგენით. ბანკი ზომების მიღებას იწყებს ინფორმირებულობის ამაღლებით გადასვლის შესახებ, როგორც ბანკის შიგნით, ასევე მის გარეთ, იმისათვის, რომ პერსონალს ჰქონდეს საჭირო ცოდნა და შესაძლებლობა ტრანსფორმაციის ხელშეწყობისთვის და ბანკის ყველა მომხმარებელს მოეპყრონ სამართლიანად. Libor-ის ტრანსფორმაციის პირველ ნაბიჯად ბანკმა დაიწყო სასესხო ხელშეკრულებებში fall-back მუხლების გათვალისწინება, რაც უზრუნველყოფს ტრანსფორმაციის პროცესის რეგულირებას Libor-ის შეწყვეტის შემდეგ. ჩვენ აქტიურად ვაკონტროლებთ საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივ გადასვლასთან დაკავშირებულ მოვლენებს ბანკის გადასვლის პროცესის დარეგულირების და მისი საბაზრო პრაქტიკასთან შესაბამისობის მიზნით.

### საკრედიტო რისკების მიტიგაცია

საკრედიტო რისკების მიტიგაციის მიზნებისთვის ბანკი აქტიურად იყენებს სხვადასხვა ტიპის უზრუნველყოფას. უზრუნველყოფად შესაძლებელია გამოყენებული იყოს: უძრავი ქონება, მოძრავი ქონება, არამატერიალური ქონება, თავდებობა და გარანტია. ბანკში არსებული პროცესები უზრუნველყოფს, რომ მიღებულ უზრუნველყოფას ჰქონდეს ადეკვატური საბაზრო ღირებულება და მათი საშუალებით სათანადოდ ხდებოდეს საკრედიტო რისკის მიტიგაცია.

### უზრუნველყოფის სახით მიღებული აქტივების მართვის პოლიტიკა და პროცედურები

უზრუნველყოფა წარმოადგენს საკრედიტო რისკების მიტიგაციის უმნიშვნელოვანეს საშუალებას ბანკისთვის, რაც უზრუნველყოფის მართვას ხდის რისკების მართვის ერთ-ერთ ძირითად კომპონენტად. ბანკის მიერ გაცემული საკრედიტო პროდუქტების უზრუნველყოფად განიხილება როგორც უძრავი ქონება, ისე ფულადი დეპოზიტები, სატრანსპორტო საშუალებები, მანქანა-დანადგარები, მარაგები, ძვირფასი ლითონები, ფასიანი ქაღალდები, თავდებობები/გარანტიები და სხვა. მისაღები უზრუნველყოფის ტიპი და კრიტერიუმები დამოკიდებულია საკრედიტო პროდუქტის ტიპსა და მესხებლის რისკის პროფილზე. ბანკის პორტფელი კარგადაა უზრუნველყოფილი თითოეულ სეგმენტში, ხოლო უზრუნველყოფის ყველაზე გავრცელებულ ტიპს უძრავი ქონება წარმოადგენს. უზრუნველყოფის მართვის ცენტრალიზებული სტრუქტურული ერთეული განსაზღვრავს ბანკის ხედვასა და სტრატეგიას უზრუნველყოფის მართვასთან დაკავშირებით და ზედამხედველობს, რომ უზრუნველყოფად შემოთავაზებული ქონება წარმოადგენდეს საკრედიტო რისკის მიტიგაციის ადეკვატურ საშუალებას. უზრუნველყოფის მართვის ჩარჩო მოიცავს პოლიტიკის განსაზღვრას, დამოუკიდებელი შეფასების პროცესის წარმართვას/მხარდაჭერას, დისკონტების სისტემის წარმოებას, უზრუნველყოფის მონიტორინგს (მათ შორის განმეორებით შეფასებასა და სტატისტიკურ ანალიზს) და უზრუნველყოფის პორტფელის ანალიზს.

უზრუნველყოფის მართვისა და შეფასების განყოფილება (“უმშგ“) განსაზღვრავს უზრუნველყოფის მართვის პოლიტიკასა და უზრუნველყოფის მართვის პროცედურებს (დოკუმენტები მტკიცდება დირექტორთა საბჭოს მიერ); იძენს საშემფასებლო მომსახურებას, რაც უნდა იყოს თავსებადი/შესაბამისი საერთაშორისო საშემფასებლო სტანდარტებთან (“IVS”), საქართველოს ეროვნული ბანკის მოქმედ რეგულაციებსა და ბანკის შიდა პოლიტიკასთან/პროცედურებთან; ახდენს შეფასების დასკვნების ავტორიზებას/გადახედვას; მართავს უზრუნველყოფის მონიტორინგის პროცესს (აქტივები მაღალი საბაზრო ღირებულებით განმეორებით ფასდება ყოველწლიურად, ხოლო სტატისტიკური მონიტორინგი გამოიყენება დაბალი საბაზრო ღირებულების მქონე უზრუნველყოფისთვის). “უმშგ“ შეფასებისთვის იყენებს ხარისხის კონტროლის შერეულ სქემას: შეფასების დასკვნები გადაიხედება როგორც განყოფილების პერსონალის, ისე გარე კომპანიის მიერ. თითქმის ყველა საქმიანობა უზრუნველყოფის მართვის ფარგლებში ავტომატიზებულია ვებ და მობილური აპლიკაციების მეშვეობით. უზრუნველყოფის მართვის ფუნქცია სარგებლობს საბაზრო კვლევებით, რომლებიც იწარმოება პროექტის - უძრავი ქონების ბაზრის ლაბორატორია (REM lab) ფარგლებში.

კოვიდ პანდემიის პერიოდში ბანკში უზრუნველყოფის მონიტორინგი კიდევ უფრო გამკაცრდა. ამასთან, ბანკი სარგებლობს სეზ-ის და IVSC-ის დამატებითი რეკომენდაციებით ქონების შეფასებაზე.

### ბანკის მიერ მიღებული უზრუნველყოფების ძირითადი სახეები

ბანკის უზრუნველყოფის მართვის პოლიტიკის მიხედვით მისაღები უზრუნველყოფები ერთიანდება 4 ჯგუფში:

- უძრავი ქონება;
- მოძრავი ქონება;
- არამატერიალური ქონება;
- თავდებობა, გარანტია.

კონკრეტულ შემთხვევაში ბანკისთვის მისაღები უზრუნველყოფა განისაზღვრება საკრედიტო პროდუქტის ტიპისა და მსესხებლის რისკის დონიდან გამომდინარე.

კაპიტალის ადეკვატურობის მიზნებისთვის ბანკის მიერ ხდება შემდეგი ტიპის უზრუნველყოფის გამოყენება:

- ფულადი დეპოზიტები
- მესამე პირების გარანტიები

იმისთვის რომ უზრუნველყოფა გამოყენებულ იქნას მიტიგაციად კაპიტალის ადეკვატურობის მიზნებისთვის, უნდა კმაყოფილებოდეს ეროვნული ბანკის მიერ განსაზღვრული მოთხოვნები „კომერციული ბანკების კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნების დებულების“ შესაბამისად.

### ინფორმაცია საკრედიტო რისკის კონცენტრაციის შესახებ მიტიგაციის ინსტრუმენტების მიხედვით

ბანკის საკრედიტო პორტფელი კარგად უზრუნველყოფილია. პორტფელის 73% უზრუნველყოფილია უძრავი ქონებით, დამატებით 3.2% – ფულადი დეპოზიტებითა და ძვირფასეულობით (შესაბამისად 2.0% და 1.2%). უზრუნველყოფის სხვა ტიპებია: მოძრავი ქონება და მესამე პირის თავდებობები.

### უზრუნველყოფაში მიღებული კონტრგარანტიები

საკრედიტო რისკის მიტიგაციის მიზნით უზრუნველყოფაში მიღებული ინსტრუმენტების მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს საბანკო გარანტიები/კონტრგარანტიები. ფინანსური რისკების განყოფილების მიერ ხდება ბანკების შეფასება ბიზნესის მხრიდან მოთხოვნის შესაბამისად. კერძოდ, მოთხოვნა წარმოიშვება ხაზინის, ვაჭრობის ფინანსირებისა და ბიზნეს ერთეულების მიერ სხვადასხვა საბანკო პროდუქტების ფინანსირების მიზნებისთვის.

### ბანკთაშორისი ლიმიტების დამტკიცების პროცედურა

ვაჭრობის ფინანსირების ჯგუფი იღებს განაცხადს კონტრაგენტი ბანკისგან გარანტიის/აკრედიტივის/ფაქტორინგის მოთხოვნის თაობაზე და აწვდის შესაბამის ინფორმაციას ფინანსური რისკების მართვის განყოფილებას. შესაბამისობის რისკის მართვის განყოფილების მხრიდან დადებითი რეკომენდაციის მიღების შემდეგ, ფინანსური რისკების განყოფილება ახორციელებს კონტრაგენტი ბანკის შეფასებას „ბანკთაშორისი ლიმიტების განსაზღვრის მეთოდოლოგიის“ მიხედვით.

ბანკთაშორისი ლიმიტების დამტკიცება ხდება საერთაშორისო სარეიტინგო კომპანიებისა (Moody’s; Fitch Ratings; S&P) და/ან შიდა მოდელის მიხედვით განსაზღვრული რეიტინგის მიხედვით<sup>5</sup>, რაზე დაყრდნობითაც ხდება სხვადასხვა ვადების მიხედვით ბანკზე შესაბამისი ლიმიტის განსაზღვრა.

<sup>5</sup> იმ შემთხვევაში თუ კონტრაგენტი არის რეზიდენტი ბანკი, ლიმიტის განსაზღვრა ხდება მხოლოდ შიდა მოდელის რეიტინგზე დაყრდნობით. თუ განსახილველია არარეზიდენტი ბანკი, რომლის საერთაშორისო შეფასება ნაკლებია "BBB"-ზე, მაშინ საბოლოო რეიტინგი განისაზღვრება საერთაშორისო და შიდა მოდელის რეიტინგებს შორის მინიმუმით.

იმ შემთხვევაში, თუ შესაფასებელი ბანკის საშუალო საერთაშორისო რეიტინგი არის "BBB", ან უფრო მაღალი, მაშინ ფინანსური რისკები ლიმიტის განსაზღვრისას ხელმძღვანელობს აღნიშნული რეიტინგით და აფასებს ბანკის ძირითად ფინანსურ და არა-ფინანსურ მაჩვენებლებს.

თუ ბანკი შეფასებულია მხოლოდ 1 საერთაშორისო სარეიტინგო კომპანიის მიერ ან მისი საშუალო რეიტინგი ნაკლებია "BBB"-ზე, ბანკის შეფასება ხდება შიდა მოდელის მიხედვით, სადაც გათვალისწინებულია შემდეგი ფაქტორები

**ბანკის ფინანსური მაჩვენებლები:**

- კაპიტალის ადეკვატურობა;
- საკრედიტო პორტფელის ხარისხი;
- ლიკვიდობა და დაფინანსება (Funding);
- მომგებიანობა.

**საგანგამო სიგნალი:**

- მენეჯმენტი;
- რისკ მენეჯმენტის ეფექტიანობა;
- საერთაშორისო საკრედიტო რეიტინგი;
- საოპერაციო გარემო;
- მარეგულირებელი გარემო და სხვა სიგნალები.

ბანკის ფინანსური და არა-ფინანსური მაჩვენებლების გაანალიზების შემდგომ ფინანსური რისკების განყოფილება საკუთარ რეკომენდაციას კონტრ-გარანტორ ბანკზე მოთხოვნილი პროდუქტის ლიმიტთან დაკავშირებით წარუდგენს შესაბამის კომიტეტს. ფინანსური რისკების მართვის განყოფილება შესაბამისი კომიტეტის განსაზღვრის და დამტკიცების პროცესის ადეკვატურად უზრუნველყოფის მიზნით, ხელმძღვანელობს დოკუმენტებით „აქტივ-პასივების მართვის კომიტეტის დებულება“ და „კონტრაგენტის რისკის დამტკიცების კომიტეტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინსტრუქცია“.

ვაკრობის ფინანსირების ჯგუფისგან ბანკზე მოსალოდნელი ტრანზაქციების განხორციელების შესახებ ინფორმაციის მოწოდების შემთხვევაში, შესაძლებელია ბანკზე მოხდეს ზოგადი ლიმიტის დამტკიცება.

ლიმიტები ყოველდღიურად კონტროლდება აქტივ-პასივების მართვის ჯგუფის მიერ. დარღვევის შემთხვევაში, ხდება ფინანსური რისკებისა და ანგარიშსწორებისა და საკორესპონდენტო ურთიერთობების განყოფილებების ინფორმირება შესაბამისი პრევენციული ზომების მიღების მიზნით.

ბანკში შემუშავებულია „კონტრაგენტის რისკის მართვის პოლიტიკა“, სადაც განსაზღვრულია კონტრაგენტის რისკის მართვის ძირითადი პრინციპები და მართვის პროცესში ჩართული მხარეების პასუხისმგებლობები.

ფინანსური რისკების განყოფილება ყოველწლიურად ახორციელებს ბანკთაშორისი მეთოდოლოგიისა და ლიმიტების გადახედვას/განახლებას.

**საერთაშორისო რეიტინგები**

ბანკს საკრედიტო შეფასებისთვის შეუძლია გამოიყენოს შემდეგი ორგანიზაციების შეფასებები: Fitch Ratings, Moody's და S&P. საკრედიტო რეიტინგების გამოყენება ხდება შემდეგი რისკ კლასებისთვის:

- „უპირობო და პირობითი მოთხოვნები მრავალმხრივი განვითარების ბანკების მიმართ“,
- „უპირობო და პირობითი მოთხოვნები კომერციული ბანკების მიმართ“,
- „უპირობო და პირობითი მოთხოვნები ცენტრალური მთავრობებისა და ცენტრალური ბანკების მიმართ“.

საკრედიტო შეფასების ხარისხის შესაბამისობა (Mapping) რეიტინგებთან მოცემულია ქვედა ცხრილში:

ნებადართული საკრედიტო რეიტინგი	საკრედიტო შეფასების ხარისხი	Fitch	Moody's	S&P
საკრედიტო შეფასების ხარისხის შესაბამისობა (Mapping) – გრძელვადიანი საკრედიტო შეფასებასთან	1	AAA და AA-	Aaa და Aa3	AAA და AA-
	2	A+ და A-	A1 და A3	A+ და A-
	3	BBB+ და BBB-	Baa1 და Baa3	BBB+ და BBB-
	4	BB+ და BB-	Ba1 და Ba3	BB+ და BB-
	5	B+ და B-	B1 და B3	B+ და B-
	6	CCC+ და უარესი	Caa1 და უარესი	CCC+ და უარესი

### რისკის აპეტიტი

ბანკში შემუშავებულია რისკის აპეტიტის ჩარჩო, რომელიც მიზნად ისახავს, შექმნას ძლიერი საოპერაციო გარემო, სადაც ბანკის ყველა მატერიალური რისკი, ისევე როგორც ნებისმიერი რისკის წარმომქმნელი აქტივობა, რომელიც ბანკის განსაზღვრულ რისკის აპეტიტს სცდება დროულად იდენტიფიცირდება, რეპორტდება და იმართება. რისკის აპეტიტის ჩარჩო განსაზღვრავს ბანკისთვის მისაღებ დონეს უკუგებისა და ღირებულების შექმნის მიზნით. ის აგრეთვე ნათლად გამოყოფს იმ რისკებს, რომლებიც თავიდან უნდა იქნას აცილებული.

რისკის თითოეული ტიპისთვის განსაზღვრება რისკის მეტრიკები და რისკის აპეტიტი დგინდება რისკის აპეტიტის დებულებებსა და რისკის ლიმიტების სახით, რომელიც აჩვენებს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ბანკისათვის მისაღებ რისკის დონეს.

ამ ეტაპზე რისკის ლიმიტები განსაზღვრულია ჩვეულებრივი ბიზნეს პირობებისათვის. რისკის აპეტიტი განსაზღვრება 3-5 წლის პერიოდისთვის. იგი უნდა გადაიხედოს და განახლდეს ყოველწლიურად ან უფრო ხშირად სტრატეგიის, საბაზრო პირობებისა ან სხვა ძირითადი ფაქტორების ცვლილებების შესაბამისად.

რისკის აპეტიტის ჩარჩო მოიცავს თვისებრივ დებულებებსა და რაოდენობრივ მაჩვენებლებს. რაოდენობრივი მაჩვენებლები კატეგორიზაცია ხდება ორ დონეზე. პირველი დონის მაჩვენებლები უნდა დამტკიცდეს და მონიტორინგი გაეწიოს სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. მეორე დონის მაჩვენებლების დადასტურება და მონიტორინგი კი დირექტორთა საბჭოს პასუხისმგებლობაა.

რისკის აპეტიტი ლიმიტებს განსაზღვრავს ჩვეულებრივი ბიზნეს პირობებისათვის. რისკის ლიმიტების დასაწესებლად ბანკი იყენებს სამფენიან „საგზაო შუქნიშნის“ მიდგომას:

**მწვანე ზონა** – ბანკისთვის სასურველი რისკის დონე. რისკის მაჩვენებლების გარკვეული ტიპებისთვის მწვანე ზონა შესაძლოა მოიცავდეს როგორც ქვედა, ისე ზედა ზღვრებს. რისკის პროფილის მწვანე ზონის აღნიშნული ზღვრებიდან გადახვევა აჩვენებს, რომ ბანკი აპეტიტთან შედარებით მაღალ რისკს იღებს და ისე უნდა იქნას აღქმული, როგორც ყვითელ ზონაში გადასვლა.

**ყვითელი ზონა** – სასურველი ზონა დარღვეულია, თუმცა რისკის დონე კვლავ მისაღებია ბანკისთვის. როგორც კი რისკი გადადის ყვითელ ზონაში, რისკზე პასუხისმგებელმა პირმა უნდა შეიმუშავოს სტრატეგია მწვანე ზონაში დასაბრუნებლად და მისი აღსრულების მონიტორინგი განახორციელოს.

**წითელი ზონა** – რისკმა გადააჭარბა დასაშვებ ლიმიტს და რისკის აპეტიტს სცდება. საჭიროა რისკის უწყვეტი მონიტორინგი და გამაჯანსაღებელი აქტივობების შემუშავება შესაბამის გაუთვალისწინებელი სიტუაციების გეგმასთან ერთად.

### რისკის აპეტიტის მართვა და მონიტორინგი

ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო აწესებს რისკის საერთო ტონს სათავეში, უზრუნველყოფს ზედამხედველობასა და მიმართულებას რისკის აპეტიტის ჩარჩოს განსაზღვრისათვის და აგრეთვე ფლობს და ამტკიცებს რისკის აპეტიტს.

დირექტორთა საბჭო ადგენს ბანკის ზოგად სტრატეგიულ მიზნებს და უზრუნველყოფს რისკის აღებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესების შესაბამისობას ბანკის სტრატეგიასა და რისკის აპეტიტთან.



რისკის აპეტიტის ჩარჩო მტკიცდება ბანკის საზედამხედველო საბჭოს მიერ. მართვის პრინციპები და პირველი დონის მაჩვენებლები აგრეთვე მტკიცდება საზედამხედველო საბჭოს მიერ, ხოლო მეორე დონის მაჩვენებლები - დირექტორთა საბჭოს მიერ. საოპერაციო დონის რისკის საზომები მტკიცდება ან დირექტორთა საბჭოს ან შესაბამისი რისკის მფლობელების მიერ რისკების დირექტორთან ერთად.

ბანკის რისკის მმართველობა მოიცავს „დაცვის სამ ხაზს“, სადაც ბიზნესის საოპერაციო დანაყოფები წარმოადგენენ დაცვის პირველ ხაზს, რომლებიც იღებენ და მართავენ რისკს, რისკის მენეჯმენტი ასრულებს დაცვის მეორე ხაზის ფუნქციას, რომელიც რისკის ზედამხედველობასა და მონიტორინგს ახორციელებს, ხოლო შიდა აუდიტი წარმოადგენს დაცვის მესამე ხაზს, რომელიც ამოწმებს პირველი ორის შესრულების დონეს.

რისკის აპეტიტის ჩარჩოში წარმოდგენილ თითოეულ რისკს გააჩნია თავისი მონიტორინგის სიხშირე, რომელიც მერყეობს ერთი თვიდან ერთ წლამდე. ორგანიზაციული რისკების მართვის ფუნქცია პასუხისმგებელია სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოებისთვის რისკის აპეტიტის მაჩვენებლების პირველ და მეორე დონეებთან შესაბამისობის აგრეგირებასა და რეპორტირებაზე. შესაბამისი რისკის მფლობელები პასუხისმგებელი არიან სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოს ლიმიტების რღვევის შემთხვევაში წარუდგინონ მათი გამომწვევი მიზეზები და სამოქმედო გეგმა, რომელიც გონივრულ ვადაში უზრუნველყოფს რისკის პროფილს დააბრუნებს ბანკის რისკის აპეტიტში.

### კაპიტალის მართვა

კაპიტალის ადეკვატურობის ეფექტური მართვისთვის ბანკი ახორციელებს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი კაპიტალის ადეკვატურობის პროგნოზირებას მასზე მოქმედი ფაქტორების დროული იდენტიფიცირებისა და დადგენილი ლიმიტის დარღვევის თავიდან ასაცილებლად.

ორგანიზაციის დონის სტრეს ტესტის ფარგლებში ხდება წინასწარ განსაზღვრული სტრეს სცენარის საფუძველზე დანაკარგების დათვლა და კაპიტალის დამატებითი მოცულობის განსაზღვრა, რომელიც საჭირო იქნება სტრეს ტესტით განსაზღვრული სცენარის დადგომის შემთხვევაში. საერთო სტრეს ტესტის ჩატარება ხდება მინიმუმ ყოველწლიურად ან უფრო ხშირად გარემო ფაქტორების გათვალისწინებით. მიღებული შედეგები წარედგინება დირექტორატს და სამეთვალყურეო საბჭოს რისკების კომიტეტს. ამას გარდა, ბანკი პერიოდულად ატარებს სენსიტიურობის ანალიზს კურსის გაუფასურების სხვადასხვა დონესა და მაკრო გარემოს ცვლილების სხვადასხვა სცენარის გათვალისწინებით, რაც უზრუნველყოფს კაპიტალის ადეკვატური დონის განსაზღვრასა და ეფექტურ მართვას.

### კაპიტალის ადეკვატურობის ლიმიტების განსაზღვრა

რისკ აპეტიტის ჩარჩოს ფარგლებში, ბანკი განსაზღვრავს დამატებით ბუფერს ძირითადი პირველადი, პირველადი და საზედამხედველო კაპიტალის მინიმალურ მოთხოვნებთან შედარებით. რისკის აპეტიტის ლიმიტები ეფუძნება მერყეობის გამომწვევი მიზეზებისა და ბანკის რისკის პროფილის დეტალურ ანალიზს. ლიმიტების დადგენის პროცესში ბანკი ითვალისწინებს ეკონომიკურ მოლოდინებს, ბანკის ფინანსურ მდგომარეობას, კაპიტალის დაგეგმილ განაწილებას, სტრესის პოტენციურ ზემოქმედებას და სხვა. აღნიშნული რისკის აპეტიტის ლიმიტებით ბანკი უზრუნველყოფს, რომ სწორად იქნას მართული ეროვნული ბანკის ბაზელ III-ის კაპიტალის ჩარჩოს ფარგლებში ზრდადი კაპიტალის მოთხოვნებთან შესაბამისობა.

### კაპიტალის სეგმენტებზე ალოკაცია და ფასწარმოქმნა

კაპიტალის ეფექტური მართვა გულისხმობს ყველა საბალანსო აქტივისთვის საჭირო კაპიტალის მოცულობის განსაზღვრასა და მის ეფექტურ გადანაწილებას სესხის ფასწარმოქმნის მიზნებისთვის, რაც უზრუნველყოფს კაპიტალის დონის ოპტიმიზაციასა და მიზნობრივი მომგებიანობის შესრულებას.

### რისკების რეპორტირება

რისკების ანალიზისა და მართვის ეფექტიან პროცესს ხელს უწყობს სწორი, სანდო და დროული რეპორტირება, რომელსაც უზრუნველყოფს რისკების რეპორტირების განყოფილება.

რისკების ფუნქცია რეგულარულად აანალიზებს საკრედიტო პორტფელს. გაანალიზება ხდება ისეთი მაჩვენებლების, როგორცაა პორტფელის მოცულობა, პორტფელის ზრდის ტემპი, პორტფელის სტრუქტურა, ვადაგადაცილებული სესხები, „vintage“ ანალიზი, კონცენტრაციის დონე, ვადიანობა, უმოქმედო სესხების დონე, სესხების ჩამოწერა ამოღების კოეფიციენტები, რეზერვის ხარჯი და ა.შ.

თითოეული მაჩვენებლის გაანალიზება ხდება როგორც ჯამური პორტფელისთვის, ასევე თითოეული სემენტის/პროდუქტისთვის ისტორიულ და დაგეგმილ მაჩვენებლებთან მიმართებით. ყოველთვიურად ხდება საოპერაციო და ფინანსური რისკების ანალიზი, ისევე, როგორც რისკ პროფილის რისკ აპეტიტის ლიმიტებთან შესაბამისობის მონიტორინგი.

რისკების მართვის შედეგები და ანალიზი რეგულარული რეპორტის სახით წარედგინება დირექტორთა საბჭოს დაშედეგები განიხილება სამეთვალყურეო საბჭოს რისკების კომიტეტთან.

აღნიშნული რეპორტები მოიცავს შემდეგ ძირითად საკითხებს:

- რისკის აპეტიტი;
- საკრედიტო შედეგების ანალიზი;
- კაპიტალის მართვა;
- ლიკვიდობის რისკების შედეგები;
- ფინანსური რისკების შედეგები;
- საბაზრო რისკების შედეგები;
- საოპერაციო რისკების შედეგები;
- კიბერ უსაფრთხოების საკითხები;
- შესაბამისობის საკითხები; და
- სხვა ფინანსური და არაფინანსური რისკები

გარდა სტანდარტული ინფორმაციისა რისკების შედეგებისა და ანალიზის წარდგენისას ხდება მიმდინარე მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვა როგორცაა:

- რეგულაციური ცვლილებები;
- რისკების სტრატეგიული ამოცანების შესახებ ინფორმაცია;
- მნიშვნელოვანი მეთოდოლოგიური თუ სტრატეგიული ცვლილებები.

## 7. ანაზღაურების პოლიტიკა უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობისა და არააღმასრულებელი დირექტორებისთვის

თიბისი ბანკის ჯგუფის დირექტორთა საბჭო, ანაზღაურების კომიტეტის რეკომენდაციის საფუძველზე, ამტკიცებს ბანკის უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის ანაზღაურებას და სხვა ბენეფიტებს, მათ შორის ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ხელფასებს. ბანკის თანამშრომლების ანაზღაურებას ამტკიცებს შესაბამისი დეპარტამენტების ხელმძღვანელები კურატორ დირექტორთან და HR ბიზნეს პარტნიორთან შეთანხმებით.

### მატერიალური რისკის ამლერი პირები (MRT)

მატერიალური რისკის ამლერი პირები არიან პირები, რომლებიც არსებით გავლენას ახდენენ ბანკის რისკის პროფილზე. ბანკი ქვემოთ ჩამოთვლილ როლებს (პირებს) მიიჩნევს და განმარტავს როგორც მატერიალური რისკის ამლერი პირებს (MRTs):

- ბანკის უმაღლესი მენეჯმენტის წევრები;
- სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები;
- ნებისმიერი სხვა პოზიცია, რომელსაც ბანკი თვლის, რომ აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა ბანკის რისკის პროფილზე.

ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს და უმაღლესი მენეჯმენტის გარდა, 2020 წლის განმავლობაში მატერიალური რისკების ამლერი პირად მიჩნეულ იქნა 5 პირი.

თანამშრომლები, რომელთა ანაზღაურებამ წლის განმავლობაში გადააჭარბა მილიონ ლარს, იყვნენ მხოლოდ ბანკის უმაღლესი მენეჯმენტის წევრები.

### ანაზღაურების გეგმა და სტრუქტურა

ბანკის ანაზღაურების პოლიტიკა ეფუძნება სამართლიანობის პრინციპს ყველა კატეგორიის თანამშრომლისთვის. ყოველ წელს ბანკის ადამიანური კაპიტალის დეპარტამენტი მეთვალყურეობს თითოეული დეპარტამენტის მიერ ბანკის შიდა პოლიტიკის გამოყენებას და ბანკის თითოეული თანამშრომელი ფასდება მისი მიღწევებისა და ბანკის სტრატეგიის წარმატებასა და ბიზნესის მიზნების მიღწევაში მისი მიერ შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით. რეგულარულად შუა რგოლის მენეჯერების საქმიანობა ასევე ფასდება 360 მეთოდოლოგიით, სრული ინფორმაციის მოპოვების მიზნით, მათ შორის მათი დაქვემდებარებული პირებისგან. ჩვენი ანაზღაურების პოლიტიკა იძლევა შესაძლებლობას წარმატებული, მაღალის შეფასების მქონე თანამშრომლებმა მიიღონ მაღალი კომპენსაცია ცვალებადი ანაზღაურების ფარგლებში (შესაბამისი პერსონალისთვის).

### რისკების გათვალისწინება ბანკის ანაზღაურების სისტემაში

ბანკში არსებული ანაზღაურების პოლიტიკა და პროცედურები უზრუნველყოფს ბალანსის დაცვას ბანკის ბიზნეს მიზნების მიღწევისა და რისკის სასურველ პროფილს შორის.

ანაზღაურების სისტემა უზრუნველყოფს, რომ მაკონტროლებელი ფუნქციის მქონე თანამშრომლებისთვის (რისკების მართვა, შესაბამისობა და შიდა აუდიტი) შეფასება და შესაბამისი ანაზღაურება დამოუკიდებელი იყოს მათი ზედამხედველობის/კონტროლის ქვეშ არსებული ერთეულების ბიზნეს შედეგებისაგან და ფასდებოდეს მათ მიერ შესრულებული ფუნქციების ეფექტურობიდან და ხარისხიდან გამომდინარე.

ბანკის ანაზღაურების სისტემა შეესაბამება რისკის მართვის სტრატეგიას. ის მოიცავს ანაზღაურების ცვლად კომპონენტს, რომელიც ფარავს ბანკის ძირითად რისკებს, როგორებიცაა: საკრედიტო, საოპერაციო, ფინანსური (ლიკვიდობისა და საბაზრო რისკები), შესაბამისობისა და მარეგულირებლის რისკი (თითოეული რისკის შესახებ დეტალური ინფორმაცია მოცემულია თავში „ძირითადი რისკები“).

ცვლადი ანაზღაურება მოიცავს როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი შეფასების კომპონენტებს. ისინი განისაზღვრება ყოველი წლის დასაწყისში და ინდივიდუალურია ყველა სტრუქტურული ერთეულისთვის, მათი საქმიანობისა და ფუნქციის შესაბამისად. თითოეული მიმართულების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი

მიზნები განისაზღვრება ბანკის სტრატეგიისა და რისკის აპეტიტის შესაბამისად და უზრუნველყოფს ბანკის მთლიანი მიზნების შესრულებას. ანაზღაურების კომპონენტში მოცემული მიზნები გათვალისწინებულ იქნება როგორც რისკების მართვის, ასევე შესაბამისი ბიზნეს მიმართულებების თანამშრომელთათვის.

ეფექტურობის მაჩვენებლები შესაბამისი მიზნობრივი მაჩვენებლებით განისაზღვრება კომპანიის სტრატეგიის და მდგრადობის მიზნების საფუძველზე და მოიცავს კორპორატიულ ფინანსურ, კორპორატიულ არაფინანსურ და ასევე პერსონალური შესრულების ძირითად მაჩვენებლებს (KPIs).

ჩვენი ანაზღაურების ცვლადი კომპონენტების, მათ შორის ფაქტობრივი შესრულების ძირითად მაჩვენებლების სიღრმისეული ანალიზისთვის იხილეთ თიბისი ბანკის ჯგუფის 2019 და 2020 წლების წლიური ანგარიშები. ხარისხობრივი მიზნების მაგალითები შესაძლოა მოიცავდეს კონკრეტულ მიზნებს, როგორცაა არსებული რისკის მოდელის გაუმჯობესებას ან ახალი რისკის შეფასების ინსტრუმენტების დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს ბანკის სტრატეგიული მიზნების ეფექტურ განხორციელებას, პროცესების ოპტიმიზაციას ან რისკის მართვის გაუმჯობესებას.

**შუა რგოლის მენეჯერების, მატერიალური რისკის ამღები პირების (MRT) და სხვა თანამშრომლის ანაზღაურება.**

ბანკის შუა რგოლის მენეჯერები, მათ შორის თანამშრომლები, რომლებიც კლასიფიცირდებიან მატერიალური რისკის მიმღებ პირებად, ასევე სხვა თანამშრომლები, რომლებიც არიან ექაილის სტრუქტურის ნაწილი, იღებენ მთლიან ხელფასს ნაღდი ფულით და ასევე აქვთ ცვლადი ანაზღაურების მიღების შესაძლებლობა, როგორც ფულადი ბონუსის, ასევე აქციების სახით. თანამშრომლები, რომლებიც არიან ექაილის სტრუქტურის ნაწილი, იღებენ ცვლადი ანაზღაურებას სრულად აქციებში. აქციების გადაცემა ითვალისწინებს მინიჭებული ბონუს აქციების 3 წლიან გადავადებას, თანამშრომლის უწყვეტად 3 წლის განმავლობაში დასაქმებას ბანკში და „მალუსი და კლობეკის“ მოთხოვნებს. აღნიშნული მოთხოვნები გულისხმობს, რომ აქციების 33%-ის განკარგვის შეუზღუდავი უფლებამოსილება წარმოიშობა გადაცემის თარიღიდან ერთი წლის შემდეგ, 33%-ის – ორი წლის შემდეგ, ხოლო დარჩენილი 34%-ის – სამი წლის შემდეგ. აღნიშნული პირობების დაკმაყოფილებამდე, მინიჭებული აქციების გასხვისება შეუძლებელია. ეს მიდგომა უზრუნველყოფს სექტორის მონაწილეთა ინტერესების შესაბამისობას ჯგუფის გრძელვადიან სტრატეგიასთან და აქციონერთა ინტერესებთან.

გარდა ამისა, MRT თანამშრომლები აკმაყოფილებენ სებ-ის კორპორაციული მართვის კოდექსის მოთხოვნებს ანაზღაურების შესახებ.

ბანკის სხვა თანამშრომლები იღებენ ხელფასებს ნაღდი ფულით და აქვთ შესაძლებლობა მიიღონ ანაზღაურება ფულადი ბონუსის სახით. აღმასრულებელი დირექტორის და თანამშრომლის ანაზღაურება განიხილება მათი ფუნქციის და გამოცდილების საფუძველზე და განისაზღვრება შესაბამისი როგორც საბაზრო მონაცემების ასევე შიდა და გარე დაკავშირებული მაჩვენებლების გათვალისწინებით.

**თიბისი ბანკ გრუპ PLC-ს აღმასრულებელი და არა-აღმასრულებელი ფუნქციის მქონე დირექტორების (ერთად წოდებული, როგორც - „დირექტორები“) ანაზღაურება**

დირექტორთა არსებული ანაზღაურების პოლიტიკის დეტალები იხილეთ თიბისი ბანკ გრუპ PLC-ის 2019 წლის წლიურ ანგარიშში. ახალი ანაზღაურების პოლიტიკა, რომელიც 2021 წლის AGM / აქციონერთა საერთო კრებაზე, აქციონერთა მიერ მისი მატკიცების შემთვევაში, ძალაში შევა 2022 წლის პირველი იანვრიდან, წარმოდგენილია თიბისი ბანკ გრუპ PLC-ის 2020 წლის წლიურ ანგარიშში.

## 8. ტერმინების განსაზღვრება

- AGM – წლიური საერთო კრება
- ALCO – აქტივებისა და ვალდებულებების კომიტეტი.
- ბანკი – სს თიბისი ბანკი
- CEO – გენერალური დირექტორი
- CFO – ფინანსური დირექტორი
- CGN – კორპორაციული მართვა და ნომინაციის კომიტეტი
- COO – საოპერაციო დირექტორი
- CRO – რისკის დირექტორი
- ERM – საწარმოს რისკის მართვა
- Geostat – საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული ბიურო
- IFRS – ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები
- LTV – სესხის ღირებულებასთან შეფარდება
- MRT – მატერიალური რისკის ამდები პირები
- MSME – მიკრო, მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები
- NBG – საქართველოს ეროვნული ბანკი
- PTI – საკრედიტო დატვირთვა
- RWA – რისკზე შეწონილი აქტივები
- SME – მცირე და საშუალო საწარმოები

