

ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების მიდგომის შემუშავება

მედეა თევდორაძე, ნინო მელიქიძე, თამთა რუხაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

medeat@gtu.ge, melikidze.nino22@gtu.ge, tamtarukhadze@gtu.ge

რეზიუმე

წინამდებარე ნაშრომში განიხილება ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების საკითხი, ამასთან დაკავშირებით აღნიშნულია ბანკში ბიზნეს-პროცესების დანერგვის აუცილებლობა, ამის გამომწვევი მიზეზები და შედეგები. დახასიათებულია ბიზნეს-პროცესების დანერგვის პრობლემატიკა. შემოთავაზებულია BSC-მეთოდის გამოყენება, რომელიც ერთდროულად წარმოადგენს სტრატეგიის განხორციელების და ბანკის ეფექტიანობის შეფასების საუკეთესო ინსტრუმენტს. შემუშავებულია და წარმოდგენილია ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება/-გადაპროექტების ძირითადი ეტაპები და მოქმედებები, რომლებიც დაფუძნებულია BSC-მეთოდის გამოყენებაზე. მოყვანილია შემუშავებული მიდგომის აღწერა და ბლოკ-სქემა.

კვანძოვანი სიტყვები: ბანკის ბიზნეს-პროცესები, ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებაში BSC-მეთოდის გამოყენება

1. შესავალი.

საბანკო საქმიანობის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული სტრატეგიულად და ეფექტიანად დაგეგმილ ბიზნეს - პროცესებზე. ციფრული ეკონომიკის განვითარება, მომხმარებელთა ქცევის ცვლილება და ტექნოლოგიური ინოვაციები ბანკებს აყენებს ახალი მოთხოვნების წინაშე - სერვისის ხარისხი, სისწრაფე, უსაფრთხოება და მოქნილობა იქცევა გადამწყვეტ ფაქტორებად. გარდა ამისა, გლობალური კონკურენცია და არაბანკო ფინანსური პლატფორმების (FinTech) გაძლიერება ზრდის ზეწოლას ტრადიციულ ბანკებზე, რაც მათ აიძულებს გააუმჯობესონ შიდა პროცესები და მოქნილად უპასუხონ ბაზრის ცვლილებებს. ამასთანავე, რეგულაციების მკაცრი მოთხოვნები და რისკების მართვის საჭიროება კიდევ უფრო ზრდის ბიზნეს-პროცესების სწორად ჩამოყალიბებისა და მართვის მნიშვნელობას. ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანი სისტემატიზაცია არამხოლოდ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აძლევს სიძლიერეს, არამედ ქმნის მყარ საფუძველს მომავლის სტაბილური და ინოვაციური განვითარებისთვის. შესაბამისად, ბიზნეს-პროცესების აქტუალობა დღითიდღე იზრდება და ბანკებისთვის ხდება სტრატეგიული პრიორიტეტი [1].

2. ძირითადი ნაწილი.

თანამედროვე ბანკის ბიზნეს-პროცესების შემუშავების პრობლემატიკა საკმაოდ აქტუალური და კომპლექსურია. თანამედროვე საფინანსო სექტორის დინამიკა და ციფრული ტრანსფორმაცია აყენებს ბანკებს რთული არჩევანის წინაშე: ერთი მხრივ – ტექნოლოგიური ინოვაციების სწრაფი დანერგვა, მეორე მხრივ – პროცესების სტაბილურობისა და უსაფრთხოების შენარჩუნება. ბანკის ოპერაციები მოიცავს მრავალფეროვან სერვისებს: კრედიტების გაცემა, დეპოზიტები, გადარიცხვები, ფასიანი ქაღალდების ოპერაციები და სხვ. ყოველივე ამ მიმართულების ბიზნეს-პროცესები მოიცავენ მრავალ ოპერაციას, რაც ართულებს მათ ოპტიმიზაციას და სტანდარტიზაციას [2].

როგორც ჩანს ზემოთ განხილული საკითხიდან თანამედროვე ბანკის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება საკმაოდ რთული ამოცანაა. ის მოითხოვს მუდმივ ინოვაციას, თანამშრომელთა

პროფესიულ განვითარებას, მომხმარებლის საჭიროებებზე მორგებასა და რეგულაციების დაცვას. აღნიშნული პრობლემების სწორად იდენტიფიცირება და მათზე ეფექტიანი რეაგირება უზრუნველყოფს ბანკის კონკურენტუნარიანობასა და გრძელვადიან სტაბილურობას.

თანამედროვე საბანკო სექტორი დგას ურთულესი და მრავალმხრივი გამოწვევების წინაშე, რომელთა ძირითადი ნაწილი უკავშირდება ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებას, გამართვას, განვითარებასა და ტექნოლოგიურ ინოვაციებთან ინტეგრაციას. დღესდღეობით, საბანკო საქმიანობა მნიშვნელოვნად სცდება ტრადიციული მომსახურების ფარგლებს. მომხმარებლის ქცევა იცვლება - მოთხოვნები სწრაფ, მარტივ, ციფრულ და ინდივიდუალურად მორგებულ სერვისებზე იზრდება. შესაბამისად, ბანკებიც იძულებულნი არიან მოერგონ ამ ახალ რეალობას და განახორციელონ სიღრმისეული რეფორმები საკუთარ ბიზნეს-პროცესებში.

შესაძლებელია გამოვკვეთოთ შემდეგი სერიოზული გამოწვევები, დაკავშირებული ბანკის ბიზნეს-პროცესებთან:

რეგულაციებისადმი მიდგომა – მაგალითისთვის შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საბანკო სექტორი მკაცრად რეგულირდება, რაც ხშირად აფერხებს პროცესის მოქნილ და სწრაფ ციფრულ განვითარებას. ბანკები მოქმედებენ მკაცრი რეგულაციების ფარგლებში, როგორცაა „იკნობდე შენს კლიენტს“ (KYC), ანტიფინანსური თაღლითობის პოლიტიკა (AML), პერსონალური მონაცემების დაცვა (GDPR) და სხვა. ყოველი რეგულაციური ცვლილება საჭიროებს შესაბამის ბიზნეს-პროცესების გადახედვასა და შესაბამისობაში მოყვანას, რაც ხშირად დროულ და სირთულით დატვირთულ პროცესად იქცევა;

მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის აუცილებლობა - თანამედროვე ბანკი ვერ ფუნქციონირებს ხარისხიანად იმ შემთხვევაში, თუ მისი საქმიანობა არ ეყრდნობა მონაცემთა ანალიზს. პროცესების დახვეწა ხდება მომხმარებლის ქცევაზე, ფინანსურ ტრენდებსა და ოპერაციულ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით. ამისთვის საჭიროა: მონაცემების სწორი შეგროვება და დამუშავება, ანალიტიკური ინსტრუმენტების დანერგვა, მიღებული შედეგების პროცესებში ინტეგრირება;

საბანკო ფუნქციების მრავალფეროვნება - თანამედროვე ბანკის საქმიანობა მოიცავს მრავალ მიმართულებას - ფიზიკური და ონლაინ მომსახურება, კრედიტებისა და დეპოზიტების მართვა, ფინანსური ანალიზი, ინვესტიციები, გადახდები და სხვა. თითოეულ ამ მიმართულებას თავისი სპეციფიური პროცესები აქვს, რაც ართულებს მათ ერთიან მენეჯმენტს. განსაკუთრებით რთულია ამ პროცესების ავტომატიზაცია ისე, რომ არ დაირღვეს სტაბილურობა და ხარისხი.

ყოველივე აღნიშნულის ფონზე, გარდა ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების, წინა პლანზე იწევს ბიზნეს-პროცესების მოდერნიზაციის და გაუმჯობესების ამოცანები. ბიზნეს-პროცესების მოდერნიზაცია გულისხმობს არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განახლებას, არამედ სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებას, პროცესების ავტომატიზაციასა და მოქნილი სამუშაო მოდელის დანერგვას. თუმცა ამ ყველაფერს თან ახლავს მნიშვნელოვანი პრობლემები - მათ შორისაა მოძველებული ტექნიკური არქიტექტურა, თანამშრომელთა მზადყოფნის ნაკლებობა, ცვალებადი რეგულაციების დროული ინტეგრირების სირთულე და მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომის ინსტიტუციური დანერგვა [3]. ამასთან ერთად, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება. ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია დიდი მოცულობის ინფორმაციის სწორად შეგროვება, დამუშავება და ანალიტიკა. მონაცემთა ინტელექტუალური გამოყენება ბანკს აძლევს შესაძლებლობას არა მხოლოდ

ოპერაციული პროცესების ოპტიმიზაციისთვის, არამედ რისკების მართვის, თაღლითობის პრევენციისა და მომხმარებლისთვის პერსონალიზებული მომსახურების შეთავაზებისთვისაც. არანაკლებ მნიშვნელოვანია რეგულაციური ჩარჩოს გათვალისწინება. საბანკო სექტორი ერთ-ერთ ყველაზე მკაცრად რეგულირებულ სფეროდ რჩება. ამიტომ ბიზნეს-პროცესების შემუშავება ვერ მოხდება რეგულაციების დეტალური ანალიზის, შესაბამისი ცვლილებების ინტეგრირების და გამჭვირვალობის სტანდარტების დაცვის გარეშე. გარდა ამისა, აუცილებელია ადამიანური ფაქტორის გათვალისწინება - კერძოდ, თანამშრომელთა ჩართულობა პროცესების ცვლილებაში. წარმატებული ტრანსფორმაცია შეუძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციაში არ არსებობს ცვლილებებისადმი ღია და მხარდამჭერი კულტურა [4].

ყოველივე აღნიშნულის გათვალისწინებით ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება BSC (Balance Score Card - დაბალანსებული მაჩვენებლების) მეთოდის გამოყენების საფუძველზე. BSC-მეთოდი წარმოადგენს სტრატეგიის განხორციელების ორგანიზაციის (მათ შორის ბანკის) ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტს, მაგრამ, გარდა ამისა შესაძლებელია გამოვიყენოთ ბანკის ბიზნეს-პროცესების დასაპროექტებლად. თავად BSC-მეთოდი მოიცავს შემდეგ ოთხ ძირითად ეტაპს: 1. BSC-ის შემუშავებისთვის მომზადება; 2. BSC-ის ჩამოყალიბება (სტრატეგიულ დონეზე); 3. BSC დაყვანა ქვედა დონეებამდე; 4. სტრატეგიის შესრულების კონტროლი/მონიტორინგი [5,6].

შემდეგ წარმოდგენილია მაჩვენებლების დაბალანსებული მეთოდის საფუძველზე ჩვენს მიერ შემუშავებული საბანკო ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების, ანალიზისა და შეფასების პროცედურა, რომელიც მოიცავს სამ ძირითად ეტაპს.

პირველ ეტაპზე უნდა განხორციელდეს ის სამუშაოები, რომელიც დამახასიათებელია ყველა ტიპის ორგანიზაციისათვის შემდეგი თანმიმდევრობით [7]:

- ბანკის მისიის ჩამოყალიბება;
- ხედვის ჩამოყალიბება;
- სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება;
- ბანკის სტრატეგიის შემუშავება;
- ბანკის IT-სტრატეგიის შემუშავება;
- ბანკის სტრუქტურის განსაზღვრა;
- ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება.

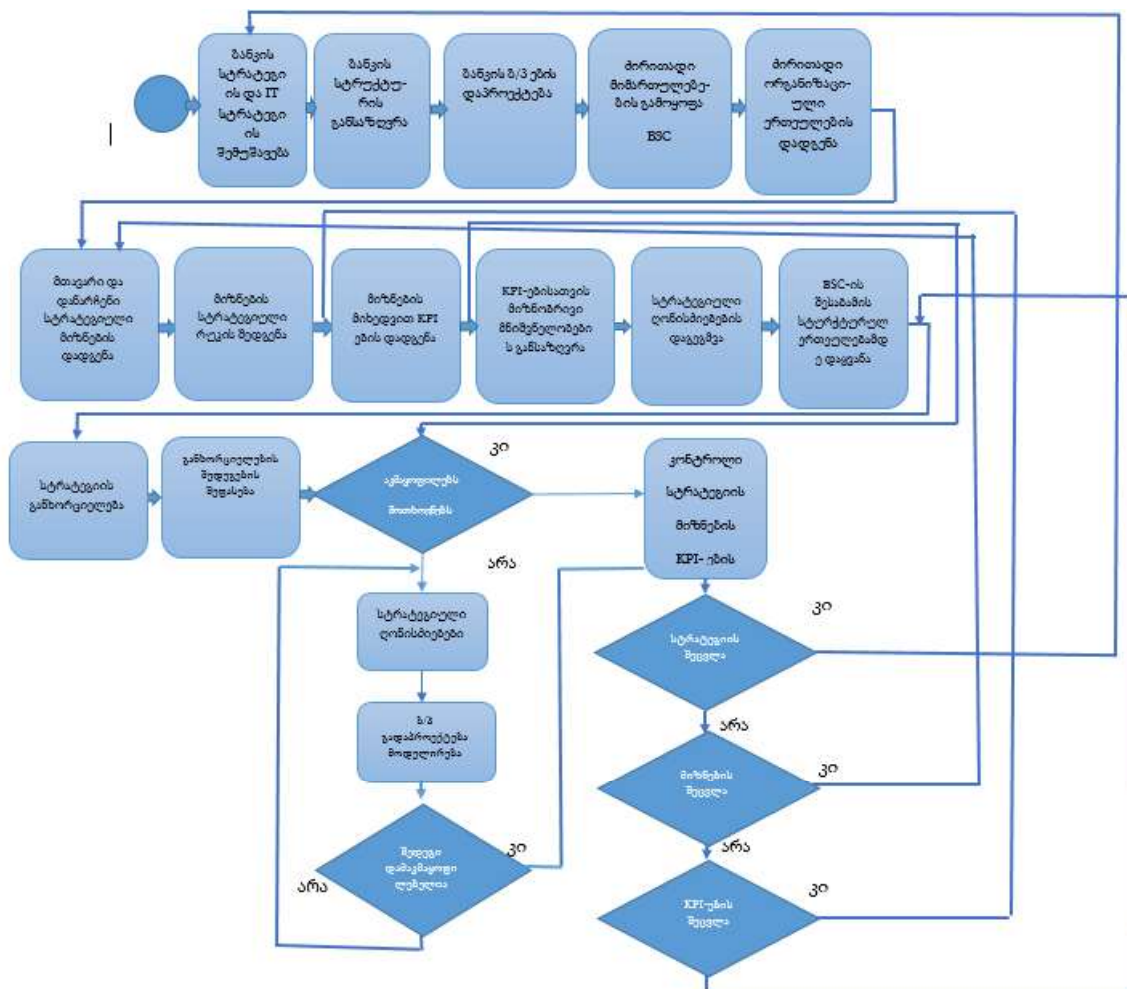
მეორე ეტაპი უკვე დამახასიათებელია უშუალოდ BSC-მეთოდისათვის:

- საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების გამოყოფა (4 პერსპექტივა);
- იმ ძირითადი ორგანიზაციული ერთეულების დადგენა, რომლებზედაც იმუშავებს BSC;
- მთავარი და დანარჩენი სტრატეგიული მიზნების დადგენა;
- მიზნების სტრატეგიული რუკის შედგენა;
- მიზნების მიხედვით KPI-ების დადგენა;
- KPI-ებისათვის მიზნობრივი მნიშვნელობების განსაზღვრა;
- სტრატეგიული ღონისძიებების დაგეგმვა;
- BSC-ის შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებამდე დაყვანა.

მესამე ეტაპი წარმოადგენს უშუალოდ სტრატეგიის და BSC-ის მეთოდის განხორციელებას და საჭიროების შემთხვევაში ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებას [8]:

- სტრატეგიის განხორციელება;

- სტრატეგიის განხორციელების შედეგების შეფასება, კერძოდ KPI-ების შეფასება, მათი შედარება მიზნობრივ მნიშვნელობებთან;
- მიღებული შედეგების მიხედვით შემდეგ ეტაპზე - ან სტრატეგიის კონტროლზე გადასვლა ან საჭირო ცვლილებების განხორციელებაზე;
- საჭირო ცვლილებების განხორციელება გულისხმობს სტრატეგიულ ღონისძიებებში, შესაბამის ბიზნეს-პროცესებში ცვლილებების განხორციელება. ბიზნეს-პროცესებში ცვლილებების განხორციელება გულისხმობს ფაქტიურად ბიზნეს-პროცესების გადაროექტებას და მათი შედეგების შემოწმებას KPI-ების მიხედვით - თუ შედეგები არ არის მიღწეული მაშინ გრძელდება მუშაობა ციკლში. ფაქტიურად ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება, ანალიზი და შეფასება ხორციელდება აღნიშნულ ეტაპზე. თუ შესაბამისობა მიღწეულია მაშინ ხორციელდება გადასვლა სტრატეგიის განხორციელების კონტროლზე;
- სტრატეგიის განხორციელების კონტროლის ეტაპზე მოწმდება სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმილისგან გადახრები, მიზნების და KPI-ების შესაბამისობა. თუ დგინდება გადახრები ან შეუსაბამობა, მაშინ იწყება შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება. თუ ცვლილებების განხორციელება არ არის საჭირო, მაშინ გრძელდება სტრატეგიის განხორციელება.



ნახ.1. მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის გამოყენება ბანკის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებისათვის, ანალიზისთვის და გაუმჯობესებისათვის

შემდეგ ნახაზზე წარმოდგენილია მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის საფუძველზე ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების, ანალიზის შეფასების და გადაპროექტების პროცედურის ბიზნეს-პროცესი (ნახ.1).

1. დასკვნა.

BSC- მეთოდის გამოყენება ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებისათვის ატარებს რთულ და კომპლექსურ ხასიათს, ვინაიდან მისი საშუალებით ასევე ხორციელდება თავად სტრატეგიის განხორციელება და დახვეწა.

ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესება კი ხდება ერთიან კომპლექსში მიზნების, მიზნობრივი ინდიკატორების და მათი მნიშვნელობების გამოყენებით ოთხი პერსპექტივის მიხედვით. რაც მნიშვნელოვნად ამაღწენს ბიზნეს-პროცესების ხარისხს, ვინაიდან გათვალისწინებულია ბანკის საქმიანობის ყველა ასპექტი.

შემუშავებული მიდგომის გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერ მსხვილ კომპანიაში იმ შემთხვევაში, თუ ის გადაწყვეტს BSC-მეთოდის დანერგვას და გამოყენებას, რომელიც ერთდროულად არის სტრატეგიის განხორციელების, ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასების და ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების/გადაპროექტების საუკეთესო ინსტრუმენტი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Murinde, V., Rizopoulos, E. & Zachariadis, M. 2022. The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities risks. International <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103>
2. Mavlutova I, Spilbergs A, Verdenhofs A, Natrins A, Arefjevs I, Volkova T. (2023). Digital Transformation as a Driver of the Financial Sector Sustainable Development: An Impact on Financial Inclusion and Operational Efficiency. Sustainability.15(1):207. <https://doi.org/10.3390/su15010207>
3. მ.თევდორაძე, ს.გოგოლაძე, თ.რუხაძე. ბიზნეს-პროცესების მართვის ინფორმაციული სისტემებისა და ტექნოლოგიების ეფექტიანობა და მისი გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე ბანკების მაგალითზე. მონოგრაფია. სტუ, თბილისი, 2017. სტუ-ს ბიბლიოთეკა, CD 3792. 181 გვ.
4. მ.თევდორაძე. საბანკო ინფორმაციული სისტემები და ტექნოლოგიები.სტუ, თბილისი, 2019. სტუ-ს ბიბლიოთეკა CD-6155
5. ნ.მელიქიძე. (2025). ბანკში თანამედროვე ინფორმაციული სისტემების და ტექნოლოგიების ეფექტიანობის შეფასება Balanced Scorecard (BSC) მეთოდის გამოყენებით. *ქართველი მეცნიერები, Vol. 7*, 537-553. doi:doi.org/10.52340/gs.
6. A.Bošković, A.Krstić. (2020). *The Combined Use of Balanced Scorecard and Data Envelopment Analysis in the Banking Industry*. Business Systems Research, Faculty of Economics, University of Kragujevac. Serbia: SCINEDO.
7. მ.თევდორაძე, თ.რუხაძე, ნ.წულუკიძე, თ.ჭილაძე, *ბიზნეს-პროცესების მართვის ინფორმაციული სისტემები (გამოცემა 3 – 2021)*. თბილისი: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი.სტუ, თბილისი, 2017, სტუ-ს ბიბლიოთეკა, CD 3769
8. მ.თევდორაძე, ნ.მელიქიძე, ნ.ლუდუშაური. (2024). ბანკში თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება. საერთაშორისო კონფერენციის შრომათა კრებული, pp. 42-48, თბ.: სტუ - იმს. ISBN 978-9941-512-80-3

Development of bank business-processes designing' approach

Medea Tevdoradze, Nino Melikidze, Tamta Rukhadze

Georgian Technical University

medeat@gtu.ge, melikidze.nino22@gtu.ge, tamtarukhadze@gtu.ge

Resume

In the given paper it is presented the issue of designing of a bank's business processes, in this regard, the necessity of implementing business processes in a bank, its causes and consequences are discussed. The problems of implementing business processes are characterized. The use of the BSC method is proposed, which is simultaneously the best tool for implementing the strategy and assessing of the bank's effectiveness. The main stages and actions of designing/redesigning a bank's business processes, which are based on the use of the BSC method, are developed and presented. A description and a block diagram of the proposed approach are given.

Keywords: bank business processes, use of BSC method in designing bank business processes