

**ბანკებში და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში ფინანსური
ინოვაციების მართვის სტრატეგიები**
**Financial innovation management strategies in banks
and non-bank credit institutions**

ნიკურაძე რუსუდან
დოქტორანტი. სტუ
Nikuradze Rusudan
PHD student of GTU

რეზიუმე. 2020 წლამდე საქართველოს გრძელვადიანი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების კონცეფციაში ერთერთ სტრატეგიულ, სახელმძღვანელო ორიენტირ სწარმოადგენს ინოვაციურ, სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკური ტიპის განვითარებაზე გადასვლა. თანამედროვე პოსტ-ინდუსტრიულ ეკონომიკაში, მატერიალური წარმოების სფეროსთან ერთად, ინოვაციათა დანერგვის ერთერთი უმნიშვნელოვანესი სამიზნე ფინანსური სფეროცაა. ფინანსური ინოვაციები არა მხოლოდ დადებით გავლენას ახდენს საზოგადოების ეკონომიკურ განვითარებაზე, არამედ ხელს უწყობს მოსახლეობის სასიცოცხლო მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილებას და მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას.

ბანკებსა ან არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში საკუთრივ ფინანსურ ინოვაციების განვითარებისათვის აუცილებელია მათ თან ახლდეს დაკავშირებული ორგანიზაციული, ინფორმაციული, ტექნოლოგიური და სხვა ინოვაციების კომპლექსი. ამ თვალსაზრისით, ფინანსური ხასიათის ინოვაცია იმენს მულტიკონპონენტურ ხასიათს, სადაც დომინირებს საბანკო (არასაბანკო) მომსახურების ან პროდუქტის ფულადი ბუნება და კომპლემენტარული ხასიათის თანმდევი ინოვაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ მომსახურების (პროდუქტის) მომხმარებელამდე მიტანას.

საკვანძო სიტყვები: კომერციული ბანკები, ფინანსური ინოვაციები, სტრატეგიული ინოვაციები, ინოვაციური პროცესები, ინოვაციური საქმიანობა, ინოვაციური განვითარება.

Rezume. One of the strategic guidelines for the concept of Georgia's long-term socioeconomic development until 2020 is to move towards innovative, socially oriented economic development. In the modern post-industrial economy, along with the field of material production, the introduction of innovation is also one of

the most important targets in the financial field. It contributes to the economic development of the society, but also helps to fully meet the vital needs of the population and raise the living conditions of the population.

In order to develop their own financial innovations in banks and non-bank organizations, it is necessary for them to be accompanied by a complex of organizational, informational, technological and other innovations. In this sense, the innovation of a financial nature acquires a multicomponent nature, dominated by the monetary nature of the banking (para-banking) service or product and the accompanying innovations of a complementary nature that facilitate the delivery of the service (product) to the customer.

Key Words: Commercial Banks, Financial Innovations, Strategic Innovations, Innovative Processes, Innovative Activities, Innovative Development.

ძირითადი ტექსტი. ინოვაციური პროცესების სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს კომერციული ბანკების და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციების მართვის განუყოფელ ნაწილს. თანამედროვე პირობები ხასიათდება არა მხოლოდ საბანკო ბაზრის მონაწილეთა ხარჯების მნიშვნელოვანი შემცირებით, არამედ რისკების მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფით და ინოვაციური სტრატეგიების ახლებური გააზრებით. ბანკებსა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში ინოვაციური პროცესების სირთულის გამო, მათი ეფექტური განვითარება შეუძლებელია ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავებისა და თანმიმდევრული განხორციელების გარეშე. ფინანსური ინოვაციური მართვის სტრატეგიებზე გადასვლის დაწყებამდე, უნდა განისაზღვროს ინოვაციური სტრატეგია.

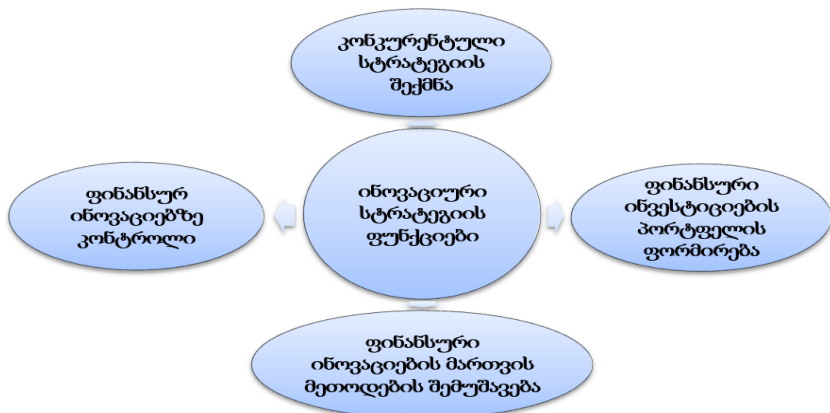
ამერიკელი ეკონომისტი ი. ანსოფი სტრატეგიის ცნების ქვეშ გულისხმობდა „გადაწყვეტილებების მიღების წესებს, რომლებითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს თავის საქმიანობაში“²⁹ სხვა ავტორები სტრატეგიას განიხილავენ, როგორც დეტალურ ყოვლისმომცველ კომპლექსურ გეგმას, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მიერ დასახული მისიის შესრულებას და მიზნის მიღწევას. ამ თვალსაზრისით ჩვენთვის ყველაზე ახლოს დგას ანსოფის შეხედულება. ჩვენი აზრით, მისი

²⁹ Igor H. Ansoff, Strategies for Diversification, Harvard Business Review;
https://www.casrilanka.com/casrilanka/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf

თვალსაზრისი ყველაზე უფრო მკაფიოდ ასახავს საკრედიტო ორგანიზაციების ინოვაციური სტრატეგიის არსს და სავსებით შესაძლებელია მისი ადაპტირება ბანკებსა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში ფინანსური ინოვაციების მართვის ინოვაციურ სტრატეგიაში.

ინოვაციური საქმიანობა, ფაქტობრივად, ხელს უწყობს ორგანიზაციის ზრდას, ქმნის ახალი შემოსავლების ნაკადს, მაქსიმუმამდე აჰყავს არსებული შესაძლებლობები და ქმნის წინაპირობებს ახალ გასაღების ბაზრებზე შესვლისთვის. აქედან გამომდინარეობს, რომ საკრედიტო ორგანიზაციის ინოვაციური სტრატეგია ასრულებს კონკურენტული სტრატეგიის ფუნქციას, აყალიბებს ფინანსური ინოვაციების პორტფელს, ახდენს ფინანსური ინოვაციების მართვისა და მართვის მეთოდების შემუშავებას და მათ კონტროლს (ნახ. 1).

ნახ. 1. ინოვაციური სტრატეგიის ფუნქციები



ამგვარად, ჩვენ განვმარტავთ ინოვაციურ სტრატეგიას, - როგორც კომერციული ბანკის ან არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციის სამოქმედო გეგმას, რომელიც გულისხმობს კონკურენტული პოზიციის შექმნას, ინოვაციების პორტფელის ფორმირებას, მართვის მეთოდების შემუშავებასა და შერჩევას და დასახული მიზნის მისაღწევად კონტროლის განხორციელებას.

ნებისმიერი სტრატეგიის ჩამოყალიბება მოიცავს მისი განხორციელების მექანიზმის შექმნას. აღსანიშნავია, რომ ბოლო ათწლეულის მანძილზე წამყვან უცხოურ ბანკებში შეიქმნა ინოვაციური საქმიანობის მართვის და

სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტური სისტემა იმისათვის, რომ გაიზარდოს ბიზნესის მოქნილობა და ადაპტიურობა. ასე, საფრანგეთის ბანკის BNP Paribas-ის „ორი ინოვაციის“ პროგრამა მიზნად ისახავს, რომ ინოვაციები შევიდეს საბანკო სექტორის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივებში, სადაც კვლევა და ახალი მეთოდების შემუშავება იწყებენ არანაკლები როლის შესრულებას, ვიდრე ეკონომიკის სხვა დარგებში.

ამ თვალსაზრისით აგრეთვე სამაგალითოს წარმოადგენს მსოფლიოში ერთერთი მსხვილი ბანკის ესპანური Santander-ის, დევიზი „იდეებიდან გამოსული ფასეულობები“ (Value from Ideas), რომელიც ადასტურებს საკუთარ სტრატეგიულ ორიენტაციას ინოვაციების ყოველმხრივი გამოყენების შესახებ.³⁰

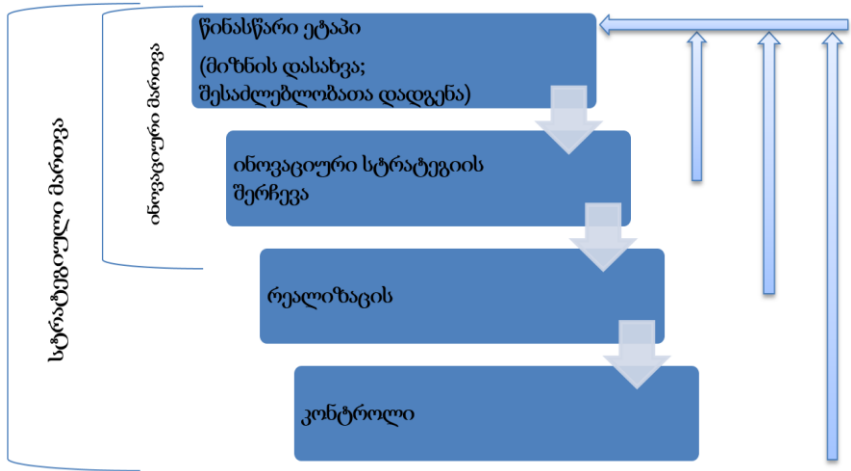
ქართულ კომერციულ ბანკებში, ისევე როგორც არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში, ინოვაციური განვითარების განყოფილებები, როგორც წესი არ არსებობს. ძირითადად, ინოვაციური პროდუქტების შექმნის პროცესი ხორციელდება მარკეტინგის განყოფილებაში. აღნიშნული დაკავშირებულია იმასთან, რომ ქართული კომერციული ბანკებისა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციების უმრავლესობა თავს ვერ აძლევს დამატებითი ხარჯების გაღების უფლებას იმ განყოფილებათა მხარდასაჭერად, რომლებიც მხოლოდ ინოვაციების შემუშავებით იქნება დაკავებული. კონკურენციისა და კრიზისული მოვლენების გააქტიურების პირობებში, პირიქით, შეიძლება საფინანსო-საკრედიტო ორგანიზაციებში განყოფილებების გამსხვილების ტენდენცია. გარდა ამისა, ძირითადად კომერციული ბანკები და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციები ნერგავენ ფინანსურ ინოვაციებს, რომლებიც უკვე შემოღებულია და, როგორც წესი, ეფექტურია ევროპის ქვეყნებში.

განვიხილოთ საკრედიტო ორგანიზაციის სტრატეგიული ინოვაციური მართვის ჩამოყალიბების პროცესი. ამ მიზნით, ჩვენ შევქმენით საკრედიტო ორგანიზაციის სტრატეგიული ინოვაციური მართვის ფორმირების მოდელი (ნახ. 2). ვფიქრობთ, საკრედიტო ორგანიზაციის სტრატეგიული ინოვაციების მართვის პროცესი მოიცავს უშუალოდ სტრატეგიულ მართვას, რომელიც

³⁰ Смовженко, Т.С., Егорычева, С.Б. Инновационные стратегии зарубежных банков [Текст] / Т.С. Смовженко, С.Б. Егорычева // Деньги и кредит. - 2010. - № 8. -С.52.

შედგება 4 ეტაპისგან: წინასწარი ეტაპი, ინოვაციური სტრატეგიის შერჩევის ეტაპი, ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელება და კონტროლი.

ნახ. 2. საკრედიტო ორგანიზაციის სტრატეგიული ინოვაციური მართვის ფორმირების მოდელი



წინასწარ ეტაპზე, კომერციული ბანკი ან არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაცია, პირველ რიგში, აყალიბებს მიზანს, რომელსაც უნდა მიაღწიოს ინოვაციების შემოღების მეშვეობით. იქმნება დანიშნულების მისია, ორიენტაციის მისია და ორგანიზაციის პოლიტიკის მისია, სადაც ხაზგასმულია ინოვაციური საქმიანობის და ინოვაციური სტრატეგიის მხარდაჭერა. ამასთანავე, ხდება საკრედიტო ორგანიზაციის შესაძლებლობების შეფასება.

ანალიზდება შინაგანი გარემო და ხდება ინოვაციური პოტენციალის შეფასება. შემდეგ, ხდება გარე გარემოს მდგომარეობის გაანალიზება და ინოვაციური კლიმატის შეფასება. პირველი ეტაპის შედეგად, განისაზღვრება ორგანიზაციის ინოვაციური პოზიცია.

ინოვაციური სტრატეგიის არჩევის ეტაპზე:

- დგება განვითარების საბაზისო სტრატეგიები და მათი ინოვაციური კომპონენტები;
- ხორციელდება ალტერნატიული ინოვაციების სტრატეგიის შერჩევა და შეფასება;
- ხორციელდება შერჩევა და სასურველი ინოვაციური სტრატეგიის

ჩამოყალიბება.

ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელება გულისხმობს სტრატეგიული პროექტის (სტრატეგიული ცვლილებების შემადგენლობა და მათი განხორციელების ღონისძიებები) და პროექტის განხორციელების გეგმის შემუშავებას. განსაკუთრებით ითვალისწინებენ ტრანსფორმაციის ინოვაციურ ხასიათს.

ბოლო ეტაპზე ხდება პროექტის განხორციელების პროცესის კონტროლი, ხდება განხორციელების პროცესის ეფექტურობის შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში, ადგილი აქვს პროექტის, სტრატეგიის, მიზნების და მისიის კორექტირებას.

განვიხილოთ შემოთავაზებული მოდელის ეფექტურობა პრაქტიკაში. დავუშვათ, თიბისი ბანკის საქმიანობაში გადაწყვიტეს, რომ კლიენტების იდენტიფიკაციისათვის დაწერონ ბიომეტრიული კამერა. ამჟამად საქართველოში ეს ფინანსური ინოვაცია ჯერ არ არის გამოყენებული. არსებობს მონაცემები იმის შესახებ, რომ თიბისის ექსპერიმენტულ ოფისში ბიომეტრიული 3D კამერის ტესტირება მიმდინარეობს, მაგრამ აღნიშნული სიახლე მის ყველა ქვედანაყოფის საქმიანობაში ჯერ არ დაწერა. შესაბამისად, ეს არის საბანკო ბაზარზე სრულიად ახალი სერვისი. ამ ინოვაციის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ კლიენტი, რომელიც მოდის საკრედიტო ორგანიზაციის ფილიალში, მონიტორზე ხედავს საკუთარ მოცულობით (სამგანზომილებიან) პორტრეტს და შეყავს საკუთარი პერსონალური მონაცემები. ფაქტობრივად, ხდება კლიენტის იდენტიფიკაცია. მომავალში, ეს შეიძლება იყოს იდენტიფიცირება თვალის ბადურის მეშვეობით, თითის ანაბეჭდებით და ა.შ.

ასე რომ, წინასწარ ეტაპზე თიბისი ბანკის შემდეგი ძირითადი მიზნები ექნება:

- კონკურენტული უპირატესობების მიღება;
- დამატებითი კლიენტების მოზიდვა;
- დამატებითი შემოსავლების მიღება;
- გასაღების ბაზრების გაფართოება;
- დანახრჯების შემცირება;

უპირველეს ყოვლისა, ბიომეტრიული კამერები საშუალებას მისცემს კომერციულ ბანკს მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობები სხვა ბანკებთან მიმართებაში. მოცემული ფინანსური ინოვაცია მიიზიდავს ახალი კლიენტების ყურადღებას, რომლებიც აფასებენ საკუთარ დროს.

სავარაუდოდ, კლიენტთა ასაკი 20-დან 35-40 წლამდე იქნება, ვინაიდან, როგორც ჩვენმა კვლევამ აჩვენა, 40 წლის ასაკის მოქალაქეები არ ენდობიან არა მარტო სახელმწიფოსა და ბანკებს, არამედ ყველაფერს, რაც სიახლეს წარმოადგენს; ეს ემყარება მათ პირად უარყოფით გამოცდილებასა და დაბალ ფინანსურ განათლებას. თავის მხრივ, ახალი კლიენტების მოზიდვა შესაძლებელს გახდის დამატებითი მოგების მოზიდვას, ბანკს საშუალებას მისცემს გააფართოოს საკუთრი საქმიანობა და შეამციროს ხარჯები.

გარდა ამისა, თიბისი ბანკმა აუცილებლად უნდა შეაფასოს შიდა და გარე გარემოს შესაძლებლობები. დასაწყისისთვის განვსაზღვროთ გარე გარემოების ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა ქართულ ბანკებს შორის არსებული კონკურენცია. როგორც აღვნიშნეთ, ეს ფინანსური ინოვაცია არ განხორციელებულა არც კომერციულ ბანკებში, არც არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში. მაგრამ, პერსპექტივაში სხვა საკრედიტო ორგანიზაციებიც დანერგავენ მას, რადგან გააჩნიათ საჭირო რესურსები და მიზნად ისახავენ ინოვაციურ განვითარებას.

გარე გარემოს და შინაგანი შესაძლებლობების ანალიზი ჩავატაროთ ტომპსონსა და სტრიკლენდის SWOT- ანალიზის გამოყენებით (ცხრილი 6).

სიტუაციური ანალიზი ტარდება შემდეგ სფეროებში:

✓ ბანკის შინაგანი პოტენციალის ანალიზი (ძლიერი მხარეები - S, კლიენტის სისუსტე - W).

✓ გარე გარემოს ანალიზი, რომელიც ზემოქმედებს ბანკზე (გარე გარემოს მიერ მოწოდებული შესაძლებლობები - O, გარე საფრთხეები - T).

მომავალში SWOT ანალიზი ემსახურება სტრატეგიის აგებას, რომელიც შეიძლება ჩართული იყოს თიბისის ინოვაციური განვითარების გეგმის სტრატეგიაში. ინოვაციური განვითარების სტრატეგიები მუშავდება შიდა და გარე გარემოებების წყვილის კომბინაციის ანალიზის საფუძველზე.

ცხრილი 1. TBC ბანკის SWOT-ანალიზი

სიძლიერე	სისუსტე
კლიენტების მნიშვნელოვანი რაოდენობა, რომლებიც დაინტერესებულია ოპერაციების შესრულების დროის ეკონომიით	ბიომეტრული კამერით კლიენტის იდენტიფიცირების გამოცდილების არარსებობა
სახელფასო ბარათების რეკლამისა და ფრომოუშენის წარმატებული გამოცდილება	შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლების არარსებობა

ინტერნეტ და მობაილ ბანკინგის წარმატებული გამოცდილება	რეპრეზენტატივი; არჩევის ბაზაზე პოტენციური მომხმარებლის საბაზრო გამოკითხვის გამოცდილებისა და მეთოდის არარსებობა
შესაძლებლობა	საფრთხე
მნიშვნელოვანი კონკურენციის არარსებობა სხვა ქართული ბანკების მხრიდან	კონკურენცია მსხვილი ქართული ბანკების ან/და უცხოური ბანკების ფილიალების მხრიდან
კლიენტების ბიომეტრული კამერით იდენტიფიცირების მომსახურების არარსებობა ქართული ბანკების მხრიდან	მოსახლეობის დაბალი ფინანსური განათლება და, როგორც შედეგი, ბანკებისადმი უნდობლობა
ქსელში აიფფასიანი რეკლამის მეშვეობით წინწაწევის შესაძლებლობა	ბიომეტრული კამერით კლიენტების იდენტიფიცირების მზა სპეციალისტების ბაზარზე არარსებობა
ახალი მომსახურების აპრობაციის შესაძლებლობა კლიენტების გარკვეულ ჯგუფზე ანდა რომელიმე საკუთარ ოფისში	

ამგვარად:

- **WT სტრატეგია** მუშავდება, რათა შეამციროს სისუსტეები და საფრთხეები;

- **WO სტრატეგია** მოწოდებულია, მოახდინოს სუსტი მხარეების მინიმიზაცია და ამავე დროს მოახდინოს შესაძლებლობების მაქსიმიზაცია;

- **ST-ს სტრატეგია** მიმართულია ბანკის ძლიერი მხარეების გამოსაყენებლად შესაძლო საფრთხეების წინააღმდეგ;

- **SO სტრატეგია** ყველაზე ეფექტურია, რადგან იგი მოწოდებულია, მაქსიმალურად გამოიყენოს ბანკის შესაძლებლობები ძლიერი მხარეების განვითარების საფუძველზე.

ამგვარად, თიბისი ბანკისათვის ეს სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ ყალიბდება ხელსაყრელი გარემო, რომელშიც სხვა ბანკების მხრიდან არ არსებობს ინოვაციური წინადადებები და შესაბამისად დაბალია მათი მხრიდან სამომავლო კონკურენცია. გარდა ამისა, თიბისი ბანკს აქვს ფინანსური ინოვაციების დანერგვის და სარეკლამო კამპანიების სფეროში მონაწილეობის გამოცდილება.

დასკვნა. ამგვარად, ინოვაციური პროცესების სტრატეგიულ მართვა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც კომერციული ბანკების და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციების მართვის განუყოფელი ნაწილი. თანამედროვე პირობები ხასიათდება არა მხოლოდ საბანკო ბაზრის მონაწილეთა ხარჯების მნიშვნელოვანი შემცირებით, არამედ რისკების მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფით და ინოვაციური სტრატეგიების ახლებური გააზრებით. ამდენად, ბანკებსა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში ინოვაციური პროცესების სირთულის გამო, მათი ეფექტური განვითარება შეუძლებელია ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავებისა და თანმიმდევრული განხორციელების გარეშე.

გამოყენებული ლიტერატურა

7. Платон, «Государство», <https://www.twirpx.com/file/1973437/>
8. Шумпетер, Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В.С. Автономова. - М.: ЭКСМО, 2007. - 864 с. 77.
9. Смовженко, Т.С., Егорычева, С.Б. Инновационные стратегии зарубежных банков [Текст] / Т.С. Смовженко, С.Б. Егорычева // Деньги и кредит. - 2010. - № 8. - С.52.
10. Раппорт, В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации [Текст] / В.Ш. Раппорт. - М.: Экономика, 2008. - С. 24.
11. Месси, Д., Квинтас, П., Уилд, Д. Линейная модель инноваций: за и против. Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций [Текст] / Д. Месси, П. Квинтас, Д. Уилд. - М.: АНХ, 2019. - С. 141
12. Агарков, С.А., Кузнецова, Е.С., Грязнова, М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика [Текст] / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. - М.: Издательство «Академия Естествознания», 2011. - С. 105.
13. საბანკო ინოვაციები [ელექტრონული რესურსი], ხელმისაწვდომია: <http://www.banki.ru/blog/yantipov>
14. Чечелашвили М. Бараташвили Е, др., Инновационный менеджмент, Тбилиси, 2014.-С. 342
- Igor H. Ansoff, Strategies for Diversification, Harvard Business Review; https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf