

ორგანიზაციის ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგია და პრაქტიკა (საქართველოს საბანკო სექტორის მაგალითზე)

მარიამ ბრეგაძე
მენეჯმენტის მაგისტრი
კავკასიის უნივერსიტეტი
Bregadzemari723@gmail.com

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-35

რეზიუმე

ნაშრომში აღწერილია ორგანიზაციის ციფრული ტრანსფორმაციის არსი თანამედროვე გარემოში, მისი გამოწვევები ფაქტორები და პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო მოდელები, გამოკვეთილია საქართველოს საბანკო სექტორში ძირითადი დაბრკოლებები, რომლებსაც აწყდებიან ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის პროცესების განხორციელების დროს და დასახულია აღნიშნული დაბრკოლებების ეფექტურად გადაჭრის გზები.

მოცემული საკითხის საკვლევად დაიგეგმა როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი კვლევა, რომელმაც აჩვენა, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ საბანკო სექტორში დასაქმებულ პირებს ტრანსფორმაციის მიმართ, რა ბარიერები და რისკები არსებობს პროცესის წარმატებისთვის. ასევე როგორი დამოკიდებულება აქვთ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის მიმართ და რა გავლენას ახდენს ეს ყოველივე კომპანიის შემოსავალზე, მომხმარებლის ლოიალურობასა და ორგანიზაციის იმიჯზე.

საკვანძო სიტყვები: ბანკი, ტრანსფორმაცია, ტექნოლოგიური ცვლილებები, ციფრული, ლიდერი, ტექნოლოგიები, სტრატეგიული ცვლილებები.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეპოქაში ცვლილებები ნებისმიერ ორგანიზაციაში მისი დღის წესრიგის მნიშვნელოვანი ნაწილია. სწორედ ცვლილებების განხორციელებით ადაპტირდებიან, ინარჩუნებენ მიღწეულ წარმატებას და თამამად უმკლავდებიან გლობალურ თუ ადგილობრივ გამოწვევებს თანამედროვე ორგანიზაციები.

უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად საბანკო სისტემაში არსებული ტრანსფორმაციის აუცილებლობისა, ისევ არსებობს გარკვეული პრობლემები ამ მიმართულებით. როდესაც ბანკები ცდილობენ ორგანიზაციის ტექნოლოგიურ ტრანსფორმაციას, ისინი საერთო გამოწვევის წინაშე დგებიან. ტექნოლოგიური მოთხოვნები ხშირად აღემატება იმას, რა ბიუჯეტიც შეუძლია გამოყოს ამისთვის საბანკო ორგანიზაციამ. თუმცა, პრობლემა არ არის მხოლოდ ბიუჯეტის მოცულობა. როდესაც ცვლილებების საჭიროება დგება, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს საუკეთესო ნაბიჯები ცვლილების ასამოქმედებლად. ბევრი ცვლილების პროექტი სრულდება მარცხით, ამიტომ აუცილებელია წარმატებული ცვლილებების მართვის მაგალითების გადახედვა და საკუთარი სტრატეგიის საფუძველზე მათი გათვალისწინება. ამ შემთხვევაში კომპანიის წარმატების შანსი იზრდება. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია ცვლილებების მართვის მოდელების ცოდნა და გაზიარება.

ცვლილებების მართვის მოდელები იძლევა კონკრეტულ სახელმძღვანელო მითითებებს, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციებს ცვლილებების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში.

დღეს უკვე ცალსახად აღიარებულია, რომ პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაცია, გარკვეულ ეტაპზე ახორციელებს ცვლილებას, რათა დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი და მასშტაბური. ნებისმიერი ცვლილება, იქნება ეს ახალი თანამშრომლების მიღება, დეპარტამენტების გაზრდა თუ სხვა

კომპანიასთან შერწყმა, მნიშვნელოვნად აფართოვებს ბიზნესის საქმიანობის ტრაექტორიას. სამუხაროდ, ორგანიზაციული ცვლილებები ყოველთვის არ არის იოლად ადაპტირებადი გუნდის წევრებისთვის, მეტიც, ხშირად აღიქმება, როგორც საფრთხე. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერი, რომელსაც ევალება ორგანიზაციული ცვლილებების ზედამხედველობა ან თანამშრომლების მართვა, დეტალურად იცნობდეს პროცესებს და ზუსტად განსზღვროს მოლოდინები.

ცვლილებები, მიუხედავად იმისა, რომ მთლიანობაში რთული პროცესია, როგორც მენეჯერისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის, უმეტესად არის ზრდისა და კარიერული წინსვლის უმთავრესი შესაძლებლობა, თუ, რა თქმა უნდა, ცვლილებები ეყრდნობა სტრატეგიული განვითარების ძირითად გეგმას.

ერთ-ერთი დაბრკოლება, რასაც ორგანიზაციები აწყდებიან სტრატეგიული ცვლილებების დროს, არის ცვლილებების მენეჯმენტი.

ორგანიზაციული ცვლილება მოიცავს ქმედებას, რომლის ფარგლებშიც კომპანია/ ბიზნესი ცვლის საკუთარი ორგანიზაციის ძირითად კომპონენტებს. აღნიშნული კომპონენტებია: ორგანიზაციის კულტურა, ტექნოლოგია, ინფრასტრუქტურა, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს ფუნქციონირებისას, ასევე ორგანიზაციის შიდა პროცესები.

ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტი წარმოადგენს ცვლილებების პროცესს, ორგანიზაციის წარმატებამდე და მოიცავს, სამ ძირითად ფაზას, როგორიცაა: მომზადება, განხორციელება, შემდგომი განახლება.

ტექნოლოგიური ცვლილებები აუცილებელია კომპანიის წარმატებისა და განვითარებისთვის. ცვლილების მენეჯმენტი წარმართავს ბიზნესში ცვლილებების წარმატებით განხორციელებას. ეს საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს, რომ სწორად აღიქვან ცვლილებების მნიშვნელობა და მასში საფრთხის ნაცვლად, დადებითი ზეგავლენა დაინახონ. აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების ეფექტიანი მართვა, რადგან ამის გარეშე კომპანიაში განხორციელებული ცვლილებები შეიძლება გახდეს არაპროგნოზირებადი, ასევე, მოითხოვოს ზედმეტი დროისა და რესურსების დანახარჯი. ცვლილებების სწორად დაგეგმვის გარეშე შესაძლებელია შეფერხდეს თანამშრომლების უნარების განვითარება და დაირღვეს მათი უფლებები.

კომპანიის უკუკავშირი და ცვლილებებისადმი ადაპტაცია ასევე მნიშვნელოვანია დაინტერესებული მხარეებისთვის, როგორიც არიან: ინვესტორები, მომწოდებლები და პოტენციური პარტნიორები, რომლებმაც უნდა გადაწყვიტონ, ითანამშრომლონ თუ არა მოცემულ კომპანიასთან. ყოველივე ამის შედეგად, ცვლილებების არაეფექტურმა მართვამ შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის მარცხი.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები იყოს შედეგიანი, აუცილებელია მისი სწორი მართვა. ორგანიზაციის შიგნით თითოეულ თანამშრომელს ენიჭება განსხვავებული როლი ცვლილებების ხელშესაწყობად. მათ შორის არიან ლიდერები, რომლებიც გაბედულად იღებენ რისკებზე პასუხისმგებლობას.

ტექნოლოგიის დადებითი გავლენა საბანკო სექტორზე:

- ბანკებში ყველაზე დიდი რევოლუცია არის დიჯიტალიზაცია;
- საბანკო პროცესი უფრო სწრაფია, ვიდრე ადრე და უფრო საიმედო; დოკუმენტებისა და ჩანაწერების მოვლა და მოძიება ბევრად უფრო სწრაფი და მარტივი გახდა;
- კომპიუტერული ბანკინგი აუმჯობესებს ძირითად საბანკო სისტემას;
- ძირითადი საბანკო სისტემით ყველა ფილიალს აქვს წვდომა საერთო ცენტრალიზებულ მონაცემებზე და ურთიერთდაკავშირებულია;
- საბანკო ციფრული არხები დაიხვეწა და ახლა მას თითქმის ყველა ბანკი სთავაზობს მომხმარებლებს. ამ გზით, ნებისმიერი ტრანზაქციის დეტალი და მოთხოვნა შეიძლება განხორციელდეს ონლაინ ბანკში ვიზიტის გარეშე;
- მეტი გამჭვირვალობაა ტრანზაქციებში;
- ბანკებში თაღლითობის ფაქტები მინიმუმამდეა დაყვანილი პაროლების გამოყენებით და

ონლაინ ბანკინგის ორმაგი ავტორიზაციის გზით;

- ტექნოლოგია იწვევს კონკურენციას ბანკებს შორის, რაც საბოლოოდ უკეთეს მომსახურებას უწევს საზოგადოებას;
- მობილური ბანკინგის დანერგვით ბანკზე წვდომა შესაძლებელია ნებისმიერი ადგილიდან, ნებისმიერ დროს, დროის მინიმალური დანახარჯით;
- უკეთესი სერვისის გასაადვილებლად, ბანკებმა დანერგეს ავტომატური საბანკო სერვისები.

აქვე უნდა აღინიშნოს ტექნოლოგიის უარყოფითი გავლენა საბანკო სექტორზე:

- ტექნოლოგიების ყველაზე დიდი ნეგატიური გავლენა არის სამუშაო ადგილების დაკარგვა, რადგან ავტომატიზაციამ ჩაანაცვლა რიგი სამუშაო ადგილები საბანკო სექტორში;
- ტექნოლოგიის მეშვეობით იზრდება კიბერ შეტევების საფრთხე, სისტემაში არსებული ხარვეზი და მილიონობით მონაცემი შეიძლება დაიკარგოს ძალიან სწრაფად;
- ტექნოლოგიები ნაკლებ დროს მოიხმარს, მაგრამ ისინი ასევე ხელს უწყობენ დასაქმებულთა ყურადღების კონცენტრაციის დაქვეითებას.

დასკვნა

ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატება დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლების სრულ ინფორმირებულობაზე. მეტიც, სასურველია, ციფრული ტრანსფორმაცია დაიგეგმოს თანამშრომლებისა და მომხმარებლების საჭიროებებიდან გამომდინარე, თანამშრომლების მხრიდან იდეების განხილვითა და ინტეგრირებული მოსაზრებების საფუძველზე. ტექნოლოგიური ცვლილებების პროცესში და შემდგომ პერიოდში დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერების მზადყოფნას, სათანადოდ, დროულად და სწორად გადაამზადონ თანამშრომლები.

ტრანსფორმაცია წარმატებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ სპეციალისტებთან ერთად ხელმძღვანელობა, აღმასრულებელი მენეჯმენტის ჩათვლით, უშუალოდ ჩაერთვება პროცესებში. მათ უნდა განსაზღვრონ ბანკის ტრანსფორმაციის ხედვა და სტრატეგია, უზრუნველყონ აღმასრულებელი და საშუალო რგოლის მენეჯერების თანასწორობა, შემდეგ კი და თანამშრომლებთან ერთად განიხილონ და გაეცნონ დეტალურად. ეს მნიშვნელოვანია მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით წინსვლისთვის.

ციფრული ეკონომიკის და გლობალური ტექნოლოგიების ეპოქაში ორგანიზაციები, მათ შორის საფინანსო ინსტიტუტები, აღმოჩნდნენ ტრანსფორმაციის აუცილებლობის წინაშე. ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის მიმართულებით მუშაობა უკვე დიდი ხანია მიმდინარეობს, თუმცა ჯერ კიდევ ბევრი პრობლემა და დამაბრკოლებელი ფაქტორი არსებობს. ისევე, როგორც ზოგადად, გლობალურ დონეზე ბანკების ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის დროს საქართველოს საბანკო სისტემაში გამოვლინდა წარმატებული ტრანსფორმაციისთვის შემაფერხებელი ფაქტორები. საბანკო ტრანსფორმაციის ლიდერებთან და ექსპერტებთან კომუნიკაცია ცხადყოფს, რომ იდეებისა და ინვესტიციების გადახედვა, თანამშრომლების ინფორმირებულობა, მათი მოსაზრებების გაზიარება, კვალიფიკაციის ამაღლება, პროცესების ცენტრში ადამიანების ყოფნა და მუშაობის რეგულარული მონიტორინგი, მუდმივი შეფასება მკვეთრად აუმჯობესებს ტრანსფორმაციის შედეგებს.

გამოყენებული ლიტერატურა/REFERENCES:

1. Hamdo, S. S. (2021, April 5). Change Management Models: A Comparative Review. <https://www.researchgate.net/>, p. 90.
2. Markets and Markets. (2022). Markets and Markets. Retrieved from <https://www.marketsandmarkets.com>:
3. Scalia, & Vacca. (2021). *Does market transparency matter?* Banca d'Italia: Monetary and Exchange Rate Policy Department;
4. Wessel. (2020). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 12-20. Retrieved from;
5. Pascoa, & Tribolet. (2015, December 15). Organizational Operating Systems, an Approach. p. 20.
6. Mayer. (2021, Oct 6). *Mckinsey*. Retrieved from www.mckinsey.com;
7. Kitsios, F. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Retrieved from;
8. Johnk, J. (2020, Jun 24). Managing Digital Transformation: Challenges and Choices in Organizational Design and Decision-Making. Bonn. Retrieved from ;
9. Guechi, M. (2023, 08 02). The Future of the banking industry in the era Of digital transformation. *Journal of Economic Integration* , pp. 341-353;
10. Diener, & Spacek. (2020). The Role of 'Digitalization' in German Sustainability Bank Reporting. *International Journal of Financial Studies*.

STRATEGY AND PRACTICE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF THE BANKING SECTOR OF GEORGIA)

Mariami Bregadze,
Master of Management,
Caucasus University
Bregadzemari723@gmail.com

RESUME

The study intends to define the key components of an organization's digital transformation in the contemporary setting, as well as the elements that contribute to it and the models required to carry out the entire process. Additionally, it is important to bring attention to the primary challenges encountered by Georgia's banking sector when implementing technology transformation initiatives. Consequently, there is outlined the strategies for successfully overcoming current challenges. It was intended to set up the quantitative study in order to look at this matter.

The research demonstrated how the people engaged in the banking sector have an attitude towards change, what impediments and risks exist for the success of the process. What mindset do managers and staff members have toward technological change and how it impacts revenue, client retention, and the company's reputation.

Keywords: Bank, transformation, technological change, digital, leader, technology, strategic change.