



**იაკობ გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი**

ხელნაწერის უფლებით

თამარ აგლაძე

**საბანკო პროცესების ოპტიმიზაცია და საბანკო მომსახურების
ეფექტიანობა საქართველოს ბანკის მაგალითზე**

ეკონომიკის დოქტორის კადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თელავი, 2025

სამუშაო შესრულებულია სსიპ იაკობ გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართლის ფაკულტეტზე. („გამოყენებითი ეკონომიკის“ სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამა)

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი მაია გონაშვილი

შემფასებლები (რეცენზენტები):

1. ი. გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი ნანა რინკიაშვილი
2. უკრაინის ეკონომიკისა და პროგნოზირების ინსტიტუტის, საერთაშორისო ფინანსების კვლევების განყოფილების გამგე, პროფესორი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, ლენა ბორზენკო

დაცვა შედგება 2025 წლის 11 ოქტომბერს 12.00 საათზე. იაკობ გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართლის ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე, I კორპუსი, II სართული, თესაუს მცირე დარბაზი.

მისამართი: საქართველო, თელავი, 2200

ქართული უნივერსიტეტის ქუჩა #1 ტელ: +995 350 27 24 01

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში და ავტორეფერატის ვებ-გვერდზე: <http://tesau.edu.ge>

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი: თესაუ-ს პროფესორი,

ეკონომიკის დოქტორი : ია ჯიმშიტაშვილი

თემის აქტუალობა

ბიზნეს პროცესი - საბანკო სექტორში ბიზნეს პროცესი გულისხმობს ერთმანეთზე დაკავშირებული ქმედებების ან ამოცანების ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია კონკრეტული მიზნის განსახორციელებლად, როგორცაა მაგალითად მომსახურება ან პროდუქტი. თითოეულ პროცესს ჰყავს მასში უშალოდ ჩართული მხარე/მონაწილე, რომელიც პასუხისმგებელია ზემოთ აღნიშნული ქმედებების შესრულებაზე. პროცესის უშალო მონაწილე არის როგორც მომხმარებელი, ასევე კონკრეტული ბიზნეს ერთეულის თანამშრომელი. გარკვეული პროცესები საბანკო ინსტიტუტებში იწყება მომხმარებლის მოთხოვნით და მთავრდება მომხმარებლისათვის კონკრეტული შედეგით.

საბანკო სექტორში პროცესების არაეფექტურად მართვა, საჭირო რესურსებისა და დანახარჯების არათანაბარი გადანაწილება, მომსახურების ხარისხის შემცირება და საბოლოო ჯამში შემოსავლების შემცირება განაპირობებს საკითხის სიღმისეულ შესწავლასა და კვლევას, რომლის პირველ ნაბიჯს პროცესების ოპტიმიზაცია წარმოადგენს.

ბიზნეს პროცესი წარმოადგენს მოქმედებათა დადგენილ თანმიმდევრობას, რომელიც მოითხოვს განსაზღვრულ შესასვლელს, რესურსებს, რაც აუცილებელია სამუშაოთა რეალიზაციისათვის/ მომსახურების გაწევისათვის. უცხოურ ლიტერატურაში (M. Weske; 2012) ბიზნეს-პროცესი წარმოადგენილია როგორც ერთი ან რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ოპერაცია/პროცედურა, რომელიც ემსახურება გარკვეული მიზნის მიღწევას.

დღეისათვის არ არსებობს ბიზნეს-პროცესის ერთიანი ტიპოლოგია. ამიტომ, ერთდროულად გამოიყენება ბიზნეს-პროცესის სხვადასხვაგვარი განსაზღვრა. მაგ. ძირითადი პროცესი, მთავარი პროცესი, ფასეულობის შემქმნელი პროცესი, საწარმოო პროცესი და ა.შ. კომპანიისათვის დამახასიათებელ პროცესებს

წარმოადგენენ შეკვეთის შესრულება, პროდუქტის შემუშავება, კომპანიის მართვა, პროდუქციის მიწოდება. ყოველ კომპანიაში არსებობს დარგისათვის ტიპური, ურთიერთდაკავშირებული ბიზნეს-პროცესი, რომელთა მიზანია პროდუქციის/მომსახურების ღირებულების შექმნა და რეალიზაცია (ჩაგელიშვილი ლ; 2018).

თანამედროვე მიდგომებით, ეფექტიანობის მისაღწევად, საჭიროა მართვისადმი პროცესული მიდგომა, რომელიც აერთიანებს განსაზღვრულ ბიზნეს-პროცესებს. მართვის თანამედროვე სისტემა ეფუძნება შემდეგ ძირითად მიდგომებს:

- ხარისხის მართვის საყოველთაო სისტემა(TQM);
- ბიზნეს პროცესთან ინტეგრირებული ხარისხის მართვის სისტემა(PIQS);
- სამუშაო ნაკადების მართვის სისტემა(WFMS);
- კომპანიის რესურსების დაგეგმვისა და მართვის კომპლექსური სისტემა (ERP).

საბანკო პროცესების ოპტიმიზაციის აუცილებლობა განაპირობა ასევე ციფრული ბიზნესის ჩვენს ცხოვრებაში ფართოდ შემოჭრამ.

ციფრული ეკონომიკის განვითარების ეპოქაში საბანკო სექტორი წარმოადგენს ციფრული ტრანსფორმაციის ტექნიკური განხორციელების ფლაგმანს.

ტექნოლოგიების მუდმივი განვითარება და ახალი ტექნოლოგიების შემოტანა კმნის ახალ შესაძლებლობებს ფინანსური სფეროს მომხმარებელთა შორის ურთიერთობის და ბიზნეს გარემოსთვის ახალ საინფორმაციო კომუნიკაციურ ბერკეტებს. მზარდი მომხმარებელთა ნაკადი სულ უფრო მეტ არხს იყენებს საბანკო მომსახურების მისაღებად ახალი პლატფორმებისა და საბანკო ეკოსისტემების გამოყენებით. ციფრული ტრანსფორმაციის ახალი წესრიგის პირობებში, ტექნოლოგიები ადაპტირდება ადამიანების ქცევის ცვლილებებთან, ეს კი იწვევს უფრო ეფექტური და დაბალხარჯიანი ბიზნეს გადაწყვეტილების წარმოშობას.

ციფრული ტრანსფორმაციის დასაწყისი ქვეყანაში უკავშირდება ეკონომიკის მნიშვნელოვან(წამყვან) სფეროს – საბანკო სექტორს. ეს, პირველ რიგში, განპირობებულია იმით, რომ საბანკო სისტემა ყველაზე მგრძნობიარე და ადაპტირებადია გარე გავლენის ფაქტორების მიმართ, რაც შესაძლებელს ხდის, რომ არსებული ინოვაციური გამოცდილების ანალიზის საფუძველზე გაუმჯობესდეს საბანკო მომსახურების მიწოდების პროცესი, შეიქმნას და დაინერგოს ფუნდამენტურად ახალი ციფრული პროდუქტები. საბანკო საქმიანობის გაციფრულება გახდა თანამედროვე ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი საფეხური. საკრედიტო ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობაში ციფრულ ტექნოლოგიებს ნერგავენ, რაც მათ უფრო წარმატებულსა და კონკურენტუნარიანს ხდის.

დღემდე არ არსებობს ერთიანი და საყოველთაოდ აღიარებული მიდგომა ცნებაზე — „საბანკო სექტორის ციფრული ტრანსფორმაცია“. თუმცა, მაინც იკვეთება საერთო მიდგომა, რომ საბანკო სექტორის ციფრული ტრანსფორმაცია არის როგორც ინდივიდუალური ბიზნეს-პროცესების, ასევე მთლიანად ბიზნესის ან სახელმწიფო ინსტიტუციების ტრანსფორმაცია, რომელიც ბიზნეს-მოდელზე და შესაბამის რესურსებზეა დაფუძნებული.

საბანკო სფეროში ციფრული ტრანსფორმაციისას პირველხარისხოვანი ამოცანაა ეკონომიკური და ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ვინაიდან ციფრული პლატფორმები კიბერშეტევების სამიზნედ იქცევა. სწორედ ამ პროცესების ხარისხზე და მომსახურების დონის გაუმჯობესებაზეა დამოკიდებული ბანკების ეფექტიანობა და კონკურენტუნარიანობა.

საბანკო სისტემის ტრანსფორმაციის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ციფრული ბანკების წარმოშობა. COVID-19-ის პერიოდში სულ უფრო მეტი მოთხოვნა იყო საბანკო მომსახურების დისტანციურად გამხორციელებაზე. აღნიშნულმა ციფრული ბანკების თემა კიდევ უფრო აქტუალური გახდა და წინა პლანზე წამოწია. ტრადიციულმა

ბანკებმა გაგრძელეს ციფრულ ბანკებთან ერთად ფუნქციონირება და სულ უფრო მეტად ცდილობენ ახალ სტანდარტებზე მორგებას.

ამასთან ერთად, არ უნდა დავივიწყოთ, რომ ციფრული ბანკები არ ნიშნავს მხოლოდ ტექნოლოგიას, აქ მნიშვნელოვანია აქცენტის გაკეთება მენეჯმენტზე, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება ბიზნეს მოდელის სწორად განხორციელება და ციფრული ტექნოლოგიების ბაზაზე შედეგების მიღწევა.

თანამედროვე ბანკების უპირველესი მიზანი მომხმარებელზე, უფრო ხშირად კი უხილავ მომხმარებელზე ორიენტაციაა, მათი მოზიდვა ინოვაციური გზებითა და ხერხებით.

აღნიშნულს ადასტურებს უცხოური გამოცდილებაც. მაგალითად, ევროპაში Solary Bank-მა თავისი სერვისები ე.წ. BaaS მოდელით განახორციელა, რომელიც მესამე მხარისათვის სერვისების API-ს ფორმით შეთავაზებას გულისხმობს.

kakaobank-ი, რომელმაც სამხრეთ კორეაში kakao-chat-ის ბაზაზე განახორციელა ბიზნეს მოდელი. ტაივანში Richart-მა საქმიანობის სეგმენტად ახალგაზრდები აირჩია და აქცენტი გააკეთა მეგობრულ ინტერფეისზე. ნეო ბანკი Revolut-ის ნიშა იყო საზღვარგარეთ მოგზაური ტურისტები, რომლებთანაც სავალუტო საკომისიოს გაუქმებით წარდგა. დასწრების ამ სტრატეგიამ საშუალება მისცა მას განევითარებინა სხვა ინოვაციური პროდუქტებიც და მოწინავე ადგილი დაეკავებინა ციფრული პროდუქტების ბაზარზე(გორგოძე ო. 2020).

საქართველოში, ციფრული ბანკის პირველი ლიცენზია ეროვნულმა ბანკმა 2022 წელს გასცა. ეს იყო “პეისერა ბანკი საქართველო”-ს ლიცენზია, რომლის მეშვეობითაც უნდა განხორციელდეს ციფრული ბანკის ინოვაციური მოდელები; ციფრული ეკოსისტემების განვითარება, ღრუბლოვანი სერვისების ეფექტურად გამოყენება და სხვა.

საბანკო სექტორის გაციფრულებას თან ახლავს სერიოზული გამოწვევები: პროექტის გამნხორციელებისათვის საჭიროა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები, რაც მცირე ფინანსურ

ორგანიზაციებისათვის ნაკლებად ხელმისაწვდომია. დიდ ბანკებს მეტი შესაძლებლობა აქვთ აიყვანონ კვალიფიციური კადრები, დანერგონ ხელოვნური ინტელექტი და ბიომეტრიული ტექნოლოგიები, რაც მცირე(მით უფრო რეგიონებისათვის) მოთამაშეებისთვის სერიოზულ კონკურენციას წარმოადგენს.

ასევე, ხანდაზმულთათვის და რეგიონის მოსახლეობისათვის რთულია ციფრულ პროდუქტებზე გადასვლა — ისინი უფრო პირად კომუნიკაციასა და ბანკის ოფისში ვიზიტს ანიჭებენ უპირატესობას. ციფრულ ტრანსფორმაციებს ბევრი ადიქვამს როგორც რისკს, კიბერშეტევებისა და მონაცემთა გაჟონვის საშიშროების გამო.

ციფრული ტრანსფორმაცია მოითხოვს მნიშვნელოვან ცვლილებებს საბანკო სტრუქტურებში. დღეისათვის მსოფლიო მასშტაბით 70%-ზე მეტ ბანკებში ხორციელდება აღნიშნული პროცესი.

ცვლილებების განხორციელების მიმართულებით ყველაზე ხშირად მიმართავენ პროცესების ოპტიმიზაციას. იმდენად, რამდენადაც ციფრული ტრანსფორმაცია დიდ ინვესტიციებს მოითხოვს, საჭიროა რესურსების ოპტიმალურად გამოყენება და ცვლილებების ეფექტიანად გატარება.

ზემოდ აღნიშნული საკითხების შესწავლას და კვლევას მიემდგნა თემასტან დაკავშირებული სამეცნიერო წყაროებისა და პუბლიკაციების ანალიზი. საკვლევ თემასთან დაკავშირებით განხორციელდა ასევე უცხოური გამოცდილების გაცნობა. ბიბლიოგრაფიული კვლევის შედეგად შესაძლებელი გახდა უფრო ნათლად წარმოჩენილიყო კვლევის მიზნები, ამოცანები და გამოკვეთილყო საკვლევითი ჰიპოთეზა. კერძოდ:

საბანკო პროცესების ოპტიმიზაციის საჭიროების გამოსავლენად და პროცესების ეფექტიანობის უზრუნველყოფად **კვლევის მიზანს** წარმოადგენს საბანკო პროცესების შესწავლის საფუძველზე, პროცესების ოპტიმიზაციის მოდელის შემუშავება და მისი შედეგების განსაზღვრა.

საკვლევ ობიექტს წარმოადგენს საბანკო სფეროში მიმდინარე სესხის გაცემის პროცესი, მასზე დაკვირვება და შესწავლა.

კვლევის საგანს წარმოადგენს:

- სესხის გაცემის პროცესში არსებული ძირითადი ქმედებების იდენტიფიცირება;
- სესხის გაცემის პროცესში ჩართული მხარეებისა და ფუნქციების იდენტიფიცირება;
- სესხის გაცემის პროცესის ციკლური დროისა და უშუალო სამუშაო საათების ანალიზი;
- სესხის გაცემის პროცესის მიმდინარე ხარჯებისა და მოსალოდნელი პოტენციალის ანალიზი;

კვლევის მეთოდოლოგია - საკვლევი თემის მიზნის მიღწევისათვის გამოყენებულ იქნა კვლევის როგორც თვისებრივი ასევე რაოდენობრივი მეთოდოლოგია.

სესხის გაცემის პროცესების ეფექტიანად წარმართვაში არსებული ხარვეზების გამოსასწორებლად და ძირითადი გამოწვევების დასადგენად, მივმართეთ არასტრუქტურირებულ ინტერვიუებს მომხმარებლებთან, პერსონალთან და ექსპერტებთან (ექსპერტების შერჩევა მოხდა “თოვლის გუნდას” პრინციპით. პროცესების სიღრმისეულად შესწავლის მიზნით, გამოყენებულ იქნა ემპირიული დაკვირვება, კერძოდ ქრონომეტრაჟის მეთოდი.

გამოკითხვის შედეგების ანალიზი განხორციელდა ასევე რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით. ფაქტორული ანალიზისას გამოყენებულ იქნა წრფივი კორელაციისა და რეგრესიის მეთოდი.

ჰიპოთეზა - ლიტერატურისა და სამეცნიერო წყაროების შესწავლის შედეგად საკვლევ თემასთან დაკავშირებით გამოიკვეთა 4 ჰიპოთეზა.

H1 – საბანკო ინსტიტუციაში, კონკრეტულ ბიზნეს პროცესში (სესხების გაცემის პროცესზე) ზედმეტი ქმედებების არსებობა, თუკი ისინი არ ქმნიან ღირებულებას

მომხმარებლისათვის და საერთო ჯამში ზრდიან პროცესის ციკლურ დროს, უარყოფითად მოქმედებს მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე;

H2 – პროცესების ოპტიმიზაცია უზრუნველყოფს დანახარჯების ოპტიმიზაციას, რაც საშუალებას მოგვცემს ფასეულობების შემქმნელ პროცესებზე მათ მიზანმიმართულ გამოყენებას;

H3 - ბანკებში ფასეულობის შემქმნელ პროცესებზე დანახარჯების ოპტიმიზაცია, პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია საბანკო სტრუქტურის შემოსავლებთან. კერძოდ, ფასეულობის შემქმნელ პროცესებზე დანახარჯების ზრდა უზრუნველყოფს ბანკის შემოსავლის და იმიჯის ზრდას;

H4 - სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციისას, პროცესზე მოქმედ პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებმა შეიძლება იქონიონ როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი შედეგები. ეს უკანასკნელი დამოკიდებულია საბანკო მენეჯმენტის(პროცესების მენეჯმენტი)სწორად განხორციელებაზე, რაც ასევე საბანკო იმიჯზე ახდენს ზეგავლენას.

კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებულ იქნა სოციალური ქსელი. პირდაპირი ინტერვიუები; ექსპერტთა გამოკითხვა.

ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა მეცნიერული სიხლე. კერძოდ:

- საქართველოს ბანკის მაგალითზე, შესწავლილია ბიზნეს პროცესების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები, დადგენილია პროცესების პირდაპირ და ირიბ ცვლადებთან დამოკიდებულება;
- კომპლექსურადაა შესწავლილი საბანკო სტრუქტურებში პროცესების ოპტიმიზაცია და დასაბუთებულია და მის შედეგად მიღებული ეკონომიკური ეფექტიანობა;

- ჩატარებული კვლევის საფუძველზე დასაბუთებულია ბიზნეს პროცესებსა და საბანკო იმიჯს შორის ურთიერთკავშირი, დადებითი და უარყოფითი კორელაცია;
- შემუშავებულია სესხის გაცემის პროცესების ოპტიმიზაციის მოდელი “To-Be”;
- სცენარული მიდგომის საფუძველზე დასაბუთებულია სესხის გაცემის, პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელის ეფექტიანობა;
- შემოტანილია მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და იმიჯზე მოქმედი ახალი ცვლადი - სტრესი/განწყობა.

კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა

კვლევის შედეგები პრაქტიკულ ღირებულებას ატარებს. მისი გამოყენება შეუძლიათ საბანკოს სფეროში მოქმედ სტრუქტურებს, რაც ხელს შეუწყობს ბანკების მიერ დანახარჯების ოპტიმალურ გადანაწილებას, შემოსავლების ზრდას, პერსონალის განვითარებას, რეგიონის დონეზე საზოგადოებაში საბანკო სფეროს მიმართ ნდობის და იმიჯის ზრდას.

რეგიონის დონეზე კვლევის შედეგების გამოყენება ხელს შეუწყობს მოსახლეობის სულ უფრო მეტად ჩართვას ფინანსურ ოპერაციებში. საბანკო სტრუქტურებისათვის შესაძლებელს გახდის მიზანმიმართული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში, ტრადიციული ბანკების ფინანსური პორტფელის ზრდასა და ეფექტიანად დაგეგმვაში.

დანახარჯების ოპტიმიზაცია უზრუნველყოფს ინოვაციების სულ უფრო მეტად დანერგვას საბანკო სტრუქტურებში, რამაც შემდგომში შესაძლოა ხელი შეუწყოს დინამიური ეკოსისტემის შექმნას არა მხოლოდ ფინანსურ ინსტიტუტებში, არამედ მხარი დაუჭიროს სამეწარმეო სტრუქტურებსა და ტექნოლოგიურ ფირმებს შორის ინოვაციების ფართოდ დანერგვაში, ინოვაციური სტარტაპების განვითარებაში, რაც

საბოლოოდ ქვეყნისა და რეგიონის დონეზე მდგრადი განვითარების გარანტიებსა და საფუძველს ქმნის.

კვლევის ეთიკური მხარე - რესპოდენტები ინფორმირებული იყვნენ კვლევაში მონაწილეობაზე, რაზედაც მათგან მიღებულ იქნა სიტყვიერი თანხმობა.

კვლევის შეზღუდვა -

1. საბანკო სფეროში მიმდინარე ბიზნეს პროცესები, მოიცავენ მრავალი სახის პროცესებს და ყველა მათგანის კვლევა ცდებოდა დისერტაციის მასშტაბებს, ამდენად ყურადღება გამახვილდა მხოლოდ ყველაზე მოთხოვნად პროდუქტზე (სესხის გაცემა).
2. საბანკო სფეროს სპეციფიკიდან გამომდინარე, თვისებრივი კვლევა (ქრონომეტრაჟის გამოყენებით) ვერ განხორციელდებოდა ყველა ბანკში, ამდენად კვლევის ობიექტად შერჩეულ იქნა მხოლოდ საქართველოს ბანკი

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა

ნაშრომი შედგება შესავლის, ლიტერატურის კვლევის, 4 თავის დასკვნისა და რეკომენდაციების და დამოყენებული წყაროების ნუსხისაგან.

შესავალში ჩამოყალიბებულია კვლევის აქტუალობა, დასმულია კვლევის პრობლემა, მოცემულია კვლევის მიზანი და ამოცანები, მკვლევის ობიექტი და საგანი. კვლევის პრობლემასთან დაკავშირები ჩამოყალიბებულია საკვლევი კითხვები და ჰიპოთეზა. შესავლის ბოლო ნაწილში აღწერილია მეცნიერული სიახლე და მოცემულია კვლევის პროაქტიკული მნიშვნელობა.

ლიტერატურის ანალიზი შესრულებული 2 ძირითადი ჯგუფის მიხედვით; პირველი ეხება პრობლემის ირგვლივ არსებულ იმ სამეცნიერო ჟურნალებს, რმლებშიც ყველაზე მეტი ნაშრომია არსებულ თემატიკაზე, ხოლო მეორე ჯგუფში გაერთიანებულია საკითხთან დაკავშირებული დისერტაციები და სამეცნიერო პუბლიკაციები. სულ 31

სამეცნიერო ჟურნალში მოცემული პუბლიკაცია და სხვადასხვა სამეცნიერო ბაზებში არსებული ნაშრომები ბოლო 10 წლის ქრილში. ბოლოს შეჯამებულია ანალიზის შედეგები.

ნაშრომის პირველი თავი ეხება პროცესების თავისებურებებს საბანკო სექტორში. ამ ნაწილში ნაჩვენებია პროცესების როლი საბანკო საქმიანობაში. საბანკო სფეროში, ერთი სტრუქტურის ქრილში, ადგილი აქვს ერთმანეთთან დაკავშირებულ სხვადასხვა სპროცესების განხორციელებას. ისინი ერთი მთლიანობითი სისტემის შემადგენლები არიან. მაგრამ მრავალი პარამეტრით განსხვავდებიან. სწორედ ამიტომ საბანკო სფეროში მოქმედი სტრუქტურების საქმიანობისას პროცესების ანალიზი უნდა განხორციელდეს არა მარტო კომპლექსურ ქრილში, არამედ პროცესუალური მიდგომითაც.

ამავე თავში განხილულია პროცესის აღწერის მეთოდოლოგია. მოცემულია ბიზნეს პროცესების კვლევის ძირითადი პარამეტრები; განხილულია კვლევის ინსტრუმენტები და მეთოდები; აღწერილია მოდელი "AS-Is" ანალიზის მიზანი და ძირითადი ეტაპები. პირველი თავის ბოლოს დასაბუთებულია ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგის საჭიროება.

მეორე თავში შესწავლილი და აანალიზებულია ბიზნეს პროცესების ანალიზის ინსტრუმენტები მეთოდები და ეტაპები. აღნიშნულია, რომ ბიზნეს-პროცესების ანალიზი იძლევა ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის მოქნილობის, ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის გასაზრდელად. ხაზგასმია გაკეთებული ანალიზის პროგრამული უზრუნველყოფის მნიშვნელობაზე. ასევე SILA Union-ისა და API სისტემათა ინტეგრირების შესაძლებლობაზე და აღნიშნულია, რომ ინტეგრაციის ინსტრუმენტების დახმარებით შესაძლებელია ჩაიტვირთოს ინფორმაცია ნებისმიერი გარე წყაროდან პოპულარულ ფორმატებში, ასევე გადაეცეს მონაცემები სხვა სისტემებს.

ამავე თავში დეტალურადაა განხილული პროცესების SWOT ანალიზის ეტაპები და მომხმარებლისა და პერსონალის გამოკითხვის, ასევე ქრონომეტრაჟის საფუძველზე

დადგენილია საქართველოს ბანკის სესხების გაცემის მოქმედი მოდელის "As-Is" SWOT-ის პარამეტრები.

მეორე თავში დეტალურადაა განხილული "Sixs Sigma", Lean, Kanban და Kaizen-ის მეთოდები. ნაჩვენებია მათი კავშირი TQM-თან. ამ კუთხით გაანალიზებულია პროცესების გაუმჯობესების PDCA, PDSA, DMAIC კონცეფციები. აღნიშნულ თავში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადასტურდა H1.

ნაშრომის *მესამე თავი* ასახავს საბანკო სფეროს განვითარების ეტაპებსა და სფეროს წიანშე მდგარ გამოწვევებს. გაანალიზებულია ისეთი გამოწვევა, როგორიცაა პროცესების გაციფრულება. ქრონომეტრაჟის საფუძველზე გამოვლენილია პროცესებზე მოქმედი ფაქტორები. Pearson-ის კორელაციის მეთოდის გამოყენებით დადგენილია პროცესებზე ცვლადების ზედავლენის დონე, მათი სტატისტიკური წონა.

კვლევის შედეგად გამოვლენილია ისეთი ცვლადები, როგორებიცაა სტრესი(დაძაბულობა) და განწყობა. აღნიშნულ ცვლადებს ადგილი აქვთ განუსაზღვრელობის პირობებში ცვლილებების განხორციელების ეტაპზე. ამ თავში მტკიცდება H4.

მეოთხე თავი ეხება კვლევის განხორციელებას. მოცემულ თავში დეტალურადაა განხილული კვლევის მეთოდოლოგია. რომლის საფუძველზეც მოხდა ოპტიმიზაციის ახალი მოდელის "To-Be" შემუშავება. SPSS-ის გამოყენებით გაანგარიშებულია "To-Be" მოდელის ეფექტიანობის მაჩვენებლები. ამ თავში ჩატარებული კვლევის შედეგად მტკიცდება H2 და H3. ასევე H4-ის მეორე ნაწილი.

კვლევა ჩატარდა თბილისსა და საქართველოს ბანკის რეგიონულ ფილიალებში, რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის გამოყენებით, სადაც გამოყენებულ იქნა ანკეტური გამოკითხვა. სოციალური ქსელის მეშვეობით ანკეტა გავრცელდა საქართველოს ბანკის კლიენტებს შორის. წინასწარ მოვიძიეთ საქართველოს ბანკის კლიენტების ბაზა თბილისსა და კახეთში, რის შემდეგაც შემუშავებული კითხვარი გადაეგზავნა 20000 რესპოდენტს. აქედან 1200 - თბილისში ხოლო - 800 კახეთში. საბოლოოდ გამოკითხვაში

მონაწილეობა მიიღო 775 რესპოდენტმა, მათგან კაცი არის 364, ხოლო ქალი - 411. მათი ასაკი 18 დან 55+ წლამდე მერყეობს.

რესპოდენტთა შორის 349 იურიდიული პირი იყო, ხოლო 426 რესპოდენტი ფიზიკური პირის სტატუსს ფლობდა.

კვლევის შედეგების რეპრეზენტაბელურობა დადგენილ იქნა შერჩევის ზომის გაანგარიშების მეთოდოლოგიის საფუძველზე, რომლის მიხედვითაც 99%-იანი ვალიდურობა 5% ცდომილებით უზრუნველყოფილი იქნება 658 რესპოდენტის შემთხვევაში.

კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა რაოდენობა (775 რესპოდენტი) კიდევ უფრო ამყარებს კვლევის სანდოობას.

კვლევის ჩასატარებლად კითხვარი შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისგან. რესპოდენტებს შეეძლოთ სხვადასხვა კითხვებზე არსებული სავარაუდო პასუხის გარდა საკუთარი პასუხებიც დაეფიქსირებინათ.

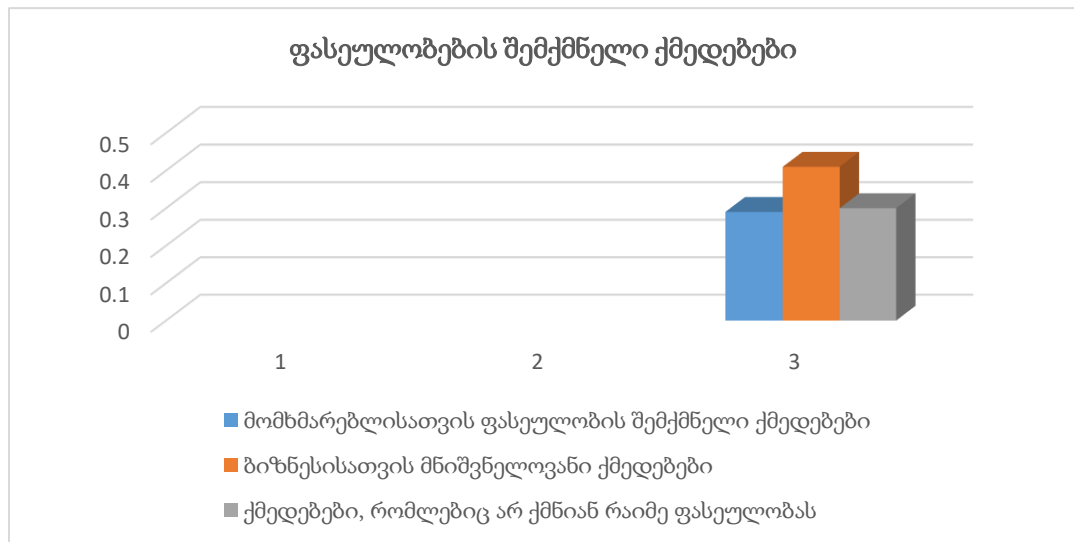
კვლევისას დაცული იყო კვლევის ეთიკის ეთიკური პრინციპები. რესპოდენტებისგან მიღებულ იქნა თანხმობა კვლევაში მონაწილეობის თაობაზე და დაცული იყო კონფიდენციალობა.

კვლევის შედეგები

სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი “To – Be”

საბანკო სტრუქტურებში სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის კვლევისას შესწავლილ იქნა ქმედებები, რომლებიც დაჯგუფდა ფასეულობების მიხედვით. თითოეული ქმედება შეიცავს დანაკარგს, რომელიც პროცესის ნაწილია და არ ქმნის ფასეულობას.

თვისებრივი კვლევა



კვლევის მიზანია იმ ქმედებების/დანაკარგების შემცირება, რომლებიც არ ქმნიან ფასეულობების. ამ ეტაპზე გამოვიყენეთ ქრონომეტრაჟის მეთოდი. დაკვირვება განხორციელდა სამი თვის განმავლობაში, კვირაში ორჯერ ერთი და იგივე დროს.

მას შემდეგ, რაც დაფიქსირდა პროცესებში დანაკარგები, მოხდა ფასეულობების არ შემქმნელი ქმედებების იდენტიფიცირება. იდენტიფიცირებისას გავითვალისწინეთ უსარგებლო (ფასეულობის არ შემქმნელი) დანაკარგების წყაროები. აღნიშნულის გათვალისწინებით, დაკვირვების შედეგები დავაჯგუფეთ დანაკარგების წყაროების 3 ძირითად ჯგუფად.

პირველ ჯგუფში - რესურსების არამიზნობრივობა, შევიდა ინტელექტუალური რესურსების არასწორი მართვა. აქ ძირითადად ხდებოდა პროცესში ინტელექტუალური რესურსის არასწორი განაწილება, რაც დანაკარგების მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს.

მეორე ჯგუფის დანაკარგების წყაროა ფუჭი გადაადგილებები, რომელიც მოიცავს თანამშრომელთა არასაჭირო გადაადგილებებს ოფისის შიგნით. ასევე დაფიქსირდა საკითხთან დაკავშირებით რამოდენიმეჯერ მიბრუნება, რაც ეწინააღმდეგება

RFT(Right First Time - პირველივე ჯერზე) პრინციპს და ასევე აყოვნებს პროცესს და ზრდის ციკლურ დროს.

დანაკარგების წყაროების მესამე ჯგუფში შევიდა შეუსრულებელი დავალებების დაგროვება, რას მომხმარებლის ლოდინის და ასევე პროცესის შემდეგ ქმედებაზე გადასვლის ლოდინის დროების ზრდას იწვევს.

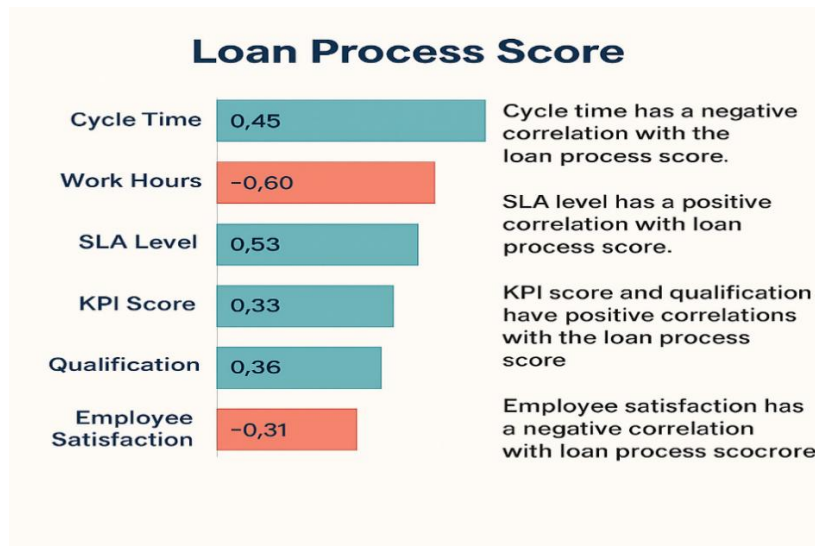
დაკვირვებამ ცხადყო, რომ დანაკარგების წყაროების დადგენილი ჯგუფები იწვევენ ისეთი ტიპის დანაკარგებს, როგორებიცაა: პროცესის დროს უსარგებლო დანაკარგები, ცვლილებები, მოუქნელობა. აღნიშნული გამოვლინდა ასევე მეორე და მესამე თავებში.

ჩატარებული კვლევისას (მომხმარებელთა, კვლევა; პერსონალის კვლევა; SWOT ანალიზი). აღნიშნული კვლევებითა და ჩატარებული ქრონომეტრაჟის შედეგებით, მტკიცდება H1.

კვლევისას გამოვლინდა მოუქნელობის ძირითადი მიზეზები, რაც დაკავშირებული იყო სესხებზე გაზრდილ მოთხოვნასთან და მომხმარებლისათვის სასურველ დროში მოთხოვნის შეუსრულებლობასთან.

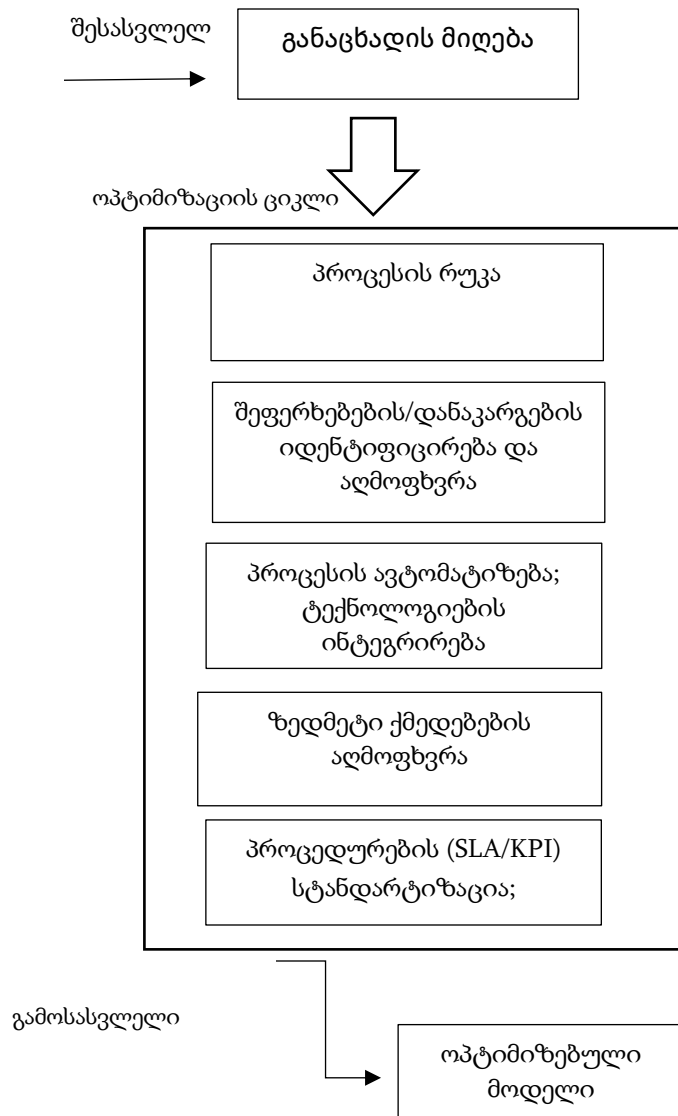
კვლევისას მნიშვნელოვანი იყო ასევე იყო სესხის გაცემის პროცესზე მოქმედი პირდაპირი და არაპირდაპირი ფაქტორების ურთიერთკავშირის დადგენა, რაც პროგრამა SPSS-ის გამოყენებით განვახორციელეთ. თვალსაჩინოებისათვის ურთიერთდამოკიდებულება გამოვსახეთ ინფოგრაფიკის სახით. მონაცემები გაანგარიშებულია პირსონის კორელაციის საფუძველზე.

სესხის გაცემის პროცესის ფაქტორთა კორელაციის ინფოგრაფიკი



სურათზე ნათლად ჩანს სესხის გაცემის პროცესთან სამუშაოების ციკლური დროისა და პერსონალის კმაყოფილებას უარყოფითი კორელაცია, რაც ახალი მოდელისათვის საყურადღებო უნდა იყოს.

ყოველივე ამის შემდეგ მომდევნო ეტაპზე, Lean პრინციპების გამოყენებით შემუშავებულ იქნა სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი “To-be”;



სესხის გაცემის ოპტიმიზაციის მოდელი - "To-Be"¹

სესხის გაცემის პროცესების ოპტიმიზაციის მოდელის ეფექტიანობა.

მოდელის ტესტირება მოხდა SPSS-ის გამოყენებით, რომელიც ჰიპოთეზების გადამოწმების მიმართულებით განხორციელდა.

¹ მოდელი შემუშავებულია ავტორის მიერ

ზედმეტი ქმედებები, როგორც ირიბი ზემოქმედების ფაქტორი აღმოჩნდა სუსტი ზემოქმედების ფაქტორი, რასაც ადასტურებს უარყოფითი კავშირი ($r = -0.35$), მმოუხედავად იმისა, რომ $p = 0.06 > 0.05$ — არ არის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი. აღნიშნულმა შედეგმა აჩვენა, რომ ჰიპოთეზა 1 ნაწილობრივ დადასტურდა;

რაც შეეხება სესხის გაცემის პროცესის ციკლურ დროსა და დანახარჯების ურთიერთკავშირს, დადგინდა ძლიერი უარყოფითი კავშირი ($r = -0.41$; $p = 0.02$).

აღნიშნულით, ჰიპოთეზა 2 დადასტურდა.

ძლიერი დადებითი კავშირია აღმოჩნდა ფასეულობების შემქმნელ პროცესებსა და საბანკო შემოსავალს შორის. წრფივი რეგრესიის მიხედვით ($r = 0.52$; $p = 0.04$), რითაც დასტურდება მესამე ჰიპოთეზის პირველი ნაწილი. რაც შეეხება მომხმარებლისთვის ფასეულობების შემქმნელ ქმედებებსა და სანაკო იმიჯს, რაც H3-ის მეორე ნაწილია, ვლინდება დადებითი კორელაცია. ამ შემთხვევაში ($r = 0.38$, $p = 0.04$); ამით, მესამე ჰიპოთეზის მეორე ნაწილიც დასტურდება.

მეოთხე ჰიპოთეზის დასასაბუთებლად საჭირო იყო მენეჯმენტის ხარისხისა და საბანკო იმიჯის ურთიერთდამოკიდებულების განსაზღვრა. SPSS-ის გამოყენებით გაანგარიშებულ იქნა r და p კოეფიციენტები ($r = 0.42$; $p = 0.02$). აღნიშნულიც ადასტურებს მენეჯმენტის ხარისხსა და საბანკო იმიჯს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვან და დადებით ურთიერთკავშირს. ამით, მეოთხე ჰიპოთეზაც დასტურდება.

ჰიპოთეზების დადასტურების შემდეგ კვლევის მიზანი იყო ოპტიმიზაციის ახალი მოდელის ეფექტიანობის შეფასება შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: ციკლური დროის შემცირება; ხარჯების შემცირება და შემოსავლების ზრდა. აღნიშნული მაჩვენებლების გასაანგარიშებლად გამოვიყენეთ შემდეგი მიდგომა:

დროის შემცირება (ΔT_1) გაანგარიშებულ იქნა ფორმულით

$$\Delta T_1 = T_{as-is} - T_{to-be}$$

სადაც

$\Delta T1$ - არის Lean მეთოდის გამოყენებით დროის შემცირება

T_{as-is} - სესხის გაცემის პროცესის As-Is მოდელის ციკლური დრო

T_{to-be} – To-Be მოდელის ციკლური დრო

ხარჯების შემცირება (ΔC_1):

$\Delta C1 = C_{as-is} - C_{to-be}$;

შესაბამისად,

$\Delta C1$ - Lean მეთოდით ხარჯების შემცირებაა

C_{as-is} - As-Is მოდელის ხარჯები;

C_{to-be} - კი To-Be მოდელზე გაწეული ხარჯებია

შემოსავლების ზრდა (ΔR_1) - Lean მეთოდით შემოსავლების ზრდა ტოლია To-Be და As-Is მეთოდებს შორის შემოსავლების სხვაობისა.

$\Delta R1 = R_{to-be} - R_{as-is}$

აღნიშნული გაანგარიშების საფუძველზე

ცხრილი 1

Lean მეთოდის გამოყენებით სისხლის გაცემის პროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლები

პროცესი	დროის შემცირება (დღე)	ხარჯების შემცირება: (ლ)	შემოსავლის ზრდა (ლ)
სესხის გაცემა	2.5 დღე	120 ლ	500 ლ

თუ მიღებულ მაჩვენებლებს შევადარებთ ქრონომეტრაჟის შედეგად მიღებულ მაჩვენებლებს, მივიღებთ, რომ Lean მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია ოპერაციული ხარჯების 15-30%-ით შემცირება; პროცესების შესრულების ციკლური დრო შემცირდა 20%-დან 40%-მდე, რაც განაპირობებს მომსახურების სწრაფად უზრუნველყოფას, ლოდინის დროის შემცირებასა და სისტემის მოქნილობას; ზედმეტი, არაეფექტური ნაბიჯების აღმოფხვრით შესაძლებელია პროცედურების

რაოდენობის შემცირება 25%-დან 50%-მდე; კლიენტის მომსახურების დროის შემცირება შესაძლებელი 10%-დან 35%-მდე, რაც ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და საიმედოობას, ხოლო თანამშრომელთა პროდუქტულობის ზრდის პროგნოზი ავტომატიზაციის, სტანდარტიზაციისა და ოპტიმიზაციის შედეგან 15%-დან 25%-ია.

ოპტიმიზაციის შედეგები დაკავშირებულია რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებასთან, რისი მიღწევაც მიზანმიმართული მენეჯმენტის შედეგადაა შესაძლებელი. სწორი, პროცესების გაუმჯობესებაზე მიმართული მართვა უზრუნველყოფს იგივე ადამიანური რესურსით მეტი განაცხადის დამუშავებას, სესხის უფრო სწრაფად გაცემას და ერთ განაცხადზე დროის ხარჯის შემცირებას, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და წმინდა მოგებას.

თუ ზემოდ აღნიშნულს, სამიზნე ნიშნულებად მივიჩნევთ, მაშინ Lean მეთოდით სესხების გაცემის პროცესის საპროგნოზო მაჩვენებლები შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით

ცხრილი 1

სესხების გაცემის პროცესის საპროგნოზო მაჩვენებლები

პარამეტრი	ბველი მოდელ	ოპტიმიზირებული მოდელ
განაცხადის დამუშავების დრო	3 დღე	1.5 დღე
ერთ სესხზე საოპერაციო ხარჯი	25 ლ	17 ლ
ერთ თვეში დამუშავებული განაცხადები	5,000	7,500
ერთ თვეში შემოსავალი სესხებიდან	500,000 ლ	800,000 ლ
დამუშავების საშუალო ზუსტი სიჩქარე	80%	96%

სესხის გაცემის ოპტიმიზაციის მოდელის საბოლოო შედეგი ხარჯების დაზოგვა, მათი ოპტიმალურად გამოყენება და შემოსავლების ზრდაა. მოდელის ეფექტიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია პროცესის უწყვეტი მონიტორინგი და გაუმჯობესება. მისი ეფექტიანი დანერგვის აუცილებელ ფაქტორს კი წარმოადგენენ: მენეჯმენტის მხარდაჭერა და ლოიალობა; თანამშრომლობის აქტიური ჩართვა(რაც ხსნის სტრესსა და დაძაბულობას ცვლილებების განხორციელებისას; სტანდარტული პროცედურების დაცვა და მუდმივი სწავლის კულტურის დამკვიდრება და გაუმჯობესება.

დასკვნა და რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლინდა ის სუსტი ადგილები, რომელთაც ადგილი აქვთ საქართველოს ბანკში სესხის გაცემის პროცესის განხორციელებისას, რაც ზეგავლენას ახდენს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე, ეს კი საბოლოო ჯამში ბანკის შემოსავლისა და იმიჯის მაჩვენებელზე აისახება.

მიუხედავად სუსტი მხარეებისა, რესპოდენტები უპირატესობას მომსახურების გაწევსა და საბანკო პროდუქტის შერჩევასთან მიმართებაში არჩევენ საქართველოს ბანკზე აკეთებენ, რაც მოცემული ბანკის საიმედო ბრენდიდან გამომდინარეობს. ამდენად, ბრენდის შესანარჩუნებლად საჭიროა იმ სუსტი ადგილების დამლევა, რაც კვლევამ გამოავლინა. მეტწილად ეს რეგიონის საბანკო სტრუქტურებს ეხებათ. აქ მნიშვნელოვანია პროფესიონალიზმისა და მომსახურების ხარისხის კორპორატიული კულტურის მიმართულებით მუშაობა. ეს რესპოდენტთა პასუხებში ხაზგასმულია. მათ დამატებით რეკომენდაციებში ხაზი გაუსვეს საპროცენტო განაკვეთის შემცირებას, დიდი ხნის/მუდმივ კლიენტებზე უფრო მოქნილი სასესხო პირობების არსებობას, სესხის აღების პროცესის გამარტივებას, ოპერატიულობასა და ნაკლებ ბიუროკრაციას.

ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ საქართველოს საბანკო სფეროს ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და მომხმარებლის მოთხოვნების უზრუნველყოფისათვის საჭიროა პრობლემებთან კომპლექსური მიდგომა, რაც არა მხოლოდ შიდა პროცესების შესწავლაში მდგომარეობს, არამედ მათ კავშირში გარე ზემოქმედების ფაქტორებთან. დღეისათვის ასეთი ზემოქმედების ფაქტორი ციფრული ეკონომიკის სწრაფი განვითარებაა, რაც ყველაზე სწრაფად და თვალნათლივ საბანკო სფეროზე აისახება. სწორედ კომპლექსური ანალიზი უზრუნველყოფს თავი ავარიდოთ პროცესების მოუქნელობას და საჭირო ცვლილებების არასწორად განხორციელებას.

საკითხის შესწავლამ დაგვანახა საქართველოს ბანკის სტრუქტურებში ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგისა და პროცესების ოპტიმიზაციის საჭიროება. Lean სტრატეგიის გამოყენებით შესაძლებელი გახდა პროცესიდან ფასეულობების არ შემქმნელი ოპერაციების ამოღებით, მიგვეღწია დანაკარგების მინიმიზაციისათვის. აღნიშნულთან დაკავშირებით შემუშავებულ იქნა სესხის გაცემის პროცესის მოდელი “To-Be”.

ბანკის სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის შეფასებამ ცხადყო, რომ მონაცემებზე დაფუძნებული, სტრუქტურირებული მიდგომა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც პროცესების შიდა ეფექტიანობაზე, ისე კლიენტთა კმაყოფილებაზე (H1). ჩატარებულმა კორელაციის ანალიზმა და ცვლადების რანჟირებამ დაამტკიცა, რომ ციკლური დრო, KPI, SLA, თანამშრომელთა კვალიფიკაცია და კმაყოფილება წარმოადგენს პროცესებზე ზემოქმედების მთავარ განმაპირობებელ ფაქტორებს.(H2)

კერძოდ, სესხის გაცემის პროცესში დადებითი კავშირი გამოვლინდა KPI და თანამშრომელთა კვალიფიკაციას შორის, ხოლო ციკლური დრო პროცესის ეფექტიანობაზე უარყოფითად მოქმედებს. ოპტიმიზაციის მოდელი “To-Be” ნათლად წარმოაჩენს ეტაპობრივ სტრატეგიას — არსებული მდგომარეობის ანალიზიდან ტექნოლოგიური ინტეგრაციისა და სტანდარტიზაციამდე (H4). ჩატარებული კვლევის

საფუძველზე შეფასებულია ოპტიმიზაციის შედეგები ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორებიცაა დროისა და ხარჯების შემცირება და შემოსავლის ზრდა.

პირსონის კორელაციის საფუძველზე დასაბუთებულია სესხის გაცემის “To-Be” მოდელის გამოყენების საპროგნოზო მაჩვენებლები (H3; H4).

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, საბანკო პროცესების(სესხის გაცემის) ოპტიმიზაციასა და საბანკო მომსახურების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის საჭიროდ მიგვაჩნია შემდეგი რეკომენდაციების გატარება:

1. საჭიროა მოხდეს სტრატეგიაში ბიზნეს პროცესების ინტეგრირება (სამოქმედო გეგმა), რათა შესაძლებელი იყოს მათი კონკრეტული ინდიკატორების და სამიზნე მაჩვენებლების მიხედვით უწყვეტი მონიტორინგი შეფასება და გაუმჯობესება;
2. საბანკო სფეროს კონკურენტუნარიანობის და მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად რეკომენდებულია “As-Is” მოდელის მიხედვით მმართველობითი, ძირითადი, და უზრუნველყოფი პროცესების მუდმივი ანალიზი და გაუმჯობესება;
3. მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილ იქნას პროცესების გაუმჯობესების PDSA (Plan-Do-Study-Act) და DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) კონცეფციებთან ბმა;
4. პროცესების გაუმჯობესებამდე საჭიროა დადგინდეს ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგის აუცილებლობა და განისაზღვროს თუ რა სახის რეინჟინერინგის განხორციელებაა აუცილებელი და საჭირო საბანკო სტრუქტურაში (ფუნდამენტური, რადიკალური, მკვეთრი და თანმიმდევრული/მიზანმიმართული); ამით შესაძლებელი გახდება რესურსების ოპტიმალური გამოყენება და გაუმჯობესებული პროცესით მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევა;

5. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია Lean –Six Sigma სტრატეგიის გამოყენებით;
6. რეკომენდებულია ოპტიმიზაციის პროცესისი განხორციელებისათვის საწყის ეტაპზევე საჭირო ცვლილებების დადგენა; ცვლილებების გეგმის/ზუსტი გრაფიკის შემუშავება და ცვლილებებთან დაკავშირებით პერსონალთან მჭიდრო კომუნიკაცია, რაც უზრუნველყოფს ცვლილებებთან დაკავშირებული რისკების(სტრესი, დაძაბულობა, განწყობა. პროდუქტულობის შემცირება) თავიდან აცილებას/შემცირებას;
7. აუცილებელია, ერთიან წესებზე დაყრდნობით თითოეული პროცესის სტანდარტიზაცია, რაც ზედმეტი მოქმედებებისა და მოუქნელობის თავიდან აცილებას უზრუნველყოფს;
8. მონაცემთა ანალიზზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება უნდა გახდეს ყოველდღიური მენეჯმენტის ნაწილი;
9. მომხმარებლის მოთხოვნების სწრაფი დამუშავებისათვის ინტეგრირდეს ხელოვნური ინტელექტისა და ავტომატიზაციის ინსტრუმენტები;
10. ოპტიმიზაციის პროცესებისა და “To-Be” მოდელის წარმატებით განხორციელების უზრუნველსაყოფად, მოხდეს პერსონალის გადამზადება, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება; მუდმივად მოხდეს პერსონალის შეფასებისა და სტიმულირების სისტემის სრულყოფა, რაც ხელს შეუწყობს პერსონალის კონკრეტულ სტრუქტურებში/ფილიალებში დამაგრებას, ბანკის იმიჯის განმტკიცებას და მდგრადობის შენარჩუნებას;
11. რეკომენდებულია პროცესების შეფასება და მონიტორინგი განხორციელდეს რეგულარულად KPI და SLA მაჩვენებლების საფუძველზე;
12. ოპტიმიზაციის მოდელის დანრგვა შესაძლებელია ეტაპობრივად, პილოტირების საფუძველზე, რაც საშუალებას იძლევა მინიმალური რისკითა და დანაკარგებით შეფასდეს შედეგები და განაწილდეს რესურსები

პროცესების ოპტიმიზაციის ანალიზმა და მოდელებმა ცხადყო, რომ სტრატეგიულად გაწერილი, მონაცემებზე დაფუძნებული ოპტიმიზაცია არა მხოლოდ ამცირებს ხარჯებს და დროს, არამედ ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და ბანკის რეპუტაციას.

ვფიქრობთ, აღნიშნული რეკომენდაციები ხელს შეუწყოს საბანკო სფეროში გრძელვადიან პერიოდში, ინოვაციებზე დაფუძნებული ტრანსფორმაციის ხარისხიან და ეფექტიან განხორციელებას.

ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ

დისერტაციის თემაზე გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები:

1. Agladze T., Chagelishvili L., Tavartkiladze S., Totladze L., "European Association Agreements And Some Aspects of Georgia Economics"; *European Scientific Journal November (2014) /SPECIAL/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e – ISSN 1857- 7431; p.34-43;*
2. Agladze T., Chagelishvili L., Tavartkiladze S., Totladze L., Aladashvili G., Bagrationi N.- "Development of the main macroeconomic indicators and the financial crisis"; *European Scientific Journal December (2015) /SPECIAL/ edition Vol.2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431p.20-32;*
3. აგლაძე თ., "საბანკო სერვისებზე მოქმედი ფაქტორები და ძირითადი გამოწვევები", საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია. *საერთაშორისო რეფერირებად და რეცენზირებად სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი "მოამბე", XLIV, თბილისი (2022); 33-42*
4. Agladze T. Gonashvili M., *Financial Globalization and Banking Regulation Mechanisms;* National Academy of Sciences of Ukraine; "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukrain"; International Financial Research; The Italian Institute For the Future; *Fundamental Shifts in Geo-Economic Systems of The World; International Collection of Scientific Worcs(2023), 185*
5. აგლაძე თ., გონაშვილი მ., სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი "To – Be" (საქართველოს ბანკის მაგალითზე); *საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი "ეკონომისტი", 2025 (2);*
[https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=1073;](https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=1073)
6. Agladze T., Chagelishvili L., Digitalization and Business Process Reengineering in Georgia's Banking Sector; *International Scientific-Practical Quarterly Journal, Precise and Reviewed; DOI suffix: 10.36962.NEC20012025; (2025)*



LEPL Iakob Gogebashvili Telavi State University

With the right of manuscripts

Tamar Agladze

**Optimization of Banking Processes and Efficiency of Banking Services on the
Case of Bank of Georgia**

Abstract
of a doctoral thesis for earning the academic degree of a Doctor of
Economics

Telavi, 2025

The present Thesis was completed at the Faculty of Social Sciences,
Business and Law, Iakob Gogebashvili Telavi State University (applied
economics PhD /doctoral program)

Scientific Supervisor: doctor of economics, prof. Maya Gonashvili

Reviewers: doctor of economics Nana Rinkiashvili

Professor, Iakob Gogebashvili Telavi State University

doctor of Economic Sciences Olena Borzenko

Dr. habil., Professor, Chief of Section for International Financial Research

SI «Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine

Thesis will be defended at -----00 o'clock, on October-----2025, at the meeting of the
commission of the thesis committee of the Faculty of Social Sciences, Business and Law, at Iakob
Gogebashvili Telavi State University. , Building I, II Floor, TESAU Small Hall.

Address: Georgia, Telavi, 2200

Georgian University Street N1

Tel: +995 350 27 24 01

The abstract and thesis is available at the library and website of Iakob Gogebashvili Telavi
State University <http://tesau.edu.ge>

Secretary of the Thesis Board TESAU, doctor of economics,
professor Ia Jimshitashvili

Relevance of the Research Topic - In the banking sector, a business process refers to a set of interrelated actions or tasks directed toward the achievement of a specific objective, such as the provision of a service or the delivery of a product. Each process involves a directly engaged party or participant responsible for carrying out the aforementioned actions. These participants may include both the client and the employee of a specific business unit. In many cases, banking processes are initiated by a customer's request and culminate in the delivery of a tangible outcome to that customer.

Inefficient management of processes in the banking sector—manifested in the unequal allocation of required resources and expenditures, reduced quality of services, and ultimately, decreased revenue—necessitates an in-depth exploration and analysis. The optimization of business processes represents the initial step in addressing these challenges.

A business process is a predefined sequence of actions that requires specific inputs and resources necessary for the completion of work tasks or provision of services. In international literature (M. Weske, 2012), a business process is defined as one or more interrelated operations or procedures aimed at achieving a particular goal.

At present, there is no unified typology of business processes, which leads to the concurrent use of various classifications. These include core processes, main processes, value-generating processes, production processes, etc. Examples of company-specific processes include order fulfillment, product development, company management, and product delivery. Each organization operates a set of domain-specific, interrelated business processes aimed at creating and delivering value through products or services (Chagelishvili, L., 2018).

Modern approaches to achieving efficiency advocate for a process-oriented management perspective, which integrates specific business processes. Contemporary management systems are grounded in several key approaches:

- Total Quality Management (TQM);
- Process-Integrated Quality Management Systems (PIQS);
- Workflow Management Systems (WFMS);
- Enterprise Resource Planning (ERP) systems.

The necessity for the optimization of banking processes has also been significantly influenced by the widespread integration of digital business into everyday life.

In the era of the digital economy, the banking sector has become a pioneer in implementing technical aspects of digital transformation. The continuous development and adoption of new technologies create novel opportunities for customer engagement and introduce powerful information and communication mechanisms to the business environment. An increasing number of consumers are utilizing multiple channels to access banking services, often through new platforms and digital banking ecosystems. In this new paradigm of digital transformation, technologies adapt to evolving customer behaviors, ultimately leading to more efficient and cost-effective business solutions.

In Georgia, the onset of digital transformation is closely tied to the banking sector, a leading domain of the national economy. This is largely due to the banking system's high sensitivity and adaptability to external influences. Such responsiveness allows for the enhancement of service delivery through the analysis of innovative practices and the development of fundamentally new digital products. The digitalization of banking operations has become a pivotal stage in the evolution of the modern economy. Financial institutions are increasingly incorporating digital technologies into their operations, enhancing competitiveness and operational success.

Despite the absence of a universally accepted definition of "digital transformation in the banking sector," there is general consensus that it encompasses the transformation of individual business processes as well as entire business models and institutional structures. These transformations are based on digital business models and the allocation of appropriate resources.

One of the foremost priorities in digital transformation within banking is ensuring economic and informational security, as digital platforms are frequent targets of cyberattacks. The quality of these digital processes and the level of service delivery directly impact the effectiveness and competitiveness of banks.

A major challenge in the transformation of banking systems is the emergence of digital banks. During the COVID-19 pandemic, the demand for remote banking services surged, bringing

digital banking to the forefront. Traditional banks have continued to operate alongside their digital counterparts, striving to adapt to new standards.

It is important to note that digital banking is not solely about technology; management plays a critical role in correctly implementing the business model and achieving results based on digital technologies.

Modern banks prioritize customer-centricity—often focusing on the "invisible" customer—by attracting and retaining them through innovative means and approaches.

This trend is supported by international experience. For example, in Europe, Solary Bank adopted a BaaS (Banking-as-a-Service) model, offering services to third parties via APIs (Application Programming Interfaces).

In South Korea, KakaoBank developed a digital banking model based on the Kakao Chat platform. In Taiwan, Richart targeted the youth segment and emphasized a friendly and intuitive user interface. The neobank Revolut positioned itself to serve international travelers by eliminating foreign exchange fees. This competitive strategy enabled Revolut to expand into other innovative products and secure a leading position in the digital financial service market (Gorgodze O., 2020).

In Georgia, **the** first digital banking license was issued by the National Bank in 2022 to *Paysera Bank Georgia*. This license paved the way for the development and implementation of innovative digital banking models, the advancement of digital ecosystems, and the effective use of cloud-based services.

The digitalization of the banking sector, however, brings significant challenges. Major investments are required for project implementation, which are often inaccessible to smaller financial institutions. Larger banks, by contrast, have greater capacity to recruit qualified personnel and introduce advanced technologies such as artificial intelligence and biometric systems—posing serious competitive threats to smaller regional banks.

Elderly individuals and rural populations face difficulties adapting to digital banking products, often favoring direct personal communication and physical visits to bank branches. For many, digital transformation is perceived as a risk, particularly in relation to cyberattacks and potential data breaches.

Digital transformation demands substantial structural changes within banks. As of today, more than 70% of banks worldwide are undergoing this transformation.

In implementing these changes, process optimization is the most commonly adopted approach. Given the capital-intensive nature of digital transformation, it is imperative to utilize resources efficiently and carry out reforms effectively.

This dissertation is dedicated to the study and analysis of these issues, supported by an extensive review of relevant academic literature and international experience. Bibliographic research has helped to define the research objectives, determine the core tasks, and formulate the key hypotheses.

Research purpose, hypothesis and scientific news:

The aim of the research is to analyze current banking operations and develop a model for process optimization along with an evaluation of its outcomes.

The **object** of this research is the loan issuance process currently implemented in the banking sector, with a focus on its observation and in-depth analysis.

The **subject** of the research includes:

- Identification of the key actions within the loan issuance process;
- Identification of the stakeholders and their respective roles involved in loan processing;
- Analysis of the loan issuance process in terms of its cycle time and direct working hours;
- Evaluation of current costs and projected potential associated with loan disbursement;

Research Methodology

To achieve the research objectives, both qualitative and quantitative methodologies were employed. In order to identify major challenges and correct inefficiencies in the loan issuance process, unstructured interviews were conducted with customers, staff, and experts. The experts were selected using the “snowball sampling” technique. Additionally, empirical observation, particularly the chronometric method, was used for in-depth process analysis.

Quantitative methods were also utilized to analyze survey results. Factor analysis incorporated both linear correlation and regression models.

Research Hypotheses

Based on the analysis of relevant literature and scientific sources, four hypotheses were formulated:

H1 – The presence of redundant actions within a specific business process (loan issuance) in a banking institution, when these actions do not create customer value and increase the process cycle time, has a negative effect on customer satisfaction.

H2 – Process optimization enables cost reduction, which in turn allows resources to be reallocated toward value-generating processes.

H3 – Optimizing expenditures related to value-generating processes in banks is directly proportional to the bank's revenue. In particular, increasing investment in such processes contributes to improved financial performance and institutional image.

H4 – During the optimization of the loan issuance process, both direct and indirect influencing factors can lead to either positive or negative outcomes. These results depend on the quality of process management, which also affects the bank's public image.

Research Instruments

As research instruments, social networks, direct interviews, and expert surveys were employed.

Scientific News

The survey revealed several aspects of scientific innovation:

- Based on the case of the Bank of Georgia, the study identified the factors influencing the effectiveness of business processes and their direct and indirect associations with relevant variables;
- A comprehensive analysis of process optimization within banking structures was conducted, and the resulting economic efficiency was substantiated;
- The study established the correlation—both positive and negative—between business processes and the public image of the bank;
- A "To-Be" model for optimizing the loan issuance process was developed;

- Using a scenario-based approach, the effectiveness of the optimization model for the loan process was validated;
- A new variable, customer stress/mood, was introduced as a factor influencing both customer satisfaction and the bank's image.

Practical Significance of the Research

The research outcomes possess significant practical value. They may be utilized by entities operating within the banking sector to facilitate: Optimal allocation of expenses; Revenue growth; Personnel development; Strengthened trust and improved image of the banking sector at the regional level.

Regional Impact and Broader Application

At the regional level, the application of the research findings is expected to increase public participation in financial activities. For banking structures, the findings offer guidance for making targeted strategic decisions, expanding traditional banks' financial portfolios, and improving planning efficiency.

Cost optimization supports the broader integration of innovations within banking institutions. In turn, this may promote the development of a dynamic ecosystem—not only within financial institutions but also by encouraging widespread adoption of innovation among entrepreneurial structures and technology firms. This process contributes to the development of innovative startups and lays a foundation for sustainable development at both national and regional levels.

Ethical Considerations

All respondents were informed about the nature of the study, and their verbal consent was obtained before participation.

Research Limitations

The banking sector comprises a wide variety of business processes. Due to the scope limitations of the dissertation, the research focused exclusively on the most in-demand banking product—loan issuance.

Given the specific characteristics of the banking industry, qualitative research (using chronometric methods) could not be conducted across all institutions. Consequently, the Bank of Georgia was selected as the primary subject of observation.

Structure and Scope of the Dissertation

The dissertation consists of the following components: Introduction; Literature Review; Four Main Chapters; Conclusions and Recommendations; List of References.

The introduction outlines the relevance of the study, defines the research problem, presents its goals and objectives, and identifies the research object and subject. It also includes the main research questions and hypotheses, discusses the scientific novelty of the work, and emphasizes its practical significance.

The literature review is organized into two main groups: (1) academic journals that focus on the research problem and contain the highest number of related publications, and (2) dissertations and scientific works pertaining to the same subject. In total, sources from 31 journals and various scientific databases from the past ten years were analyzed, with findings summarized at the end.

Chapter 1 – Specific Characteristics of Banking Processes

The first chapter of the dissertation focuses on the distinct nature of processes within the banking sector. It emphasizes the pivotal role that business processes play in banking activities. Within a single organizational structure, multiple interrelated processes operate simultaneously as components of an integrated system. Despite their interconnection, these processes differ across various parameters. Therefore, in analyzing the activities of banking institutions, it is essential to employ not only a comprehensive but also a process-oriented approach.

This chapter also explores methodologies for describing processes, outlines key parameters for business process analysis, and reviews the research tools and techniques applied. It introduces the "As-Is" model, explaining its purpose and primary stages. The chapter concludes by justifying the necessity for business process reengineering (BPR).

Chapter 2 – Tools and Methods for Business Process Analysis

The second chapter presents and analyzes the instruments, methods, and stages of business process analysis. It argues that process analysis provides essential insights for enhancing business agility, efficiency, and transparency. The chapter highlights the importance of software solutions for process analysis, the potential for integrating SILA Union and API systems, and the ability to load and exchange data across platforms in standard formats.

A detailed SWOT analysis of the current loan issuance process at the Bank of Georgia ("As-Is" model) was performed based on customer and staff surveys, as well as time-motion studies.

Additionally, the chapter examines various process improvement methodologies, including Six Sigma, Lean, Kanban, and Kaizen, and explores their relationships with Total Quality Management (TQM). It also analyzes the PDCA, PDSA, and DMAIC process improvement cycles. The results obtained in this chapter confirmed the validity of Hypothesis H1.

Research Validity and Reliability

The representativeness of the research findings was confirmed using sample size calculation methodology. According to this methodology, a sample size of 658 respondents is sufficient to ensure 99% confidence with a 5% margin of error.

The actual number of participants—775 respondents—further enhances the reliability and robustness of the study.

The questionnaire used in the research included both open-ended and closed-ended questions. Respondents were given the opportunity to provide their own answers beyond the predefined response options.

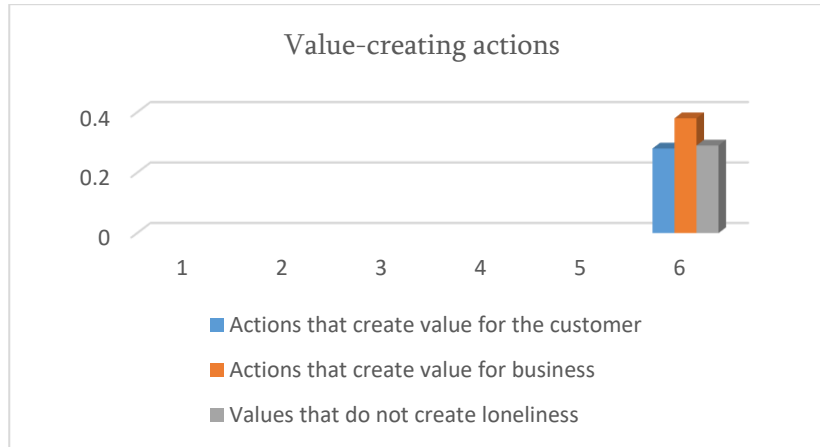
All ethical principles were observed throughout the study. Participants gave informed consent to take part in the research, and their confidentiality was strictly maintained.

Results of the research

Optimization Model for Loan Issuance – “To-Be”

In analyzing the loan issuance process within the banking structure, various actions were examined and categorized based on value contribution. Each action was evaluated in terms of its associated losses, which are considered non-value-adding components of the process.

This phase relied on qualitative research methods.



A time-motion study (chronometry method) was employed to identify and reduce non-value-adding activities. Observations were conducted over a period of three months, twice a week, at the same time of day.

Once process losses were identified, the next step was to detect non-value-adding actions within the loan issuance process. These were classified according to known sources of inefficiencies. Based on the observations, the sources of loss were grouped into three main categories:

Misallocation of Resources: This group includes the mismanagement of intellectual resources. In many instances, intellectual capacity was poorly distributed, resulting in substantial process inefficiencies.

Unnecessary Movements: This group refers to redundant internal movements of employees within the office environment. Repeated interactions or revisits concerning unresolved issues were observed, violating the Right First Time (RFT) principle. Such redundancies caused process delays and increased the overall cycle time.

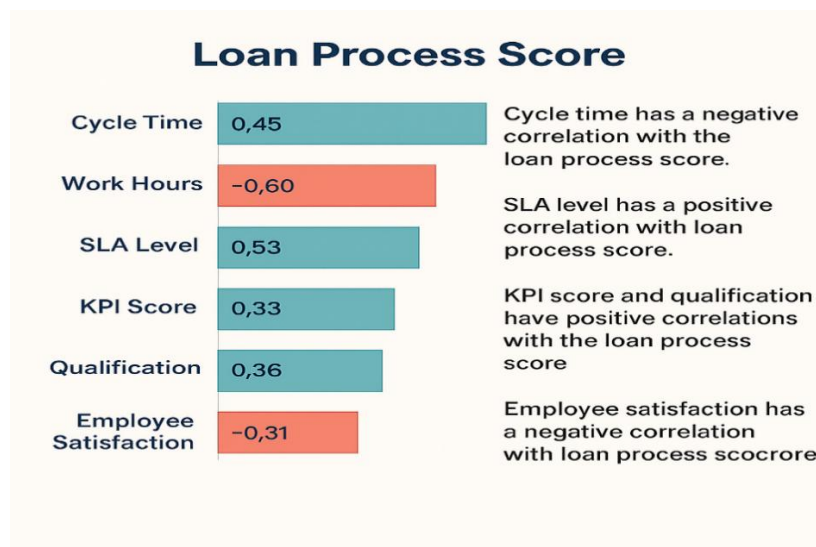
Accumulation of Unfinished Tasks: These losses stemmed from prolonged customer waiting times or delays between consecutive actions in the process. As a result, service responsiveness and customer experience were negatively affected.

The study confirmed that these categorized sources led to losses such as non-value-adding time consumption, process rigidity, and operational inefficiencies—all of which were also reflected in the second and third chapters.

The conducted research—through customer and personnel surveys, SWOT analysis, and time-motion studies—validated Hypothesis H1.

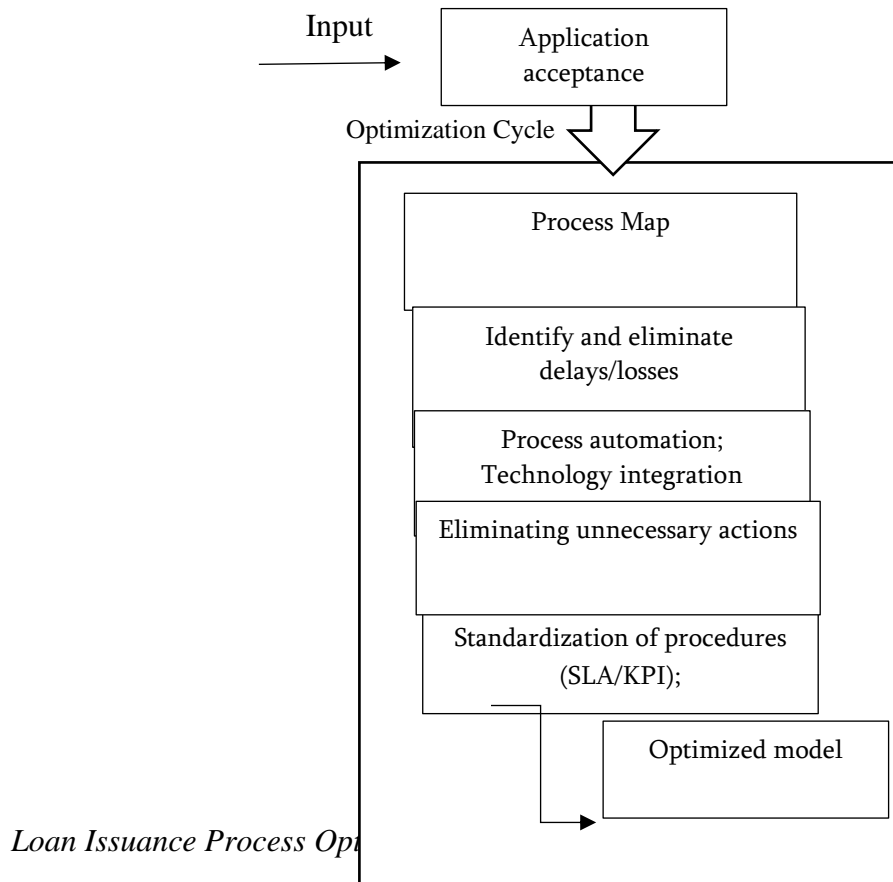
One of the core findings was that the primary cause of rigidity stemmed from increased demand for loans and the bank’s inability to meet expectations within the preferred timeframes.

Furthermore, it was essential to identify the interrelationships among direct and indirect factors affecting the loan issuance process. These interdependencies were analyzed using the SPSS software. For better clarity, the relationships were visually illustrated through an infographic, with calculations based on the Pearson correlation method.



The infographic illustrates a negative correlation between the cycle time of the loan issuance process and employee satisfaction. This inverse relationship is a critical consideration for the development of the new optimization model.

Following these findings, an optimized model for the loan issuance process—designated as the “To-Be” model—was developed based on Lean principles. The model incorporates a structured improvement cycle aimed at enhancing process efficiency:



Effectiveness of the Optimization Model

The model was tested using SPSS software, specifically in the context of validating the hypotheses formulated in earlier stages of the research.

Validation of Hypotheses and Statistical Results

The results concerning redundant actions as an indirect influencing factor. A weak negative correlation was observed ($r = -0.35$), although the result was not statistically significant ($p = 0.06 > 0.05$). This indicates that Hypothesis 1 was only partially confirmed.

With respect to the relationship between cycle time and cost in the loan issuance process, a strong negative correlation was established ($r = -0.41$; $p = 0.02$), which confirms Hypothesis 2.

² The model was developed by the author.

A strong positive correlation was identified between value-generating processes and bank revenue, based on linear regression analysis ($r = 0.52$; $p = 0.04$). This confirms the first part of Hypothesis 3.

Additionally, the second part of Hypothesis 3, which explores the link between value-creating actions and the bank's public image, also shows a positive correlation ($r = 0.38$; $p = 0.04$), thereby confirming both parts of Hypothesis 3.

\Validation of Hypothesis 4

To confirm the fourth hypothesis, the correlation between management quality and the bank's public image was analyzed. Using SPSS, a statistically significant and positive relationship was found ($r = 0.42$; $p = 0.02$). This result confirms that Hypothesis 4 is supported by the data.

Evaluation of the Optimization Model's Effectiveness

Following the confirmation of all four hypotheses, the next objective was to assess the effectiveness of the newly developed “To-Be” optimization model using the following performance indicators: Reduction of cycle time (ΔT_1); Reduction of costs (ΔC_1); Increase in revenues (ΔR_1)

The following formulas were applied to compute these indicators:

Time Reduction:

$$\Delta T_1 = T_{As-Is} - T_{To-Be} \quad \Delta T_1 = T_{As-Is} - T_{To-Be}$$

Where:

$$\Delta T_1 \quad \Delta T_1 = \text{Time saved through Lean methodology}$$

$$T_{As-Is} \quad T_{As-Is} = \text{Cycle time of the current (As-Is) model}$$

$$T_{To-Be} \quad T_{To-Be} = \text{Cycle time of the optimized (To-Be) model}$$

Cost Reduction:

$$\Delta C_1 = C_{As-Is} - C_{To-Be} \quad \Delta C_1 = C_{As-Is} - C_{To-Be}$$

Cost Reduction (continued):

$$\Delta C_1 = C_{As-Is} - C_{To-Be} \quad \Delta C_1 = C_{As-Is} - C_{To-Be}$$

Where:

$$\Delta C_1 \quad \Delta C_1 = \text{Cost savings achieved through Lean methodology}$$

$$C_{As-Is} \quad C_{As-Is} = \text{Costs associated with the current process}$$

$$C_{To-Be} \quad C_{To-Be} = \text{Costs associated with the optimized process}$$

Revenue Increase:

$$\Delta R_1 = R_{To-Be} - R_{As-Is} \quad \Delta R_1 = R_{\{To-Be\}} - R_{\{As-Is\}}$$

This formula represents the increase in revenue resulting from the implementation of Lean methodology, calculated as the difference between revenues under the optimized and current models.

Key Effectiveness Metrics Using Lean Methodology (Loan Issuance Process)

Process	Time Saved (Days)	Cost Reduction (Lari)	Revenue Increase (Lari)
Loan Issuance	2.5 Days	120 Lari	500 Lari

Forecasting Outcomes of Loan Issuance Optimization via Lean Methodology

Based on chronometric data and comparative analysis, the application of Lean methodology in the loan issuance process yielded the following projected improvements:

Operational cost reduction by 15–30%;

Cycle time reduction by 20–40%, enabling faster service delivery, shorter wait times, and greater system flexibility;

Elimination of unnecessary steps leading to a 25–50% reduction in procedural steps;

Customer service time reduced by 10–35%, increasing customer satisfaction and trust;

Employee productivity projected to grow by 15–25% through automation, standardization, and process optimization.

The results of the optimization model are closely tied to optimal resource utilization, which is achievable through targeted managerial practices. Effective process-focused management allows for a higher volume of loan applications to be processed using the same human resources, faster approval and disbursement, and reduced time per application—all of which ultimately boost customer satisfaction and net profit.

Forecast Indicators for Loan Issuance Process

Indicator	Projected Improvement
Cost Savings	15–30%

Indicator	Projected Improvement
Cycle Time Reduction	20–40%
Procedural Step Reduction	25–50%
Customer Service Time Reduction	10–35%
Employee Productivity Increase	15–25%

Final Results and Recommendations

The study revealed several weak points in the loan issuance process at the Bank of Georgia that negatively affect customer satisfaction, which in turn influences the bank’s revenue and public image.

Despite these shortcomings, respondents still prefer the Bank of Georgia for financial services and loan products, indicating strong brand trust. To maintain this trust, the bank must address the issues highlighted by the study—particularly in regional branches.

Respondents emphasized the need to improve corporate culture, especially in terms of professionalism and service quality. Additional customer recommendations included: Reduction of interest rates; More flexible lending conditions for loyal clients; Simplification and acceleration of the loan process; Less bureaucracy.

Recommendations

Based on the above findings, the following recommendations are proposed to optimize banking processes—specifically loan issuance—and enhance the efficiency of banking services:

1. Integrate business processes into the bank’s strategic plan by developing an operational roadmap that enables continuous monitoring, evaluation, and improvement based on specific indicators and performance targets.
2. To ensure the banking sector's competitiveness and sustainable development, it is advisable to conduct continuous analysis and improvement of managerial, core, and supporting processes following the “As-Is” model.

3. It is crucial to align process improvement efforts with modern quality management frameworks such as PDSA (Plan–Do–Study–Act) and DMAIC (Define–Measure–Analyze–Improve–Control).
4. Before initiating any process improvements, it is necessary to assess the need for business process reengineering (BPR) and determine the appropriate type of reengineering for the bank (fundamental, radical, drastic, or sequential/targeted). This will facilitate optimal resource utilization and help achieve maximum efficiency through improved processes.
5. Lean Six Sigma strategy is recommended as a practical and effective approach for business process optimization.
6. At the initial stage of the optimization process, it is important to identify required changes, develop a detailed change implementation schedule, and maintain active communication with personnel to mitigate risks associated with change—such as stress, tension, negative attitudes, and reduced productivity.
7. It is essential to standardize all processes based on unified regulations, in order to eliminate unnecessary actions and operational rigidity.
8. Data-driven decision-making should become an integral part of daily management practices.
9. In order to process customer requests more rapidly, it is advisable to integrate tools based on artificial intelligence and automation.
10. To ensure the successful implementation of optimization processes and the “To-Be” model, it is recommended to provide staff retraining, enhance employee qualifications, and develop continuous performance evaluation and motivation systems. This approach supports employee retention in specific branches or structural units, strengthens the bank’s image, and promotes institutional sustainability.
11. It is recommended that process evaluation and monitoring be conducted regularly using KPI (Key Performance Indicators) and SLA (Service Level Agreements).
12. The implementation of the optimization model should proceed gradually through a piloting phase, enabling the bank to assess results and allocate resources with minimal risk and loss. The analysis and modeling of process optimization demonstrate that strategically planned and data-driven optimization not only reduces costs and saves time but also enhances customer satisfaction and reinforces the bank’s reputation.

We believe that these recommendations will support the long-term, innovation-driven transformation of the banking sector in a quality-oriented and efficient manner.

Information about the Approval of the Work

Scientific works published on the topic of the dissertation:

1. Agladze T., Chagelishvili L., Tavartkiladze S., Totladze L., "European Association Agreements And Some Aspects of Georgia Economics"; *European Scientific Journal November (2014) /SPECIAL/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e – ISSN 1857- 7431; p.34-43;*
2. Agladze T., Chagelishvili L., Tavartkiladze S., Totladze L., Aladashvili G., Bagrationi N.- "Development of the main macroeconomic indicators and the financial crisis"; *European Scientific Journal December (2015) /SPECIAL/ edition Vol.2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431p.20-32;*
3. აგლაძე თ., "საბანკო სერვისებზე მოქმედი ფაქტორები და ძირითადი გამოწვევები", საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია. საერთაშორისო რეფერირებად და რეცენზირებად სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი "მომბე", XLIV, თბილისი (2022); 33-42
4. Agladze T. Gonashvili M., *Financial Globalization and Banking Regulation Mechanisms;* National Academy of Sciences of Ukraine; "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukrain"; International Financial Research; The Italian Institute For the Future; *Fundamental Shifts in Geo-Economic Systems of The World; International Collection of Scientific Works(2023), 185*
5. აგლაძე თ., გონაშვილი მ., სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი "To – Be" (საქართველოს ბანკის მაგალითზე); საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი "ეკონომისტი", 2025 (2); [https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=1073;](https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=1073)
6. Agladze T., Chagelishvili L., Digitalization and Business Process Reengineering in Georgia's Banking Sector; *International Scientific-Practical Quarterly Journal, Precise and Reviewed; DOI suffix: 10.36962.NEC20012025; (2025)*

