

ალექსანდრე სიჭინავა
ზურაბ ჩხაიძე
შოთა ვეშაპიძე
დალი სეხნიაშვილი
ნინო ჩიკვილაძე

ბიზნეს-ინჟინერინგის თანამედროვე კონცეფცია

თანამედროვე ეპოქისათვის დამახასიათებელმა მაღალტექნოლოგიურმა მართვამ, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში იხვეწებოდა და ვითარდებოდა, საფუძველი მოამზადა ბიზნეს-ინჟინერინგის, როგორც კომპანიების მართვის ახალი მეთოდის ცალკე სფეროდ გამოყოფისათვის. გასული საუკუნის 80-ან წლებში იაპონიაში, ხოლო შემდეგ ამერიკასა და ევროპაში ფართოდ გავრცელდა საწარმოთა საქმიანობის რეგოლუციური და ბიზნესის რადიკალური გარდაქმნის მეთოდი, რომელსაც რეინჟინერინგი ეწოდა. მ. ჰამერმა და ჯ. ჩამპმა მისი არსი განმარტეს, როგორც ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტურად ახლებური გააზრება და დაპროექტება, რომელსაც შედეგად მოაქვს მკვეთრი და ნახტომისებური ცვლილებები საქმიანობის ისეთი ძირითადი მაჩვენებლების მიხედვით, როგორიცაა ღირებულება, მომსახურება, ხარისხი და ზრდის ტემპები.

რეინჟინერინგს უკავშირდება ბიზნეს-ინჟინერინგის ძირითადი კონცეფციის, შეხედულებათა სისტემის, მოვლენათა გაშუქების წარმმართველი იდეის, მისი ძირითადი აზრის, ჩანაფიქრის ანუ "ბიზნეს-პროცესების" ჩამოყალიბება. ამ უკანასკნელის სრულყოფა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების უდიდესი რეზერვია. აუცილებელია კარგად გაანალიზდეს ბიზნეს-პროცესები და გაირკვეს, როგორია მათი როლი და როგორ უნდა შეიცვალოს ისინი.

რეინჟინერინგი, როგორც ბიზნესის რეორგანიზაციის, არსებული ბიზნეს-პროცესების გარდაქმნის მეთოდი, თანამიმდევრულად გადაიზარდა ბიზნეს-ინჟინერინგის კონცეფციაში. ჩამოყალიბდა მისი ცნება: ბიზნესის, როგორც საინჟინრო მეცნიერების შექმნის სისტემა, ბიზნეს-პროცესების ახლებურად, ინოვაციურ საფუძველზე დაპროექტების და მართვის საშუალება. აქ გადამწყვეტია მიდგომა, როდესაც დაწესებულებაში მართვის მთავარი ობიექტია ბიზნეს-პროცესები, მათდამი პროცესული, ან პროექტული მიდგომა.

რეინჟინერინგი ბიზნესის რეორგანიზაცია და გარდაქმნაა, რაც ბიზნეს-ინჟინერინგის ნაწილია. ეს უკანასკნელი კი – პროექტების ოპტიმიზაციისა და ბიზნესის სისტემური მართვის განსაზღვრული ტექნოლოგიები და წესებია, რომლის საფუძველია პროცესული ან პროექტული მართვა. მისი ძირითადი მდგენელები ფუნქციონალური, ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური, ინფორმაციული და სხვა საშუალებების ურთიერთდაკავშირებული ერთობლიობაა. როგორც ინტეგრირებული სისტემა იგი განსაზღვრავს: ა) ბიზნესის განვითარების მიზნებსა და მიმართულებებს; ბ) ბიზნეს-პროცესებსა და ტექნოლოგიებს; გ) ბიზნესის სტრუქტურას; დ) ბიზნესისათვის საჭირო ინფორმაციებსა და რესურსებს.

მართვის ეს მეთოდი მჭიდროდაა დაკავშირებული ბიზნეს-პროცესების ფორმალიზებულ აღწერასთან და მოდელირებასთან, რომელიც ასევე გვევლინება მის ნაწილად და მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა ბიზნეს-მოდელების, როგორც მართვის განუყოფელი ნაწილის, დამუშავების პროცესს (სტრატეგია, ძირითადი, დამხმარე და მართვის პროცესები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, რესურსები, პროცესების შეფასების სისტემა და ა.შ.). მმართველებმა, რომლებსაც მისი გამოყენება სურთ, უნდა დაიწყონ საკუთარი შეხედულებების, აზროვნების ძირეული გარდაქმნით, რაც ადვილი არ არის. უკვე გამჯდარი, გამყარებული, დაღეილი ცნობიერების, შეხედულებების, რწმენის შეცვლა საკმაოდ რთულია. ეს მხოლოდ ინოვაციური ტიპის მენეჯერებს შეუძლიათ, რომლებიც მართვის სრულყოფის მიზნით გამუდმებით იმყოფებიან სიახლის ძიებაში.

რაში მდგომარეობს ბიზნეს-ინჟინერინგის ძირითადი კონცეფციის, მართვაში პროცესული, ან პროცესებისადმი მიდგომის არსი? საყოველთაოდ ცნობილია, რომ, აქამდე დომინირებდა ფუნქციონალური მიდგომა. ითვლებოდა, რომ ფირმა არის გარკვეული მექანიზმი, რომელიც შედგება ფუნქციათა ნაკრებისაგან. ეს ფუნქციები გადანაწილე-

ბულია ქვეგანყოფილებებზე, სადაც ისინი სრულდება დაწესებულების თანამშრომელთა მიერ მათი სპეციალიზაციიდან გამომდინარე. შრომის დანაწილების პრინციპის თანახმად, რომელიც თავის დროზე შეიმუშავა ადამ სმიტმა, ფუნქციათა შესრულება წარმოების სირთულის მიხედვით ნაწევრდება ოპერაციათა სულ უფრო მეტ რაოდენობაში (სიმრავლეში).

ვიწრო სპეციალური დავალების შესრულები-სას თანამშრომლები ვერ ხედავენ საქმიანობის შედეგს და ვერ აცნობიერებენ თავიანთ ადგილს საქმიანობის მთლიან ჯაჭვში. ასეთი სისტემა ავალდებულებს პერსონალს კარგად შეასრულოს დაკისრებული ფუნქციები, მაგრამ არ არის ორიენტირებული საბოლოო შედეგის მიღებაზე. არადა, სწორედ საერთო მაღალი შედეგიანობა არის ბიზნესის წარმატების საზომი. უმეტეს შემთხვევაში საქმიანობა წარმოებაში არ შემოიფარგლება ერთი ქვეგანყოფილების ჩარჩოებით. სამსახურები ერთმანეთს სამუშაოს ეტაპობრივად გადასცემენ და ამ ურთიერთმოქმედებებში ქვეგანყოფილებებს შორის ხშირად ყველაზე მეტი დრო იხარჯება, ვიდრე კონკრეტულად საქმის შესრულებას სჭირდება, რადგან, ერთი ქვეგანყოფილების წარმომადგენლები შედარებით ნაკლებად არიან დაინტერესებულნი ეფექტური თანამშრომლობით მეზობელ ქვეგანყოფილებასთან. ეს იწვევს სხვადასხვა სახის უთანხმოებას, რასაც საერთო ინტერესების მივიწყება მოჰყვება. სამაგიეროდ, მძაფრდება საკუთარი ინტერესების დაცვის ტენდენცია. ინტერესთა კონფლიქტი, შრომის ფუნქციონალური ბუნებიდან გამომდინარე, დიდი პრობლემაა.

საჭირო ყურადღება უნდა მიექცეს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს. ამ პროცესებში ჩართული ქვეგანყოფილებისა და სამსახურების თანამშრომლები პროცესის საბოლოო შედეგზე არიან ორიენტირებულნი. ჩვენ ვმართავთ პროცესებს და ვაგებთ მათ ისე, როგორც სჭირდება დაწესებულებას. პროცესული მიდგომის თვალსაზრისით, ორგანიზაცია არის პროცესთა ნაკრები (ფუნქციონალური მიდგომით კი, ფუნქციათა ნაკრები) და შესაბამისად, დაწესებულების მართვა პროცესების მართვაა. ყოველ პროცესს თავისი მიზანი აქვს. სწორედ მათ ეფექტურობაზეა დამოკიდებული სასურველი შედეგის მიღება. ყველა პროცესის მიზანია ქვედა დონის მიზნები, რომელთა რეალიზაციის შემდგომ მიიღწევა ზედა, მაღალი დონის მიზნები, საბოლოოდ კი – კომპანიის მიზნები. პროცესების მართვით და მათი მუდმივად განახლებით მიიღწევა ფირმის საქმიანობის მაღალი ეფექტიანობა.

ადრე ბიზნესის მართვისას ფუნქციონალური და პროცესუალური მიდგომები ერთმანეთს უპირისპირდებოდა. ასეთი მიდგომებისაგან განსხვავებით, გაჩნდა ბიზნეს-ინჟინერინგის მიდგომები, კერძოდ: ფუნქცია და ორგანიზაციული სტრუქტურა „არ იკარგება“, ვინაიდან თანამშრომლები მაინც პროფესიული სპეციალიზაციის მიხედვით ჯგუფდებიან. სხვა საქმეა, რომ ისინი სხვადასხვა პროცესში მონაწილეობენ და ყოველ პროცესში განსაზღვრულია მათი როლი, ხოლო რამდენ როლს შეითავსებს თითოეულ პროცესში მონაწილე ესა თუ ის თანამშრომელი – ეს ორგანიზაციის რესურსების რაციონალური გამოყენების საკითხია.

სწორედ დაწესებულების მართვის ფუნქციონალური და პროცესული მიდგომების კომბინაცია არის „ოქროს შუალედი“. დაწესებულების ფუნქციონალური სტრუქტურა განსაზღვრავს „რა უნდა გაკეთდეს“, და პროცესული კი – „როგორ გაკეთდეს“. ეს მართვის ორი განუყოფელი მხარეა. თუ მენეჯერი, მმართველი, ხელმძღვანელი შეხედავს ორგანიზაციას ამ თვალთახედვით, მაშინ ბიზნეს-ინჟინერინგი მისთვის მართვის ყველაზე ეფექტიან და ნამდვილად სასარგებლო ინსტრუმენტად გადაიქცევა.

პროცესული მიდგომა არის „საბოლოო პროდუქტზე ორიენტირებული, ანუ მთლიანობით მიდგომა, რომელშიც ცალკეული პროცესები თავიანთი ქვემიზნებით უშუალოდ ექვემდებარებიან საბოლოო მიზანს“¹.

ასეთი ორიენტირება იმან კი არ განაპირობა, რომ წინათ ბიზნესის მართვა არასწორად ხდებოდა, არამედ ტექნოლოგიურსა და საბაზრო სტრუქტურებში მომხდარი ცვლილებებით წარმოშობილი მოთხოვნების გაცნობიერებამ. გარდატეხა გასული საუკუნის შუა ხანებში დაიწყო, რაც საინფორმაციო ტექნოლოგიების და ინტერნეტ-ვაჭრობის განვითარებამ განაპირობა. ახლა უკვე, ფირმას მთლიანობაში აქვს წარმოდგენილი საკუთარი განვითარების სტრატეგია და მისი ბიზნეს-პროცესები, როგორც სტრატეგიულ მიზანზე გამიზნული ეტაპები“. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს სხვა დეპარტამენტების მუშაობაში გაერკვნენ და წარმატების მიღწევის ახალი გზები აღმოაჩინონ. მათ შეუძლიათ მოიპოვონ უფრო მეტი და მრავალმხრივი ინფორმაცია. სწორედ ამან მოახდინა დიდი

¹ გველესიანი მ. „მარკეტინგული ხედვა – ბიზნეს-ინჟინერინგის ფუძეთაფუძე“. ჟურნ.: „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. №1, 2001, გვ. 27.

გავლენა მენეჯერთა როლების, ანუ სპეციფიკურ ამოცანათა განხორციელებაზე. იმ ათასობით ფუნქციიდან, რაც მმართველებს სჭირდებათ, შეიძლება გამოიყოს სხვადასხვა როლები ორგანიზაციის სტრატეგიების განსახორციელებლად.

ბიზნეს-ინჟინერინგი არკვევს, როგორ უნდა მოხდეს ტექნოლოგიურ-ორგანიზაციული სტრუქტურების სისტემატური ძირეული განახლება. ეს აუცილებლობა მარკეტინგის განვითარებამ წარმოშვა – საჭირო გახდა „მომხმარებლის ცვალებადი მოთხოვნებისადმი წარმოების სტრუქტურების მორგება, რაც ამ სტრუქტურების პრაქტიკულად უწყვეტ განახლებას ხდის გარდაუვალს: თუნდაც ერთ რგოლში მიმდინარე ცვლილება დაემყაროს სპეციფიკურ მეთოდსა და თანამიმდევრულ ცოდნას”.²

საქონლის ან მომსახურების მწარმოებელი ყველა ფორმა შეიძლება განვიხილოთ როგორც საქმიანობის სისტემა. ასეთი სისტემები მოიხმარენ რესურსებს, სახეს უცვლიან მათ და შედეგად იღებენ პროდუქტს – საქონელს ან მომსახურებას. საქმიანობის ეს ჯაჭვი არის პროცესთა ნაკრები. მათ ჩარჩოებში ხორციელდება გარკვეული ქმედებანი, რომლებითაც მიიღწევა მაღალი შედეგები, ანუ ორგანიზაციის მიზნები. ამ შემთხვევაში წარმოების პროცესის შინაარსს და ფორმას კომპანიის მიზანი განსაზღვრავს.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ: ფუნქციონალური ორგანიზაცია ხასიათდება სტატკური (უძრავი, უცვლელი) ელემენტებით, ისეთებით, როგორიცაა: ფუნქციები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, რეგლამენტი. პროცესული კი – დინამიურით. მიუხედავად ამისა, მათ შორის მჭიდრო კავშირი მაინც არსებობს: კონკრეტულ საქმეს პროცესის ჩარჩოებში ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების თანამშრომლები. ეს კავშირი განისაზღვრება ისეთი რეგლამენტური დოკუმენტების საფუძველზე, როგორიცაა მომსახურების პროცედურები, ქვედანაყოფების დებულებები, თანამდებობრივი ინსტრუქციები და სხვ. მათში ერთის მხრივ, განისაზღვრება ფუნქციონალური შემადგენლობა და ფუნქციითა განაწილება ქვეგანყოფილებებსა და თანამშრომლებს შორის, ხოლო მეორეს მხრივ – პროცესთა აღწერისას დგინდება კონკრეტულ თანამშრომელთა საქმიანობის მკაფიო თანამიმდევრობა მათ მიერ ფუნქციონალური მოვალეობის შესრულების მიხედვით.

ბიზნეს-პროცესების მართვისა და სრულყოფის ყოველი მოქმედება ხორციელდება ბიზნეს-ინჟინერინგის ინსტრუმენტების საშუალებით, რომელიც განაპირობებს: ა) ბიზნეს-პროცესების შექმნას (კონსტრუირება); ბ) ბიზნეს-პროცესების ცვლილებას; გ) ბიზნეს-პროცესების ანალიზს; დ) ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციას; ე) ბიზნეს-პროცესების აღწერას.

ბიზნეს-პროცესების აღწერისათვის გამოიყენება სპეციალური ფორმალური და გრაფიკული ენები, რომლებიც საშუალებას იძლევა აღვწეროთ არსებული პროცესები („რაც არის“), და ასევე, შევქმნათ მომავლის მოდელი. იგი ყველა შემადგენელი ელემენტის აღწერას მოიცავს მიზნების, შედეგების, როლების, ფუნქციების, სტრუქტურის, რესურსების, მონაწილეების, ინფორმაციის, მოვლენების, ურთიერთკავშირების, ქმედებათა ჯაჭვის მიხედვით. ამგვარად, იგი ასახავს არსებულ რეალობას, ან მომავლის ხედვას. პროცესის ყველა მონაწილე თავის ფუნქციონალურ მოვალეობებს ამ მოდელის შესაბამისად ასრულებს. ყველა თანამშრომელმა ზუსტად იცის თავისი მოქმედება იმ პროცესთა ჩარჩოში, რომლებშიც არის ჩართული. ვინაიდან აღწერას გააჩნია მრავალდონიანი იერარქიული სტრუქტურა (თავიდან ხდება მაკროდონეზე აღწერა, ანუ ზოგადად ძირითადი საქმიანობის დონეზე, შემდეგ გადადის ქვედა დონეზე, დეტალიზაციის გაცილებით მაღალი ხარისხით).

ეს კი უზრუნველყოფს სტრუქტურული ურთიერთდამოკიდებულების სისტემურობას. წარმოების მოდელის შესაბამისად თანამშრომელთა და ქვეგანყოფილებების საქმიანობა, რომლებიც თავიანთ მოვალეობებს ასრულებენ, კოორდინირებული და მიმართულია პროცესთა საერთო კალაპოტი-საკენ ერთიანი შედეგის მისაღწევად.

ბიზნეს-გარემოს ნებისმიერი ცვლილება – საქმიანობის ახალი მიმართულების გამოჩენა, პროდუქტების ხაზის გაფართოება, ცვლილებები ბიზნესის მხარდაჭერის სისტემაში, ტექნიკური და ტექნოლოგიური განახლება, – ბიზნეს-პროცესების დაუყოვნებლივ ტრანსფორმაციას მოთხოვს. ამ დროს ხდება არსებული მოდელის კორექტირება და უშუალო ცვლილებები შემსრულებლებამდე დაიყვანება. ისინიც, ახალი პირობების (გარემოების) შესაბამისად იწყებენ ფუნქციონირებას. ბიზნეს-პროცესების მუდმივი ადაპტაცია ცვალებადი პირობებისადმი (გარემოსადმი) – ბიზნესის ეფექტური მართვის გარანტია.

ბიზნეს-პროცესის მოდელი (არსებული ან პროექტირებული), ეფექტიანი ანალიზის საშუალებას იმის მიხედვით იძლევა, თუ რამდენად ოპ-

² გველესიანი მ. „მარკეტინგული ხედვა - ბიზნეს-ინჟინერინგის ფუძეთაფუძე“. ჟურნ.: „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. №, 2001, გვ. 27.

ტიმალურად მიემართება იგი დასახული მიზნისაკენ. გასაანალიზებელი ფაქტორების როლში შეიძლება გამოვიდეს პროცესთა ლოგისტიკა, მისი ხანგრძლივობა და ღირებულება (მათ შორის მათი განაწილება ეტაპების მიხედვით და სხვა), რაზეც შეიძლება დამოკიდებული იყოს ეფექტიანი შესრულება. ანალიზის მონაცემები საშუალებას იძლევა შეიცვალოს პროცესი, და მუდმივად იქნას უზრუნველყოფილი მისი მაღალი ხარისხი.

ხშირი მონიტორინგის ჩატარებით, ბიზნეს-პროცესების მუდმივი ანალიზით და მათი ოპტიმიზაციის გზით, ორგანიზაცია თავისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების სულ უფრო მეტ რეზერვს პოულობს. შეიძლება გამოვავლინოთ და თავიდან ავიცილოთ შემდეგი არასასურველი ფაქტორები: დუბლირებული ფუნქციები, ვიწრო ადგილები (სივრცეები), რაიმე ოპერაციის გადაჭარბებული ღირებულება (ფასი), ოპერაციული შესრულების დაბალი ხარისხი, ზედმეტი ოპერაციების არსებობა, მონაწილეთა საქმიანობის შეუთავსებლობა და ა.შ. ოპტიმიზაცია შეიძლება იყოს ორი ტიპის: პროცესების მუდმივი სრულყოფა (ევოლუციური გზა) და პერიოდული რადიკალური შეცვლა (რევოლუციური გზა). პირველი მეთოდი გამოიყენება საქმიანობის მიმდინარეობის პროცესში, როდესაც ორგანიზაცია არ საჭიროებს მკვეთრ ცვლილებებს ან არ გააჩნია სათანადო რესურსი რადიკალური ცვლილებების განსახორციელებლად. მეორე მეთოდი კი გამოიყენება მაშინ, როდესაც აუცილებელია გარდაქმნა საქმიანობათა რიგითობის არსებითად შეცვლასთან დაკავშირებით, მაგალითად ტექნოლოგიის მოდერნიზაციის ან კომპლექსური ავტომატიზაციის გატარებისას. ასეთ შემთხვევებში თითქოს დგება საკითხი „დავიწყეთ ყველაფერი თავიდან“. ეს მიდგომა საშუალებას იძლევა თავი ავარიდოთ ძველი პროცესების მიმართ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებას.

ბიზნეს-პროცესების მართვისას ნებისმიერი მოქმედება და ცვლილება უნდა აისახოს შესაბამის დოკუმენტებში. ბიზნეს-პროცესების მოდელებს აქვთ აღწერილობითი სახე და შესაძლოა ქაღალდზე ან ელექტრონულ მატარებლებზე დიაგრამების სახით მათი წარმოდგენა. ნებისმიერი ცვლილება აუცილებლად უნდა აისახოს მოდელებში, რათა წარმოებამ მუდმივად შეძლოს შეინარჩუნოს ბიზნეს-პროცესთა სრული კომპლექსის არსებული ვერსია. ანალოგიურად შეიძლება დავეგემოთ მომავალი პროცესები და შევინახოთ ისინი ვერსიის სახით, რომლებიც გაანალიზდება, გადამოწმდება,

შეინახება და მხოლოდ შემდეგ გადავა სამუშაო მდგომარეობაში.

მსჯელობამ იმის შესახებ, თუ რატომ უნდა მივაქციოთ ყურადღება ბიზნეს-პროცესებს, მიგვიყვანა მისი შინაარსის ფორმულირებამდე: პროცესი – არის საქმიანობის (სამუშაოები, ოპერაციები) შესრულების ურთიერთდაკავშირებული ჯაჭვი, რომელიც მიზნად ისახავს მაღალი სამომხმარებლო მნიშვნელობის (ღირებულების) შედეგის მიღწევას. ეს ფორმულირება საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ მნიშვნელოვანი პროცესები.

სიტყვათა თანწყობა „სამუშაოების შესრულების ჯაჭვი“ ყურადღებას აქცევს იმას, რომ მნიშვნელოვანია დავამყაროთ წესრიგი და დავიცვათ რეგლამენტი. გადავხედოთ, როგორ არის აგებული (მოწყობილი) პროცესთა შესრულების რიგითობა საწარმოში – სისტემურად თუ სტიქიურად?

ცნებაში „შედეგის მისაღებად მიმართული“ – იგულისხმება, რომ არ არსებობს (არ შეიძლება იყოს) პროცესი შედეგის გარეშე, და თუ ასეთი პროცესი მაინც არსებობს, გაუგებარია, რისთვის?

შევხედოთ პროცესებს – როგორც „შედეგს, რომელიც ფასეულობას წარმოადგენს მომხმარებლისთვის“ – ახდენს მომხმარებელზე ფოკუსირებას, ასევე მთლიანად ფორმის ორიენტაციის ფორმირებას. ეს ნიშნავს იმას, რომ შესრულებული სამუშაოს ღირებულებას, გაწეულ მომსახურებას აფასებს არა შემსრულებელი, არამედ მომხმარებელი, პროცესის კლიენტი. ამასთან, არა აქვს მნიშვნელობა მყიდველი (მომხმარებელი), გარედან არის თუ შიგნიდან (მეზობელი განყოფილება). აინტერესებს კი რომელიმე კერძო ქვეგანყოფილებას, თუ როგორ აფასებენ მის სამუშაოს ისინი, ვისთვისაც ეს კეთდება? თუ არა, მაშინ არც იმაზე იფიქრებს ვინმე, თუ რამდენად იქნება მომხმარებელი კმაყოფილი.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროცესების მართვისას ჩვენ უზრუნველყოფთ ეფექტიან ურთიერთქმედებას (კომუნიკაციებს) როგორც ფირმის შიგნით, ისე გარე სამყაროსთან. შესაბამისად, ეს საშუალებას იძლევა შევამციროთ ტრანსაქციური ხარჯები (ხარჯები უზარისხო ურთიერთმოქმედებებისა) – როგორც შიდა (თანამშრომლებსა და ქვეგანყოფილებებს შორის), ისე გარე (ფირმებსა და მყიდველებს, მომწოდებლებს, ინვესტორებს და ა.შ. შორის) ხარჯები.

არ არსებობს პროცესების დასრულებული (სრული) და სტანდარტული სია. ისინი იმდენია, რამდენიც ესაჭიროება განსაზღვრული სახის საქმიანობის განხორციელებას. გამოყოფენ პროცესების სამ ძირითად ჯგუფს: მართვის, ძირითადად და

დამხმარეს. ძირითადი პროცესების შედეგად იქმნება დამატებითი ღირებულება (ახალი ხარისხი); ისინი კროსფუნქციური ხასიათისაა (ვინაიდან მათ ჩარჩოებში იმართება კომუნიკაციები კლიენტებთან და მომწოდებლებთან). დამხმარე პროცესებია – ბიზნესის ინფრასტრუქტურის შექმნა: (ინფორმაციული, ადმინისტრაციული, მატერიალური და ა.შ., უზრუნველყოფა) და ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების დამუშავების პროცესები. მართვის პროცესებია: დაგეგმვა, აღრიცხვა, ანალიზი, ხარისხის სისტემა, პროცესის სრულყოფა. პროცესების განვითარების არსებული ტენდენცია – მათი „გასვლა“ ფორმის საზღვრებს მიღმა, ნიშნავს კროს- და ელექტრონული კომერციის პროცესის ორგანიზაციის (ბიზნესი) შექმნას. კროს-ორგანიზაციული პროცესების შექმნა და ოპტიმიზაცია მიმართულია დაწესებულების გარე ტრანსაქციური ხარჯების შემცირებისაკენ. პროცესების სისტემის მართვისათვის აუცილებელია შეიქმნას პროცესული სტრუქტურა, სადაც მოხდება მათი აგება განსაზღვრული ურთიერთდაკავშირებული მიმდევრობით. ყოველი პროცესი მიზნად ისახავს გარკვეული შედეგის მიღებას, რომელიც გამოიყენება უფრო მაღალ ეტაპებზე შემდგომი შედეგის მისაღებად. ამიტომ, საბოლოო ჯამში, აღნიშნულმა სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის საერთო მიზნების მიღწევა. პროცესების სტრუქტურის ამგვარი ფორმით ვადგენთ კომპანიის მიზანთა ხის სტრუქტურას. ამავე დროს, უნდა შეიქმნას ორგანიზაციის სტრატეგიული რუკა.

კომპანიის სტრუქტურებს შორის ურთიერთკავშირის მოწესრიგება სისტემურ დონეზე კიდევ ერთხელ ცხადყოფს, რომ შეუძლებელია საქმიანობის ცალკეულ სფეროებში განხორციელდეს ეფექტიანი მუშაობა. ეს ნიშნავს, რომ ვერ შეიქმნა ეფექტიანი მართვის სისტემა. სწორედ ამ დროს მიზნების მისაღწევად, პროცესების სრულყოფა განსაკუთრებით ეფექტიანი საშუალებაა. ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის გამოიყენება მართებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმოება საჭიროებს მიაღწიოს მკვეთრ (ნახტომისებურ) გაუმჯობესებას მართვის ძველი მეთოდების ახალი მენეჯმენტით ჩანაცვლების გზით. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გამოიყოს სამი ტიპის კომპანია, რომლებისთვისაც აუცილებელი და მიზანშეწონილია რეინჟინერინგი: ა) კომპანიები, რომლებიც დაშლის პირას იმყოფებიან იმის გამო, რომ საქონლის ფასები საკმაოდ მაღალია და ხარისხი კონკურენტებზე გაცილებით დაბალი. თუ ეს კომპანიები არ მიიღებენ გადამჭრელ ზომებს, ისინი აუცილებლად გაკოტრდებიან. ბ) კომპანიები, რომ-

ლებსაც მოცემულ მომენტში არ გააჩნიათ რაიმე სახის სირთულე, მაგრამ მათთვის გარდაუვალია ძნელად მოსაგვარებელი პრობლემების წარმოქმნა, რაც შეიძლება იყოს დაკავშირებული ახალი კონკურენტების გამოჩენასთან, მომხმარებელთა მოთხოვნების თუ ეკონომიკური გარემოს ცვლილებასთან და ა.შ.; გ) კომპანიები, რომლებსაც არანაირი პრობლემა არ აქვთ მიმდინარე პერიოდში, და არც პროგნოზის მიხედვით მოელიან მათ ახლო მომავალში. ეს არის ლიდერი კომპანიები, რომლებიც ეწევიან აგრესიულ მარკეტინგულ პოლიტიკას, არ კმაყოფილდებიან დღევანდელი კარგი მდგომარეობით და სურთ ინჟინერინგის დახმარებით კიდევ უფრო უკეთეს შედეგებს მიაღწიონ. ამგვარად, რეინჟინერინგი ინოვაციურ დავალებათა ანალოგიურია: სიახლეთა ათვისება მნიშვნელოვანია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად და საბოლოო ჯამში, კომპანიის გადსარჩენად.

"ბიზნეს-ინჟინერინგი" მრავალ მეცნიერებასთან არის დაკავშირებული. ეს ურთიერთდაკავშირებულობა, (სხვადასხვა სფეროში დაგროვილი ცოდნის საფუძველზე ამოცანების გადაჭრისა და მიზნის მიღწევის შესაძლებლობა) იმაზე მიგვანიშნებს, რომ იგი ინტერდისციპლინალური ფენომენია. მისი ცალკე მიმართულებად გამოყოფა იმან განაპირობა, რომ თანამედროვე ეტაპზე, მაღალი შედეგების მისაღწევად აუცილებელია მჭიდრო ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა ზუსტ და საბუნებისმეტყველო, საინჟინრო, ჰუმანიტარულ, ეკონომიკურ, სამართლებრივ დისციპლინებს შორის: მათემატიკას, ფიზიკას, ქიმიას, საინჟინრო, სამშენებლო საქმეს, ეკონომიკასა და ბიზნესს, მარკეტინგს, მენეჯმენტს, სამართალმცოდნეობას, თანამედროვე ფინანსურ, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო, სამართალპოლიტიკურ, სოციოკულტურულ და კროსკულტურულ სფეროებს, ფსიქოლოგიას, სოციოლოგიას, მეგაეკონომიკის გლობალურ ტექნოლოგიებსა და სხვათა და სხვათა მრავალთა შორის.

ბიზნეს-ინჟინერინგის უმთავრესი მიზანია ინტელექტუალური კაპიტალის, შრომითი და სხვა რესურსების მაღალი შედეგიანობით გამოყენება, მისი მიღწევა შესაძლებელია ინოვაციების, როგორც პროდუქტის რეალიზაციის შედეგად, ახალი ტექნოლოგიების შექმნის და განხორციელების გზით.

წინა პლანზე უნდა წამოიწიოს ბიზნეს-ინჟინერინგის პრაქტიკული ასპექტები, რაც ინოვაციური ტიპის აზროვნებას ეფუძნება. ახალი ტექნოლოგიების შექმნის ნებისმიერ კონკრეტულ საქმეში სიახ-

ლევების მიეზისა და გააზრებისკენ უნდა ვისწრაფოდეთ. ასეთი აზროვნება კი, უპირველეს ყოვლისა, მისი თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე ორიენტირებულ გათვლას საჭიროებს. სწორედ სამომავლო

ხედვათა ჭრილში უნდა განხორციელდეს მენეჯ-მენტი: დაგეგმვა, ორგანიზება, განკარგვა, კოორდინირება და კონტროლი. ამას ასევე სჭირდება შესაბამისი მოტივირება, ლიდერობა, კომუნიკაცია, გადაწყვეტილების მიღება და შესრულება.

SICHINAVA ALEXANDER

CHKHAIDZE ZURAB

VESHAPIDZE SHOTA

SEKHNIASHVILI DALI

CHIKVILADZE NINO

THE MODERN CONCEPT OF BUSINESS ENGINEERING

Summary

Business engineering has resulted from highly technological management, development information technology and electronic trade characteristic a modern epoch. These are rules of optimization business of projects and certain technologies, information, building, etc. company activity in which basis the remedial approach lies. Its main things making is set interconnected organizational, technological, information means. It is organizational system which defines the purposes and directions of development of business, business processes and technologies, structure of business, its information and resources.

Business engineering application should be begun by radical restructuring of own sights which managers of innovative type being in eternal search of innovations and innovations can only. According to the business engineering concept, the main object of management are business processes, or the remedial, system approach. More often it apply when it is necessary to achieve sharp (spasmodic) improvement of old management methods by means of its replacement by new management.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2006.
2. გველესიანი მ. მარკეტინგული ხედვა – ბიზნეს-ინჟინერინგის ფუძეთაფუძე, ჟურნ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, №1, 2011.
3. ფრანგიშვილი ი. სისტემური მიდგომა, სისტემური აზროვნება და მართვის საკითხები. „კომენტარი“, №1, ზამთარი, 2003-2004, 01.12.03.-29.02.04.
4. ფრანგიშვილი ა., ნამიჩიშვილი ო. საუბრები მეცნიერების ფილოსოფიის შესახებ. თბ., 2009.
5. Горелик С., Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием. <http://www.big.spb.ru>
6. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления. <http://business.rin.ru>