

ბიზნეს-ინჟინერინგი — ბიზნეს-პროცესების მართვის საშუალება

რუსუდან ქუთათელაძე
ლუარა გვაჯაია

1. მართვა დღეს — ეს ცვლილებების მართვაა

ორგანიზაციის თანამედროვე მართვის მთავარი მახასიათებელია ცვლილებები, განპირობებული პირველ რიგში გარემოს ცვლილებებით, როგორცაა, მაღალი ტექნოლოგიების წნეხი, საზოგადოების კულტურული და სოციალური მობილობა და ა.შ. თუ კი ადრე პროგრესული საწარმოების უდავო ღირსებად ითვლებოდა მდგრადი ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროცესები, დღეს ისინი ითვლება ნაკლოვანებად, რამდენადაც მეტისმეტად ინერციული ორგანიზაცია ვერ ახდენს თავისდროულ რეაგირებას ბაზრის მოთხოვნათა ცვლილებებზე.

მოწინავე პოზიციებზე მდგარი კომპანიები თვითონ უკეთებენ პროვოცირებას ამ მობილობას ინოვაციების მუდმივად დანერგვით. მათი მთავარი სტრატეგია უპირატესობების შექმნა და წინსვრებაა, რაც უზრუნველყოფს გარემოს (ბაზრის) ფორმირებას და ამ გარემოში სასურველი სიტუაციის შექმნას.

თუ კი კომპანია თავისთავში ვერ გრძნობს ძალებს ბაზრის ფორმირებისათვის, როგორც მინიმუმ, მან ადაპტირება უნდა მოახდინოს მასთან. ასეთ შემთხვევაში ადგილი აქვს ე.წ. “რეაქტიურ მიდგომას” — რეაქციას გარემოს მიმდინარე ან სამომავლო ცვლილებებზე. მაგრამ კომპანიის შიგნით მიმდინარე ცვლილებების სიჩქარე არ უნდა ჩამორჩეს მის გარეთ მიმდინარე ცვლილებებს, სხვა შემთხვევაში მისი საქმიანობის შედეგები მკვეთრად დაქვეითდება და დასასრულიც ახლოს იქნება.

ამრიგად, თანამედროვე ბიზნესში ცვლილებები უნდა იქცეს ცხოვრების სახედ ნებისმიერი საწარმოსათვის. ამასთან საუბარია არა მარტო ბიზნესის ამა თუ იმ სფეროში ეფექტიანობის მიღწევაზე, არამედ გადარჩენაზეც — ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით. იმისათვის, რომ კომპანია წინ წავიდეს, იგი უნდა ახდენდეს სწრაფ რეაგირებას ცვლილებებზე, ამიტომაც შეიძლება ფორმულირებული იქნეს ასეთი ფრაზა: “მართვა დღეს — ეს არის ცვლილებების მართვა”. ამ მტკიცებულებაზე აიგება სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია — მეთოდოლოგიების ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას, მიაღწიოს თავის მიზნებს დინამიური, ცვალებადი და განუსაზღვრელი გარემოს პირობებში.

საქართველოს საწარმოთა უმრავლესობის საქმიანობის ორგანიზაციაში ჭარბობს მართვის ევოლუ-

ციურად განვითარებადი სქემა, რაც დაფუძნებულია ერთობლივად მუშაობის ხანგრძლივ პრაქტიკაზე და არა გამჭვირვალე ანალიზსა და ფორმალური მოდლებისა და რეგლამენტების სრულყოფაზე. მაგრამ თუ კი საქმიანობის აღწერის ძველი მეთოდები მისაღები იყო სტატიკურ გარემოში, როდესაც ყველაფერი მიდიოდა ჩვეულებისამებრ და არ იცვლებოდა წლებისა და ათწლეულების განმავლობაში, განვითარების დინამიკის, უწყვეტი ცვლილების ფაქტორმა მკვეთრად შეცვალა სიტუაცია და წინა პლანზე წამოსწია მართვის გამჭვირვალობის მოთხოვნა, რაც ნიშნავს იმას, რომ მართვის ხარისხი ეფუძნება შეცვლილი საქმიანობის (პროცესების) აღწერილობის ხარისხს.

2. რეინჟინერინგი, ბიზნეს-ინჟინერინგი

გასული საუკუნის 80-იან წლებში დასავლეთში გამოჩნდა და ფართო გავრცელება პოვა საწარმოს საქმიანობის რევოლუციური შეცვლის, მისი ბიზნესის ძირეული გარდაქმნის მეთოდმა, რომელმაც მიიღო “რეინჟინერინგის” სახელწოდება. მისმა იდეოლოგიებმა მ. ჰამერმა და ჯ. ჩამპმა გამოხატეს “რეინჟინერინგის” არსი შემდეგი სიტყვებით: “ეს არის ფუნდამენტური, ახლებური გააზრება და ბიზნეს-პროცესების რადიკალური გადაპროექტება მათი საქმიანობის ძირითადი აქტუალური მაჩვენებლების — ღირებულება, მომსახურება, ხარისხი, ტემპები — ძირეული გაუმჯობესების მისაღწევად”.

ერთ-ერთი მთავარი ცნება, რაც საფუძვლად უდევს რეინჟინერინგს — ეს არის ბიზნეს-პროცესები, კერძოდ, მათი სრულყოფა წარმოადგენს საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების უდიდეს რეზერვს. ამისათვის კი საჭიროა ბიზნეს-პროცესების ბუნების გააზრება, გაგება იმისა, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს მათ საწარმოსათვის, როგორ უნდა ხდებოდეს მათი სწორად შეცვლა. თვით ყურადღება ბიზნეს-პროცესებისადმი, მათი სრულყოფისადმი მოითხოვს მენეჯერებისაგან არასტანდარტულ მიდგომას, მართვის პროცესების რეგულირებას. ამიტომაც თანდათანობით რეინჟინერინგი, რომელიც სთავაზობდა საწარმოში არსებული სისტემის მსხვერველს, გადაიქცა მართვის სისტემად, რომელიც ეყრდნობა ტექნოლოგიებს და მეცნიერულ დასაბუთებებს. გამოჩნდნენ შესაბამისი პროგრა-

მული პროდუქტები. მმართველობითი აზროვნება თანდათანობით, **რეინჟინერინგიდან**, როგორც ბიზნესის რეორგანიზაციის მეთოდიდან (არსებული ბიზნეს-პროცესების ძირეული გარდაქმნების გზით) გადავიდა ე.წ. **“ბიზნეს-ინჟინერინგის”** გაგებაზე, რაც გულისხმობს ბიზნესის, როგორც საინჟინრო მეცნიერების შექმნის სისტემას ბიზნეს-პროცესების პროექტირების და მართვის გზით. ბიზნეს-ინჟინერინგის სათავეშია **პროცესული მიდგომა**, სადაც მართვის ობიექტია საწარმოს პროცესები. შეიძლება ითქვას, რომ **რეინჟინერინგი, როგორც სახეცვლილების ტექნიკა, გახდა ბიზნეს-ინჟინერინგის მხოლოდ შემადგენელი ნაწილი.**

ბიზნეს-ინჟინერინგი — ეს არის მართვის ინოვაციური ტექნოლოგია, დაფუძნებული კომპანიის საქმიანობის ფორმალურ, ზუსტ, სრულ და ყოველმხრივ აღწერილობაზე, რომელიც მიმართულია ბიზნეს-პროცესების ეფექტურ დაპროექტებასა და მართვაზე თანამედროვე პირობებისათვის დამახასიათებელი ბიზნესის გარემოს მუდმივი ცვალებადობის გათვალისწინებით.

ბიზნეს-ინჟინერინგი ეყრდნობა მეცნიერების სხვადასხვა დარგების (მათემატიკა, ეკონომიკა, ინფორმაციული სისტემები და სხვა) კომპლექსურ გამოყენებას. ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებასა და რეგლამენტის ფორმირებისათვის ბიზნეს-მოდელის შემუშავება წარმოადგენს ბიზნეს-ინჟინერინგული მიდგომის განმასხვავებელ თავისებურებას მენეჯმენტში. საწარმოში ფაქტიურად მუდმივად მიმდინარეობს პროცესების ცვლილებები, ამიტომ **“ბიზნეს-ინჟინერინგი”** უნდა განვიხილოთ არა როგორც ბიზნეს-პროცესების აღწერილობისა და ერთჯერადი გარდაქმნის ტექნოლოგია ინფორმაციული სისტემის დასანერგად კომპანიის მომზადებისათვის, არამედ როგორც კომპანიის რეგულარული მართვის ტექნოლოგია მისი ბიზნეს-მოდელის საფუძველზე. ბიზნეს-ინჟინერინგზე გადასვლა ითხოვს მართვის ტრადიციულ შეხედულებებზე უარის თქმას, მის სერიოზულ გააზრებას და ამიტომაც, ეს პროცესი თვით დასავლეთის ქვეყნებშიც საკმაოდ ნელა მიმდინარეობს, რის გამოც ბიზნეს-ინჟინერინგი ვერ იქცა მასიური გამოყენების ინსტრუმენტად, მით უმეტეს ეს საკითხი სრულიად ახალია საქართველოს კომპანიების ბიზნესისათვის.

ბიზნეს-ინჟინერინგზე გადასვლა იწყება მაშინ, როცა ხელმძღვანელობა, რომელსაც სურს მისი გამოყენება, გარდაქმნის თავის აზროვნებას, ეს კი საკმაოდ რთულია. ამას შეძლებენ ინოვაციური ტიპის მენეჯერები, რომლებიც მუდმივად არიან ახლის ძიებასა და მის ათვისებაში საწარმოს მართვის სრულყოფის გზით.

თანამედროვე კომპანიებში პროცესების მოდ-

ელირების ამოცანა დგება არამარტო მართვის კომპიუტერიზებულ სტანდარტებზე გადასვლის რეალიზაციისას ან ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვისას; ასეთი პროექტების რეალიზაციის შემდეგაც სწრაფადცვალებად ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მიღების სურვილი კომპანიას აიძულებს მუდმივად გარდაქმნას თავისი საქმიანობა. მიზეზი შეიძლება იყოს ბაზარზე ახალი პროდუქტების და მომსახურებების გაყვანა, ამისათვის შეიძლება საჭირო გახდეს ახალი ქვედანაყოფების შექმნა, ასეთივე ამოცანა დგება სხვა რეგიონებში ახალ ბაზრებზე გასვლისას, ახალი გასაღების წერტილების შექმნისას. პროცესების გარდაქმნა შეიძლება ინიცირებული იქნეს თვით კლიენტებისაგან, კონკურენტების საქმიანობასთან საკუთარი რეზულტატების შედარებისას და ხარისხის მენეჯმენტის ჩარჩოებში პროცესების ანალიზისას.

მაშასადამე, საწარმოში უწყვეტად მიმდინარეობს პროცესების ცვლილებები. ამიტომ ბიზნეს-ინჟინერინგი შეიძლება განხილული იქნეს არა როგორც ტექნოლოგიის აღწერილობა და ბიზნეს-პროცესების ერთჯერადი გარდაქმნა ინფორმაციული სისტემის დასანერგად კომპანიის შექმნისას, არამედ როგორც კომპანიის რეგულარული მართვის ტექნოლოგია ბიზნეს-მოდელის საფუძველზე. ბიზნეს-ინჟინერინგის ტექნოლოგია შეიძლება იქცეს მენეჯმენტის სხვა ქვესისტემების ინტეგრაციის გარემოდ.

ქვეყნის მიზნად უნდა იქცეს პრაქტიკაში მართვის ხვალისდელი დღის ტექნოლოგიების დანერგვა. თანამედროვე ეტაპზე საწარმოში მიმდინარე სტრუქტურების გარდაქმნისა და პროცესების მართვა უნდა იქცეს მასობრივ საპეციალობად. საწარმოთა მოდელები უნდა გახდეს საწარმოთა ინფორმაციული სისტემის განუყოფელი ნაწილი, რათა მენეჯერებს შეეძლოთ აწარმოონ დაკვირვება ბიზნესის ორგანიზაციის, ასევე მისი გარდაქმნის სურათზე. ასე რომ მოდელირების ტექნოლოგია, პროგრამული საშუალებების გამოყენება, როგორც მართვის პრაქტიკული ინსტრუმენტისა, გათვლილი უნდა იყოს “საშუალო მენეჯერზე” და არა მარტო მეცნიერებზე, რომლებიც დაკავებული არიან სისტემური ინტეგრაციით.

გარდა ამისა, მოდელირების რეზულტატები და პროცესების რეალიზაციის ახალი წესები ხელშესახები და გასაგები უნდა იყოს პერსონალისათვის. ეს ნიშნავს იმას, რომ ადამიანისათვის, რომელიც ასრულებს განსაზღვრულ როლს პროცესში, ცნობილია და გასაგები არამარტო მისი ფუნქცია, არამედ შინაარსი მთელი პროცესისა, მისი განხორციელების წესები, ასევე თავისი ამოცანის კავშირი ორგანიზაციის ამოცანებთან და მიზნებთან, ნათელია მისი როლი მთელი კოლექტივის საქმიანობის

სისტემაში. ამ საკითხების გადაწყვეტის აუცილებლობა მოითხოვს ბიზნეს-მოდელირების სისტემის პროცესების აღწერილობათა შედგენას მარტივი და გასაგები საშუალებებით, რაც შეიძლება გამოყენებული იქნეს დოკუმენტირებული პროცედურების და სამუშაო ინსტრუქციების ხარისხში, რომლებშიც ასახულია მიმდინარე პერიოდისათვის აქტუალური ბიზნეს-წესები.

3. ფუნქციონალური და პროცესული მიდგომები მართვაში

აქამდე გაბატონებული იყო მართვისადმი ფუნქციონალური მიდგომა, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმა მიიჩნეოდა როგორც რაღაც მექანიზმი, რომელიც ფლობს ფუნქციების ნაკრებს. ეს ფუნქციები ნაწილდება ქვედანაყოფებს შორის, სადაც მას ასრულებენ საწარმოს თანამშრომლები თავიანთი სპეციალიზაციის მიხედვით. ასრულებენ რა თავიანთ ვიწრო სპეციალურ ამოცანებს, თანამშრომლები ყურადღებით არ არიან შრომის საბოლოო რეზულტატისადმი და შეუქმნეველი რჩებათ თავიანთი ადგილი საერთო შედეგებში. ასეთი სისტემა უბიძგებს პერსონალს თვითონ კარგად შეასრულოს თავისი ფუნქციები, მაგრამ ორიენტირებას არ აძლევს შედეგების მიღწევას. საწარმოსათვის მთავარი ხომ რეზულტატია — ბიზნესის წარმატების მთავარი საზომი. სამსახურები, ქვედანაყოფები ურთიერთქმედებენ, გადასცემენ ერთმანეთს სამუშაოს ეტაპებად. ხშირად ამ ურთიერთქმედებაზე იკარგება დიდი დრო, ვიდრე თვით სამუშაოს შესრულებაზე, რამდენადაც ერთი ქვედანაყოფის წარმომადგენლები არაფრით არ არიან დაინტერესებული მეზობელი ქვედანაყოფის წარმომადგენლებთან ეფექტიან თანამშრომლობაზე. ეს პბადებს სხვადასხვა სახის უთანხმოებას, რომელშიც ავიწყდებათ საერთო ინტერესები, საკუთარ ინტერესებს კი მტკიცედ იცავენ. ინტერესთა კონფლიქტი — კიდევ ერთი დიდი პრობლემაა, რომელსაც შობს შრომის ორგანიზაციის ფუნქციონალური ბუნება.

ფუნქციონალური მიდგომის ნაკლოვანებების გაცნობიერების შემდეგ სპეციალისტები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ აუცილებელია მიექცეს ყურადღება საწარმოში მიმდინარე პროცესებს, რამდენადაც მასში ჩართულია ყველა ქვედანაყოფი, სამსახური, რომლებიც ორიენტირებულნი იქნებიან საბოლოო შედეგებზე, უნდა დაიწყო პროცესების მართვა, რაც უწოდებენ მართვისადმი პროცესულ მიდგომას.

პროცესული მიდგომის თვალსაზრისით, ორგანიზაცია წარმოდგება როგორც პროცესების ნაკრები (ფუნქციონალური მიდგომებისას — ეს ფუნქციების ნაკრებია) და საწარმოს მართვა გადაიქცევა პროცესების მართვად. თითოეულ პროცესს აქვს თავისი

მიზანი, რომელიც წარმოადგენს მისი ეფექტიანობის კრიტერიუმს — მოცემულ პროცესს რამდენად ოპტიმალურად მიჰყავს იგი ეფექტიანობამდე.

ყველა პროცესის მიზნები წარმოადგენენ ქვედა დონის მიზნებს. პროცესების მართვით და მუდმივად სრულყოფით, საწარმო აღწევს თავისი საქმიანობის მაღალ ეფექტურობას.

როცა პროცესულმა მიდგომამ დაიწყო გარკვეული პოპიულობის დაკავება, ბევრმა ჩათვალა, რომ ნაპოვია მართვის უნივერსალური ინსტრუმენტი. ბევრნი ერთმანეთს უპირისპირებენ ფუნქციონალურ და პროცესულ მიდგომებს, თვლიან მათ ურთიერთგამომრიცხავად. ისინი ამბობენ: “ფუნქციები უნდა დავივიწყოთ! უნდა ვიმუშავოთ მხოლოდ პროცესებთან!” მაგრამ ფირმის ბუნება არ შეცვლილა ისე, რომ ჩვენ მათ შეეხედოთ სხვანაირად. ეს მექანიზმია, რომელიც მაინც ასრულებს ფუნქციების გარკვეულ ნაკრებს და მიუხედავად იმისა, თუ ფუნქციების რომელ ნაკრებს ასრულებს, ასეთი პროცესები სისტემის მართვის საფუძველი ხდება. ამიტომ არ შეიძლება უკუვაგდოთ ამ ორი მიდგომიდან რომელიმე. ისინი ერთმანეთს ავსებენ მართვის პროცესში. ეს მტკიცდება შემდეგით: ფუნქციების მიდგომაზე უარისთქმა ითხოვს ცნება “ფუნქციის” ამოღებას და შესაბამისად “ორგანიზაციის სტრუქტურის” შექმნის ფუნქციონალური პრინციპის გაუქმებას. ასეთ შემთხვევაში გვექნება მხოლოდ პროცესული სტრუქტურა. წარმოიშვება კითხვა, რა იქნება ასეთი სტრუქტურის ორგანიზაციული ერთეული და რა გზით გაანაწილებენ თანამშრომლებს, რომლებიც ამ პროცესების მონაწილეები არიან?

გამოდის, რომ სპეციალისტების განაწილება განხორციელდება პროცესებთან მიკუთვნების მიხედვით. მაგრამ საწარმოში, როგორც წესი, მისი თითოეული წევრი მრავალფუნქციურია. მაგალითად, საწყობის გამგე ღებულობს და გადატვირთავს საქონელს, ე. ი. მონაწილეობს როგორც ლოჯისტიკის — შესყიდვა-გაყიდვის პროცესში, ამასთანავე აწარმოებს აღრიცხვას. ამ შემთხვევაში მასზე “გადაიკვეთება” ორი პროცესი. პროცესული მიდგომის ლოგიკა მოითხოვს ამ საქმეზე ორ თანამშრომელს — ერთი მონაწილეობს ლოჯისტიკის პროცესში, მეორე ახორციელებს აღრიცხვას. თანამშრომელთა რაოდენობა ბევრად მეტი იქნება, რაც ეწინააღმდეგება მთავარ ამოცანას — გახდეს საწარმოს მართვის სისტემა უფრო ეფექტიანი.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, გამოიკვეთა ბიზნეს-ინჟინერიის შემდეგი მიდგომა: ფუნქციების და ორგანო-სტრუქტურის არსებობა აუცილებელია, რადგან თანამშრომლები მაინც ჯგუფდებიან პროფესიული სპეციალიზაციის პრინციპით. სხვა საქმეა, რომ ისინი მონაწილეობენ სხვადასხვა პრო-

ცესში. ამიტომ თითოეულ პროცესში დადგინდება როლები, რომლებიც უნდა შეასრულოს პერსონალმა. ხოლო რამდენ როლს შეითავსებს ესა თუ ის თანამშრომელი — ეს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენების საკითხია. ასე რომ საწარმოს მართვისათვის ფუნქციონალური და პროცესული მიდგომების შერწყმა, როგორც წესი, წარმოადგენს “ოქროს შუალედს”. საწარმოს ფუნქციონალური სტრუქტურა განსაზღვრავს “რა ვაკეთოთ”, ხოლო პროცესული — “როგორ ვაკეთოთ”. ეს არის მართვის ორი ერთმანეთისაგან განუყოფელი მხარეები. თუ კი ფირმის მენეჯერი, მმართველი, ხელმძღვანელი შეძლებს სწორედ ამ კუთხით ორგანიზაციას, მაშინ ბიზნეს-ინჟინერინგი მისთვის უსათუოდ გახდება მართვის სასარგებლო და ეფექტიანი ინსტრუმენტი

ამ საკითხთან დაკავშირებით კიდევ ერთხელ განვასხვავოთ საწარმოს ფუნქციონალური და პროცესული ორგანიზაციები. ფუნქციონალური ორგანიზაცია ხასიათდება **სტატიკური** ელემენტებით, ისეუბნით, როგორცაა ფუნქციები, ორგანოები, რეგლამენტი. პროცესული კი **დინამიურია**. მიუხედავად ამისა მათ შორის არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი: კონკრეტულ ქმედებებს პროცესების ფარგლებში ასრულებენ თანამშრომლები, რომლებიც იმყოფებიან სხვადასხვა ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებში. ეს კავშირი მყარდება სარეგლამენტო დოკუმენტების მეშვეობით — დებულებები სამსახურის, ქვედანაყოფების შესახებ და თანამდებობრივი ინსტრუქციები. მათში, ერთის მხრივ, განისაზღვრება ფუნქციონალური შემადგენლობა და ფუნქციების განაწილება ქვედანაყოფებსა და თანამშრომლებს შორის, ხოლო მეორეს მხრივ, პროცესების აღწერილობაში დგინდება მკაფიო თანმიმდევრობა კონკრეტული თანამშრომლების ქმედებებისა თავიანთი ფუნქციონალური მოვალეობების შესასრულებლად. ამასთან თითოეულ პროცესს აქვს თავისი მიზანი. პროცესის ეფექტიანობის კრიტერიუმად ითვლება ის, თუ რამდენად ოპტიმალური გზა არის არჩეული მის მისაღწევად. ყველა პროცესის მიზნები ითვლება ქვედა დონის მიზნებად. მათი რეალიზაციით მიიღწევა უმაღლესი დონის მიზნები, ანუ კომპანიის მიზნები. პროცესების მართვით და მუდმივად მათი სრულყოფით, საწარმო აღწევს მაღალ ეფექტიანობას თავის საქმიანობაში.

4. ბიზნეს-პროცესების მართვა ბიზნეს-ინჟინერინგის ტექნიკის მეშვეობით.

ყველა საწარმო, რომელიც დაკავებულია პროდუქციის წარმოებითა და რეალიზაციით, ან მომსახურებით, შეიძლება განვიხილოთ როგორც საწარმოო სისტემები. ასეთი სისტემები მოითხოვს რესურსებს,

რომელთა გადამუშავებით (გარდაქმნით) ღებულობენ პროდუქტს — საქონელს ან მომსახურებას. ეს საწარმოო ჯაჭვი წარმოადგენს პროცესების ნაკრებს, მათ ჩარჩოებში ხორციელდება გარკვეული ქმედებანი, რომელთაც მივყავართ შედეგის მიღწევამდე და ამ გზით ორგანიზაციის მიზნამდე. კომპანიის მიზანი ამ შემთხვევაში განსაზღვრავს საწარმოო პროცესის შინაარსს და ფორმას.

ბიზნეს-პროცესების მართვისა და სრულყოფის მთელი საქმიანობა ხორციელდება ბიზნეს-ინჟინერინგის ტექნიკის დახმარებით, რომელიც რეალიზებას უკეთებს შემდეგ შესაძლებლობებს:

ა) ბიზნეს-პროცესების შექმნა

ამისათვის გამოიყენება ბიზნეს-პროცესების აღწერილობის სპეციალური ენა. ის იძლევა საშუალებას აღწერილი იქნეს არსებული პროცესები (“როგორც არის”), ასევე შექმნას მომავლის მოდელი. მოდელი თავის თავში მოიცავს პროცესის ყველა შემადგენლის აღწერილობას, როგორცაა ფუნქციები, რესურსები, მონაწილეები, მიზნები, ინფორმაცია, შედეგები, მოვლენები, ქმედებათა მიმართულება და თნმომდევრობა. ამრიგად, იგი ასახავს არსებულ რელობას ან მასზე შეხედულებას მომავალში. პროცესის ყველა მონაწილე ასრულებს თავიანთი ფუნქციონალურ მოვალეობებს ამ მოდელის შესაბამისად. თითოეულმა მუშაკმა ნათლად იცის ყველა თავისი ქმედება ყველა იმ პროცესის ფარგლებში, რომელშიც ის ჩართულია. რამდენადაც აღწერილობას გააჩნია მრავალდონიანი სტრუქტურა (თავიდან აღიწერება პროცესი საწარმოს დონეზე, შემდეგ გადადის ქვედა დონის აღწერილობაზე უფრო მაღალი დეტალიზაციით), ეს უზრუნველყოფს სისტემურობას, სტრუქტურულ ურთიერთდაკავშირებას. ამ მოდელით მომუშავე ყველა ქვედანაყოფის თანამშრომლების ქმედებანი არის აწყობილი, კოორდინირებული და მიმართულია ერთიან პროცესში საერთო შედეგების მიღწევისაკენ.

ბ) ბიზნეს-პროცესების ცვლილება

ბიზნესის წარმართვის პირობების ნებისმიერი შეცვლა, როგორცაა საქმიანობის ახალი მიმართულების გამოჩენა პროდუქციის ზაზების გაფართოება, მიწოდების სქემის ცვლილებები, ახალი დანადგარების დადგმა ახალი ტექნოლოგიის დაწერვისათვის — ყველაფერი ეს ითხოვს ბიზნეს-პროცესის გადაუდებელ ტრანსფორმაციას. არსებული მოდელი კორექტირდება, ცვლილებები დაჰყავთ შემსრულებლებზე და ისინი იწყებენ ფუნქციების შესრულებას ახალი პირობების შესაბამისად. ბიზნეს-პროცესების მუდმივი ადაპტაცია ცვალებად პირობებთან — ბიზნესის მართვის ეფექტიანი მექანიზმია.

გ) ბიზნეს-პროცესების ანალიზი

პროცესის მოდელი (არსებული ან პროექტირებადი), აღწერილობის თვალსაზრისით მეშვეობით იძლევა ეფექტიანი ანალიზის ჩატარების შესაძლებლობებს, ე. ი. იმის გარკვევას, თუ რამდენად ოპტიმალურად მიჰყავს მოდელს საწარმო დასმულ მიზნამდე. ანალიზი უკეთდება ლოჯისტიკის პროცესს, მის ხანგრძლივობას და ღირებულებას და სხვა პროცესებს, რაზედაც შეიძლება დამოკიდებული იქნეს შესრულების ეფექტიანობა. ანალიზის შედეგების საფუძველზე ხდება პროცესის ცვლილება მისი ხარისხის გაუმჯობესების მიმართულებით.

დ) ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია

მუდმივად მონიტორინგის განხორციელებისა და ბიზნეს-პროცესების ანალიზის ჩატარების შედეგად, საწარმო პოულობს ეფექტიანობის ამაღლების რეზერვებს ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციის გზით. შეიძლება გამოვლენდეს და აღმოფხვრას შემდეგი ფაქტორები: ფუნქციების დუბლირება, „ვიწრო“ ადგილები, რომელიმე ოპერაციის განსაკუთრებით დიდი ღირებულება, ოპერაციის შესრულების დაბალი ხარისხი, ზედმეტი ოპერაციების არსებობა, მონაწილეთა ქმედებების შეუთანხმებლობა და სხვა. ოპტიმიზაცია შეიძლება იყოს ორი ტიპის — პროცესების მუდმივი სრულყოფა (ევოლუციური გზა) და პერიოდული რადიკალური ცვლილება (რევოლუციური გზა). პირველი მეთოდი გამოიყენება მიმდინარე საქმიანობის ფარგლებში, როდესაც საწარმოს არ სჭირდება მკვეთრი ცვლილებები. მეორე გზა გამოიყენება, როდესაც აუცილებელია გარდაქმნები საქმიანობის წესის არსებითად შეცვლასთან დაკავშირებით, მაგალითად, კომპლექსური ავტომატიზაციის ჩატარებისას. ასეთ შემთხვევებში დგება ამოცანა „დავიწყოთ ყველაფერი ნულიდან“. ასეთი მიდგომა იძლევა საშუალებას თავიდან ავიცილოთ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება ძველ პროცესებში. ბიზნეს-პროცესების რევოლუციური ოპტიმიზაციის ტექნიკას უწოდებენ **რეინჟინირინგს**.

ე) ბიზნეს-პროცესების დოკუმენტირება.

ბიზნეს-პროცესების მართვაში ყველა ქმედება და ცვლილება უნდა აისახოს დოკუმენტალურად. ბიზნეს-პროცესების მოდელები იქმნება აღწერილობების სახით, რომლებიც წარმოდგენილია დიაგრამების სახით ქაღალდზე და ელექტრონული საშუალებით. ყველაფერი ეს კომპლექსში წარმოადგენს საწარმოს ბიზნეს-პროცესების რეპოზიტორებს. ნებისმიერი ცვლილება აუცილებლად აისახება მოდელში, რათა საწარმომ შეძლოს მუდმივად დაეყრდნოს ბიზნეს-პროცესების მთელი კომპლექსის აქტუალურ ვერსიას. ანალოგიურად შეიძლება დაიგეგმოს მომავალი პროცესები და შენახული იქნეს ისინი ვერსიების სახით, რომლებიც ანალ-

იზირდება, მოწმდება, შესწორდება და ამის შემდეგ გადაიქცევა მუშა პროცესად.

ზემოთ აღნიშნული იყო ბიზნეს-პროცესებზე, მაგრამ მისი კონკრეტული ფორმულირება არ იყო მოცემული, გამახვილებული იყო ყურადღება ბიზნეს-პროცესების აუცილებლობაზე. მისი ცნება ასეთნაირად შეიძლება ჩამოყალიბდეს: **პროცესი — ესა არის ფუნქციების (სამუშაოების, ოპერაციების) შესრულების მიმდევრობა, რომელიც მიმართულია რეზულტატის შესაქმნელად, რაც მომხმარებლისათვის იქნება ფასეული**. ამ განმარტებიდან გამომდინარე შეიძლება აღვნიშნოთ პროცესის მნიშვნელოვან შემადგენლებზე:

- **„ფუნქციების შესრულების მიმდევრობა“** — ჩვენს ყურადღებას მიაქცევს იმაზე, რომ მნიშვნელოვანია მათი შესრულების წესის, რეგლამენტის დადგენა;
- **„მიმართულია რეზულტატის შესაქმნელად“** — ამით ხაზგასმულია პროცესის დანიშნულება. არ შეიძლება პროცესი იყოს რეზულტატის გარეშე, ყოველთვის უნდა შემოწმდეს პროცესი - გააძლევს თუ არა იგი იმ რეზულტატს, რაც ფირმისთვის არის საჭირო.
- **„რეზულტატი“, „რაც მომხმარებლისთვის იქნება ფასეული“** — გვიჩვენებს კლიენტზე ორიენტირებას როგორც თანამშრომლებისა, ისე მთელი ფირმისა.

ეს ნიშნავს, რომ შესრულებული სამუშაოს, გაწეული მომსახურების ფასეულობას განსაზღვრავს არა შემსრულებელი, არამედ მომხმარებელი, პროცესის კლიენტი. ამასთან არა აქვს მნიშვნელობა — გარეშე მომხმარებელია (მდიდრული) თუ შიგა (საწარმოს სხვა განყოფილება, საამქრო). თუ კი თანამშრომლები რომელიმე ქვედანაყოფისა არ იფიქრებენ იმაზე, თუ როგორ შეაფასებენ მათ ნამუშევარს სხვა ქვედანაყოფები, მაშინ ეს ნიშნავს იმას, რომ არცერთი მათგანს არ ადევნებს ფირმის კლიენტების დაკმაყოფილება.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროცესების მართვით, ორგანიზებას ეუკეთებთ ეფექტიან ურთიერთქმედებას როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის გარეთ, გარემომცველ სამყაროზე. შესაბამისად ეს იძლევა საშუალებას შემცირდეს ტრანზაქციული დანახარჯები (არაზარისხიანი ურთიერთქმედებათა დანახარჯები) — შინაგანი (თანამშრომლებისა და ქვედანაყოფების და გარეგანი (ფირმებისა მდიდრელებთან, მომწოდებლებთან, ინვესტორებთან, და ა.შ.)

არ არსებობს პროცესების საბოლოო და სტანდარტული ჩამონათვალი. იგი იმდენია, რამდენიც აუცილებელია განსაზღვრული სახეობის საქმიანობის განხორციელებისათვის. გამოყოფენ პროცესების ორ ძირითად ჯგუფს — ძირითადი და დამ-

ხმარე. ძირითადი პროცესების შედეგად იქმნება დამატებული ღირებულება (ახალი ხარისხი). ამასთანავე ისინი მიმდინარეობს კლიენტებთან, მომწოდებლებთან ურთიერთკავშირში. დამხმარე პროცესები ეს არის: მართვის პროცესები (დაგეგმვა, ორგანიზება, აღრიცხვა, ანალიზი); მართვისა და ბიზნესის ინფრასტრუქტურის შექმნის პროცესი (ინფორმაციული უზრუნველყოფა, ხარისხის სისტემები, საწარმოო სისტემები) და ახალი პროდუქტის ან მომსახურების შემუშავების პროცესები.

პროცესების, როგორც სისტემის მართვისათვის აუცილებელია პროცესული სტრუქტურის ფორმირება ურთიერთკავშირების გზით. რამდენადაც თითოეული პროცესი გამიზნულია კონკრეტული რეზულტატის მისაღებად, რომელიც შემდეგ გამოიყენება შემდგომ სტადიებზე და უფრო მაღალ დონეებზე. საბოლოო ანგარიშით ამ სტრუქტურამ უნდა მოგვცეს კომპანიის საერთო მიზნების მიღწევა. ამრიგად, პროცესების სტრუქტურა განისაზღვრება საწარმოს „მიზნების ხის“ სტრუქტურით. ეს თავისთავად გვიჩვენებს საწარმოს ყველა სტრუქტურის ურთიერთკავშირს და მართვის სისტემის ჩამოყალიბების აუცილებლობას.

ბიზნეს-ინჟინერინგის საკითხებში მნიშვნელოვანი ცოდნის შეძენა განპირობებულია ობიექტური რეალობით, როდესაც აუცილებელი ხდება მმართველობითი საქმიანობის მუდმივად სრულყოფა და სწრაფი რეაგირება ბიზნეს-პროცესების ცვლილებების შესაბამისად. ამ მოთხოვნას სათანადოდ უნდა უპასუხოთ საქართველოს ტექნიკურმა უნივერსიტეტმა.

სწორედ ამ მიზნით იყო განპირობებული ის, რომ 2010 წლის მიწურულს ჰუმანიტარულ-ტექნიკური ფაკულტეტის საბჭოს ინიციატივით და საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მხარდაჭერით, ფაკულტეტს შეეცვალა სახელწოდება და დაერქვა “ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტი”. ამავე მიზანს ემსახურება ჟურნალი “ბიზნეს-ინჟინერინგი”, რომლის დაარსების ინიციატორია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, მისი ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტი და საქართველოს საინჟინრო აკადემია, აკადემიის საინჟინრო ეკონომიკისა და მენეჯმენტის განყოფილება.

Business - Engineering – The Instrumentality of Business - Process Management

R. Kutateladze
L. Gvajaia

Summary

The article discusses the new approaches and methods of modern business - management. Described the transition process from “reengineering” - in the “business - engineering”, an innovative technology of manage. It means a business - process management. Highlights the need for common use in the management of processes and functional approaches.

In the article Highlights, that successful development of companies and firms Depends on the business - process management and improvement activities - with the help of engineering equipment. It means creating and amending the business - processes, analysis and optimization, and others.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Б. Карабанов. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления. www.intelev.ru
2. Гаврилова Т.А., Кудрявцев Д.В. – Информационные технологии управления знаниями. www.bigc.ru
3. Коллопулос Т. Необходимость workflow. М. Весть-метатехнология. 2000
4. www.ru.wikipedia.org/wiki. Бизнес-моделирование
5. www.big.spb.ru. Сравнительный анализ инструментальных средств бизнес-инжиниринга
6. www.iso-9001.ru/index. Методология бизнес-инжиниринга