

რეზიუმე

ეკონომიკური საინფორმაციო სისტემების არსებობა არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და ფინანსური შედეგების შედარებისათვის. ინვესტორებს შესანიშნავად ესმით, რომ კლიენტთა შორის ურთიერთობის ისტორიები, კომპანიათა მიერ სტრუქტურულ ფორმაში დაგროვილი ინფორმაციები, ასევე ამ ინფორმაციების შეგროვება და ანალიზი, არის მომავალში წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი.

საკვანძო სიტყვები: საინფორმაციო სისტემები, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი, სისტემური პროექტირება.

Резюме

Существование информационных систем является важным фактором в финансовом положении компании и финансовые результаты сравнения. Инвесторы прекрасно понимают, что отношения между истории клиентов, компании образуют структурную собранной информации, а также сбора и анализа этой информации, будущий успех - один из основных факторов.

ეკონომიკაში საბაზრო ურთიერთობის განვითარების თანამედროვე ეტაპი წარმოებაში აუცილებლად მოითხოვს ახალი მეთოდების ძიებას. თანამედროვეობაში ხდება წარმოებების გაერთიანება, გაყოფა, გამყარება და ლიკვიდაცია. საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზა, რომელიც ეხება წარმოების ორგანიზაციასა და ეკონომიკას, აგრეთვე საგადასახადო დავალიანებებს, განიცდის ცვლილებებს. საბაზრო მექანიზმების სრულყოფას და გამწვავებულ კონკურენციას იქამდე მივყავართ, რომ წარმოებების ხელმძღვანელობა თეორიულ, მეთოდურ და პრაქტიკულ უკმარისობას განიცდის მართვის უზრუნველყოფისათვის. მენეჯმენტს წარმოებაში აქვს სპეციფიური თავისებურებანი, რომლებიც დარგის სირთულით, მრავალსაპექტიანობით და სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლებით არის განპირობებული. აქ შეგვიძლია ვილაპარაკოთ მართვის ფართო გაგებაზე: მართვა ძიებით, შექმნით ან გამოგონებით, კვლევით, წარმოებით, სტანდარტიზაციით, შენახვით და რეალიზაციით.

აქედან გამომდინარე ნათელია თანამედროვე ეკონომიკის მდგომარეობაში წარმოების განვითარების

რეზერვების კომპლექსური კვლევის სისტემების სიღრმისეული შესწავლის აუცილებლობა, რაც უნდა იყოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ხელშემწყობი და კრიზისული სიტუაციების დროული შემაჩერებელი.

მართვის ხარისხი - ფართო გაგებაა, რომელიც მოიცავს მრავალ შემადგენელს, როგორც არის: პროცესების მართვის შესაძლებლობა და გამჭვირვალობა, ინფორმაციის ხარისხი, მიმდინარე საქმიანობის ოპერატიული კონტროლი და მრავალი სხვა. ამასთან ერთად მართვის განხორციელების ერთადერთი იარაღი სხვადასხვა დოკუმენტაციაა. ასე რომ საწარმოს მართვის ხარისხის შეცვლის თვალსაჩინო საშუალება მდგომარეობს დოკუმენტაციასთან მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებაში.

ზემოთ ხსენებულის თანახმად აზრი აქვს მივმართოთ რეინჟინერინგის შესწავლას, რომლის არსი მდგომარეობს ორგანიზაციის ძირითადი ბიზნეს-პროცესების გამოყოფაში და მათ საფუძვლიან შეცვლაში შედეგიანობის მაჩვენებლების მისაღწევად. იმის გათვალისწინებით რომ რეინჟინერინგი უპირველეს ყოვლისა მოისაზრებს საწარმოს ბიზნეს-პროცესების კვლევასა და გადახედვას, რეინჟინერინგის ფარგლებში ძირითადი ქმედებები არის ძირითადი ბიზნეს პროცესების გამოყოფა, მათი აღწერა ყველასათვის გასაგებ ენაზე და ანალიზი მისი შემდგომი გარდაქმნისათვის. ბიზნეს-პროცესების გამოყოფის მთავარი მიზანი ორგანიზაციის ფუნქციონირების საერთო სურათის მიღებაა, რომელიც აისახება წარმოების ფუნქციონირებაში ჩართულ ყველა რესურსზე, პროცედურების შესრულების თანმიმდევრობაზე, ამ პროცედურების შესრულების შედეგებზე და ა. შ.

რეინჟინერინგის აქტუალობა განპირობებულია იმის აუცილებლობით, რომ თანამედროვე ბაზრის შეუსაბამო სისტემური შეცდომების აღმოფხვრა კი არ მოხდეს, არამედ დაინერგოს ბიზნესის პრინციპულად ახალი მოდელი. მოცემული მოდელი ფართოდ გამოიყენება დასავლური კომპანიების მიერ, მაგრამ საქართველოში მიუხედავად განვითარებისადმი მიზანმიმართული სწრაფვისა, რეინჟინერინგი, როგორც ბიზნესის ეფექტიურობის გასაუმჯობესებელი, პრაქტიკაში ნაკლებად გამოიყენება.

რეინჟინერინგი და ხარისხის კომპლექსური მართვა არც იდენტურები არიან, მაგრამ არც ურთიერთსაწინააღმდეგოდ მიმართულნი, პირიქით ისინი ავსებენ ერთმანეთს. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე ორიენტირებულია მომხმარებელსა და პროცესებზე, მათ შორის არის მნიშვნელოვანი სხვაობებიც (ცხრილი 1).

	რეინჟინერინგი	TQM
ინტენ- სივობა (სიხშირე)	კომპანიას ეხმარება სწრაფად მიაღწიოს საჭირო მდგო- მარეობას რადი- კალური ცვლილე- ბების ხარჯზე	კომპანია მიჰყავს იგივე მიმართულებით, ოღონდ შედარებით ნელა, თან- დათანობითი კორექტირების მეთოდის გამოყენებით
მოხ- მარების სფერო	მისი გამოყენება მიზანშეწონილია პერიოდულ ცვალებადობებს შორის პროცესების გარდაქმნისათვის	მისი გამოყენება მიზანშეწო- ნილია პერიოდულ ცვალება- დობებს შორის, საჭირო მდგომარეობის შესაწარმო- ნებად
მენეჯ- მენტის მონაწი- ლეობა	ინტენსიური მცდ- ელობა, რომელიც მიმართულია ზემოდან ქვემოთ, რომელის მიზანია კომპანიის სამომავ- ლო სახის განსაზ- ღვრა და მოითხოვს უფროსი მენეჯ- მენტისგან მუდმივ მოქმედებასა და მხარდაჭერას.	კომპანიის კულტურაში TQM -ის დანერგვისას, მისი მუშაობა შეიძლება გაგრძელდეს მენეჯმენტის ყოველდღიური უმნიშვნელო ყურადღების გარეშე.

ცხრილი 1. საწარმოში რეინჟინერინგისა და ხარისხის კომპლექსური მართვის (TQM) გამოყენების შედეგებითი ანალიზი

თუმცა, რეინჟინერინგი შეუძლებელია, თუ კომპა-
ნიას არ სურს შეცვალოს თავისი შეხედულება ინ-
ფორმაციული ტექნოლოგიების შესახებ, ტექნოლო-
გიებს აიგივებს ავტომატიზაციასთან ან თავიდან
ექებს პრობლემებს და მხოლოდ ამის შემდეგ ტე-
ქნოლოგიურ გადანაცვლებებს.

ბიზნესის რეინჟინერინგში უახლოესი ინფორმაცი-
ული ტექნოლოგიები გადამწყვეტ როლს თამაშობს:
ჩვენ უკვე ვუწოდეთ მათ შეუცვლელი ფაქტორი, მა-
გრამ თავისთავად წარმოებაში კომპიუტერების მონ-
ტაჟი — ეს კიდევ არ არის რეინჟინერინგი. პირიქით,
ტექნოლოგიების არასწორმა გამოყენებამ შეიძლება
სრულად დაბლოკოს რეინჟინერინგის მცდელობა,
გაამყარებს რა ძველებურ შეხედულებებსა და მოქ-
მედების სქემებს.

რეინჟინერინგი წარმოადგენს კლიენტზე ორი-
ენტირებულ, იერარქიულად ზემოდან ქვემოთ მარ-
თვად ინტენსიურ ინიციატივას, რომელიც მიზნად
ისახავს ეფექტიანობის ამაღლებასა და ბიზნეს-პრო-
ცესების ღირებულების შემცირებას. რადგანაც არც
ისე ბევრი კომპანია არსებობს, რომელსაც გააჩნია
სამეცნიერო პროცესების მაღალი დონე როგორც
პროცესებთან ასე პროდუქტებთან დამოკიდებულე-
ბაში, ამიტომაც რეინჟინერინგის პროცესებში მოხდე-
ბა ბიზნეს-პროცესების ახლებურად გააზრება. ეს
მიდგომა გულისხმობს ორგანიზაციული მეთოდების
გადახედვას და მომავალში მისი მუშაობის სრულყო-
ფას, პროცესების, მუშა ხელის, ტექნოლოგიების,
გამზომი სისტემების, ორგანიზაციული სტრუქტურის
ისეთი გზით შენებას, სადაც ისინი შეინარჩუნებენ
ორგანიზაციის ხედვასა და ღირებულებებს.

აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ რეინჟინ-
ერინგის შემდეგ სავალდებულოა გარდაქმნილი პრო-

ცესების ისეთი მართვა, რომ მიიღწეოდეს ის ეფექ-
ტი, რომლის უზრუნველყოფაც შეუძლიათ. რადგა-
ნაც რეინჟინერინგი ორგანიზაციაში ქმნის პირობას,
რომელშიც იერარქია შემცირებულია, ამიტომაც
თანამშრომლებს მეტი შეუძლიათ და სტრუქტურ-
ა მეტად მოქნილია. ასეთ პირობებში ძირითადი
მცდელობა მოდის საქმეზე და არა მართვაზე. რე-
ინჟინერინგისაგან მოგება რომ ვნახოთ, აუცილებელია
ვისწავლოთ მუშაობა, წარმოების მართვა ბიზნეს-
პროცესების რეინჟინერინგის საფუძველზე.

თუმცა ეს პროცესი ციკლურია და მალე დადგება
დრო პროცესების გარდაქმნისა და რეინჟინერინგის
შემდეგი ციკლისა. თუ წინა წარმოების პროცესებ-
ის სქემების ნაკრებს იყენებდნენ 50 წლის განმავ-
ლობაში, შემდეგი ნაკრები შეიძლება ეყოს მხოლოდ
5 ან 10 წელი. ამიტომ ცვლილებები გახდა ბიზნესის
შეუცვლელი ნაწილი და მოითხოვს განმეორებითი
რეინჟინერინგის საჭიროებას.

ამასთანავე, შესაძლოა რეინჟინერინგის შემდეგი
ციკლი არ იყოს ისეთი ძნელი, როგორც პირველი,
თუ კომპანიამ ის ერთხელ უკვე ჩაატარა და ამავე
დროს აღადგინა ძველი ფრაგმენტული სამუშაოს
მთლიანობა, აღმოფხვრა სხვადასხვა ფუნქციების
შემსრულებლებს შორის მეტოქეობა და შეამცირა
ორგანიზაციული იერარქიის დონეები. ამისათვის
საჭიროა დაისახოს გრძელვადიანი მიზანი — გახადო
რეინჟინერინგის ჩატარების უნარ-ჩვევები წარმოების
განუყოფელი ნაწილი, იმისთვის რომ თანამშრომ-
ლებმა ცვლილებები აღიქვან როგორც ნორმა და არა
როგორც გადახრა.

წარმოებითი სისტემის ოპერატიული გამოყენ-
ება გვთავაზობს დაგეგმილი შედეგის მისაღწევად
მიზანმიმართულ მოქმედებას ცვალებად გარემოში,
წარმოებითი სისტემების პარამეტრების მდგომარეო-
ბის განსაზღვრითა და რეგულირებით. წარმოებითი
სისტემის სტრატეგიულმა მართვამ კი უნდა შექმნას
პირობა, რომელიც მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს
დასახული მიზნების მიღწევას.

წარმოებაში საწარმოო მენეჯმენტის ეფექტური
სისტემის საფუძველი უნდა იყოს საწარმოო პრო-
ცესების მართვისადმი კომპლექსური მიდგომა,
რომელიც ინტეგრირებული იქნება მენეჯმენტის
ფუნქციონირებად ყველა სფეროსთან. მართვის
სტრატეგიული და ოპერატიული დონეები უფლებას
უნდა იძლეოდეს პრაქტიკაში რეალიზაციის დროს
არ ეწინააღმდეგებოდეს მენეჯმენტის სხვადასხვა
დონეებსა და ფუნქციურ სფეროებში არსებულ მიზ-
ნებს.

წარმოების ქმედებების ოპტიმალური და რაციონ-
ალური მართვისთვის, ბიზნესის ინჟინერინგის მიმ-
დინარეობების პირობებში, აუცილებელია ანალიზი
გაუკეთდეს ყველა მიმდინარე საქმიანობას, განისაზ-
ღვროს დანაკარგის სტრუქტურა, პროექტების მოგე-
ბა და წაგება, რაც საბოლოო ჯამში მოგვცემს სრულ
და ობიექტურ ინფორმაციას, იმისთვის რომ დროუ-
ლი და სწორი გადამწყვეტილება იქნეს მიღებული.
ყველაფერი ამის მიღწევა შესაძლებელია “წარმოე-

ბითი ანგარიშგების” დანერგვით, რაც გულისხმობს პერსონალის უზრუნველყოფას ინფორმაციით დანახარჯების, დანაკარგების და პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ და ასევე ბიუჯეტის მართვის სისტემისა და ასევე კომპანიის ქვეგანყოფილებების საქმიანობის შეფასების სისტემის დანერგვით.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ორგანიზაციის აღრიცხვის მეთოდის ტექნოლოგია უფრო და უფრო განისაზღვრება მხოლოდ მართვის მიზნით, რომელიც დგას წარმოებისთვის, რადგან წარმოების მუშაობის შედეგი უმეტესად განისაზღვრება მართვის ეფექტურობით. თუ წარმოების საქმიანობა არაპროგნოზირებადია, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები არ სრულდება და არ არის სრულყოფილი და თანამედროვე ინფორმაცია შემოსავლებისა და დანახარჯების შესახებ, მაშინ “წარმოებითი ანგარიშგების” დანერგვა ამ სიტუაციაში შეიძლება აღმოჩნდეს სავსებით მოქმედი ანტიკრიზისული ინსტრუმენტი. მაგრამ თავისთავად “წარმოებითი ანგარიშგება” არ არის პანაცეა და წინა რესტრუქტურისა და ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის გარეშე არ მოიტანს სასურველ შედეგს.

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის ადმინისტრირების სტრატეგიული ფორმები ადგილს უთმობს მაღალკვალიფიციური პროფესიონალების გუნდურ მართვას, რომელთაც ერთობლივი საქმიანობა უხდებათ დისტანცირების პირობებში, გლობალური მენეჯმენტი ხორციელდება ინტერნეტ-კომუნიკაციების მეშვეობით, ხოლო გასულ საუკუნეში გამეფებული მენეჯერიზმი ადგილს უთმობს სინერგიზმს და მენეჯმენტის ყველა სფეროს ინტერნაციონალიზაცია ინტეგრაციული პროცესების ფონზე წამყვან ადგილს უთმობს გლობალურ მენეჯმენტს.

საქართველოსათვის, როგორც განვითარებადი ქვეყნისათვის, დამახასიათებელია სამრეწველო მენეჯმენტის დაბალი დონე და, როგორც უცხოური გამოცდილება გვიჩვენებს, ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილიზაციისა და ეკონომიკური ზრდის მიღწევისათვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს კორპორატიულ მართვასა და გლობალურ მენეჯმენტის სისტემებზე თანდათანობით გადასვლა, რაც, საბოლოო ჯამში, ხელს უწყობს კონკურენტუნარიანი საწარმოების ჩამოყალიბებას და ეროვნული მენარმეების მსოფლიო ბაზარზე გასვლას.

თანამედროვე ეტაპზე მეტად აქტუალურია საქართველოში სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის სრულყოფის სტრატეგიის შემუშავება და წარმოების მართვის ფუნქციური სისტემების ოპტიმიზაციის მიღწევა, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებას, ახალი ბაზრების ათვისებას და პროდუქციის ხარისხის მართვის სრულყოფილი სისტემის ჩამოყალიბებას.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე სამრეწველო ფირმის მართვის სტრატეგიის სრულყოფა და მისი მეცნიერული შესწავლა მივიჩნიეთ აქტუალურ პრობლემად და საქართველოში მენარმეობის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ გზად.

თანამედროვე არამდგრადი ეკონომიკური გარემოსა და განვითარების ტენდენციების გათვალისწინების აუცილებლობამ (გლობალიზაცია, საწარმოო პროცესების კომპიუტერიზაცია, ელექტრონული კომერციის განვითარება) განაპირობა მენეჯმენტის ძირითადი პარადოგმების გადახედვა. საწარმოო-ტექნიკური ბაზის სფეროში ეს გამოიხატა განვითარების ექსტენსიურ გზაზე ორიენტაციით, ჩამორჩენილი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის კონსერვირებით, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების აუთვისებლობით. მბრძანებლურ სისტემაში გაბატონებული სახელმწიფო (ბიუროკრატიული) საკუთრება ახდენდა მოტივაციის მექანიზმის დეფორმირებას, რაც საბოლოოდ გახდა გეგმური სისტემის დაბალი ეფექტიანობის ძირითადი მიზეზი.

საბაზრო ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი უპირატესობა თვითრეგულირების უნარია. მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების ოპერატიული გამოყენებით, მწარმოებელი იღებს უპირატესობას კონკურენტულ ბრძოლაში, პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების შემცირებისა და მაღალი მოგების სახით. საბაზრო მექანიზმი წარმოების განუხრელი ამალგების, მთლიანად საზოგადოებრივი სისტემის პროგრესული განვითარების მძლავრი სტიმულია. იგი მაღალი ეფექტიანობით წყვეტს მომხმარებლისათვის აუცილებელ საქონლისა და მომსახურების წარმოების პრობლემებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თ. ხომერიკი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. „ეკონომიკის და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია“. 2007, გვ. 275.
2. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ. 2007, 715 გვ.
3. ჯ. ბიჭიაშვილი, მ. თოფაძე, დ. დანელია. საბაზრო სისტემის საფუძვლები. თბ. 2001, 784 გვ.
4. პ. ჩაგელიშვილი. სამრეწველო საწარმოს (ფირმის) ეკონომიკა და მენარმეობა, თბ., „ზევსი“, 2004.
5. ა. გიორგობიანი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 2002;
6. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента. М. 2000.
7. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. М. 2000.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. Гардарики, 2001.