

მენარმული და მენეჯერული მართვის შეხამების პრობლემა ბიზნეს-ინჟინერინგის განვითარების ფონზე

მერაბ გველესიანი — სტუ-ს პროფესორი
ნათან თაფლიაშვილი — ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

რეზიუმე

ბიზნეს-ინჟინერინგის გენეზისი მოხსენებაში განიხილება როგორც მენარმული და მენეჯერული ინტერესების წინააღმდეგობის ახლებური გადაწყვეტისათვის წინაპირობების მომზადების პროცესი, რომელმაც გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულები მოიცვა და თავდაპირველად გაიარა ინჟინერინგისა და რეინჟინერინგის ეტაპები.

ინჟინერინგი გულისხმობს საწარმოო-ტექნოლოგიური სტრუქტურების მართვის ჰორიზონტალური მეთოდიდან პროცესულზე გადასვლას, რომელიც შესაძლებელი გახდა საუკუნის 60-70-იან წლებში განვითარებულ ქვეყნებში პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ნიშნების გაჩენამ, უწინარესად — ტექნოლოგიების ინტელექტუალიზაციამ. იგი ამარტივებს ფირმის შიდამართველობით სტრუქტურებს.

რეინჟინერინგი გულისხმობს ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული სტრუქტურების პერმანენტულ განახლებას, რაც პროცესულ მართვას აკავშირებს ფირმის მარკეტინგულ სტრატეგიასთან.

ბიზნეს-ინჟინერინგი გულისხმობს პროცესული მეთოდით ფირმის შიდა და გარე (მომხმარებელთან, ბაზართან მიმართებაში მარკეტინგული) მართვის შერწყმა-გამთლიანებას. იგი ზრდის მენეჯერული მმართველობის გამჭვირვალობას და უადვილებს მენარმეს მენეჯმენტის კონტროლს, სტიმულირების სისტემის გაუმჯობესებას, ათავისუფლებს მას მენეჯმენტური ფუნქციების ისეთი შეთვისებისაგან, რასაც იგი ზოგჯერ იძულებით მიმართავდა მენეჯერთა კორპუსთან თავისი ურთიერთობის არასაკმარისი ეფექტიანობის გამო.

საკვანძო სიტყვები: მენარმე, მესაკუთრე, მენეჯერი, მარკეტინგი, ინჟინერინგი, ბიზნეს-ინჟინერინგი, მართვის პროცესული მეთოდი.

Problems in combining of entrepreneur and managerial managements at background of genesis of Business Engineering

Summary

Business Engineering Genesis is considered in the report as a process of preparation of modern decisions

in the field of interests of entrepreneur and managerial contradictions. This process has covered the last decades of the last century and was originally passed through the stages of engineering and reengineering.

Engineering is considering as transition of industrial-technological horizontal method management to the process method of management, which became possible due to the birth of the post-industrial society at 60-70-ies in the developed countries and, first of all – due to the technology intellectualization. It simplifies the structures of internal management of a firm.

Re-engineering is a permanent renewal of the technological and organizational structures, which links the process management to the firm's marketing strategy.

Business Engineering is considering as firm's marketing management process method merging-integration (in regard of customer, market). It increases transparency of managerial governance and makes it easier for entrepreneurs the managerial governance control, improvement of stimulation system, liberates it from such assimilation of management functions, when entrepreneurs are forced to address the managers due to the fact of a lack of efficiency of relationship with managers

მენარმეთა და მენეჯერთა ინტერესების წინააღმდეგობა გასული საუკუნის მიკროეკონომიკური სტრუქტურების ერთერთ უმწვავეს პრობლემად იქცა, მაგრამ იმავე საუკუნემ შეამზადა წინაპირობები მის გადასაწყვეტად. საუბარია წინაპირობებზე, რომლებიც საუკუნის ბოლო ათწლეულებში გამოჩნდა ჯერ ინჟინერინგის, ხოლო შემდეგ, მის საფუძველზე, ბიზნეს-ინჟინერინგის სახით და თანდათანობით ფეხს იკიდებს მსხვილ ბიზნეს-სტრუქტურებში. მენარმული და მენეჯერული მართვის ოპტიმალური შეხამების რა შესაძლებლობას ბადებს საფირმო მმართველობის ეს ახალი მეთოდი? ამ კითხვას რომ ვუპასუხოთ, საჭიროა თავდაპირველად წიაღსვლები მოვანყოთ ბიზნეს-ინჟინერინგის ისტორიასა და წინარეისტორიაში, რომელმაც უნდა გვიჩვენოს, რატომ და როგორ რთულდებოდა კორპორაციული მმართველობა და მის კვალობაზე რატომ იზრდებოდა მენარმეთა და მენეჯერთა ინტერესების დაშორება. მათ ის დანიშნულებაც აქვთ, რომ უფრო მკა-

ფიოდ დაგვანახონ საკვანძო ტერმინების — მენარმე, მესაკუთრე, მენეჯერი, მარკეტინგი, ინჟინერინგი, ბიზნეს-ინჟინერინგი, მართვის პროცესული მეთოდი და სხვა — ცნებითი შინაარსი, ვიდრე ეს კეთდება ლიტერატურაში, ყოველივე ამის გარეშე დასმულ კითხვას პასუხი ვერ გაეცემა.

ტექნოლოგიური პროცესი ვერ შედგება, თუ მასში არ მონაწილეობს სამი ფაქტორი, რომელთაც, დამკვიდრებული ტერმინოლოგიით, ეწოდება შრომა, მიწა და კაპიტალი. ეს ფაქტორები საბაზრო ეკონომიკაში, ჩვეულებრივ, სხვადასხვა პირის საკუთრებას წარმოადგენენ და იმისათვის, რომ ისინი შეერთდნენ, საჭირო ხდება მეოთხე ფაქტორი — მენარმული უნარი, რომლის ფუნქციაა არა უბრალოდ შეერთება, არამედ ეფექტიანი შეერთება, რაც ფირმის კონკურენტუნარიანობის საძირკველს ქმნის.

ეს უნარი ყველა მენარმეს, ცხადია, ერთნაირი ვერ ექნება. იმარჯვებს ის, ვინც ნოვაციებს ახორციელებს. წარმოების ფაქტორთა ყოველი შეერთება გულისხმობს სამი ფუნდამენტური ეკონომიკური საკითხის გადაწყვეტას — რა აწარმოოს მენარმემ, როგორ აწარმოოს და ვისთვის აწარმოოს. მათი გადაწყვეტა რისკთან არის დაკავშირებული, განსაკუთრებით — ნოვაციების განხორციელებისას. აქედან მოდის მენარმის დახასიათება როგორც იმ პირისა, რომელიც თავის თავზე იღებს წარმოების ფაქტორთა გამოყენების რისკს და რომელიც ნოვატორია. ნოვატორობა მენარმული საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნიშანის და ეს მნიშვნელობა დღითიდღე იზრდება, მაგრამ ზოგჯერ მას მენარმის (მენარმული უნარის) ძირითად ნიშნად მიიჩნევენ და მასში ეძებენ განსხვავებასაც ბიზნესმენისა და მენარმის ცნებებს შორის. ჩვენი აზრით, ეს ძიება ხელოვნურია და საჭიროდ მიგვაჩნია პირველ რიგში მას გავემიჯნოთ.

მრავალი მენარმე დღესაც იფარგლება რუტინული ფუნქციით — სიტუაციის კონტროლით, ხშირად — მხოლოდ მენეჯერთა კონტროლით. იგი მაინც იწოდება მენარმედ და წარმოადგენს კიდეც მას, რაკი ერთხელ მან — ან შესაძლოა მისმა წინაპარმა — უკვე შეუერთა ერთმანეთს წარმოების სამი ფაქტორი. ამ ფაქტორთა შეერთება, რომელიც თავისთავად არ წარმოადგენს ნოვატორულ აქტს, მენარმის ძირითადი მახასიათებელია. მნიშვნელობა არა აქვს, გარედან მოზიდულ რესურსებს (ფაქტორებს) უერთებს იგი ერთმანეთს, საკუთარს თუ ერთსაც და მეორესაც. თეორიული თუ პრაქ-

ტიკული ანალიზისათვის მნიშვნელობა აქვს მხოლოდ იმას, რომ ყველა ეს ფაქტორი, მენარმული უნარის ჩათვლით, უნდა შეფასდეს (პირველ რიგში თვითონ მენარმემ უნდა შეაფასოს) საბაზრო ღირებულებით და ისინი აისახოს წარმოების ეკონომიკურ დანახარჯებში, მაშინ როდესაც ბუღალტრულ დანახარჯებში საკუთარი რესურსების დანახარჯი ასახვას არ პოულობს (მათში აისახება მხოლოდ შეძენილი რესურსები).

ამ გარემოების ხაზგასმა საჭიროა იმიტომ, რომ ზოგჯერ მენარმისა და მესაკუთრის ცნებები ერთიმეორისგან მკაფიოდ არ არის გამიჯნული არც თეორიაში და არც პრაქტიკაში. ცხოვრებაში ისინი შეიძლება წარმოადგენდნენ ერთსადიმავე პირს, მაგრამ ეს მხოლოდ იმას ნიშნავს, რომ ეს პირი ერთდროულად ატარებს როგორც მესაკუთრის, ისე მენარმის ანუ ორ სხვადასხვა ეკონომიკურ „ნილას“. მაგალითად, აქციონერთა საერთო კრება და მის მიერ შექმნილი სამეთვალყურეო საბჭო ასრულებს მენარმის როლს, თუმცა სააქციო საზოგადოების სახსრებს ხშირად საკუთართან ერთად და უდიდეს ნაწილშიც მოზიდული სახრები შეადგენენ; მაგრამ ცხოვრებამ მოამრავლა ისეთი მენარმეებიც, რომლებმაც „ცარიელი ხელეობით“ მოჰკიდეს საქმეს ხელი, რაკი კარგა ხანია სალი მენარმული იდეის (და, მით უფრო, ამასთან ერთად შესაბამისი ბიზნეს-გეგმის) მქონე კაცს განვითარებულ ქვეყნებში ადვილად შეუძლია მოიზიდოს საჭირო კაპიტალი სხვადასხვა არხებით, მათ შორის, განსაკუთრებით ვენჩურული ფირმებიდან. ასეთ შემთხვევაში ჩვენ უფრო ნათლად ვხედავთ მენარმისა და მესაკუთრის „ნილბების“ სხვაობას, რადგან მენარმე, რომელიც არ არის არცერთი რესურსის მესაკუთრე თავის მენარმულ უნარს გარდა, მთლიანად ითვისებს ფირმის მოგებას, მოზიდული კაპიტალის მესაკუთრე კი — მხოლოდ სარგებელს.

მენარმის ნოვატორულ ფუნქციაზე ყურადღება პირველად გაამახვილა იოზეფ შუმპეტერმა, რომელმაც გასული საუკუნის პირველ ნახევარში შექმნა მენარმული უნარის თანმიმდევრული თეორია. ამ ფუნქციის წარმონევა იმდროინდელ, დღევანდელთან შედარებით დაბალი დონის, ტექნოლოგიურ და ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ სტრუქტურებში გენიალურ მიხედვრად უნდა ჩაითვალოს, რადგან ძირეული თვისებრივი ძვრები, რომელთა თავდაპირველი, იმ დროს მოუმნიფებელი ნიშნები დაუდო თავის ანალიზს საფუძვლად შუმპე-

ტერმა, განხორციელდა უკვე მისი გარდაცვალების (1950 წ.) შემდეგ. ამავე ხანიდან რთულდება მენარმული და მენეჯერული მართვის ფუნქციები და ისინი უფრო მეტად შორდება და უპირისპირდება ერთმანეთს. სახელდობრ, მეცნიერულ-ტექნოლოგიურმა რევოლუციამ ამ დროიდან შესაძლებელი გახადა პროდუქტის დიფერენციაციის გაღრმავება და ეკონომიკის ახალ-ახალ დარგებში მონოპოლისტური კონკურენციის საბაზრო სტრუქტურების გაბატონება [იხ.: 1, 55-57]. ამ ტიპის სტრუქტურაში ფირმები ორიენტაციას იღებენ მომხმარებელთა ასევე უფრო ღრმად დიფერენცირებულ საჭიროებებზე მათი ასაკის, სქესის, კულტურის, გემოვნების, შემოსავლისა და სხვა ნიშნების მიხედვით, რომელთა შესწავლა ხდება იმ გადანწყვეტილების მიღებამდე, თუ რა ანარმოოს ფირმამ. ანუ საკითხი, რა ანარმოოს ფირმამ, იმთავითვე წყდება შეჯერებით საკითხთან, ვისთვის ანარმოოს.¹⁴ 1970-იანი წლებიდან ამ პროცესმა ლოგიკური გაგრძელება ჰპოვა მარკეტინგული სტრატეგიის პრობლემის წამოწევაში, რომლის უმაღლეს მიზნად იქცა მომხმარებელთან გრძელვადიანი მომგებიანი ურთიერთობის აგება.

მომხმარებლის საჭიროებათა წინასწარი შესწავლა, მათი გრძელვადიანი პროგნოზირება და ამ საფუძველზე სტრატეგიის აგება ნიშნავს ფირმის მარკეტინგული საქმიანობის შინაარსის განვითარებას (უფრო ზუსტად კი — მარკეტინგის ავსებას საკუთარი შინაარსით). ფირმის ძირითადი ინსტრუმენტი, რომლითაც იგი ზემოქმედებს მომხმარებელზე, ხდება თვით პროდუქტი და არა — მისი განთავსება სამიმოქ-

ცევი არხებში და საფასე, სარეკლამო და სხვა სამიმოქცევი მანიპულაციები. ამასთან, ფირმა, როგორც ითქვას, პრიდუქტის სრულყოფაზე კი არ არის კონცენტრირებული, არამედ მისი ისეთი სახეობისა თუ — უფრო ხშირად — ნაირსახეობის შექმნაზე, რომელიც პასუხობს მომხმარებლის ისეთ საჭიროებებს, რომლებიც ჯერ ჯეროვან დონეზე არაა დაკმაყოფილებული კონკურენტების მიერ ან საერთოდ არ არის ცნობილი თვით მომხმარებლისთვისაც კი. მაგრამ იმისათვის, რომ უპასუხოს, საჭიროა ბაზრების შესწავლა (ხშირად — მსოფლიო მასშტაბითაც), მათი სეგმენტაცია ზემოთ უკვე ჩამოთვლილი ნიშნებით და მიზნობრივი ბაზრის ფრთხილი შერჩევა. ეს მასშტაბური პროცესი მეცნიერული კვლევის ხასიათს იღებს და მენარმეს უჭირს არათუ მისი გაძლოლა, არამედ გაკონტროლება კი.

ასევე უძნელდება მას მიმწოდებლებთან გრძელვადიანი მომგებიანი ურთიერთობის აგება, რადგან პროდუქტის დიფერენციაციის კვალობაზე ღრმავდება როგორც შრომითი, ისე მატერიალური რესურსების დიფერენციაცია. მიზეზი უფრო თვალნათელი რომ გავხადოთ, დავეუპარალოთ ეს პროცესი შინამეურნეობაში შესყიდვების სიძნელის ზრდას: ნორმალური შემოსავლის მქონე ოჯახი მით უფრო მეტ დროს კარგავს შესყიდვებზე, რაც უფრო ფართოა არჩევანი პროდუქტის (მათ შორის მომსახურების) სახეობებსა და ნაირსახეობებს შორის. როდესაც (1980-იან წლებში) პროდუქტის დიფერენციაციამ მაღალ დონეს მიაღწია, აშშ-ში იშვა და გავრცელდა სლოგანი „იარე საყიდლებზე დაცემამდე!“ ბევრ ოჯახსა თუ ახლობელთა წრეში, სპონტანურად თუ მიზანმიმართულად, სხვაგან და ჩვენთან გამოიყოფიან შესყიდვების „ექსპერტები“, შესყიდვის „მენეჯერები“ და პირები, რომლებიც „დაცემამდე დადიან“ საყიდლებზე. ყველასათვის მეტ-ნაკლებად ნაცნობი მსგავსი ყოფითი სიტუაციები ერთგვარ, თუნდ ბუნდოვანსა და ნაწილობრივ, წარმოდგენას მაინც შეუქმნიან საფირმო შესყიდვების სიძნელეებზეც იმათ, ვინც შორს დგას ამ პრობლემისაგან. ნაწილობრივ — იმიტომ, რომ შინამეურნეობები არ იძენენ სამუშაო ძალას, ხოლო როცა მინის შეძენა დასჭირდებათ, არც ეს უქმნის მათ განსაკუთრებულ პრობლემებს, ფირმებისათვის კი შესყიდვების ეს სფეროებიც პრობლემატურია. საკმარისია ითქვას, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიები მზარდ მოთხოვნას აყენებენ მაღალკვალიფიციურ მუშაკებზე — არა „ხელოსნებზე“, — არა-

¹⁴ ამ ეპოქის ერთერთი უდიდესი ეკონომისტი ჯონ კენეტ გებრეიტი 2004 წელს წერდა: „წარსულში ეკონომისტები ტრადიციულად ხაზს უსვამდნენ იმას, რომ... მომხმარებელი კარნახობს, რა უნდა იქნას წარმოებული, შესყიდული და გაყიდული... ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს ახალი პროდუქტის შემუშავება და შექმნა, და არცერთი მწარმოებელი არ მოჰყიდებს ხელს ახალი პროდუქტის წარმოებას ისე, თუ წინასწარ არ შექმნა მასზე მოთხოვნა... დადგა რეკლამის, გაყიდვის ხელოვნების, ტელევიზიისა და მომხმარებელთა მართვის საუკუნე, მამასა-დამე, მომხმარებლისა და ბაზრის დამოუკიდებლობა თმობს პოზიციებს“ [2, 23]. იმავე პროცესის რამდენადმე განსხვავებული აღქმა-შეფასებაა მოცემული სხვა წყაროებში [იხ.: მაგალითად: 3, 47; 4, 55], სახელდობრ, მომხმარებლის კმაყოფილება მათში დაყენებულია ფირმის მიზანთა მწვერვალზე. მაგრამ რომელი შეფასებაც არ უნდა მივიჩნიოთ მართებულად, ნათელია ის, რომ საქმე გვაქვს ძირეულ ძვრებთან ეკონომიკურ სტრუქტურებში.

მედ „ხელოვანებზე“, რომელთა მოზიდვისა და შემდეგ, შენარჩუნების სიძნელეები ავლენენ მათ შრომაზე მოთხოვნის მეტობას მიწოდებაზე სამუშაო ძალის რიცხოვნობის საერთო სიჭარბის ფონზე.

განსაკუთრებით ეს ითქმის იმ წამყვან (ტოპ-) მენეჯერებზე, რომელთაც ეკისრებათ მენეჯერებისა და მატერიალური რესურსების მოზიდვა და პროდუქტის გასაღება. მათ შრომის ანაზღაურებაში ხშირად მაღალია პრემიების წილი, რაც მათგან უკეთესთა გამორჩევისა და უარესთა განთესვის საშუალებას წარმოადგენს. შედეგად, ხშირად უკეთესთა ანაზღაურება მნიშვნელოვნად აღემატება იმავე კატეგორიის სხვა მენეჯერთა ანაზღაურებას, რაც იწვევს წინააღმდეგობებს როგორც მენეჯერებსა და მენარმეს შორის, ისე თვით მენეჯერთა კორპუსის სტრუქტურებში.

სიძნელეები, რომლებსაც შევხებით, მსხვილ კომპანიებში მენარმისგან, ალლოს გარდა, ითხოვს იმ მასშტაბისა და იმდენად მრავალპროფესიონალურ ცოდნას, რომ წარმოუდგენელია მას იგი ჰქონდეს. ამიტომ გასული საუკუნისთვის ნიშანდობლივი იყო მენარმეთა მიერ თავიანთი ფუნქციების მზარდი ნაწილის დელეგირება მენეჯერთა კორპუსზე. ამ რეალობამ წარმოშვა აზრი — მათ შორის მაღალკვალიფიციურად შედგენილ ენციკლოპედიურ ლიტერატურაში ასახული, — რომ აქციონერულ კომპანიაში მენარმის ფუნქციები დაყოფილია აქციონერებსა და დირექტორთა საბჭოს შორის [იხ.: 5, 247].

დიახ, დაყოფილია, ოღონდ სიტყვა „დაყოფა“ არ გვიჩვენებს ვინ ან რამ დაჰყო ისინი. ვფიქრობთ, აქ აჯობებს განვასხვაოთ მენარმის მიერ თავის ფუნქციათა დელეგირება დირექტორთა საბჭოზე და ამ ფუნქციათა ბუნებრივი დაყოფა. კორპორაციულ სტრუქტურებში მენარმე ეწევა არა მარტო ფინანსურ რისკს — განსაზღვრავს არა მარტო კორპორაციის ფინანსური და რესურსული ნაკადების ძირითად მიმართულებებს, — არამედ რჩება იმ პირად, რომელიც თავის თავზე იღებს წარმოების ფაქტორთა ეფექტიანი შეერთების რისკსაც კორპორაციის თითოეულ უჯრედში და ამას იგი ახორციელებს უპირველესად ტოპ-მენეჯერთა შერჩევით (დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობის განსაზღვრით). ანუ მასზეა დამოკიდებული თანამდებობაზე მათი დატოვებისა და მათი შემოსავლების სიდიდის საკითხის გადაწყვეტა. იგია ფირმის იურიდიული პირი, მენეჯერები კი მხოლოდ მისი სახელით მოქმედებენ.

აქციონერს შეუძლია დაიკავოს მენეჯერის ნებისმიერი თანამდებობა, მაგრამ ამ შემთხვევაში იგი მხოლოდ ორი ეკონომიკური „ნილბით“ მოგვევლინება. თუკი მას აქციათა საკონტროლო პაკეტი არ უპყრია, თანამესაკუთრეებს, საერთო გადაწყვეტილებით, შეუძლიათ გაათავისუფლონ იგი, განსაკუთრებით მაშინ, თუ იგი, არაერთი მენეჯერივით, თავის გამორჩენას დააყენებს კომპანიის ინტერესზე მაღლა. ამ ტრივიალური ჭეშმარიტების ხაზგასმა ხაზს უსვამს იმასაც, რომ მართვის სადავეები მაინც მენარმის ხელშია, ოღონდ ისინი მოადუნა, მათი ქმედუნარიანობა შეამცირა მართვის სტრუქტურათა გართულებამ და გამჭვიროვალობის დაკარგვამ.

მართვის სირთულეთა ზრდას, XX საუკუნის შუახნებიდან მოყოლებული, ფირმის შიგასტრუქტურებში გამარტივების ტენდენცია შეეწყვილა. უკვე 60-იან წლებში განვითარებულ ქვეყნებში გამოიკვეთა პოსტინდუსტრიული ეკონომიკის ზოგიერთი ნიშანი, რომელთა შორის უმნიშვნელოვანესად მიგვაჩნია ახალი, ინტელექტუალური ტექნოლოგიების შექმნა, რომელიც ამცირებს „კუნთებზე“ მოთხოვნას. ფაბრიკა-ქარხნებმა დაცარიელება იწყო, ხოლო ადამიანებმა გადაინაცვლეს პროდუქტების შემქმნელი ტექნოლოგიების მართვის პულტებთან, ოფისებში და მომსახურების სფეროში, რომელიც ასევე პერმანენტულად აახლებს ტექნოლოგიებს. ერთმნიშვნელოვნად არ შეიძლება ითქვას, რომ გამარტივდა თვით ტექნოლოგიები. მათმა მართვამ ბევრ შემთხვევაში წარმოშვა სიძნელეები შესატყვისი კვალიფიკაციის ნაკლებობის გამო, მაგრამ ვინც პულტებთან აღმოჩნდა, მათი მართვა შედარებით გაადვილდა მათი რიცხოვნობის შემცირებისა და იმის შედეგად, რომ მათი ინტელექტუალური დონე შესაძლებელს ხდის მათ მთლიანობაში დაინახონ ტექნოლოგიური პროცესი მისი საწყისი რგოლიდან ბოლომდე [უფრო ფართოდ — იხ.: 6, 27-29].

ინჟინერინგი გულისხმობს სწორედ პროცესების მართვას — მართვის პროცესულ მეთოდს, რომელიც ჩვენ გვესმის როგორც მართვა პროცესების მთლიანობაში (მთლიანობითი) ხედვის საფუძველზე [იხ. იქვე]. იგი ენაცვლება მართვის ჰორიზონტალურ მეთოდს, თუმცა არ უკუაგდება მას როგორც თავის დაქვემდებარებულ ფორმას. ინგლისური წარმოშობის სიტყვა „ინჟინერინგი“ (engineering) ატარებს სხვადასხვა მნიშვნელობას, რომლებიც

საკმაოდ დაშორებულია ერთმანეთისაგან, მაგრამ თითოეული მათგანი მიგვანიშნებს ასახული საგნის (მოვლენის) მთლიანობაზე. მათ შორისაა ისეთი მნიშვნელობები, როგორებიცაა „პროექტირება“ და „შენების ხელოვნება“, რომლებიც უახლოვდებიან საწარმოო პროცესთა მთლიანობაში აღქმასა და ორგანიზაციას (შენებას).

მართვის პროცესის გამარტივების პროცესული (ინჟინერინგული) მეთოდი არ უნდა გავიგოთ პრიმიტიულად, თითქოს ადამიანთა მცირერიცხოვანი ჯგუფი შემძლეა გაუძღვეს მსხვილ ან თუნდ საშუალო კორპორაციულ სტრუქტურას. ასეთი რამ ხდებოდა და ხდება მხოლოდ შედარებით მცირე საწარმოებში. შედარებითი სიმარტივე შეიძლება ექნეს ტექნოლოგიების მართვას მხოლოდ მასობრივი წარმოების მსხვილ სტრუქტურებში ანუ ისეთში, სადაც ტექნოლოგიური ხაზები გამიზნულია ერთი სახეობის პროდუქტის მასობრივ გამოშვებაზე. მაგრამ პროდუქტის დიფერენციაცია ამცირებს ასეთი წარმოების წილს და ტექნოლოგიების მობილურობა შესაძლებელს ხდის ტექნიკური საშუალებების მრავალმიზნობრივ გამოყენებას, როცა ისინი სხვადასხვა პროდუქტის ან ერთი სახეობის პროდუქტის სხვადასხვა ნაირსახეობის გამოშვებას ემსახურება.

თავისი სიძნელეები შეიძლება ახლდეს პროცესული მეთოდის დანერგვას მომსახურების სფეროს მსხვილ და საშუალო ორგანიზაციებშიც (ბანკები, ჯანდაცვის სტრუქტურები და სხვანი), მაგრამ ეს არ ნიშნავს ამ მეთოდის არახელსაყრელობას. პირიქით, აქ უფრო მეტად იჩენს თავს ჰორიზონტალური მართვის ნაკლოვანებები ამ სფეროს პროდუქტის (მომსახურების) ღრმა დიფერენციაციის გამო.

მართვის სტრუქტურების გარდაქმნის მთავარ ამოცანას დღეს წარმოადგენს არა ჰორიზონტალურ მეთოდზე უარის თქმა, როგორც ეს ზოგჯერ წარმოუდგენიათ, არამედ კორპორაციების მსხვილ სტრუქტურულ განყოფილებათა მმართველობითი ავტონომიის შეზღუდვა პროცესული მეთოდის გამოყენების მეშვეობით.

ჯერჯერობით, ინჟინერინგს ჩვენ შევხებით საწარმოო ტექნოლოგიების ფარგლებში — ტექნოლოგიებისა, რომლის ნაწილებიც ამ პროცესის უშუალოდ წარმმართველი ადამიანებიც არიან. ინჟინერინგი სწორედ ამ ფარგლებში გაჩნდა, მისი განვითარების მომდევნო საფეხურად კი გადაიქცა რეინჟინერინგი. პრეფიქსი

„რე“ აქაც, რა თქმა უნდა, პირველ რიგში განმეორება-განახლებას აღნიშნავს, მაგრამ ამ შემთხვევაში საქმე უბრალო განმეორებასთან არ გვაქვს: ტერმინმა დაიმკვიდრა ადგილი როგორც იმ პროცესის ამსახველმა, როცა ფირმა პერმანენტულად აახლებს თავის ტექნოლოგიურსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებს; ხოლო ამის აუცილებლობა გაჩნდა იმ გარემოპირობებში, რომლებშიც ფირმა გამუდმებით ეძებს თავის ნიშს საბაზრო სამყაროში ან — საშუალებებს თავისი ნიშის განსამტკიცებლად და ამ მიზნით პერმანენტულად აახლებს პროდუქტს მომხმარებლის საჭიროებათა ცვალებადობის შესაბამისად, რაც ტექნოლოგიებში შესაბამის ცვლილებასაც ითხოვს. აქედან ნათელია, რომ რეინჟინერინგი უკავშირდება ფირმის მარკეტინგულ ძიებებს და მარკეტინგული საქმიანობის საჭიროებებს.

ვფიქრობთ, ეს კავშირი უნდა იქნას მიჩნეული ბიზნეს-ინჟინერინგის წარმოშობის წინაპირობად: ნოვატორმა კორპორაციებმა მართვის პროცესული მეთოდი გამოიყენეს შიდა-საფირმო და გარე მიკროგარემოს მართვის პროცესთა შეერთებისათვის. ეს ბუნებრივად მოხდა ანუ ამას დიდი გამომგონებლობა არ დასჭირებია: რაკი მარკეტინგული სტრატეგია საფუძვლად დაედო ფირმის საქმიანობას, ამ სტრატეგიის შემუშავებაში საჭიროა მონაწილეობა მიიღონ არა მხოლოდ მარკეტოლოგებმა, არამედ ფირმის სხვა წამყვანმა პირებმაც. სხვაგვარად რეინჟინერინგი (ტექნოლოგიათა პერმანენტული განახლების პროექტირება და განხორციელება) მოსწყდება ფირმის უმაღლეს მიზანს (მომხმარებელთან გრძელვადიანი მომგებიანი ურთიერთობას აგებას). მხოლოდ მათი ერთიანობის საფუძველზე შეიძლება პროცესული მეთოდი გადაიქცეს ბიზნესის შენების მეთოდად (მისი შენების „ხელოვნებად“), რაც ბიზნეს-ინჟინერინგის არსის მთავარ მსაზღვრელ ნიშნად უნდა მივიჩნიოთ [იხ. აგრეთვე: 7, 79-84].

ჩვენთვის ხელმისაწვდომი არ არის კონკრეტული ფაქტობრივი მასალა ცალკეულ კორპორაციებში ბიზნეს-ინჟინერინგის დღევანდელი მდგომარეობისა და მომავლის შესახებ, მით უფრო რომ მართვის ამ მეთოდს საქართველოში ფეხი არ შემოუდგამს და რომ იგი ძირითადად განვითარებულ ქვეყნებში იწყებს გავრცელებას; მენეჯმენტის უცხოური სახელმძღვანელოები კი აღნიშნავენ არსებითად მხოლოდ იმას, რომ მენეჯმენტი აღარ იფარგლება

შიდასაფირმო სტრუქტურების შესწავლით და მზარდ მნიშვნელობას ანიჭებს გარე მიკრო-სტრუქტურებთან კავშირებს [იხ.: მაგალითად, 8, თ. 3-4]. ამიტომ გამოვთქვამთ მხოლოდ ვარაუდებს ბიზნეს-ინჟინერინგული მმართველობის მოდელის ოპტიმიზებისა და ამ მოდელის პირობებში მენარმული და მენეჯერული მართვის შეხამების შესახებ, რომლებიც სასურველია სამუშაო ჰიპოთეზად იქცეს მეცნიერებისა და პრაქტიკოსებისათვის, მათ შორის მაღალი ტექნოლოგიის მფლობელი კორპორაციების მესვეურთათვის მატერიალური წარმოებისა თუ მომსახურების (საბანკო, ჯანდაცვის და ა.შ.) სფეროებში, ვინაიდან მართვის პროცესული მეთოდის ეფექტიანი გამოყენება მხოლოდ ასეთი ტექნოლოგიების არსებობისასაა შესაძლებელი.

მნიშვნელოვნად არ მიგვაჩნია, ბიზნეს-ინჟინერინგული მართვის პირობებში შეინარჩუნებს თუ არა დირექტორთა საბჭო თავის სახელწოდებას. მნიშვნელოვანია ის, რომ ფირმის დარგობრივი და ფუნქციური, შესაძლოა აგრეთვე ტერიტორიული განყოფილების ხელმძღვანელთა (ჰორიზონტალური მართვის მენეჯერთა) ხელიდან მართვის სადავეები გადაეცეს იმ პირებს — ტოპ-მენეჯერებს — რომლებიც პასუხისმგებელნი გახდებიან ცალკეული (მსხვილი) ტექნოლოგიური პროცესების ეფექტიან გაძღოლაზე, დაწყებული ამისთვის საჭირო რესურსების მოზიდვით და დამთავრებული მათი გასაღების ორგანიზაციით, რათქმაუნდა, მარკეტინგულ ძიებებში მათი მონაწილეობის ჩათვლით. მათი გადანაცვლებები შესასრულებლად სავალდებულო უნდა შეიქნას ჰორიზონტალური მართვის მენეჯერთათვის, რომელთაც უფლება ექნებათ ამ გადანაცვლებათა უმაღლეს მენეჯერულ ორგანოში „გასაჩივრება“ (სამსჯელოდ გამოტანა). ასეთი წინააღმდეგობების მინიმიზაციის საშუალებად კი შეიძლება ჩაითვალოს ჰორიზონტალური მართვის რგოლების ხელმძღვანელთა თანამდებობებზე თვით იმ ტოპ-მენეჯერთა დანიშვნა, რომელთა მეურვეობაში არსებული პროცესების ბირთვისაც შესაბამისი რგოლები ქმნიან.

შევნიშნავთ, რომ ტერმინი „პროცესული მართვა“ არ უნდა გაუიგივოთ ვერტიკალურს ანუ მკვეთრად არ უნდა დაეუპირისპიროთ ჰორიზონტალურ მართვას. იგი მას კი არ გამოიცხავს, არამედ იქვემდებარებს, რის ოპტიმალურ ვარიანტსაც ჩვენი აზრით მენეჯერულ

ფუნქციათა განაწილების ზემოთ შემოთავაზებული მოდელი წარმოადგენს.

მცირერიცხოვან ტოპ-მენეჯერთა ხელში მენეჯმენტის სადავეების ასეთი კონცენტრაცია ფართო შესაძლებლობებს ქმნის მენარმეთა და მენეჯერთა ურთიერთობის ოპტიმიზაციისათვის. კერძოდ:

- იგი ზრდის მენეჯერთა კოპრუსის საქმიანობის გამჭვირვალობას და, შესაბამისად, მასზე განხორციელებული მენარმული კონტროლის ეფექტიანობას;
- კომპანიის ტექნოლოგიური და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პროცესების მთლიანობაში აღქმა ტოპ-მენეჯერთა მიერ აახლოვებს მათ ხედვას მენარმის ხედვასთან და მენარმეს საშუალებას აძლევს მიიღოს მათგან ადეკვატური და ნათელი ინფორმაცია;
- მართვის პროცესული სისტემა აადვილებს მენარმული და მენეჯერული ინტერესების ოპტიმალურ შეხამებას: მენარმეს, რომელსაც უადვილდება უშუალოდ დაინახოს ტოპ-მენეჯერთა მცირერიცხოვანი ჯგუფის თითოეული წევრის წვლილი შუალედურსა თუ საბოლოო შედეგებში, უადვილდება გაარკვიოს ისიც, რა პირობებით განაახლოს ხელშეკრულება და, ამასთან, განსაზღვროს მათი წილი მოგებაშიც. ამის შესაძლებლობას იგი პრაქტიკულად მოკლებულია ჰორიზონტალური მართვის გამოყენებისას, რის გამოც მოგებაში მონაწილეობის მრავალნაწადი სისტემის ეფექტიანობა მაღალი ჯერჯერობით არ არის. ხოლო პროცესული მართვის შემოთავაზებულ მოდელში ვერ წარმოიშობა ის მწვავე წინააღმდეგობები, რომლებიც ნიშანდობლივია მენარმეთა და მენეჯერთა ურთიერთობისათვის და რომლებსაც სულ უფრო მეტი ზიანი მოაქვთ კომპანიებისათვის მართვის სისტემის გართულებისა და რისკების ზრდის ვითარებაში, რადგან ეს პროცესები ასუსტებენ მენარმის კონტროლს მენეჯმენტზე;
- ამავე კონტექსტში უნდა განვიხილოთ თვით მენეჯმენტის რგოლებს შორის „ჰორიზონტალური“ წინააღმდეგობის პრობლემა, რადგან შედარებით მარტივდება იმის ამოცნობა, რომელი რგოლი აზვიადებს თავის დამსახურებას და საერთო „ქვაბიდან“ მეტის „დათრევას“;
- საბოლოო ანგარიშით, მცირდება მენარმული და მენეჯერული მართვის ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა; მცირდება აგრეთვე მენარმეთა მხრივ, კონტ-

როლის გაუმჯობესების მიზნით, მენეჯერული თანამდებობების დაკავებისა თუ მეთვალყურეთა საბჭოს მიერ მართვის სადავეების ხელში აღების აუცილებლობა, რასაც ზოგჯერ აქვს ადგილი. მსგავსი სიტუაციები მენარმეს აიძულებს ყურადღება გადაუტანოს საკუთარი ფუნქციებიდან არაადეკვატურზე — მენეჯერულზე, რაც ზიანს აყენებს ფირმას. მაგალითად, იგი ხელს უშლის კაპიტალის დივერსიფიკაციას ახალ სფეროებში, რასაც რისკების ეპოქაში დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმის მდგომარეობის სტაბილურობის უზრუნველყოფისათვის.

საბოლოოდ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ბიზნეს-ინჟინერინგი მოწოდებულია ერთ მთლიანობად შეკრას ფირმის მმართველობითი სისტემა, მათ შორის შიგა და გარე (მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან და პარტნიორებთან) მიმართებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გველესიანი მ., რა არის მარკეტინგი, თბ., „კომენტარი“, 2011.
2. Кеннет Г. Д., Экономика невинного обмана. Правила нашего времени, Москва, 2009.
3. Шив Чарльз Д., Хайзм Александр Уотсон, Курс МВА по Маркетингу. Москва, 2003.
4. არმსტრონგი გ., კოტლერი ფ., მარკეტინგის საფუძვლები, თბ., 2007.
5. ასათიანი რ., თანამედროვე ეკონომიკის მცირე ენციკლოპედია, თბ., „სიახლე“, 2014.
6. გველესიანი მ., მარკეტინგული ხედვა — ბიზნეს-ინჟინერინგის ფუძეთაფუძე. ჟურნ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, 2011, 21-29.
7. გველესიანი მ., ბიზნეს-ინჟინერინგი სვლა ფართო გაგებისაკენ//საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის 90-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომები: 20-ე საუკუნის მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარების ძირითადი პარადიგმები, 1, თბ., 19-21 სექტემბერი, 2012, გვ. 79-84.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, Москва, «Дело», 2000.