

ბიზნეს-პროცესების ეფექტური მართვა კომპანიის საქმიანობის მაჩვენებელი

სალომე ოდიშარია
სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებში კომპანიის ფუნქციონირების ეფექტურობაზე გავლენას ახდენენ კრიზისული და შეფერხებითი მოვლენები, რომლებიც დამახასიათებელია მსოფლიოში მთელი რიგი სახელმწიფოებისათვის. მიუხედავად კრიზისული მოვლენების არსებობისა, ნებისმიერი დარგის საწარმოების მენეჯმენტმა უნდა განახორციელოს გეგმიური მუშაობა შიდა და გარეშე რესურსების მოსაზიდად და გამოსაყენებლად, რომლებმაც დახმარება უნდა აღმოუჩინონ კომპანიას-საწარმოს წინ აღუდგეს ნეგატიურ ტენდენციებს.

EFFECTIVE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES - COMPANY ACTIVITY INDICATOR

Salome Odisharia,
Doctoral student of GTU

RESUME

The effectiveness of the functioning of the company in modern economic conditions affects crisis and hindrances that are characteristic for a number of countries in the world. Despite the fact that there are crises, management of any sector enterprise must carry out planned work for domestic and external resources, which should help the company to stand up to negative trends in the enterprise.

Keywords: Business process; Indicators; Management; Enterprise; Business process indicators

1. პრობლემის დასმა

საწარმოს მუშაობის ყოველმხრივმა შეფასებამ ხელი უნდა შეუწყოს ჯერ კიდევ ჩაურთავი რესურსების გამოვლენას, ასევე განსაზღვროს ბიზნეს-პროცესების შესრულების ოპტიმალურობის ხარისხი. დღეისათვის ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობის ძირითად კომპონენტად იქცევა ეფექტური მეთოდის დამუშავება მისი მუშაობის პარამეტრების გასაანალიზებლად, ხოლო აუცილებელ პირობას მისი წარმატებისა წარმოადგენს უნარი გაზომვადად და ხელულად აქციოს ფუნქციონირების ისეთი მაჩვენებლები, რომლებიც პრინციპში ადრე არ განიხილებოდნენ. ფინანსური მაჩვენებლების ტრადიციულად გამოყენებულ სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია მოგებასა და ზარალზე, არ შეუძ-

ლია სრული სახით ასახოს სიტუაცია, რომელიც შეიქმნა საწარმოში.

მოღვაწეობის სფეროსაგან დამოუკიდებლად, აქცენტების გადატანა პროცესული მიდგომის მხარეს, როგორც თანამედროვე კომპანიის მართვის ეფექტური მეთოდისა საშუალებას იძლევა, რომ მენეჯმენტმა ყოველმხრივად შეაფასოს მისი მოღვაწეობის ეფექტურობა, რაც საშუალებას იძლევა დროულად იქნას გამოვლენილი პრობლემური ბიზნეს-პროცესები. ეფექტურობის შეფასების სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნას კორექტული და სანდო ინფორმაცია მომქმედი ბიზნეს-პროცესების შესახებ და მათ შედეგებზე, შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ბაზა ისეთი ურთიერთდაკავშირებული ამოცანების გადასაწყვეტად, როგორცაა არსებული ბიზნეს-პროცესების ეფექტური მართვა, გამოვლენა პროცესების რესურსული პოტენციალის, გამოყენება გამოვლენილი პოტენციალისა სტრატეგიულ პერსპექტივაში.

2. ბიზნეს-პროცესის მაჩვენებლების კლასიფიკაცია

კომპანიის პროცესულად ორიენტირებული მართვის ძირითად მიზნად, რომელიც გამოიყენება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ფარგლებში, შეიძლება ჩაითვალოს მაქსიმალურად დამაკმაყოფილებლად დაინტერესებული მხარეებისათვის. ამ დროს, თანახმად ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტისა ISO (ინგლ. International Standard Organization) 9001:2000, დაინტერესებულ მხარეებს წარმოადგენენ მომხმარებლები, მფლობელები, საწარმოს მუშაკები, მომწოდებლები, პარტნიორები და საზოგადოება მთლიანობაში [1]. მაჩვენებლების სისტემა საშუალებას უნდა იძლეოდეს წარმოდგენილ იქნას საწარმოს მოღვაწეობა ურთიერთდაკავშირებული ბიზნეს-პროცესების სისტემის სახით, რომელიც მიმართულია მაქსიმალურად დაკმაყოფილოს ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნები და მოიცავს თავის თავში მაჩვენებლების ნაკრებს, რომლებიც საშუალებას იძლევიან შეფასდეს კომპანიის მოღვაწეობა კომპლექსში, ასევე გათვალისწინებულ იქნას დაკმაყოფილების ხარისხი ბიზნეს-პროცესების მომხმარებლების ყველა ძირითადი ჯგუფებისა, რომლებიც დაინტერესებული არიან კომპანიის ეფექტური მუშაობით.

ამრიგად, ცოდნით შერჩეული ნაკრები მაჩვენებლებისა საშუალებას იძლევა აღწერილ იქნას ნებისმიერი რთული სისტემის ფუნქციონირება.

მაჩვენებელი - ესაა ხარისხობრივად განსაზღვრული ცვლადი სიდიდე, რომელთანაც თანაფარდობაშია სიმრავლე შესაძლო მნიშვნელობებისა, და რომლებთან მიმართებაშიც ფორმირებულია ალგორითმი ამ მნიშვნელობების გამოსათვლელად სანყისი მონაცემების საფუძველზე. მაჩვენებელი ასევე წარმოადგენს ასახასი ობიექტის რომელიმე თვისების რაოდენობრივ მაჩვენებელს. ასეთი მახასიათებელი შეიცავს ერთადერთ რაოდენობრივ მნიშვნელობას და ნაკრებს ხარისხობრივი ნიშნულებისა, რომლებიც აუცილებელია მისი ცალსახა იდენტიფიკაციისათვის.

რაოდენობრივი მაჩვენებლები - ესაა სიდიდეები, რომლებიც შეიძლება გაიზომოს უშუალოდ. პროცესის ხარისხობრივი მაჩვენებლები უფრო ნაკლებად შეგრძნებადი, მათი გაზომვა უმეტეს შემთხვევაში ხდება ირიბად, მაჩვენებლები-შემცვლელების სიმრავლის გამოყენებით. ხარისხობრივი მაჩვენებლებისათვის დამახასიათებელია სუბიექტური შეფასება. კომპანიის მუშაობის პრაქტიკაში უმეტეს შემთხვევაში გამოიყენება რაოდენობრივი მაჩვენებლები იმის გამო, რომ ხარისხობრივი მაჩვენებლები ითვლებიან არასაკმარისად ზუსტებად, და შესაბამისად, ნაკლებად მნიშვნელოვნებად. მაგრამ უ. ე. დემინგი ამტკიცებდა, რომ კომპანიის მართვა მხოლოდ ფაქტიური ციფრების საფუძველზე, არ მოხდეს მეტი ყურადღების გამახვილება ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე, რომლებიც არ არსებობს ან არ ექვემდებარება გაზომვას - ეს ნიშნავს მენეჯმენტისთვის „სასიკვდილო ავადმყოფობის შეყრას“. [2].

არსებობს ბიზნეს-პროცესების მრავალი მაჩვენებელი. მოვიყვანოთ მათ შორის ყველაზე უფრო პოპულარულიები.

გაზომვების პირველი კლასიფიკაცია ერთეულს იყენებს როგორც მაკლასიფიცირებელ ნიშანს. ამ შემთხვევაში ბიზნეს-პროცესების ყველა მაჩვენებელი შეიძლება წარმოდგენილ იქნას შემდეგი ჯგუფების სახით:

1. ხარჯების მაჩვენებლები, რომლებშიც გამოყენებულია ღირებულებითი მაჩვენებლები. მოცემული მაჩვენებლები ასახავენ ბიზნეს-პროცესების რეალიზაციის ღირებულებას, განეკუთვნებიან ყველაზე მთავარ (მნიშვნელოვან) კატეგორიას, მაგრამ შეუძლებელია მიღებულ იქნას ბიზნეს-პროცესზე სრული წარმოდგენა მხოლოდ მათ საფუძველზე;

2. ხარისხის მაჩვენებლები, რომლებიც ასახულია ფიზიკურ ერთეულებში. ხარისხი - ესაა დონე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა ან მოლოდინებისა, მომხმარებლების პროდუქციის ან მომსახურებების მახასიათებლების ერთობლიობისა;

3. დროის მაჩვენებლები. ამ ჯგუფს განეკუთვნებიან ორი სახის მაჩვენებლები: მაჩვენებლები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან გაიზომოს ბიზნეს-პროცესების შესრულების დროები, და მაჩვენებლები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან გაანგა-

რიშებულ იქნას ბიზნეს-პროცესის ციკლის ხანგრძლივობა (წამი, წუთი, საათი და ა.შ.);

4. შედეგიანობის მაჩვენებლები, რომელთა წარმოდგენა ხდება პროცესებში. მათი დახმარებით ფასდება მიზნების მიღწევის ხერხი, რომლებიც შეესაბამებიან ბიზნეს-პროცესებს, ასევე ხდება ყურადღების ფოკუსირება გამოშვებული პროდუქციის და (ან) მომსახურებების მოცულობაზე.

მეორე კლასიფიკაციის თანახმად მაჩვენებლები იყოფა ბიზნეს-პროცესების მაჩვენებლებად და შედეგების მაჩვენებლებად. შედეგის მაჩვენებლების გამოყენება დამახასიათებელია დასავლეთის მიდგომისათვის მენეჯმენტისადმი, რომელშიც მკაფიოდაა გამოსახული მოღვაწეობის შედეგებსა და მიღწეულის გაზომვაზე ორიენტაცია. იაპონურ მენეჯმენტში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მაჩვენებლებს ბიზნეს-პროცესებისა, რომლებიც განსაზღვრავენ შედეგის მიღწევას და იძლევიან ინფორმაციას ბიზნეს-პროცესების ძირითად მახასიათებლებზე.

მესამე კლასიფიკაციით ბიზნეს-პროცესების მაჩვენებლები იყოფა ეფექტურობის, შედეგიანობის და მოქნილობის მაჩვენებლებად [3].

შედეგიანობა - ესაა დაგეგმილი მოღვაწეობის რეალიზაციისა და მიღწევის დაგეგმილი შედეგების ხარისხი. შედეგიანობა წარმოადგენს მიზნობრივი დანიშნულების მაჩვენებელს, რომლის არსიც მდგომარეობს იმაში, რომ განისაზღვროს მიზანმართულობა, არსი ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირებისა და მისი ძირითადი ამოცანის. შედეგიანობა - ესაა ბაზური მაჩვენებელი, როგორც ცალკეული ბიზნეს-პროცესებისა, ასევე სისტემისა მთლიანობაში. შედეგიანობა მნიშვნელოვანია მომხმარებლების ყველა ჯგუფისათვის. კომპანიები იჩენენ დიდ ძლისხმევას შედეგიანობის მისაღწევად სწორედ იმ მიზეზით, რომ მუშაობის დაბალი შედეგიანობა იწვევს მომხმარებლების დაკარგვას. ამასთან ერთად თუნდაც ასპროცენტიან შედეგიანობას მუშაობის შესრულებისა არ მოაქვს საწარმო-სათვის არავითარი კონკურენტული უპირატესობა.

ეფექტურობა - თანაფარდობა მიღწეულ შედეგებსა და დახარჯულ რესურსებს შორის. ამ მაჩვენებლის დახმარებით ფასდება მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული ვარიანტები შემოთავაზებული შედეგის მიღწევისა თითოეული მათგანის მიერ რესურსების დანახარჯების გათვალისწინებით (ფინანსები, პერსონალი, დრო). [4].

მოქნილობა (ადაპტურობა) განიხილება როგორც უნარი ბიზნეს-პროცესის შედეგიანობის და მიღწევის ეფექტურობა სწრაფად ცვლადი გარე გარემოს პირობებში.

მაჩვენებლების გამოყენების მიზნების მიხედვით შეიძლება გამოიყოს:

- კომპეტენტიურობის მაჩვენებლები, რომლებიც ასახავენ კომპანიის ათვისების უნარს ცვლილებებისა და საშუალებას იძლევიან განისაზღვროს კომპა-

ნიის უნარი აღიქვას დაგეგმილი ცვლილებები;

- შედეგის მაჩვენებლები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან მოცემულ იქნას რაოდენობრივი შეფასება კომპანიის გარკვეულ პერიოდში მოღვაწეობის შედეგებისა (სუფთა მოგება, ინვესტიციების რენტაბელობა, ბაზრის წილის გაზრდა). მაგრამ ისინი არ იძლევიან საშუალებას გაგებულ იქნას, რომელი ფაქტორები უწყობდნენ ხელს ამ შედეგების მოღწევას, და განისაზღვროს კომპანიის განვითარების ტენდენცია;

- დიაგნოსტიკური მაჩვენებლები, წარმოადგენს შედეგების ინდიკატორებს, რომელთა მიღწევაც შესაძლებელია მომავალში, და ასახავენ კომპანიის წარმატების ძირითად ფაქტორებს. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი მაჩვენებლები ატარებს ოპერატიულ ხასიათს და შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ კომპანიის საფინანსო შედეგებზე მომავალ პერიოდში. დიაგნოსტიკური მაჩვენებლები საშუალებას იძლევიან გამოვლენილ იქნას ტენდენციები კომპანიის განვითარებაში.

ხაზი უნდა გაესვას იმ გარემოებას, რომ მაჩვენებლების ყოველი სისტემა შეიცავს გლობალურ და ლოკალურ მაჩვენებლებს. გლობალური მაჩვენებლები საშუალებას იძლევიან შეფასდეს სისტემის მოღვაწეობა მთლიანობაში, ამ დროს უმეტეს შემთხვევაში ისინი არიან ინტეგრებული და აგრეგირებენ თავის თავში ლოკალური მაჩვენებლების დიდ რაოდენობას. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთ შემთხვევაში გლობალური მაჩვენებლები განისაზღვრებიან მთლიანი სისტემისათვის. ლოკალური მაჩვენებლები ლიმიტირებული არიან მოღვაწეობისათვის ერთი ბიზნეს-პროცესის ჩარჩოებში ან დანაყოფებისათვის და საშუალებას იძლევიან შეფასებულ იქნას მხოლოდ სისტემის ნაწილი.

ჩვენი თვალსაზრისით, ყოველი ბიზნეს-პროცესი საკუთარი მაჩვენებლების სისტემის გამოყენებას ვარაუდობს, თანაც მისი სისრულე მთლიანად დამოკიდებულია იმაზე, თუ ბიზნეს-პროცესის რომელ სახეობას მიეკუთვნება მოცემული ბიზნეს-პროცესი: ძირითად თუ უზრუნველმყოფ ბიზნეს-პროცესებს, მართვის თუ განვითარების ბიზნეს-პროცესებს. ამრიგად, ძირითადი ბიზნეს-პროცესები პირდაპირ ზემოქმედებენ მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხზე და არიან პრიორიტეტული კომპანიისთვის, და შესაბამისად, მათი მაჩვენებლების სისტემა უნდა იყოს ყველაზე უფრო სრული. მაგრამ მაჩვენებლები შედეგიანობის და ეფექტურობისა საფუძვლად უნდა დაედოს მაჩვენებლების ლოკალურ სისტემას აბსოლუტურად ყველა ბიზნეს-პროცესისა. ეს მტკიცებულება ეფუძნება სტანდარტების ISO 9000 მოთხოვნებს. მაგალითისათვის, სტანდარტი ISO 9001 შეიცავს სერტიფიკაციურ მოთხოვნებს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემისადმი, რაც ახდენს სისტემის დამიზნებას მაქსიმალური შედეგიანობის მისაღებად თითოეული ბიზნეს-პროცესის. სტანდარტში

ISO 9004 მოცემულია რეკომენდაციები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან მოხდეს მენეჯმენტის სისტემის ხარისხის გაუმჯობესება და მონოდებული არიან ამაღლონ ორგანიზაციის ბიზნეს-პროცესის ეფექტურობა მათ შედეგიანობასთან ერთად.

განვიხილოთ ბიზნეს-პროცესის შედეგიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლები უფრო კონკრეტულად, რამდენადაც ეს მაჩვენებლები შეესაბამებიან სტანდარტებს ISO 9001 და 9004.

შედეგიანობა შეიძლება შეფასდეს როგორც თანაფარდობა ბიზნეს-პროცესის ფაქტიურ გამოსავლიანობასა და დაგეგმილს შორის. ცხადია, რომ ასპროცენტიანი შესაბამისობა ბიზნეს-პროცესის რეალურ და დაგეგმილ შედეგებს შორის წარმოადგენს აბსოლუტურ შედეგიანობას. ასეთი შედეგიანობა - ესაა შედეგიანობა პირველი რიგის P_1 . ის იძლევა საშუალებას ჩატარდეს ბიზნეს-პროცესის შეფასება როგორც რაოდენობრივი კრიტერიუმებით, ასევე ხარისხის და დროის კრიტერიუმებით. შეფასება გულისხმობს ისეთი მაჩვენებლების გამოყენებას, როგორცაა:

- ხარისხის მაჩვენებლები გამოსასვლელზე;
- კომპლექსურობის მაჩვენებლები გამოსასვლელზე;
- მიწოდებათა დისციპლინის მაჩვენებლები გამოსასვლელზე.

$$Q = \frac{t}{n} \times 100$$

სადაც Q - არის ხარისხი, რომელიც მიწოდება გამოსასვლელზე; t - შეკვეთების რაოდენობა დეფექტების გარეშე; n - საერთო რაოდენობა შეკვეთებისა.

$$K = \frac{\alpha}{n} \times 100$$

სადაც K - არის კომპლექტურობა გამოსასვლელზე; α - შეკვეთების რაოდენობა, რომლებიც შესრულებულია ასპროცენტიანი კომპლექტურობით.

$$D = \frac{c}{n} \times 100$$

სადაც D - მიწოდებათა დისციპლინა გამოსასვლელზე; c - რაოდენობა შეკვეთების, რომლებიც შესრულდა დადგენილ ვადებში.

მოცემული მაჩვენებლები საშუალებას იძლევიან შეფასდეს შედეგების მიღწევის ხარისხი რაოდენობრივად, ხარისხით და ვადებით პროდუქციის მიწოდებისა ბიზნეს-პროცესების გამოსასვლელზე და იანგარიშებიან მთელი ბიზნეს-პროცესის ჯაჭვის შესრულების განმავლობაში მატერიალური ნაკადების გადასვლისას ერთი ბიზნეს-პროცესიდან მეორეში.

მაგრამ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ყოველი ბიზნეს-პროცესის მიზანი მდგომარეობს მისი შიდა და გარეშე მომხმარებლების მოთხოვნების მაქსიმალურად შესაძლო დაკმაყოფილებაში. ამრიგად, შესაძლებლად მიგვაჩნია განსაზღვრულ იქნას ბიზნეს-პროცესის შედეგიანობა, მათ შორის ხარისხი

დაკმაყოფილებისა ბიზნეს-პროცესის მომხმარებლის მისი შედეგებით. ეს მაჩვენებელი შეიძლება მიღებულ იქნას მომხმარებლის მოთხოვნებით ბიზნეს-პროცესის გამოსასვლელთან მიმართებაში ფაქტიური შედეგებით მისი შესრულების. ასეთი შედეგიანობა – ესაა შედეგიანობა მეორე რიგის P_2 .

პროცესული მართვის თვალსაზრისით ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი იქნება შედეგიანობა მეორე რიგის P_2 . შესაძლებლობა P_1 გამოყენებისა ვლინდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გვემყარება მაჩვენებლები ბიზნეს-პროცესისა ემთხვევიან მომხმარებლის მოთხოვნებს.

ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის მაჩვენებლების განსაზღვრისას ასევე შესაძლებელია გამოყენება გაანგარიშების ორი ვარიანტის. ერთის მხრივ, ეფექტურად შეიძლება მიჩნეულ იქნას თანაფარდობა ბიზნეს-პროცესისა ფაქტიური მაჩვენებლებისა ნორმატიულთან. ამ მეთოდის დახმარებით შეიძლება განსაზღვრულ იქნას, მაგალითად, მონყობილობების-დანადგარების გამოყენების ეფექტურობა.

სხვა მხრივ, ეფექტურობა იანგარიშება როგორც თანაფარდობა მაჩვენებლებისა, რომლებიც ახასიათებენ გამოსაკვლევ ბიზნეს-პროცესის, მაჩვენებლებთან რესურსების ხარჯვისა ბიზნეს-პროცესის რეალიზაციაზე. ამ შემთხვევაში მაჩვენებლების სახით, რომლებიც ახასიათებენ ბიზნეს-პროცესის გამოსასვლელს, მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნას:

- შედეგი (გამოსასვლელის პარამეტრები);
- დაკმაყოფილება მომხმარებლის;
- დამატებული ღირებულება.

ყოველი ცალკეული ბიზნეს-პროცესის მაჩვენებლის გაანგარიშება საჭიროებს თვალყურის მიდევნებას ინფორმაციაზე დანახარჯების შესახებ ამ პროექტის რეალიზაციაზე, ამ დროს დანახარჯების მაჩვენებლები შეიძლება იყოს როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური (იხ. ცხრილი).

3. ბიზნეს-პროცესების შეფასების თანამედროვე სისტემა

კომპანიის ბიზნეს-პროცესების მოდელის კონკურენტული გულისხმობს მათ სისტემატიურ აქტიუ-ალიზაციას საბაზრო პირობების დინამიური ცვლილებების შესაბამისად. ამისათვის საჭიროა დამუშავებულ იქნას მაჩვენებლების ეფექტური სისტემა, რომელიც შესაძლებელს გახდის შეფასდეს კომპანიის ბიზნეს პროცესების შესრულების შედეგები. მოცემული სისტემის დანიშნულება მდგომარეობს დროულად განისაზღვროს არსებობა „კრიტიკული წერტილების“ და გამოყენებულ იქნას თანამედროვე ინსტრუმენტები არაეფექტური ბიზნეს-პროცესების სრულყოფისათვის.

ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის შეფასების ერთ-ერთი თანამედროვე სისტემა მოცემულია ნაშრომში [5]. აქ მოცემული კომპანიების მოღვაწეობის (საქმიანობის) ეფექტურობის შეფასების მაჩვენებლების მოდელი, რომელშიც გამოყენებულია პროცესული მიდგომა მართვისას პრაქტიკაში. მოდელი, რომელშიც შემოთავაზებულია კომპანიის სხვადასხვა მაჩვენებლების სიმრავლე ბიზნეს-პროცესებისა და აჩვენებს მათ ურთიერთკავშირებს, წარმოადგენს უნივერსალურ ინსტრუმენტს კომპანიის მოღვაწეობის შედეგების შეფასებისა ბიზნეს-პროცესების ჭრილში შემდგომი სტრატეგიული დაგეგმვისა ბაზაზე მონაცემების, რომლებიც მიიღებიან შეფასებების შედეგად.

შეფასების მოდელი მოცემულია ნახ.1.-ზე. [5].

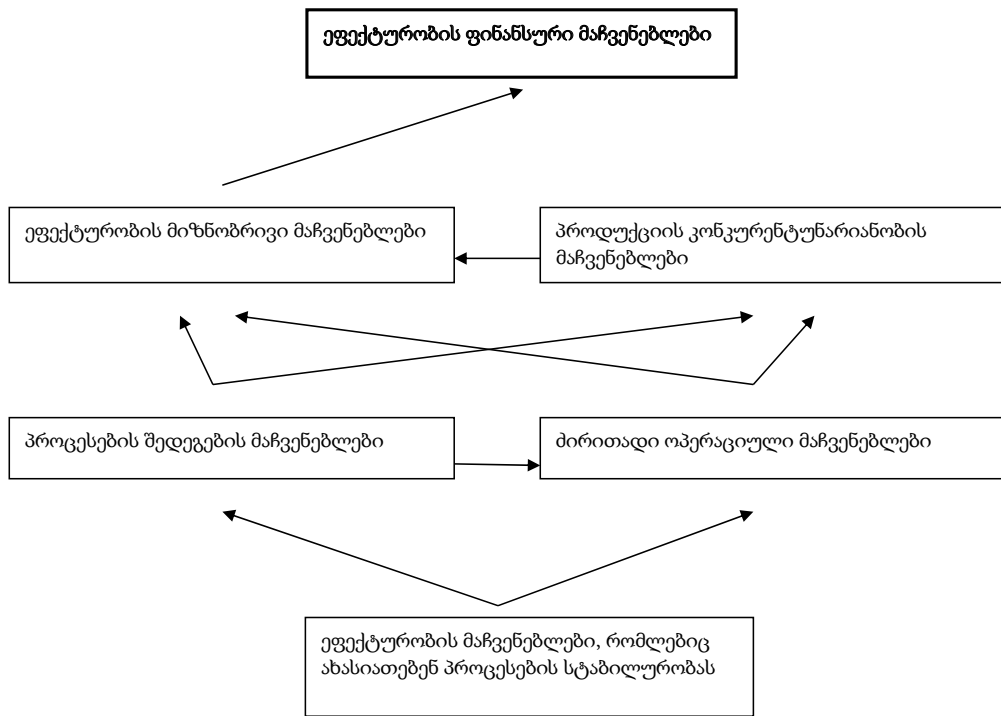
ნაშრომში [5] წარმოდგენილ მოდელს საფუძვლად უდევს კომპანიის მოღვაწეობის შედეგების მაჩვენებლების იერარქიულობის წესი. გაანგარიშება ფინანსური მაჩვენებლების, რომლებიც ახასიათებენ კომპანიის მოღვაწეობის ეფექტურობას, უნდა მოხდეს სხვა დონის მაჩვენებლების გაანგარიშების შემდეგ. ფინანსური მაჩვენებლები განკუთვნილი არიან კომპანიის ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის საერთო შეფასებისათვის.

მიუხედავად ამისა, კომპანიის მოღვაწეობის

ბიზნეს-პროცესისზე დანახარჯების მაჩვენებლები

რესურსების სახეები	არაფინანსური მაჩვენებლები	ფინანსური მაჩვენებლები
დრო	ბიზნეს-პროცესის დრო	-
პერსონალი	მუშაკების რაოდენობა, რომლებიც ჩართულია ბიზნეს-პროცესში	დანახარჯები შრომითი ანაზღაურებისა ბიზნეს-პროცესში მონაწილეებისა
მონყობილობები-დანადგარები	მონყობილობების-დანადგარების ერთეულების რაოდენობა	დანახარჯები მონყობილობები დანადგარები ექსპლუატაციაზე
ენერგეტიკული რესურსები (ელექტროობა, წყალი, გაზი და ა.შ.)	რესურსების ერთეულების რაოდენობა	დანახარჯები ენერგეტიკული რესურსების გამოყენებაზე
მატერიალური რესურსები (შემოსავლის ელემენტები)	მატერიალური რესურსების ერთეულების რაოდენობა (ცალ-ცალკე ყოველი სახეობის მიხედვით)	დანახარჯები მატერიალური რესურსების გამოყენებაზე

ნახ.1. კომპანიის მოღვაწეობის (საქმიანობის) ეფექტურობის მაჩვენებლების მოდელი. [5].



ეფექტურობის შეფასებისას ძირითად და განმსაზღვრელ როლს თამაშობენ ეფექტურობის მიზნობრივი მაჩვენებლები. ისინი აჩვენებენ ხარისხს ეფექტურობისა კომპანიის მიერ საბოლოო მიზნობრივი შედეგის მიღწევის, ანუ მოგების მიღებას.

შესაბამისად, ძირითად ამოცანას კომპანიის ყოველი ცალკეული ბიზნეს-პროცესის წარმოადგენს უზრუნველყოფა მისი მაქსიმალური ეფექტურობისა მიზნობრივი შედეგის მიღებაზე მუშაობისას.

მიღებული ჩაითვალოს, რომ შესაძლებელია ამაღლდეს ეფექტურობა კომპანიის მოღვაწეობისა როგორც ერთობლიობისა შედეგიანი ბიზნეს-პროცესებისა, ლუ გაუმჯობესდება გარკვეული მაჩვენებლები, რომელთაც განეკუთვნებიან:

1. საერთო შემოსავლის გაზრდა. გაზრდა ხდება ხარჯების შემცირებით საქონლის გამოშვების და მომსახურების, ახალი მომხმარებლების მოზიდვით, ახალ ბაზრებზე გასვლით და დივერსიფიკაციით;
 2. შემცირება მოცულობისა საბრუნავი საშუალებების და კაპიტალური დაბანდების მატერიალური ღირებულებების მარაგის შემცირებით, სამენარმეო ფართების გამონთავისუფლებით და გამოყენებული მონყობილობების;
 3. შეკვეცა ოპერაციული დანახარჯებისა „ფარული“ არასანარმო ხარჯების ლიკვიდაციით;
 4. შეკვეცა დროის დანახარჯის პროდუქციის (მომსახურების) წარმოებაზე, მომხმარებლებისათვის მიწოდების დროის და სანარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შეკვეცის მეშვეობით.
- ცალკეული ბიზნეს-პროცესების მიზნობრივი

მაჩვენებლების გაანგარიშება წარმოადგენს საფუძველს მთლიანობაში მთელი სანარმოს მაჩვენებლების გასაანგარიშებლად. [5].

მაჩვენებლების სხვა ჯგუფები განკუთვნილია იმისათვის, რომ განისაზღვროს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონე და მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხი. ძირითადი და დამხმარე ბიზნეს-პროცესების შედეგიანობის მაჩვენებლების ამოცანაა მიღებულ იქნას ინფორმაცია კომპანიის მოღვაწეობის კონკრეტული ასპექტების გასაუმჯობესებლად. ბიზნეს-პროცესებში ვარიაციების შესაფასებლად მიზანშეწონილია გამოყენება ბიზნეს-პროცესების ოპერაციული მაჩვენებლების და ფუნქციონირების მაჩვენებლების.

ნაშრომში [5] წარმოდგენილი მოდელის გამოყენება ხელს შეუწყობს კომპანიის მართვის ეფექტურობის ამაღლებას პროცესული მიდგომის საფუძველზე ბიზნეს-პროცესების სტაბილიზაციის და მუდმივად განახლების მეშვეობით. ავტორის მტკიცებით, მოცემული მოდელი არის უნივერსალური და ადეკვატური და ადაპტაციისას შეიძლება გამოყენებულ იქნას ნებისმიერი ტიპის კომპანიის მოღვაწეობის შესაფასებლად.

შეფასების ეფექტური სისტემა წარმოდგენილია ნაშრომში [6]. მოცემული სისტემის ფარგლებში ორგანიზაციული ეფექტურობა ბიზნეს-პროცესების ინგარიშება ბიზნეს-პროცესის გარკვეული ბაზური ეფექტურობის მაჩვენებლის (ინგლისურად – Key Performance Indicator (KPI)) გამოყენებით. KPI ბიზნეს-პროცესების – ესაა ნაკრები მაჩვენებლების,

რომელიც გვეხმარება განისაზღვროს წარმატების მიღწევის ხარისხი ბიზნეს-პროცესის შესრულების შედეგად ან მისი მიზნების მიღწევის ხარისხი.

ამ მეთოდის მიხედვით ბიზნეს-პროცესების რანჟირებას საფუძვლად უდევს მომჭირნე წარმოების მიდგომა [6, 7]. ამ მიდგომის თანახმად, ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობა აუცილებელია შეფასდეს შემდეგი ოთხი კრიტერიუმის მიხედვით:

1. მომხმარებლების (შიდა ან გარეშესი) მომსახურების სისრულის ხარისხი. ძირითადი მაჩვენებლების შერჩევისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას კომპანიის მოღვაწეობის (საქმიანობის) სპეციფიკა (ბიზნეს-პროცესის შესრულების სისწრაფე, მისი შესასრულებელი სამუშაოების შემადგენლობა და ა.შ.).

2. ბიზნეს-პროცესის ხარისხი.

3. ბიზნეს-პროცესის მწარმოებლურობა.

4. დანახარჯები ბიზნეს-პროცესზე. [8].

ნაშრომებში [6, 8] გამოყოფილია ბიზნეს-პროცესების შემდეგი ბაზური მაჩვენებლები:

1. შედეგის KPI – საშუალებას იძლევიან შეფასდეს მიღებული შედეგების ხარისხი და რაოდენობა.

2. დანახარჯების KPI – განსაზღვრავენ დახარჯული რესურსების რაოდენობას.

3. ფუნქციონირების KPI – განსაზღვრავენ შესატყვისობის ხარისხს ტექნოლოგიისა კონკრეტული ბიზნეს-პროცესის შესრულების შესატყვისობისა მისი შესრულებისათვის საჭირო სამუშაოების დამუშავებულ ალგორითმთან.

4. მწარმოებლურობის KPI – თანაფარობა მიღებული შედეგების და რესურსების, რომლებიც დახარჯულ იქნა მის მისაღებად.

5. ეფექტურობის KPI - ესაა ფარობითი მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ თანაფარდობას მიღებული შედეგების და რესურსების ხარჯვისა ბიზნეს-პროცესის სამუშაოების შესრულებაზე [8].

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის შეფასებისათვის ბაზური მაჩვენებლების სისტემის გამოყენებამ ვერ მიიღო საყოველთაო ხასიათი, ეს სისტემა შეიძლება იყოს საკმაოდ მნიშვნელოვანი ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის ამაღლებისათვის.

დასკვნა

ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის შეფასების მეთოდის ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე შეიძლება შესაძლებლად მივიჩნიოთ იმის მტკიცება, რომ თანამედროვე კომპანიებში ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის შეფასების ოპტიმალური მაჩვენებლების სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს მაჩვენებლების ერთობლიობას, რომელთაც შეუძლიათ დახმარება კონკრეტული კომპანიის მოღვაწეობის ყველა სფეროს შეფასებაში. ამავდროულად თავიდან უნდა იქნას აცილებული გადატვირთვა ბიზნეს-პროცესებისა ინფორმაციით, რომლებიც არ

არის არსებითი მათი ანალიზისათვის.

ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის მიზნობრივ მაჩვენებლებს უნდა მიეძღვოს ყველაზე მეტი ყურადღება, რამდენადაც მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევა ბიზნეს-პროცესებისა, უეჭველად, უზრუნველყოფს ზრდას კომპანიის მოღვაწეობის ეფექტურობისა მთლიანობაში.

სისტემური, წარმატებული და სრულფასოვანი შეფასება ამ მაჩვენებლებისა ყოველ კონკრეტულ კომპანიაში შეიძლება განხორციელებულ იქნას მხოლოდ მისი ფუნქციონირების შესახებ აქტუალური ინფორმაციის საფუძველზე.

იმის გამო, რომ თანამედროვე პირობებში დეტალური ტიპოლოგია ბიზნეს-სიტუაციებისა შეუძლებელია, კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა შეისწავლოს უახლესი სამეცნიერო დამუშავებები ბიზნეს-პროცესების მართვის სფეროში და გამოიმუშაოს ჩვევები არსებული მიდგომების კომბინირებისა, რათა მოახდინონ ფორმირება ინტეგრებული მეთოდისა ბიზნეს-პროცესების შეფასების და მისი ეფექტური გამოყენება პრაქტიკაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ISO 9001: 2000 для компаний малого и среднего бизнеса. Н. Новгород: Приоритет, 2002. 120с.
2. Деминг У. Э. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Э. Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. 370с.
3. Асташова Ю. В. Управление процессами промышленного предприятия: дис. ...канд. экон. наук / Ю. В. Асташова. Челябинск, 2006. 193с.
4. Тягненко В. В. Методика оценки эффективности бизнес-процесса „Управление капитальным ремонтом основных фондов“ / Тягненко В. В., Карлина Е. П. // Вести. Астрахан. Гос. Техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2010, №1. С. 103-107.
5. Антипов Д. В. Разработка оценочных показателей устойчивого развития организации / Д. В. Антипов // Вектор науки Тольятт. Гос. ун-та. 2010. №4. С. 186-189.
6. Глухов В. В. Организация производства и маркетинг. Вакуумная техника / В. В. Глухов, Е. С. Башалова и др. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2012. 369с.
7. Oliver N. Lean production and manufacturing performance improvement in Japn, the UK and US / N. Oliver, R. Delbringe, H. Barton // URL: www.netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers.
8. Балашова Е. С. Показатели оценки организационной эффективности бмзнес-процессов / Е. С. Балашова // Научно-тех. Вед. Санкт-Петербург. Гос. Политехн. ун-та. Сер.: Экономические науки. 2014. №2. (192). С. 185-190/