



ბიზნეს-პროცესების რეინჟინინგი და ბენჩმარკინგი

ბაჩო რუსიშვილი

საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

„ბიზნეს-პროცესების რეინჟინინგი და ბენჩმარკინგი“ განხილულია ხუთი საკითხად. პირველ საკითხად განხილულია ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციის საჭიროება, დახასიათებულია მისი სამი მეთოდი და უპირატესობა. მეორე საკითხად განხილულია ბენჩმარკინგი, როგორც ბიზნეს-პროცესების იდენტიფიკაციის საშუალება. ბენჩმარკინგით ფასდება ბიზნეს-პროცესის „ჯანმრთელობის“ მდგომარეობა და საჭირო შემთხვევაში ხდება მისი რეინჟინერინგი. მესამე საკითხად განხილულია ბიზნეს-ინჟინერინგის ჩატარების 6 ეტაპი, რომელიც იწყება ბიზნეს-პროცესის განახლების საჭიროების დასაბუთებით და მთავრდება განახლებული პროცესის დანერგვით. მეოთხე საკითხში საუბარია რეინჟინერინგის მეთოდებზე და ინსტრუმენტებზე, ხოლო მეხუთეში რეინჟინერინგის გუნდზე, მასში შემავალ წევრთა როლებსა და ფუნქციებზე.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-პროცესები, რეინჟინინგი, განახლება, გადაპროექტება, სასიცოცხლო ციკლი, მოდელირება, ოპტიმიზაცია

შესავალი

ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებაზე (Business Process Improvement) საუბარი ეს არის ახალი კონცეფცია ბიზნესში, რომელიც უკვე 20-30 წელია, რაც თანდათან ინერგება კომპანიებში. ეს კონცეფცია ბიზნეს-პროცესების მწარმოებლურობის, ეფექ-

ტიანობის და ადაპტირებადობის ამალგამაზეა მიმართული [1, გვ. 54]. მას ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი ეწოდება (Business Process Reengineering - BPR). მეცნიერების მ. ჰამერი და ჯ. ჩამპი რეინჟინერინგად მიიჩნევენ „საწარმოს საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებში ძირეული გაუმჯობესების მისაღწევად ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტურ გადააზრებას და რადიკალურ გადაპროექტებას“.

ქართველი მეცნიერი ა. სამადაშვილი რეინჟინერინგად თვლის „ბრწყინვალეადაკარგულ ბრილიანტის შეცვლას მისი ახალი მოდელით [1, გვ. 102], ანუ არა მის უბრალო გადაპროცესებას, არამედ უფრო ბრწყინავით შეცვლას. ვერაფერს იტყვი, მიგნებაც კარგია და შედარებაც კარგი.

რეინჟინერინგის დაწყებამდის საჭიროა კომპანიის მთელი ბიზნეს-პროცესების ბენჩმარკინგის ჩატარება, ანუ მათი „ჯანმრთელობის“ შემოწმება და იმ პროცესების ამორჩევა, რომლებიც გამოჯანმრთელების თვალსაზრისით გადაუდებელ დახმარებას მოითხოვენ.

1. ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციის საჭიროება და მეთოდები.

დაბერების თავიდან ასაცილებლად ბიზნეს-პროცესებს ოპტიმიზაცია სჭირდებათ. ეს ხორციელდება სამი გზით: გაუმჯობესებით, გარდაქმნით და რეინჟინერინგით. №1 ცხრილში მოცემული მათი მახასიათებლები გვარწმუნებს იმაში, რომ მათ შორის რეინჟინერინგი საუკეთესოა.

როგორც ცხრილი გვიჩვენებს, რეინჟინერინგი ბიზნეს-პროცესების ძირეული გარდაქმნა, მასშტაბური ცვლილებაა. იგი ფირმის მთლიან ბიზნესს ეხება და განსხვავებით გაუმჯობესებისა და გარდაქმნისგან, მისი ეფექტიანობა რეკოდულაციურია ე. ი. მაღალზე – მაღალია.

მაგრამ ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესება კომპანიაში მუდმივად მიმდინარეობს, ხოლო გარდაქმნა პერიოდულად, რეინჟინერინგი მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს. კომპანიის ხელმძღვანელობამ სწორედ ეს მომენტი უნდა

ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციის მეთოდები კომერციულ ბანკებში [1, გვ. 199]

მეთოდის დახასიათება	ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციის მეთოდები		
	გაუმჯობესება	გარდაქმნა	რეინჟინერინგი
პოლიტიკა	მთლიანად შენარჩუნდება. გაუმჯობესება ცალკეული ფუნქციების დონეზე ხორციელდება	ძირითადად შენარჩუნდება. აღმოიფხვრება ზედმეტი და ნაკლებწარმატებული პროცედურები	ძირეული გარდაქმნა განხორციელდება. ბიზნესისადმი მიდგომის პრინციპული ცვლილებები მოხდება
გამოყენების სიხშირე	ხორციელდება მუდმივად	ხორციელდება პერიოდულად	გამოიყენება საჭიროების შემთხვევაში
ცვლილებები მასშტაბურობა	მცირე	ზომიერი	მთლიანად ბიზნესის
რეალიზაციის ხერხი	დროებითი ბრძანებით ხორციელდება	ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ძალისხმევით ხორციელდება	ხელმძღვანელობის მიერ ხორციელდება
ჟგერტიანობა	ნაწილობრივი	ზომიერი	რეგულაციები
ღირებულება, რისკები, შრომატევადობა	დაბალი	დაბალიდან საშუალომდე	მაღალი

„დაიჭიროს“. ეს არ არის ადვილი საქმე. თუმცა, არაერთი და ორი სპეციალისტი მიიჩნევს, რომ ეს მომენტი მაშინაა, როცა დაიწყება ფირმის მოგების კლება და გადახდისუნარიანობის შემცირება. მაგრამ, გადახდისუნარიანობის შემცირება შეიძლება შემთხვევითა ფაქტორებმაც გამოიწვიოს. ასევეა მოგებაც. მასზე უარყოფითად მოქმედებს ჯარიმების გადახდა, უიმედობა, ვალების ზარალში ჩამონერა და სხვა. მოგების შემცირება კი, თავის მხრივ, იწვევს გადახდისუნარიანობის შემცირებას და ა. შ.

ასე რომ, კომპანიის მენეჯერებს დიდი ძალისხმევის დაძაბვა მართებთ მათი ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის იმ ეტაპის გამოსარკვევად, როდესაც კომპანიაში ჩნდება დაცემის სიმპტომები, ანუ როცა კომპანიის ბიზნესი „ბერდება“ და მას განახლება სჭირდება.

2. ბენჩმარკინგი, როგორც ბიზნეს-პროცესების იდენტიფიკაციის საშუალება.

ბენჩმარკინგი წარმოადგენს ახალი, უფრო პროგრესული გადამწვეტილებების ძიების პროცესს. როგორც ბიზნეს-პროცესი, მას საქმე აქვს ბიზნესის შედეგების, ღირებულების, დროის

და ხარისხის შედარებასთან სხვა მის მსგავს ბიზნესებთან. მართალია მომგებიანობა წარმოადგენს სხვადასხვა ბიზნესების ურთიერთშედარების საზომს, მაგრამ ბენჩმარკინგი მათ საჭირო ცვლილებების ახსა-განმარტებას სთავაზობს. ბენჩმარკინგის ფარგლებში შედის ბიზნესის იმ არეების იდენტიფიცირება, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას და ინიცირებს ცვლილებებს [2, გვ. 115]. ბენჩმარკინგი წარმოადგენს საზღვრების მომცველი სტრატეგიის კონცეპტუალიზაციას, რომელსაც ყველა სამეწარმეო სუბიექტმა უნდა მისდიოს, თუ მას წარმატების მიღწევა სურს. ტერმინ „ბენჩმარკინგში“ ჩადებულია ის ინსტრუმენტი, რომელიც ხელს უწყობს ბიზნესს დასძლიოს ორგანიზაციული ინერციის და ინტროვერსიის დამახასიათებელი პრობლემები [3, გვ. 115].

მაშასადამე, თუ ბიზნეს-სუბიექტს უნდა მუდმივად იფუნქციონ, მან სისტემატურად უნდა იზრუნოს ბიზნეს-პროცესების განახლებაზე და განახლებული პროცესებით მიღებული შედეგი შეუდაროს ანალოგიურ სხვა ბიზნესის შედეგებს, ანუ განახორციელოს ბენჩმარკინგი. ასე რომ, საწარმოს გადარჩენისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, რომ ის იყოს ინოვაციური, ეს ნიშნავს იმას, რომ საწარმო მიიღებს ახალ გადაწყვეტილებებს, რათა დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და შეინარჩუნოს თავისი შემოსავლიანობა მაშინ, როდესაც მისი გარკვეული პროდუქტები და მომსახურება ძველდება. ასეთ დროს საჭიროა ამ სიახლემ ან ბიზნეს-პროცესი განაახლოს, ან ბიზნეს-ოპერაცია, ანდა თვით დამზადებული პროდუქტი.

მაშასადამე, რეინჟინერინგისთვის ბიზნეს-პროცესის გამზადება ბენჩმარკინგით იწყება. არსებობს ბენჩმარკინგის ჩატარების ოთხი მეთოდოლოგია [1, გვ. 62]:

- რეტროსპექტული;
- შიდა;
- გარე;
- თეორიული.

როგორც ცნობილია, თითოეულ ბიზნეს-პროცესზე მწარმოებლურობის საკვანძო ინდიკატორები ისაზღვრება. **რეტრო-**

სპექტულ ბენჩმარკინგის დროს პროცესის მწარმოებლურობის საკვანძო ინდიკატორების (KPI) მიმდინარე მნიშვნელობებს მის „ძველ“ (წარსულის) შესაბამის მნიშვნელობებს ადარებენ. **შიდა ბენჩმარკინგის** ჩატარებისას, ორგანიზაციის გარკვეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის მუშაობის შედეგებს იგივე ორგანიზაციის სხვა, მხოლოდ უფრო წარმატებულად მიჩნეულ ქვედანაყოფის სამუშაო მაჩვენებლებთან ადარებენ. მსგავსი პროცედურა მიმდინარეობს **გარე ბენჩმარკინგის** შემთხვევაშიც, იმ განსხვავებით, რომ შედარება უკვე სხვა, გარე ორგანიზაციასთან, ან მის ერთ-ერთ ქვედანაყოფთან ხდება. ხაზგასმულია, რომ ბენჩმარკინგის ეს უკანასკნელი მეთოდოლოგია ყველაზე ხშირად გამოიყენება. თითქმის ასევე გავრცელებულია **თეორიული ბენჩმარკინგიც**, რომლის ჩატარებისას ორგანიზაციის, ან მისი ერთ-ერთი ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგებს იმ თეორიულ ზღვრებთან ადარებენ, რომელთა მიღწევაც არსებულ პირობებში, პრინციპში შესაძლებლად არის მიჩნეული [1, გვ. 62].

სპეციალისტების (უ. სამადაშვილი, მ. ხარხელი, რ. ჩეიზი და სხვები) აზრით, არა აქვს დიდი მნიშვნელობა იმას, თუ რომელ გზას ავირჩევთ ბენჩმარკინგის ჩატარებისას. მთავარია ხელმისაწვდომი და რელევანტური იყოს ის ინფორმაცია, რომლის გამოყენებასაც მოითხოვს სათანადო მეთოდოლოგია. თუ კი ეს პირობა დაცულია, ბენჩმარკინგის ოთხივე ტიპი მეტ-ნაკლებად თანაბარი წარმატებით და სწრაფად გაგვარკვევს, თუ რომელი KPI-ს მიხედვით არის ჩამორჩენა.

3. ბიზნეს-პროცესების განახლების ანუ რეინჟინერინგის ეტაპები.

ბიზნეს-პროცესების განახლება ექვს ეტაპს მოიცავს [4, გვ. 610]:

- პირველი ეტაპი — ღონისძიების (აქციის) დასაბუთება;
- მეორე ეტაპი — განახლების საჭიროების მქონე პროცესის გამოვლენა;
- მესამე ეტაპი — განახლების შესაძლებლობის შეფასება;
- მეოთხე ეტაპი — არსებული პროცესის ანალიზი;

- მეხუთე ეტაპი — ახალი პროცესის პროექტის შექმნა;
- მეექვსე ეტაპი — განახლებული პროცესის დანერგვა.

პირველი ეტაპი უნდა მიეძღვნას ფირმის შიგნით ინფორმაციული კამპანიის მოწყობას, რომელზეც დასაბუთდება, თუ რატომ აპირებს ფირმა ბიზნეს-პროცესების (ამ პროცესების) განახლებას.

მეორე ეტაპი უნდა გამოიკვეთოს ის პროცესები, რომლებიც პირველ რიგში საჭიროებენ განახლებას. ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს:

1. რომელი პროცესების განახლება შეუძლია ფირმას წარმატებით?
2. რა სახსრები დასჭირდება მის განსახორციელებლად?
3. რამდენად ძლიერია პროცესების განმახლებელი გუნდი?
4. კერძოდ რა მოძველდა — თვითონ პროცესი თუ მასში გამოყენებული ტექნოლოგია?

მესამე ეტაპი ფასდება ფირმაში განახლების განხორციელების შესაძლებლობა, ანუ მისი პერსონალის კულტურა, მათ მიერ სიახლის და მისი საჭიროების გათავისება და მასში მათი მონაწილეობის ინტერესი და სხვა.

მეოთხე ეტაპი ტარდება იმ პროცესის (პროცესების) დეტალური დიაგნოსტიკა, რომელიც საჭიროებს განახლებას. სდგება დიაგრამები, ბლოკ-სქემები და ა. შ. ამ ეტაპზე ჩასატარებელი მთელი სამუშაო უნდა დაიყოს სამ ტიპად:

1. სამუშაოები, რომლებიც ზრდის პროდუქციის ღირებულებას, ანუ სამუშაოები, რომლებსაც ანაზღაურებს მომხმარებელი.
2. სამუშაოები, რომლებიც არ ზრდის პროდუქციის ღირებულებას. ეს სამუშაოები მომხმარებლისთვის არ ქმნის დამატებით ღირებულებას, მაგრამ ისინი აუცილებლად უნდა შესრულდეს პირველი ეტაპის სამუშაოს შესასრულებლად.
3. უკუგების არმქონე სამუშაო დროის დაუბრუნებელი დანაკარგები, ანუ სამუშაოები, რომლებიც არც დამატებით ზრდიან ღირებულებას და არც იმ სამუშაოთა შესრულებას უწყობენ ხელს, რომლებიც ზრდიან მას.

ჩამოთვლილი სამუშაოებიდან, მესამე ეტაპის სამუშაოები

არის უმიზნო და ზედმეტი. ეს სამუშაოები უნდა ამოვარდეს ახალი პროცესის დაპროექტიებიდან, ხოლო მეორე ეტაპის სამუშაოები უნდა შემცირდეს და შეძლებისდაგვარად გარდაიქმნას პირველი ეტაპის სამუშაოებად.

მეხუთე ეტაპზე ხდება ახალი პროცესის პროექტის შედგენა ანუ პროცესის გადაპროექტება. იგი ცარიელი ფურცლიდან იწყება. ამ საქმეზე მომუშავე სპეციალისტებს ევალებათ უარი თქვან არსებულ წესებზე და პროცედურებზე და შექმნან პრინციპულად ახალი პროექტი. სპეციალისტმა უპირველესად პროექტიდან უნდა ამოაგდოს ჯერ მესამე, ხოლო შემდეგ მეორე ტიპის სამუშაოები, შემდეგ კი იზრუნოს ამ სახეშეცვლილი პროცესის შესრულებისთვის შესაფერისი ტექნოლოგიის და სათანადო მომზადების მქონე მუშების შერჩევისთვის.

მეექვსე ეტაპზე ხდება განახლებული პროცესის პრაქტიკული დანერგვა. მასში ფირმა-კლიენტის ხაზობრივი ხელმძღვანელობა აქტიურ მონაწილეობას უნდა იღებდეს.

4. ბიზნეს-პროცესის განახლების მეთოდები და ინსტრუმენტები.

ბიზნეს-პროცესის განახლებისთვის სხვადასხვა მეთოდები და ინსტრუმენტები გამოიყენება. ამ მეთოდებში და ინსტრუმენტებში სახელდება: ინდუქციური აზროვნება, ბლოკ-სქემების შედგენა, პროცესის ეტალონი, მოდელირება, პროცესის განახლების პროგრამული უზრუნველყოფა [5, გვ. 167].

ინდუქციური აზროვნება გამოიყენება აშკარა ან ფარული პრობლემების და მათი პოტენციურად სწორი გადაწყვეტილების ძიების დროს. ეს მიდგომა აუცილებელია პროცესის განახლებისათვის ინფორმაციული ტექნოლოგიების შემოქმედებითი გამოყენებისას.

ბლოკ-სქემების შედგენა. ბლოკ-სქემა ის ერთადერთი ინსტრუმენტია, რომელიც ბიზნეს-პროცესის განახლების ყველა ეტაპზე გამოიყენება. ეს სქემები შეიძლება შეიქმნას მარტივი წესით — ქალაქდზე ისრებით გამოხატული და შეიძლება რთული — კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებით.

პროცესის ეტალონი. განიხილება როგორც უწყვეტი განახლების ინსტრუმენტი. ეტალონის მეშვეობით შეიძლება ახალი პროცესების გამოყენებაში და დანერგვის ხერხების შერჩევაში ლიდერის გამოვლენა და მათი მოცემულ საწარმოში პარქტიკული გამოყენება.

მოდელირება. მოდელირება ბიზნეს-პროცესის გადაპროექტების შეფასების და ვიზუალიზაციისთვის გამოყენება.

5. ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის ჩატარების გუნდური მეთოდი.

ბიზნეს-პროცესს არც ერთი ადამიანი გეგმავს და არც ერთი ადამიანი ანხორციელებს. მისი ინიციატორი შეიძლება ერთი ადამიანი, მაგრამ მის რეალიზაციას გუნდი ახორციელებს.

ტრადიციულად ორგანიზებულ კომპანიაში, მუშაკები განაწილებულია განყოფილებების, ლაბორატორიების, ქვეგანყოფილებების და ა. შ. მიხედვით, სადაც ისინი თავიანთ ფუნქციებს (პროცესების ნაწილებს) ასრულებენ. ასეთი ფრაქციულობა მრავალ პრობლემას ქმნის ორგანიზაციაში, კერძოდ შეუთანხმებლობას და წინააღმდეგობას სხვადასხვა ჯგუფების მიზნებს შორის. რეინჟინერინგი ალტერნატიულ მიდგომას გვთავაზობს, რომელიც პერსონალის არა ქვეგანყოფილებების მიხედვით დაყოფაში, არამედ გუნდებში გაერთიანებაში მდგომარეობს. ანუ, რეინჟინერინგი ქმნის გუნდებს, რომლებიც ერთობლივად ასრულებენ სამუშაოს მთლიანად, მისი დასაწყისიდან დასრულებამდე და პასუხისმგებელნი არიან მთლიანად პროცესზე. ასეთი გუნდები ძველ, ადრე არსებულ ფუნქციონალურ განყოფილებებს ენაცვლებიან.

იცვლება კომპანიის თანამშრომლებს შორის როლების განაწილება. რეინჟინერინგის გუნდი ბიზნეს-პროცესების და საწარმოო რესურსების მართვის საფუძველზე იგება. მასში თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი რამოდენიმე ტიპიური როლის გამოყოფა შეიძლება:

- გუნდის ლიდერი;
- რესურსების მფობელი;

- პროცესის მფლობელი;
- პროცესის ოპერატორი.

კომპანიის რეინჟინერინგში ჩართული თანამშრომლების ზემოქმედებით კატეგორიების მოვალეობები მოიცავს შემდეგს [1, გვ. 112-114]:

გუნდის ხელმძღვანელი:

- განსაზღვრავს რეინჟინერინგის ოპერატიულ და გრძელვადიან მიზნებს;
- განსაზღვრავს ბიზნესის სტრატეგიას;
- ახორციელებს საერთო კონტროლს ფინანსურ საქმიანობაზე;
- უზრუნველყოფს ბიზნესის და ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებას;
- ნიშნავს პროცესების მფლობელებს და რესურსების მფლობელებს;
- აკონტროლებს პროცესების მფლობელებისა და რესურსების მფლობელების საქმიანობას.

რესურსის მფლობელი:

- ანაწილებს პროცესების ოპერატიორებს სხვადასხვა ბიზნეს-პროცესებს შორის;
- გადაჭრის კონფლიქტებს, რომლებიც წარმოიქმნებიან რესურსების განაწილების დროს;
- აღწევს შეთანხმებებს თანამშრომლებთან (ოპერატორებთან), რომელთა საფუძველზე ისინი იღებენ ნათელ წარმოდგენებს კომპანიის საქმიანობაში საკუთარი გრძელვადიანი როლის შესახებ, ასევე უზრუნველყოფს თითოეულ თანამშრომელს ინდივიდუალური სამუშაო გეგმით;
- უზრუნველყოფს საკუთარი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას და ამოწმებს მათ კომპეტენტურობას;
- ადგენს გრძელვადიანი სწავლების და სტრატეგიული მომზადების (რომელიც არ არის დაკავშირებული კონკრეტულ პროცესთან) ბიუჯეტს;
- იღებს სამუშაოზე (პროცესის მფლობელთან ერთად) პროცესების ოპერატორებს;

➤ გვერდში უდგას თანამშრომლებს მოლაპარაკებების დროს, პროფესიული ზრდისას, კონფლიქტების გადაწყვეტისას და სხვ.

პროცესის მფლობელი:

➤ შეიმუშავებს პროცესს და უზრუნველყოფს მის შესაბამისობას კომპანიის ბიზნეს-გეგმებთან;

➤ სხვა პროცესების მფლობელებთან ერთად განსაზღვრავს პროცესის ინტერფეისებს, ანუ შეხების წერტილებს მათთან;

➤ გეგმავს პროცესის ბიუჯეტს;

➤ ნიშნავს პროცესის ლიდერს (ლიდერებს);

➤ ანაწილებს რესურსებს კონკრეტული პროცესის თითოეული ვარიანტისთვის და დებს ხელშეკრულებებს პროცესის თითოეულ ოპერატორთან;

➤ აუცილებლობის შემთხვევაში, ოპერატიულად, მიმდინარე ვითარებაში ასრულებს პროცესის დამუშავებას, რისთვისაც ბიუჯეტში გამოიყოფა შესაბამისი სახსრები;

➤ მონაწილეობს რესურსებზე მოთხოვნილების გრძელვადიან დაგეგმვაში, რაზეც ძირითადი პასუხისმგებელი რესურსების მფლობელი რჩება;

➤ უზრუნველყოფს პროცესის განვითარებას და მისი ხარისხის გაუმჯობესებას.

პროცესის ოპერატორი:

➤ საკუთარ სამუშაოებზე აღწევს სათანადო შეთანხმებებს კომპანიაში;

➤ მოითხოვს სამუშაოს წარმატებული შესრულებისთვის საჭირო ყველა ხელშეკრულების დადებას და შესრულებას;

➤ ადგენს (პროცესის ლიდერთან ერთად) დეტალიზებულ ინდივიდუალურ გეგმებს, სამუშაოთა შესრულების ვადების ჩვენებით;

➤ ასრულებს სამუშაოებს კონკრეტულ პროცესებში;

➤ ზრუნავს საკუთარ პროფესიულ ზრდაზე.

ჩამოთვლილი პიროვნებები რეინჟინინგის გუნდს ხელმძღვანელობენ. ამის გარდა არსებობენ გუნდის წევრებიც გუნდის წევრების შერჩევა გულმოდგინედ ხდება. ისინი მეთოდურ უზრუნველყოფას გუნდის ლიდერისა და კონსულტანტისგან იღებენ.

დასკვნა

ნებისმიერ ბიზნეს-პროცესს აქვს სასიცოცხლო ციკლი – დაბადება, ზრდა, მონიფულობა, დაბერება და სიკვდილი. მას ეს პროცესები ისე ეხება, თითქოს ცოცხალი ორგანიზმი იყოს. ბიზნეს-პროცესის თავდაპირველი აწყობა დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, მაგრამ, როცა იგი ისე „ბერდება“, რომ გაუმჯობესება აღარ შეუძლია, კომპანიამ აუცილებლად მისი რეინჟინერინგი უნდა განახორციელოს.

ლიტერატურა:

1. სამადაშვილი ა. ბიზნეს-პროცესების ინჟინერინგი, თბ., სტუ, 2011 (გვერდების რაოდენობა 126).
2. ცაავა გ. და სხვები. რისკოლოგია, თბ., 2007 (გვერდების რაოდენობა 562).
3. ჯოზეფ ჰასიდი, ალექსის-სტეფანოს კომსელისი, ირინა ფაფალიოუ, მარია ფსილაკი, მენარმეობის თეორიული საფუძვლები, ნაწილი III, თბ., 2011 (გვერდების საერთო რაოდენობა 210).
4. Ричард Б. Чейз, Ниюлас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Яклбс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вилиамс (გვერდების რაოდენობა 817).
5. ხარხელი მ. ბიზნეს-პროცესების განახლება და ოპერაციული კონსალტინგის როლი მის განხორციელებაში, ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, 2014 (გვერდების რაოდენობა 163-176).

REFERENCES:

1. Samadashvili a. Business Process Engineering, Tb, GT, 2011 ((Total number of pages 126).
2. Tsaava G. and others. Riskology, Tb., 2007 ((Total number of pages 562).
3. Joseph Hassid, Alexis-Stefano Komsseli, Irina Pafaliou, Maria Psilaki, Theoretical Principles of Entrepreneurship, Part III, 2011 (Total number of pages 210).
4. Richard B. Chase, Noulas J. Equiline, Robert F. Yaklbs, Produc-

tion and Operations Management, M., Wilams (Total number of pages 817).

5. Kharkheli M. Updating business processes and the role of operational consulting in its implementation, "Economics and Business", No. 1, 2014 (pages 163-176).

BUSINESS-PROCESS REENGINEERING AND BENCHMARKING

Bacho Rusishvili,

Doctoral Student of Georgian Technical University

RESUME

"Business-Process Reengineering and Benchmarking" discusses five issues. The first issue is the need for optimization of business processes, its three methods are characterized and the advantages are given to reinforcement. The second issue is considered by benchmarking as the means of identifying business processes. Benchmarking is evaluated by the business "process" health condition and its reinriching. The third issue discusses the 6 stage of business engineering, which starts with the justification for the necessity of renewing business processes and ends with the introduction of a renewed process. The fourth issue deals with reengineering methods and instruments, and in the fifth reinforcement team, the roles and functions of its members.

The article ends with a summarizing conclusion.

Key words: Business processes, reengineering, updating, transmitting, vital cycle, modeling, optimization.