

რეინჟინინგი როგორც ბიზნეს-პროცესების მართვის სრულყოფის ეფექტური მეთოდი

DOI:10.36962/ECS106/3-5/2024-76

შალვა კერესელიძე

სტუ ასოცირებული პროფესორი

E-mail: kereselidzeshalva@gmail.com

ლევან კერესელიძე

სტუ ასისტენტ-პროფესორი

E-mail: levani-kereselidze@mail.ru

რეზიუმე

განხილულია ფუნქციური მართვიდან პროცესულ მართვაზე გადასვლის აუცილებლობა და ამის მიზეზებად დასახელებულია ბიზნეს-პროცესების არსებული ფუნქციური ფორმის დაძველება, მართვის სრულყოფაში კონკურენტების წინ გასწრება და მომხმარებელთა მოლოდინები, მიიღონ სულ უფრო და უფრო უკეთესი ხარისხის პროდუქცია.

სტატიაში ერთმანეთს შედარებულია ფუნქციური და პროცესული მართვა და გაკეთებულია პროცესული მართვის, კერძოდ კი, პროცესების რეინჟინინგის მხარდამჭერი დასკვნა. ამის გარდა, დახასიათებულია რეინჟინინგის რამოდენიმე მეთოდოლოგია (ჰამერის, ჩამპის და დავენ-პორტის) და მათი ურთიერთშედარების და ურთიერთშეჯერების ბაზაზე ჩამოყალიბებულია მისი კონცეპტუალური მეთოდოლოგია.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-პროცესები; მართვა; რეინჟინინგი; ფუნქციური მართვა; პროცესული მართვა.

შესავალი

აღამიანთა უმრავლესობა ფიქრობს, რომ კომპანიის ნგრევას ფინანსური პრობლემები იწვევენ. ეს არ არის სწორი. ფინანსური სიძნელეები კრიზისის დაწყებას გვამცნობს მხოლოდ, და, იგი კრიზისის მიზეზს არ წარმოადგენს. კომპანიის ნგრევა ხშირად გრძელვადიანი პროცესების შედეგად იწყება და თუ კომპანიის მენეჯმენტი მას დროულად ვერ დაინახავს, კომპანია აუცილებლად დაინგრევა. კომპანიის გარდუვალ ნგრევას იწვევს ძირითადად სამი მიზეზი [1. გვ.143]:

1. არასწორი მენეჯმენტი და ამ მიზეზით ფუნქციის დაკარგვა.

2. მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვა.

3. თანამშრომელთა მხარდაჭერის დაკარგვა.

წინამდებარე სტატიაში, ჩვენ ყურადღებას მხოლოდ პირველ მიზეზზე - არასწორ მენეჯმენტზე გავამახვილებთ. 150 წელზე მეტია, რაც კომპანიების ხელმძღვანელებმა აქტიურად დაიწყეს საქმიანობის გაუმჯობესების გზებზე ფიქრი. ერთ-ერთი ასეთი ფიქრის შედეგია **ფუნქციური მართვიდან პროცესების მართვაზე გადასვლის იდეა და პროცესების მართვის შემდგომი გაუმჯობესება**.

ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკის გლობალიზაციამ და ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერებამ აჩვენა, რომ გადაუდებლად აუცილებელია ბიზნეს-პროცესების სრულყოფა. ამის სამი მიზეზი არსებობს [2. გვ. 32-33]:

1. ბიზნეს-პროცესების მართვის დონე დროთა განმავლობაში ქვეითდება. მის შენარჩუნებას გარკვეული ძალისხმევა სჭირდება, განახლებას და სრულყოფას კი უფრო მეტი - დამატებითი ქმედებების განხორციელება.

2. თუ კომპანია არ ზრუნავს პროცესების სრულყოფაზე, ამაზე იზრუნებს კონკურენტი, რომელიც პროცესის სრულყოფილებით დაჯაბნის მას ბაზარზე და დაიკავებს მის ადგილს.

3. ბაზარზე საქონლის მიწოდების დონე და ხარისხი განუწყვეტლივ იზრდება. პარალელურად იზრდება მომხარებლის მოლოდინები.

მაშასადამე, დღეს მართვის პროცესული მიდგომა უპირისპირდება ფუნქციონალურს. პროცესული მართვა არის ახალი, მონინავე, და, აქედან გამომდინარე, ეფექტური, ფუნქციური კი, როგორც სხვა მეცნიერებიც აღნიშნავენ [3. გვ. 182], არის „მოძველებული, რეაქციული, გაუმართლებლად მაღალი ხარჯებით“.

უპირინა გავარჩიოთ თუ რატომ ხდებოდა ასე, ანუ თუ რა განსხვავებაა ფუნქციებსა და ბიზნეს-პროცესებს შორის. ფუნქცია არის ამოცანა, რომელიც პასუხობს კითხვას თუ რა უნდა გაკეთდეს, ბიზნეს-პროცესი კი არის ამ ფუნქციების რეალიზება დროში. ბიზნეს-პროცესი ფაქტიურად აღწერს ამ პროცესში შემომავალი ფუნქციების შესრულების მიმდინარეობას, თუ როგორ სრულდება იგი, როგორი ვარიანტით, როგორი თანმიმდევრობით და როგორი რიტმით. განსხვავებით ფუნქციისგან ბიზნეს-პროცესი პასუხობს კითხვას თუ როგორ კეთდება, როგორ სრულდება ფუნქცია.

ბიზნეს-პროცესი არის ფუნქციის რეალიზაციის საშუალება, თუმცა, უნდა ვიცოდეთ, რომ ფუნქციის რეალიზება შეიძლება სხვადასხვა ბიზნეს-პროცესით და არა მხოლოდ რომელიმე ერთადერთით. როდესაც ვლაპარაკობთ ბიზნეს-პროცესის მჯობინობაზე უნდა გვახსოვდეს, რომ ამ დროს ფუნქცია ანუ ამოცანა სრულდება უკეთესად. ამიტომ კომპანიამ უპირველესად ის ამოცანები (ფუნქციები) უნდა გამოყოს, რომელთა რეალიზაცია არის ფასეული და მხოლოდ შემდეგ იფიქროს მათ რეალიზაციის სწორი გზის არჩევაზე.

ამ განმარტებიდან იმის თქმა გვინდა, რომ მართალია, ფუნქციური მართვა და პროცესული მართვა სხვადასხვაა, მაგრამ პროცესული მართვის დროს უყურადრებოთ არ რჩება თვითონ ფუნქცია, ანუ ამოცანა, რომლის რეალიზებასაც პროცესული მართვის დროს ვახდენთ. ეს ის ამოცანები უნდა იყოს, რომელთა შესრულება განსაზღვრავს კომპანიის მდგომარეობას, მის სტრატეგიას და საერთოდ მის ყოფნა-არყოფნას ბიზნესში.

მაშასადამე, დღეს უპირველესად კომპანიებში დგას საბაზო ბიზნეს-პროცესების გამოყოფის და მათ სამართავად გუნდების ჩამოყალიბების საკითხი. ამის შემდეგი ეტაპია აღნიშნული ბიზნეს-პროცესების მართვის გაუმჯობესება.

ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესების კონცეფცია ეყრდნობა 4 მიდგომას [2. გვ. 33]:

1. Fast მეთოდიკა (გადანყვეტილებათა ჩქარი ანალიზის მეთოდიკა).
2. პროცესის ბენჩმარკინგი.
3. პროცესის გადაპროექტება.
4. პროცესის რეინჟინერინგი.

ამ ჩამონათვლიდან კომპანიებისთვის ჩვენ ყველაზე მისაღებად ჩავთვალეთ პროცესების გაუმჯობესება რეინჟინერინგით. მისი არსი პროცესის ინოვაციაში, ანუ პროცესის ახლებურად მართვაში მდგომარეობს.

რეინჟინერინგს შემდეგი საბაზო პრინციპები უდევს საფუძვლად [4]:

1. აუცილებელია პროცესების ჰორიზონტალური შეკუმშვა (იგი 10-ჯერ აჩქარებს პროცესის შესრულებას).

2. პროცესების შეკუმშვა ხორციელდება ჰორიზონტალურადაც და ვერტიკალურადაც.

3. პროცესებს შორის დაშორებები ბუნებრივი წესრიგით ხორციელდება.

4. არსებობს პროცესების შესრულების სხვადასხვა ვარიანტები.

5. სამუშაო ყველაზე მიზანშეწონილ ადგილზე სრულდება.

6. მცირდება შემონეშები.

7. მცირდება შეთანხმებების რაოდენობა.

რეინჟინერინგის თეორიის ფუძემდებლად მ. ჰამერი ითვლება. მისი ავტორობით (თანაავტორი

ჯ. ჩამპი) არსებობს ნაშრომი - „კორპორაციის რეინჟინირინგი: ბიზნესში რევოლუციის მანიფესტი“. ამ წიგნში მ. ჰამერიმა რეინჟინირინგი განმარტა როგორც „ბიზნესის პროცესებში გადაწყვეტილებების ძირეული გადაზრება და საქმიანობის კრიტიკულად მნიშვნელოვან მაჩვენებლებში ძირეული გაუმჯობესების მიღწევის მიზნით რადიკალური ცვლილება“ [5. გვ. 17]. მან ასეთ მაჩვენებლებად დაასახელა ხარჯები, ხარისხი, მომსახურების სისწრაფე.

რეინჟინირინგის შესახებ არსებობს უცხოელთა უფრო რბილი კონცეფციებიც, რომლებიც რეინჟინირინგს მაინცდამაინც ბიზნეს-პროცესების რადიკალურ გადაპროექტებას არ სთხოვენ და კმაყოფილდებიან იმით, რომ ამ პროცესით შეიძლება ბიზნეს-პროცესების ორგანიზებაში არსებული არასრულყოფილების მოხსნა და პარამეტრების ცვლილება [6]. მათი აზრით, ეს არანაკლები შედეგის მომტანია, ვიდრე რადიკალური გარდაქმნა.

არსებობს და გამოყენებაშია (პირველი პრაქტიკული შემოწმება მან ჯ. ჩამპის ფირმაში გაიარა) ჰამერის და ჩამპის მიერ შემუშავებული რეინჟინირინგის მეთოდოლოგია. ასეთივე მეთოდოლოგია შემუშავებული აქვს მეცნიერ ტ. დავენპორტს. ჩვენ მათ ორივეს ქვემოთმოტანილ ცხრილებში წარმოვადგენთ, მოვახდენთ მათ შედარებას და გავაკეთებთ შეფასებას.

ცხრილი 1

რეინჟინირინგის მეთოდოლოგია მ. ჰამერის და ჯ. ჩამპის მიხედვით [5. გვ. 19]

პროექტის ეტაპები	ამოცანები
ბიზნეს-რეინჟინირინგის დაწყება	კომპანიის დირექტორი აცნობს ამ პროექტს დასაქმებულებს. მოკლედ აღწერს მის დებულებებს და გამოთქვამს თავის ხედვას.
ბიზნეს-პროცესების იდენტიფიკაცია	შეისწავლება პროცესების ურთიერთქმედება კომპანიის შიგნით და გარეთ.
ბიზნეს-პროცესების ამორჩევა	ამოირჩევა ის ბიზნეს-პროცესები, რომლებიც კლიენტებს მეტ სარგებელს მოუტანენ რეინჟინირინგის განხორციელების შემდეგ.
ამორჩეულ ბიზნეს-პროცესების აღქმა	ბიზნეს-პროცესების დღევანდელი შედეგი. შეუდარდება რეინჟინირინგის მოსალოდნელ შედეგს.
ამორჩეულ ბიზნეს-პროცესების გადაპროექტება	ეს არის შემოქმედებითი ეტაპი. იგი ითხოვს წარმოსახვას, კრეატიულობას, აზროვნების მოქნილობას.
გადაპროექტებული ბიზნეს-პროცესის რეალიზაცია	ამ ეტაპზე უკვე მიიღება რეინჟინირინგის შედეგი.

ცხრილი 2

რეინჟინირინგის მეთოდოლოგია ტ. დავენპორტის მიხედვით

პროექტის ეტაპები	ამოცანები
ხედვის შექმნა და მიზნის დასახვა	ამ ეტაპზე არ უნდა დაუშვან ხარჯების შემცირებით ზედმეტი გატაცება.
ბიზნეს-პროცესების იდენტიფიკაცია	ამოირჩევა რეინჟინირინგისთვის ძირითადი ბიზნეს-პროცესები, მათი რიცხვი უნდა იყოს არა უმეტეს 15

პროცესების აღქმა და გაზომვა	შეისწავლება ამორჩეულ ბიზნეს-პროცესების ფუნქციები და მუშაობა. ხდება გადაპროექტებული ბიზნეს-პროცესების ტესტირება
ინფორმაციული ტექნოლოგიები	შეისწავლება გადაპროექტებულ ბიზნეს-პროცესებში კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობა
პროცესის პროტოტიპის შემუშავება	ხდება ახალი ბიზნეს-პროცესის კონსტრუირება და შესწავლა.
რეალიზაცია	ხდება პროტოტიპის რეალიზაცია კომპანიაში.

განსხვავებები ბიზნეს-პროცესების რეინჟინინგის ამ ორ მეთოდოლოგიას შორის ჩვენი დაკვირვებით შემდეგია:

ტ. დავენპორტი ცალკე ეტაპად (მეოთხე ეტაპი) გამოყოფს ინფორმაციულ ტექნოლოგიების გამოყენებადობას გადაპროექტებულ ბიზნეს-პროცესებში, ჰამერს და ჩამპს მისთვის ცალკე ეტაპი არა აქვთ დათმობილი.

ტ. დავენპორტი მეხუთე ეტაპზე ახალი ბიზნეს-პროცესის ფუნქციონირებად პროტოტიპის კონსტრუირებას ახდენს. იგივეს აკეთებენ ამ ეტაპზე ჰამერი და ჩამპი, თუმცა, ამ ეტაპს მხოლოდ ზოგადი სახელწოდებით - შემოქმედებითი ეტაპი - აღნიშნავენ.

ტ. დავენპორტი რეინჟინინგის დროსაც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს კომპანიის კულტურას. მისი აზრით, თუ ეს სიახლე არ „ჯდება“ კომპანიის კულტურულ ფონში, მის განხორციელებას წინააღმდეგობები შეხვდება. ჰამერი და ჩამპი ამ საკითხზე დუმან.

ტ. დავენპორტის მეთოდოლოგიით უნდა შესწავლილი იყოს ამორჩეული ბიზნეს-პროცესების ზუსტი ფუნქციები და მათი მუშაობაც. ჰამერს და ჩამპს ეს არა აქვთ მითითებული.

გარდა ამ მეთოდოლოგიებისა, ჩვენ გავეცანით და დავინტერესდით ბიზნეს-რეინჟინინგის სხვა, უფრო ახალი მეთოდოლოგიებითაც, რომლებიც წარმოდგენილი აქვთ აშშ-ს საკონსულტაციო ფირმა „Andersen Consulting“-ს, „McKinsey & Co“-ს და „BCG“-ს.

გავითვალისწინეთ რა ბიზნეს-პროექტების რეინჟინინგის ყველა ზემოთგანხილული მეთოდოლოგია მათი ურთიერთშეჯერებით შევადგინეთ მისი განხორციელების კონცეპტუალური მოდელი. იგი 9 ეტაპად დავყავით. ეს ეტაპებია:

პირველი ეტაპი: ბიზნეს-პროცესების რეინჟინინგის პროექტის აღწერა, მისი საჭიროების დასაბუთება და მასზე ხედვის ჩამოყალიბება, და, კოლექტივისთვის გაცნობა.

მეორე ეტაპი: რეინჟინინგს დასაქვემდებარებელი პროცესების გამოყოფა, მათი ფუნქციების აღწერა და შედეგების ჩვენება (ანუ „ის რაც არის“ – AS-IS).

მესამე ეტაპი: რეინჟინინგის განმახორციელებელი გუნდის ჩამოყალიბება (პასუხისმგებლობის განსაზღვრით).

მეოთხე ეტაპი: რეინჟინინგის ვარიანტების დამუშავება (ტექნიკური და ღირებულებითი თვალსაზრისით).

მეხუთე ეტაპი: რეინჟინინგის საუკეთესო ვარიანტი არჩევა („ის რაც უნდა იყოს“ – TO-BE).

მეექვსე ეტაპი: რეინჟინინგისთვის რესურსების დაგეგმვა.

მეშვიდე ეტაპი: ახალი პროცესების დანერგვისთვის დროის და ხარჯის ანალიზი.

მერვე ეტაპი: ახალი პროცესების დანერგვა (რეალიზაცია) ანუ რეინჟინინგის განხორციელება.

მეცხრე ეტაპი: ახალი პროცესების მუდმივი მონიტორინგი.

დასკვნა

ჩვენი აზრით, ამ ეტაპების შესრულებით ჩატარებული ბიზნეს-პროცესების რეინჟინინგი ნამდვილად ეფექტიანი იქნება, თუ რა თქმა ბიზნეს-პროცესები შეირჩევა სწორად და თვით ამ პროექტს პროფესიონალი გუნდი უხელმძღვანელებს.

REFERENCES:

1. Three destructive processes of the organization, "Synergy Group" books - "Management of modern organizations, Vol., 2012, p. 143.
2. Goderdzishvili B., Reengineering of business processes in the global competition environment, thesis, Tb., 2012, p. 32-33.
3. Papaskiri R. Process management, business processes and efficiency, J. "Economics", #7, issue, 2009, p. 182.
4. <http://www.prosci.com/factors.ht.htm>. Reengineering Success Factors
5. Hamer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993, p. 17.
6. Vernikov G. What is reengineering? http://www.consulting.ru/main/mgmt/m4/040_cons.htm

REENGINEERING AS AN EFFECTIVE METHOD OF IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Shalva Kereselidze

associate Professor GTU

E-mail: kereselidzeshalva@gmail.com

Levan Kereselidze

Assistant-professor, GTU

E-mail: levani-kereselidze@mail.ru

RESUME

In the article - "**Reengineering as an effective method of improving business process management**" - the need to move from functional management to process management is discussed, and the reasons for this are the aging of the existing functional form of business processes, being ahead of competitors in perfecting management, and the expectations of customers to receive increasingly better quality products.

The article compares functional and process management and makes a conclusion supporting process management, in particular process reengineering. In addition, the article characterizes several reengineering methodologies (Hammer's, Champ's and Davenport's) and on the basis of their mutual comparison and reconciliation, its conceptual methodology is established.

Keywords: business processes; management; Reengineering; functional management; process management.