

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი (Business Process Reengineering BPR) — ესაა სრულიად ახალი და უფრო ეფექტიანი ბიზნეს-პროცესების შექმნა, იმის გაუთვალისწინებლად, რაც იყო ადრე. მ. ჰამერის და ჯ. ჩამპის მიერ მოცემულია რეინჟინირინგის შემდეგი განმარტება — “რეინჟინირინგი კომპანიის ბიზნეს-პროცესების რადიკალური გარდაქმნა და ფუნდამენტალური ხელახალი გააზრებაა, რათა მიღწეული იყოს საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების, ისეთების როგორიცაა - ღირებულება, ხარისხი სერვისის და ტემპები, საფუძვლიანი გაუმჯობესება”. ამასთან, კომპანია განიხილება, როგორც რაღაც, რაც შეიძლება აშენდეს, დაპროექტდეს ან გარდაიქმნეს ინჟინერული პრინციპების შესაბამისად.

ცნება “რეინჟინირინგი” ამ განმარტებაში ჩადებულია ბიზნეს-პროცესების გარდაქმნის რადიკალურობის მოთხოვნა, თუმცა შემდგომში რეინჟინირინგის მეთოდოლოგიაში და ამ თემისადმი მიძღვნილ ნაშრომებში რადიკალურობის მოთხოვნა შერბილდა. მართლაც, ხშირად ძნელია მკვეთრად განისაზღვროს, რომელი გარდაქმნებია რადიკალური და რომელი - არა. გარდა ამისა, რეინჟინირინგის ჩატარების სირთულე მისი ჩატარების ხანგრძლივ ვადებს მოითხოვს და ასეთ პირობებში რადიკალურობის ცნება ნაწილობრივ იკარგება. ამიტომ ლიტერატურაში და პრაქტიკაში იყენებენ ტერმინებს “რევოლუციური რეინჟინირინგი” და “ევოლუციური რეინჟინირინგი”.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის ჩატარების აუცილებლობა განპირობებულია თანამედროვე ბაზრის სპეციფიკით. ეს სპეციფიკა მოკლედ შეგვიძლია დავახასიათოდ შემდეგი ფაქტორების ერთობლიობით:

1. წარმოებული პროდუქცია აღარ არის მასობრივი, არამედ ორიენტირებულია მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფების მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე.
2. საქონელი აღარ არის “ლოკალური”, მათი წარმოება შეიძლება მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში. წარმოების თითოეული ეტაპი სრულდება იმ ქვეყანაში და იმ საწარმოში, სადაც ეს უფრო ხელსაყრელია.
3. მკვეთრად გაიზარდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი დაპროექტების, წარმო-

ნათო გეგიაშვილი
ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, სტუ

ბის და რეალიზაციის სფეროში.

მნიშვნელოვანია განვასხვაოთ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი ჩვეულებრივი გაუმჯობესებისაგან. ეს განსხვავებები მოცემულია შემდეგ ცხრილში:

შეგვიძლია გამოვყოთ კომპანიების სამი ტიპი, რომელთათვისაც რეინჟინირინგი აუცილებელი და მიზანშეწონილია:

1. კომპანიები, რომლებიც კრახის პირას არიან, რადგან ფასები მათ საქონელზე მაღალია ან მათი ხარისხი (სერვისი) მნიშვნელოვნად დაბალია, ვიდრე კონკურენტების საქონელზე. თუკი ასეთი კომპანიები რადიკალურ ზომებს არ მიმართავენ, აუცილებლად გაკოტრდებიან.

2. კომპანიები, რომელთაც დღესდღეობით არა აქვთ სირთულეები, მაგრამ მოელონ, რომ მომავალში შეექმნებათ პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია მაგალითად, ახალი კონკურენტების გამოჩენასთან, კლიენტების მოთხოვნებში ცვლილებებთან, ეკონომიკური გარემოს ცვლილებებთან და სხვ.

3. კომპანიები, რომელთაც პრობლემები არც ახლა აქვთ და არც უახლოეს მომავალში ექნებათ. ესაა ლიდერი კომპანიები, რომლებიც აგრესიულ მარკეტინგულ პოლიტიკას ატარებენ. მათ არ აკმაყოფილებთ კარგი მიმდინარე მდგომარეობა და რეინჟინირინგის მეშვეობით სურთ უკეთესი შედეგების მიღწევა.

ბიზნესის რეინჟინირინგის მთავარი მიზანია მომხმარებლების მოთხოვნილებების ცვლილებებზე კომპანიის რეაგირების სისწრაფის მკვეთრი გაზრდა, ყველა სახის დანახარჯების შემცირების პირობებში. ჩამოვთვალოთ ბიზნესის რეინჟინერინგის ის ძირითადი მიზნები და მეთოდები, რომლებსაც ახალი კონკურენტული სიტუაცია გვკარნახობს:

- საწარმოო ფუნქციების შესრულებაზე დახარჯული დროის, მუშაკთა რაოდენობის და სხვა დანახარჯების მკვეთრი შემცირება;
- ბიზნესის გლობალიზება: კლიენტებთან და პარტნიორებთან მუშაობა მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში, 24 საათიან რეჟიმში, წელიწადში 365 დღე;

მენეჯმენტი და მარკეტინგი

პარამეტრი	გაუმჯობესება	რეინჟინირინგი
ცვლილებების დონე	ზრდადი	რადიკალური
საწყისი წერტილი	არსებული პროცესი	”სუფთა ფურცელი”
ცვლილებების სიხშირე	უწყვეტი/ერთდროული	ერთდროული
ცვლილებების ხანგრძლივობა	მცირე	დიდი
ცვლილებების მიმართულება	ქვევიდან ზევით	ზევიდან ქვევით
მოცვა	ვიწრო — ფუნქციების დონეზე (ფუნქციონალური მიდგომა)	ფართო — ფუნქციათაშორისი
რისკი	ზომიერი	მაღალი
ძირითადი საშუალება	სტრატეგიული მართვა	ინფორმაციული ტექნოლოგიები
ცვლილებების ტიპი	კორპორატიული კულტურის შეცვლა	კულტურის შეცვლა/სტრუქტურული

• თანამშრომლების შესაძლებლობების და უფლებების გაზრდა;

• მუშაობა კლიენტების არა მარტო მიმდინარე, არამედ უფრო მეტად მომავალ მოთხოვნებზე ორიენტირებით; ახალი ტექნოლოგიების დაჩქარებული დანერგვა;

• ყველა ზემოთქმულის რეალიზება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებისას შემოქმედებითი მიდგომის აქცენტირებით.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის პროექტის განხორციელებისას შეგვიძლია შემდეგი ექვსი საკვანძო როლის გამოყოფა:

1. პროცესის მფლობელი (process owner), რომელიც პასუხისმგებელია პროცესის მსვლელობასა და შედეგებზე მთლიანობაში. პროცესის მფლობელი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს: კარგად ესმოდეს პროცესი, ფლობდეს ადამიანებზე გავლენის მოხდენის უნარს, იყოს კომუნიკაბელური;

2. გუნდის ლიდერი (team leader), რომელიც ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის პროექტის სპეციალურად შერჩეულ გუნდს ხელმძღვანელობს. ამ როლზე სასურველი კანდიდატი იმ დანაყოფის ხელმძღვანელი იქნება, რომელიც პროცესის ცენტრალურ ფუნქციებს ასრულებს. მას ასევე სათანადო პირადული თვისებებიც უნდა გააჩნდეს;

3. კომუნიკატორი (facilitator), კომუნიკა-

ტორის როლი გულისხმობს როგორც ლიდერთან, ასევე მთელ გუნდთან მუშაობას პროექტის წარმატების უზრუნველსაყოფად. მისი ძირითადი საქმეა ლიდერთან ერთად გუნდის შეკრებების მომზადება, გუნდის წევრების სწავლება მუშაობის სათანადო მეთოდების ათვისების მიზნით და გუნდის მუშაობის შედეგების ანალიზი ლიდერის მონაწილეობით;

4. გუნდის წევრი (team member), რეინჟინერინგულ პროექტებს სპეციალურად შერჩეული თანამშრომლების გუნდები ახორციელებენ. გუნდის წევრების შერჩევა გულმოდგინეთ უნდა ხდებოდეს. სათანადო მხარდაჭერასა და მეთოდურ უზრუნველყოფას ისინი კონსულტანტებისგან იღებენ და მათი, გუნდის ლიდერთან ერთად, კოლექტიური პასუხისმგებლობაა შესაბამისი მეთოდიკების გამოყენება ამა, თუ იმ ბიზნეს-პროცესის რეინჟინერინგისთვის. ჩვეულებრივ ამას ისინი გუნდის შეკრებებზე აკეთებენ, თუმცა გარკვეული სამუშაოს შესრულება სხვა დროსაც ხდება. შეკრებები ჩვეულებრივ ნახევარი დღე გრძელდება და ორ კვირაში ერთხელ ტარდება. ხოლო მთელი პროექტის განხორციელება, როგორც წესი რამოდენიმე თვე გრძელდება, ან შეიძლება წელიწადიც კი.

5. გარე კონსულტანტი (external consultant). არსებობენ ორი სახის კონსულტანტები. კონსულტანტ-ექსპერტები მიდიან ორგანიზაცია-

ში და იყენებენ საკუთარ ცოდნას იმისთვის, რომ აუხსნან ორგანიზაციას თუ რა უნდა გაკეთდეს და, თანხმობის შემთხვევაში, თავად დანერგონ საკუთარი წინადადებები. ხოლო პროცესების კონსულტანტი ის პირია, რომელიც გარკვეული პედაგოგიური და კომუნიკაციური ხერხების კომბინაციის მეშვეობით “ამოქაჩავს” საჭირო პასუხებს თანამშრომლებისგან და უზრუნველყოფს მათთვის აუცილებელ მხარდაჭერას მოდერნიზებული, ან ახალი პროცესის დანერგვისას. ნათელია განსხვავება კონსულტირების ამ ორ სტილს შორის: კონტროლი ექსპერტის ხელში რჩება, თუ რეინჟინერინგს ასეთის მონაწილეობით ატარებენ, ხოლო ორგანიზაციის ხელშია, თუ კი ამისთვის პროცესების კონსულტანტს იწვევენ.

6. კოორდინატორი (coordinator). კოორდინატორი პროექტის ყველა ნაწილის შეთანხმებულ მუშაობასა და გუნდებისთვის აუცილებელი მხარდაჭერის უზრუნველყოფაზე არის პასუხისმგებელი. მისი როლი სხვადასხვა რეინჟინერინგულ პროექტებს შორის აუცილებელი კავშირის უზრუნველყოფაშიც მდგომარეობს. კოორდინატორი უნდა ზრუნავდეს პოტენციურად სასარგებლო ინფორმაციის შენახვაზეც, რათა შესაძლებელი იყოს მისი გამოყენება მომავალში, სხვა გუნდების, ან ორგანიზაციის სხვა თან-

ამშრომლების მიერ.

უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე კომპანიის სასიცოცხლო ციკლი იწყება რეინჟინერინგით, ანუ კომპანიის ბიზნეს-პროცესების კარდინალური და რევოლუციური შეცვლით, რომელსაც თან ახლავს ორგანიზაციის აგების ახალ პრინციპებზე გადასვლა. რეინჟინერინგის პროექტს ანხორციელებს სპეციალური გუნდი, რომელშიც შედიან როგორც კომპანიის თანამშრომლები, ისე მოწვეული კონსულტანტები. დასახული მიზნების მიღწევის შემდეგ, პროექტი სრულდება და კომპანია გადადის თავისი განვითარების ევოლუციურ ეტაპზე, რომელსაც უწოდებენ ბიზნესის გაუჯობესებას, ანუ მიმდინარე მუშაობაში მუდმივად ხდება მცირე მოდერნიზაციები. მას შემდეგ, რაც ევოლუციური განვითარების შესაძლებლობები ამოიწურება, კომპანია კვლავ ანხორციელებს რეინჟინერინგს - როგორც წესი, პროექტი მოიცავს უკვე არა მთლიანდ კომპანიას, არამედ მის რამდენიმე განყოფილებას. ამგვარად, კომპანიაში სამუშაოთა ორგანიზების ცვლილება, კომპანიის ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილი ხდება, როგორც რეაქცია გარემოში მუდმივ ცვლილებებზე, ისეთებზე როგორიცაა: ბაზარი, ტექნოლოგიების დონე, კლიენტების მოთხოვნები, კონკურენცია.

ბამოყენებული ლიტერატურა:

Hammer, M. and Champy, J. A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York, 1993.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

НАТО БЕБИАШВИЛИ, акад. доктор Экономики ГТУ

В статье рассмотрена сущность реинжиниринга бизнес-процессов. Специфика современного рынка диктует необходимость проведения реинжиниринга. В статье также рассмотрены основные цели и методы реинжиниринга бизнеса. В реинжиниринге бизнес-процессов выделяют шесть ключевых ролей: владелец процесса, лидер команды, коммуникатор (посредник), участник команды, внешний консультант и координатор.

BUSINESS PROCESS REENGINEERING

NATO BEBIASHVILI, acad. doct. of economy of GTU

The article describes the essence of business process reengineering. The specifics of the modern market dictates the need for reengineering. The article also describes the main aims and methods of reengineering business. In reengineering business processes, there are six key roles: the owner of the process, the team leader, a facilitator, a team member, an external consultant and coordinator.