

ბიზნეს გეგმის სრულყოფა BPMN სტანდარტის გამოყენებით

გულბაათ ნარეშელაშვილი, ხატია ქრისტესიაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

წარმოდგენილია მცირე ბიზნესის როლი ქვეყნის ეკონომიკაში, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ხაზია გასმული მცირე ბიზნესის წარმატებლობის მიზეზებზე და მისი წარმატების სასიცოცხლო ფაქტორის - ბიზნეს გეგმის სრულყოფის და გამარტივების მნიშველობაზე. განხილულია მსოფლიო სტანდარტულ დონემდე დაყვანილი ბიზნეს გეგმის სტრუქტურა და პრაქტიკულ მაგალითში შემოთავაზებულია ბიზნესის დაგეგმვის პროცესის გამარტივებისთვის და სრულყოფისთვის ბიზნეს გეგმის მოდელი BPMN სტანდარტით და ამ მოდელის სიმულაცია Bizagi Process Modeler-ის გამოყენებით.

საკვანძო სიტყვები: მცირე ბიზნესი. ბიზნესის დაგეგმვა. ბიზნესპროცესი. BPMN. მოედლირება.

1. შესავალი

აშშ-ს მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ქვეყნის ეკონომიკაში მთავარი საციცოცხლო ფაქტორია „მცირე ბიზნესი“, რისი დადასტურებაცაა ის, რომ მცირე ბიზნესში დაკავებულია ქვეყნის შრომითი რესურსის თითქმის ნახევარი. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ მცირე ბიზნესის მთავარი უარყოფითი მხარეა მისი სასიცოცხლო ციკლის ხანმოკლეობა და ამის მთავარი მიზეზი ბიზნესის საწყის ეტაპზე ბიზნესგეგმის არასრულყოფილად შედგენაა. სტატიაში განიხილება ბიზნესის დაგეგმვის როლი მცირე ბიზნესში, დაგეგმვის პროცესის მიდელირება და სიმულაცია მისი გამარტივების და სრულყოფის მიზნით. მოედლირებისათვის გამოყენებულია BPMN სტანდარტი [1].

2. ძირითადი ნაწილი

„მცირე ბიზნესს“ მარტივად ვერ განვსაზღვრავთ. ჩვეულებრივად, ამ ტერმინს ადამიანები აღიქვამენ როგორც ე.წ. „ოჯახურ მაღაზიებს“ და რესტორნებს, ხოლო ტერმინს „მსხვილი ბიზნესი“ კი - როგორც გიგანტურ წარმოებებს [2]. მიუხედავად ამისა წარმოება ხვდება აღნიშნულ ორ უკიდურეს განსაზღვრებას შორის.

როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს, მცირე ბიზნესის ინვესტორი, ყოველ დახარჯულ ერთ დოლარზე იღებს მეტ ამონაგებს ვიდრე მსხვილი ბიზნესის ინვესტორი. შესაძლებელია ორი ჰიპოტეზის შემოთავაზება, თუ რატომაა წარმატებული მცირე ბიზნესი მსხვილ ბიზნესთან შედარებით.

პირველი ის, რომ ბევრ მრეწველობის დარგში, მცირე საწარმოებს შეუძლია მცირე დანახარჯებით სწრაფად რეაგირება იმ ცვლილებებზე, რომლებიც ხორციელდება ტექნოლოგიურ პროცესებში, ბაზარზე, საქონელზე და მომსახურეობაზე. და მეორე - მცირე ბიზნესი უფრო მიმზიდველი გახდა ინდივიდუალური შესაძლებლობის მაქსიმალურად

გამოსამყდვენებლად. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ძირითადი გამოგონებები ერთნაირი სიხშირით რეგისტრირდება, როგორც მცირე საწარმოებიდან. ისე მსხვილ სამრეწველო საწარმოდან და კერძო პირებიდან.

მცირე ბიზნესის სუსტი მხარე კი გახლავთ ის, რომ ბევრი მცირე საწარმო მოღვაწეობის დაწყებიდანვე მალე უქმდება. მაგალითისთვის, 600 ათასი ახალი საწარმოდან აშშ-ში მხოლოდ ნახევარი აგრძელებს მოღვაწეობას 1.5 წლის შემდეგ, ხოლო 5 საწარმოდან ერთი მოღვაწეობს 10 წლამდე. რატომაა კრახის ასეთი მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი? ძირითადი მიზეზია მცირე საწარმოს შექმნის გაიოლებული ფორმა, მართვის გამოცდილების არქონა, დარგის არცოდნა, თანხების არათანაბარი განაწილება და ასევე ის გარემოებაც, რომ ყველა წესების დაცვით შედგენილ ბიზნესგეგმას მეწარმეების 5 % ადგენს. სწორედ ამიტომ, რომ ბევრი მეწარმე მოღვაწეობის დაწყებისთანავე კრახს განიცდის.

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მცირე მეწარმეობის განვითარების ცენტრის დირექტორი, დოქტორი უილფორ უაიტი მცირე ბიზნესის ორგანიზაციის საქმეში მსოფლიო დონის აღიარებული ავტორიტეტის, ამერიკელი ლუის ალენის წიგნის - „როგორ მივაღწიოთ წარმატებას მცირე ბიზნესში“ შესავალში აღნიშნავს, რომ ბიზნესში წარმატების შემადგენელ ნაწილებს შორის ერთ-ერთი პირველი ფაქტორი არის დაგეგმვა.

ზოგიერთი ჩვენი დღევანდელი თეორეტიკოსის თუ პრაქტიკოსის შეხედულების საწინააღმდეგოდ, უ. უაიტის მართებული აზრით, ბიზნესში, ისე როგორც ცხოვრებაში, წარმატების მისაღწევად საჭიროა დაგეგმვა. ძნელია უარყო, რომ მეწარმე, რომელიც თავს არ იტვირთავს დაგეგმვით, შესაძლებელია გარკვეული დროით მიიღოს მეტნაკლებად გონივრული გადაწყვეტილება, რომელიც მას მოგებას მოუტანს. მაგრამ, დაგეგმვის დიდი უპირატესობაა იმის შესაძლებლობა, რომ გამოჰყო ერთი ან რამდენიმე მიზანი, რომლის გულისათვისაც მეწარმე იმუშავებს. გამორიცხული არ არის, რომ სხვადასხვა გარემოების გამო, მოუხდება ამ მიზნების გადასინჯვა, რომ მის მიერ შერჩეული ორიენტირი დაეხმარება მას, კოორდინირება გაუწიოს წარმოებას, გასაღებას, რეკლამას, კრედიტების გაზრდას და ხარჯებს და სხვ. ეს იმას ნიშნავს, რომ გონივრული დაგეგმვის მნიშვნელობა შეუცვლელი და შეუფასებელია.

დაგეგმვა ბიზნესგეგმის შედგენით იწყება. ბიზნესგეგმა დოკუმენტია, რომელშიც აღწერილი უნდა იყოს მომავალი საქმიანობის ყველა ძირითადი ასპექტი და გაანალიზებული ყველა ის პრობლემა, რომელსაც კი შეიძლება შეხვდეთ მომავალ საქმიანობაში, ამ პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლო ხერხებისა და მეთოდების ანალიზით [2].

ნებისმიერი საქმიანობის განხორციელება, მისი მასშტაბების მიუხედავად, ბიზნეს-გეგმის გარეშე ემსგავსება უკომპასო გემს, რომელიც განწირულია დაღუპვისათვის. უფრო მეტიც, უკომპასო გემმა სხვადასხვა ბუნებრივ-კლიმატური ფაქტორების წყალობით შეიძლება მიაღწიოს დანიშნულ პუნქტს, მაგრამ ღრმად გვწამს, რომ ბიზნესგეგმის არ მქონე საწარმო ვერასოდეს ვერ მიაღწევს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, ეს რესურსები თვალსა და ხელს შუა გაუქრება და თვითონაც გაკოტრდება და დაიღუპება.

ცნობილია, რომ ბუნებაში რესურსები შეზღუდულია. ბიზნესში წარმატება იზომება რეალიზებული პროდუქციის მოცულობით, შრომითი, მატერიალური და ფინანსური

რესურსების სრული დასაქმებით, საზოგადოებისათვის მოტანილი სიკეთით, სარგებლით და მოგებით. ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში ჩამოთვლილი კომპონენტებიდან ხან ერთი დებულობს მეტნაკლებ მნიშვნელობას, ხან მეორე, მაგრამ ყველაფერი ამის საწინდარი, დასაწყისი ეტაპი, საფუძველი მაინც ბიზნესგეგმაა.

მიუხედავად იმისა, რომ განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, ბიზნესგეგმა თითქმის სტანდარტულ დონემდეა აყვანილი, მაინც ყველა პროექტის მიხედვით იგი ერთიანი ფორმით არ არის წარმოდგენილი. იგი იცვლება პროექტის შესაბამისად, როგორც მისი დანიშნულება, რესურსებით უზრუნველყოფა და სხვა. მაგრამ, ძირითადად ბიზნესგეგმა უნდა მოიცავდეს ისეთ განყოფილებებს, მაჩვენებლებს (საერთოდ ისეთი სტრუქტურა უნდა ჰქონდეს მას), რომ ნათელ წარმოდგენას იძლეოდეს განსახორციელებელი საქმის შინაარსზე, ღონისძიებებზე, შეფერხებებსა და შედეგებზე.

3. ბიზნეს გეგმის შედგენის საკითხების მოდელირება

ბიზნესგეგმის ძირითადი პროცესები და ქვეპროცესები წარმოდგენილია BPMN - ენის დახმარებით BPMN-ის ძირითადი მიზანი და დანიშნულებაა იყოს ადვილად გასაგები ყველა ბიზნეს მომხმარებლისათვის, დაწყებული ბიზნეს-ანალიტიკოსებით, რომლებიც ამზადებენ მომავალი სისტემის ტექნიკური დავალების ბიზნესპროცესების საწყის დიაგრამებს, ასევე ტექნიკური დეველოპერებისა და ტესტირებისათვის, რომლებიც ქმნიან პროგრამებს, ტესტავენ მათ და ნერგავენ წარმოებაში, და დამთავრებული ბიზნეს გარემოს მომხმარებლისთვის, რომლებმაც უნდა განახორციელონ ამ პროცესების გამოყენება, მართვა და მონიტორინგი [1]. ბიზნესგეგმის შედგენის სწორად დაგეგმვაც არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რადგან არასწორად განხილული და არასრულად შეფასებული ბიზნესიდეა საშიში და კრახის მომტანია,

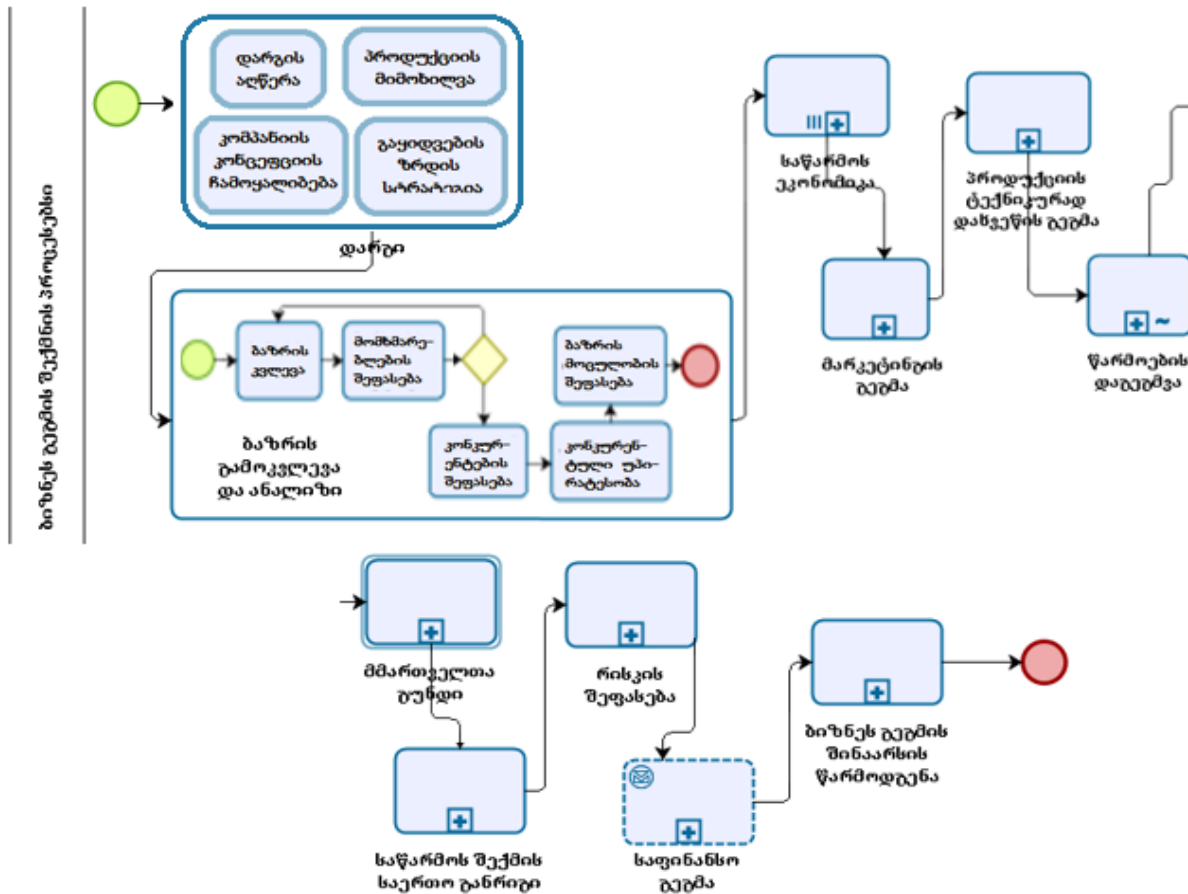
ჩვეულებრივ, სრული ბიზნესგეგმა დიდი მოცულობისაა, 40-დან 50 გვერდამდე. უკანასკნელ წლებში, კერძოდ, მაღალკონკურენტულ და სწრაფად მზარდ დარგებში სრული ბიზნესგეგმის ალტერნატივაა მისი შეკუმშული ვარიანტი. იგი ინარჩუნებს სრული გეგმის ძირითად ნიშნებს, მახასიათებლებს და მნიშვნელოვნად შემცირებულია, 4-10 გვერდამდე. პარტნიორის ან ინვესტორის ძებნის ეტაპზე გამოიყენება ბიზნესგეგმის ასეთი ვერსია, ხოლო შემდგომ, დაინტერესების შემთხვევაში მას დაემატება სრული დოკუმენტი.

პრიველი კითხვა, რაც ბიზნეს გეგმის შექმნის დროს უნდა გაჩდეს, არის ის, თუ რა საკითხებზე გვჭირდება დეტალური პასუხი. განვიხილოთ ბიზნესგეგმის შედგენის პროცესების BPMN მოდელი Bizagi ინსტრუმენტით (ნახ.1) და ამ პროცესის შინაარსი ტექსტურად [3].

საუკეთესო პრაქტიკებზე დაყრდნობით შეიძლება გამოვყოთ 12 ძირითადი პუნქტი, რომლისგანაც უნდა შედგებოდეს ბიზნესგეგმა: 1) ბიზნესგეგმის მოკლე შინაარსი; 2) დარგი, შესაქმნელი კომპანია და მისი პროდუქცია ან მომსახურება; 3) ბაზრის გამოკვლევა და ანალიზი; 4) საწარმოს ეკონომიკა; 5) მარკეტინგის გეგმა; 6) პროდუქციის ტექნიკურად დახვეწის (საბოლოოდ დამუშავების) გეგმა; 7) წარმოების გეგმა; 8) მმართველთა გუნდი;

- 9) საწარმოს შექმნის საერთო განრიგი; 10) რისკის შეფასება; 11) საფინანსო გეგმა; 12) წინადადებები ფინანსირების დონის შესახებ.

პირველი პროცესი - დარგის აღწერა, პარალელური ქვეპროცესია, რომელიც მოიცავს რამდენიმე ამოცანას. მათი შესრულების თანამიმდევრობა უმნიშვნელოა. ესენია: დარგის აღწერა - საჭიროა წარმოდგენილი იყოს დარგის განვითარების თანამედროვე დონე და პერსპექტივები, რომელშიც გადაწყვეტილია ბიზნესის შექმნა. დასავლეთის ფორმები თავიანთი ბიზნესის დახასიათებისას ხმარობენ ბიზნესის კონცეფციის ცნებას.



ნახ.1

ამ ცნების ქვეშ იგულისხმება საერთო წარმოდგენა დასახული ბიზნესის შესახებ და იმ მიზნების შესახებ, რომლებსაც თავის წინაშე აყენებს მეწარმე, იწყებს რა თავის საქმიანობას. წარმოდგენილ უნდა იყოს ყველა სახის პროდუქცია და მომსახურება, რომელიც შეთავაზებული იქნება გასაყიდად. ასევე ახსნილი უნდა იყოს მომხმარებლის მიერ მისი გამოყენების წესი და ამასთან აღწერილი მათი გამოყენების როგორც ძირითადი ისე მეორეხარისხოვანი სფეროები. ამავე ქვეპროცესში მოცემულია გაყიდვების ზრდის სტრატეგია.

მეორე და ყველაზე მნიშველოვანი პრიცესი არის ბაზრის გამოკვლევა და ანალიზი. ეს BPMN მოდელის მაგალითში მოცემულია ქვეპროცესის სახით რაც გულისხმობს, რომ მისი

გაფართოებული სახე მოიცავს რიგ პროცესებს (ნახ.1). ბაზრის ანალიზი ბიზნეს გეგმის ყველაზე მნიშვნელოვანი პროცესია, რადგან ყველა სხვა განყოფილება მასზე არის დამოკიდებული. ამიტომ ბიზნეს გეგმის მომზადება ამ პროცესით უნდა იყოს დაწყებული.

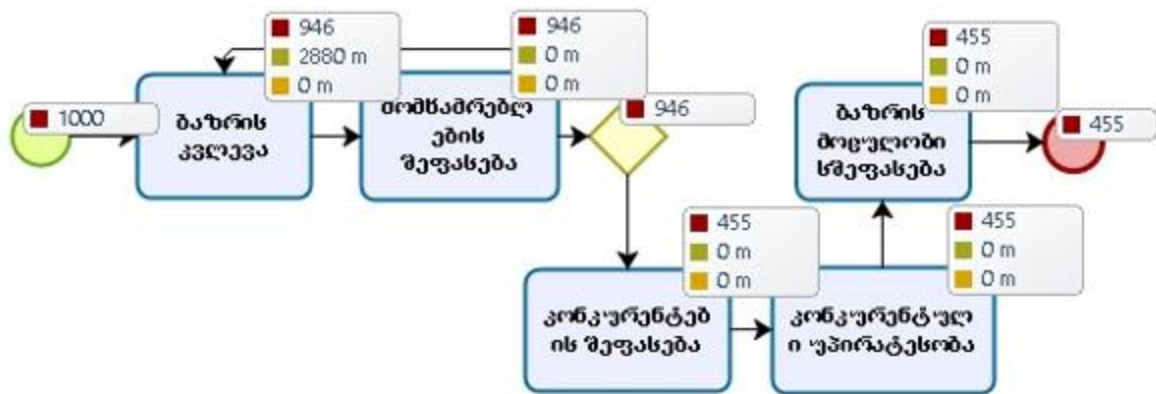
საზღვარგარეთის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ დროთა განმავლობაში ჩავარდნილი კომერციული პროდუქტების უმრავლესობის წარუმატებლობა დაკავშირებულია ბაზრის სუსტ შესწავლასთან და მისი ტევადობის (სიდიდის) გადაჭარბებით შეფასებასთან.

ბაზრის ანალიზის პროცესი BPMN მოდელში ქვეპროცესის სახით არის მოცემული და მოიცავს ოთხს ძირითად ამოცანას: პროდუქციის ან მომსახურების მომხამრებლების გამოკვლევა, ბაზრის მოცულობის შეფასება, ყველა შესაძლო კონკურენტის შესწავლა - შეფასება და კონკურენტული უპირატესობების დადგენა, ასევე ამ ეტაპზე ხდება ბაზრის მოცულობის დადგენა და მისი შემდგომი მოსალოდნელი განთვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბება.

ბოლო და უმთავრესი არის ბიზნესგეგმის მოკლე შინაარსი. მისი მიზანია: შეიქმნას საქმიანი წინადადებების შეკუმშული მოკლე შინაარსი და ამით მიიზიდოს ინვესტორის ყურადღება და სტიმული მისცეს მას, ბოლომდე განიხილოს ბიზნესგეგმა.

უნდა შევნიშნოთ, რომ მოკლე შინაარსი, მიუხედავად იმისა, რომ პირველ განყოფილებადაც არის წარმოდგენილი ბიზნესგეგმაში, ყველაზე ბოლოს იწერება. მას შემდეგ, რაც ბიზნესგეგმის ყველა ნაწილი დამთავრებულია, მათგან გადმოაქვთ მოკლედ მის პირველ ნაწილში რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი წინადადება და ციფრი.

ბიზნესგეგმის შესაბამის BPMN მოდელზე მოცემული ყველა პროცესი მოიცავს მისი შესრულების ძირითად მოქმედებებს, რაც ამარტივებს ბიზნესგეგმის სრულყოფილად შექმნის პროცესს, ასევე Bizagi Process Modeler გვაძლევს საშუალებას თითოეულ მოქმედებას განვუსაზღვროთ სხვადასხვა პარამეტრი (დროითი, ფულადი, ადამიანური რესურსი), მოვახდინოთ მისი სიმულაცია (ნახ.2). ეს გაამარტივებს ბიზნესგეგმის შექმნის პროცესს, შექმნის მომავალი საქმიანობის მიახლოებულ, ობიექტურ სურათს, შეამცირებს შეცდომების ალბათობას, რაც ბიზნესის შემდგომი წარმატების საწინდარია.



ნახ.2

4. დასკვნა

ბიზნეს გეგმის შექმნის პროცესების მოდელირება წარმოდგენილია BPMN მოდელირების სტანდარტის გამოყენებით Bizagi Process Modeler ინსტრუმენტით. ბიზნეს გეგმის BPMN მოდელზე მოცემული ყველა პროცესი მოიცავს მისი შესრულების ძირითად მოქმედებებს და იგი ამარტივებს ბიზნეს გეგმის სრულყოფილად შექმნის პროცესს, რაც ბიზნესის შემგომი წარმატების საწინდარია.

ლიტერატურა - References – Литература:

1. სურგულაძე გ., ქრისტესიაშვილი ხ., სურგულაძე გ. (2015). საწარმოო რესურსების მენეჯმენტის ბიზნესპროცესების მოდელირება და კვლევა. მონოგრ., სტუ. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბ.
2. მაკაროვი შ., ნაცვლიშვილი ი. (2016). მცირე ბიზნესის მართვის ავტომატიზებული სისტემები. თბ.
3. ქრისტესიაშვილი ხ. (2017). ბიზნესპროცესების მოდელირების ნოტაცია და Bizagi Process Modeler. „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბ.

IMPROVING THE BUSINESS PLAN USING THE BPMN STANDARD

Nreshelashvili Gulbaat, Kristesiashvili Khatia
Georgian Technical University

Summary

The role of small businesses in the country's economy, its positive aspects and shortcomings is shown. The main causes of small business failures are indicated. A vital factor in its success is the simplification and improvement of the business plan. In the article, the structure of the business plan, brought to the standard, is considered, and in the case of a practical example, the BPMN business plan model is shown. Simulation of this model is carried out using the Bizagi Process Modeler platform.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА С ПРИМЕНЕНИЕМ BPMN СТАНДАРТА

Нарешелашвили Г., Кристесиашвили Х.
Грузинский Технический Университет

Резюме

Показана роль малого бизнеса в экономике страны, его положительные стороны и недостатки. Указаны основные причины неудач малого бизнеса. Жизненным фактором его успеха является упрощение и совершенствование составления бизнес-плана. В статье рассмотрена доведенная до стандарта структура бизнес-плана и на практическом примере показан процесс составления модели бизнес-плана BPMN стандарта. Симуляция данной модели осуществляется применением платформы Bizagi Process Modeler.